

## Pravi ali lažni jaz – povezanost psihološkega blagostanja in avtentičnosti na delovnem mestu

Lara Jambriško, Zarja Jenšterle, Sara Jurkas Omerzo

*Avtentičnost na delovnem mestu je področje, ki v zadnjih letih vse večkrat postaja predmet raziskav. Slednje kažejo, da je avtentičnost povezana z mnogimi pozitivnimi učinki, kot sta večje blagostanje in manjša pojavnost izgorelosti. Kljub temu avtorice v Sloveniji še nismo zasledile kakšne raziskave s tega področja. V tem delu smo raziskovale povezavo med avtentičnostjo in blagostanjem na delovnem mestu. Za raziskovanje smo uporabile Lestvico avtentičnosti in Vprašalnik o blagostanju na delovnem mestu. V raziskavi je sodelovalo 131 oseb, od tega 102 osebi ženskega in 29 oseb moškega spola. Povprečna starost udeležencev je bila 39 let. Statistična analiza je pokazala, da sta avtentičnost in blagostanje med seboj močno povezana, najbolj je med dejavniki blagostanja na delovnem mestu z avtentičnostjo povezano zadovoljstvo z delom. Spodbujanje avtentičnosti na delovnem mestu lahko vodi do večjega blagostanja zaposlenih na delovnem mestu. V članku je predstavljenih nekaj predlogov, ki bi lahko vodili k večji avtentičnosti tako za organizacije kot za posameznike.*

## Uvod

Ali na naših delovnih mestih delujemo v skladu s svojim resničnim jazom? Delovna mesta so prostor, v katerem veljajo posebne socialne norme in pričakovanja do vedenja ljudi. V takih okoljih se lahko velikokrat zgodi, da zaposleni niso avtentični, da ne ravnajo v skladu z njihovim resničnim jazom. Tuje raziskave avtentičnosti na delovnem mestu (npr. Metin idr., 2016; Van den Bosch in Taris, 2014; Wickham idr., 2016) ugotavljajo, da avtentičnost pripomore k uspešnemu uravnavanju stresa in spoprijemanju z obremenitvami dela. Avtentični posamezniki so v delovnem okolju bolj angažirani in zadovoljni kot neavtentični.

V prispevku smo želele raziskati odnos med avtentičnostjo in blagostanjem zaposlenih na delovnem mestu. Čeprav je ta povezava že raziskana v evropskem prostoru, v Sloveniji še ni bila predmet raziskav. Izsledki lahko koristijo tako posamezniku (zaposlenemu) kot tudi organizacijam in vodjam pri spodbujanju avtentičnosti v delovnem okolju.

### **Avtentičnost na delovnem mestu**

Avtentičnost se nanaša na usklajenost med notranjim jazom posameznika (npr. prepričanji, vrednotami, mnenji in čustvi) ter zunanjim izražanjem (Wood idr., 2008). Na področju dela se avtentičnost izraža skozi čas, energijo in pozornost, ki jo posameznik nameni svojemu delu, v skladu z njegovimi vrednotami in potrebami v življenju (Wayne, 2019). Ljudje na podlagi ocene pomembnosti določenega področja v življenju razporejajo svoje vire. Visoka avtentičnost pri delu pomeni, da posameznik svojo vpletenost v vlogo (tj. čas, energija, pozornost) vidi kot skladno z vrednotami te vloge. Nasprotno pa nizka avtentičnost pri delu nastopi, ko posameznik meni, da čas, energija in pozornost, ki jo namenja vlogi, ne izražajo njegovih pravih vrednot (Friedman in Lobel, 2003).

Avtentičnost pri delu razumemo kot vlogi specifično, torej se lahko stopnja njene izraženosti razlikuje glede na različne kontekste in vloge (Van den Bosch in Taris, 2014). Čeprav so osebne vrednote lahko trajne, ima vsak kontekst, na primer delovno okolje, specifične zahteve in vire, zato je vsaka vloga edinstvena. Ljudje lahko čutijo avtentičnost na enem področju, na drugem pa ne. Čutijo na primer avtentično vključenost v delo, ne pa na področju družine. Sicer lahko pričakujemo nekaj doslednosti med različnimi vlogami v življenju posameznika, a je vseeno pomembno med vlogami

empirično razlikovati (Matthews, 2012). Dosedanje raziskave ne opažajo razlik v avtentičnosti v povezavi s spolom, starostjo ali med posameznimi specifičnimi skupinami (univerzitetni študentje, zaposleni odrasli ...). Avtentičnost pomembno prispeva k blagostanju moških in žensk, njen pomen se ohranja ne glede na spol ali starost posameznika (Sutton, 2020).

### **Blagostanje na delovnem mestu**

V raziskovanju blagostanja na delovnem mestu uporabljamo več različnih terminov. Raziskovalci govorijo o blagostanju na delovnem mestu, poklicnem blagostanju ali celo o zadovoljstvu z delom. Sicer so pojmi povezani in se prekrivajo, a so med seboj tudi različni. Slednje povzročata zmedo in nesistematičnost v raziskovanju dotičnega področja (Kööp idr., 2015). V splošnem so opredelitve in teoretični modeli blagostanja na delovnem mestu večplastni. Vključujejo elemente dela (vloga posameznika na delovnem mestu), ljudi (posameznike in ekipe) ter delovnega mesta (organizacije) (Jarden idr., 2018). V naši raziskavi smo uporabile Vprašalnik o blagostanju na delovnem mestu (Parker in Hyett, 2011), ki izhaja iz spoznanj pozitivne psihologije in meri stopnjo posameznikovega zadovoljstva z delom, oceno spoštovanja, ki ga organizacija izkazuje do zaposlenega, oceno skrbnosti in empatičnosti, ki ju delodajalec izkazuje do zaposlenega, in oceno stopnje poseganja delovnih zahtev v zasebno življenje zaposlenega. Prednost, ki izhaja iz konceptualizacije blagostanja kot nečesa specifičnega za delovno mesto namesto nečesa splošnega in neodvisnega od konteksta, je predvsem boljše razumevanje, kako določene značilnosti dela vplivajo na počutje zaposlenih (Van Horn idr., 2004). Izhajajoč iz tega smo se v naši raziskavi odločile za dotični vprašalnik, ki nam bo omogočil bolj poglobljen uvid v blagostanje zaposlenih na delovnem mestu.

### **Odnos med avtentičnostjo in blagostanjem na delovnem mestu**

Dosedanje ugotovitve raziskav navajajo, da je avtentičnost neposredno povezana z večjim blagostanjem v različnih kontekstih (npr. Kernis in Goldman, 2006; Wood idr., 2008), tudi na področju dela (Ariza-Montes idr., 2017). Poleg neposrednega izboljšanja blagostanja lahko avtentičnost ključno prispeva tudi k blagostanju v odnosih (Le in Impett, 2013). Knoll idr. (2015) navajajo, da avtentičnost zmanjšuje napetost in povečuje blagostanje pri delu. Avtentičnost se povezuje z večjo delovno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom ter ima vrsto pozitivnih učinkov, vključno

s pripadnostjo delovni organizaciji in manjšo stopnjo fluktuacije (Cable idr., 2013). Metaanaliza avtorjev Sutton idr. (2020) je v pregledu 51 študij pokazala srednjo do veliko pozitivno povezanost med avtentičnostjo in blagostanjem ( $r = 0,4$ ). V splošnem dosedanje raziskave kažejo, da bolj ko so ljudje avtentični, večje je njihovo blagostanje. Velikost učinka osvetljuje avtentičnost kot pomemben prispevek k blagostanju posameznika in lahko predstavlja ključno usmeritev delovnim organizacijam, ki želijo izboljšati blagostanje svojih zaposlenih (Van Horn idr., 2004).

### **Namen in hipoteze raziskave**

Z upoštevanjem teoretskega pregleda in preteklih raziskav v tujini smo želele raziskati, kakšen je odnos med avtentičnostjo in blagostanjem na delovnem mestu na področju Slovenije.

Neskladje med dejanskim jazom na eni strani in lažnim jazom na drugi strani je povezano z neželenimi posledicami, kot so nezadovoljstvo, nizko samospoštovanje, samokritika, nemir in pomanjkanje avtentičnosti (Gan in Chen, 2017). Pomanjkanje avtentičnosti izraža zavedanje posameznika, da se njegov pravi ali dejanski jaz ne ujema dobro s tem, kako se počuti ali obnaša na delovnem mestu ter da drugi, namesto njega samega, določajo njegovo ravnanje. V skladu s tem razmišljanjem se pojavljajo občutki odtujenosti in oddaljenosti od sebe pri delu, kar je navadno povezano z višjimi stopnjami izgorelosti (Van den Bosch in Taris, 2014). Nasprotno pa je občutek avtentičnosti pri delu povezan z visokimi stopnjami angažiranosti in zadovoljstva pri delu (Metin idr., 2016). V literaturi lahko zasledimo tudi nekaj nasprotujočih si raziskav. Lopez in Ramos (2016) sta ugotovila, da so bili managerji, ki so sledili zunanjim zahtevam in navodilom, kljub neskladnosti z lastnimi cilji in vrednotami (kar je indikator neavtentičnosti) bolj zadovoljni z delom. Roberts idr. (2009 v Sutton idr., 2020) razlagajo, da ljudje na delovnem mestu pogosto nadenejo maske z namenom napredovanja, varovanja lastne slike in izogibanja konfliktom ali celo negativnim posledicam za njihovo kariero. V splošnem večina raziskav v tujini nakazuje pozitivno povezanost med konceptoma, zato smo za slovensko okolje postavile hipotezo 1: Avtentičnost na delovnem mestu je pozitivno povezana z zadovoljstvom z delom.

Avtentičnost naj bi posamezniku pomagala tudi pri uspešnem premagovanju obremenitev in delovala kot varovalni dejavnik pri reševanju vsakodnevnih medosebnih konfliktov (Wickham idr., 2016). Posamezniki, ki

so na delovnem mestu bolj avtentični, so bolj uspešni pri premagovanju obremenitev in izzivov, ki jih prinaša delo (Metin idr., 2016). Zato smo postavile hipotezo 2: Avtentičnost na delovnem mestu je negativno povezana s poseganjem dela v zasebno življenje.

Hipotezi 3 in 4 se nanašata na oceno zaposlenega, da mu organizacija in vodja izkazujeta skrb, zaupanje in zanimanje za njegov resničen izraz. Postavile smo ju v skladu z ugotovitvami avtorjev, ki so oblikovali Vprašalnik blagostanja na delovnem mestu. Faktorska analiza je pokazala, da sta vidika spoštovanje organizacije do zaposlenega in delodajalčeva skrbnost pomembna za blagostanje zaposlenih na delovnem mestu. Če zaposleni občuti, da ga organizacija spoštuje in da njegovega vodjo skrbi zanj, se v organizacijskem okolju počuti varnega in zaščitenega. To lahko ustvarja pozitivne pogoje za izražanje lastne avtentičnosti, saj se zmanjša strah pred negativnimi posledicami. Prav tako pristni odnos z vodjo zadovoljuje potrebo zaposlenega po povezanosti, avtonomiji in kompetentnosti (Leroy idr., 2015), kar pri zaposlenem ustvarja pozitivna občutja na delovnem mestu. Zato smo postavile hipotezo 3: Avtentičnost na delovnem mestu je pozitivno povezana s spoštovanjem organizacije do zaposlenega, in hipotezo 4: Avtentičnost na delovnem mestu je pozitivno povezana z delodajalčevo skrbnostjo.

## Metoda

### Udeleženci

Po pregledu rezultatov v spletnem orodju 1KA je vprašalnik vzbudil interes pri 644 posameznikih. Od tega jih je 352 (54 %) kliknilo le na nagovor, 153 (24 %) pa jih je anketo začelo izpolnjevati, a je niso izpolnili do konca. Anketo je dokončalo 139 oseb, a smo 8 udeležencev izključile iz končnega vzorca, saj niso izpolnjevali pogoja zaposlenosti za določen ali nedoločen čas.

Na koncu je bilo v raziskavi udeleženi 131 oseb, od tega 102 ženski (78 %) in 29 moških (22 %). Najmlajši udeleženec je bil star 23 let, najstarejši 65 let, povprečna starost udeležencev pa je znašala 39 let. Vsi udeleženci so bili v delovnem razmerju, zaposleni za določen ali za nedoločen čas.

## Pripomočki

Uporabile smo dva vprašalnika. Vprašalnika še nista bila prevedena in prilagojena za slovensko okolje, zato smo ju prevedle in razumljivost ter smiselnost postavk preverile pri neodvisnih kolegih.

**Lestvica avtentičnosti – LA** (Authenticity scale – AS; Goldman in Kernis, 2004) temelji na pojmovanju avtentičnosti kot neoviranega delovanja resničnega ali temeljnega jaza v vsakodnevem življenju posameznika. Meri splošno avtentičnost, ki ni vezana na določeno okolje ali situacije. Zanimala nas je avtentičnost specifično v delovnem kontekstu oz. na delovnem mestu, zato smo vprašalnik priredile tako, da smo vsako postavko umestile v kontekst dela (npr. *Bolj ali manj se zavedam, kdo v resnici sem.* → *Na delovnem mestu se bolj ali manj zavedam, kdo v resnici sem.*).

Vprašalnik ima 45 postavk, skupni dosežek predstavlja oceno splošne avtentičnosti pri posamezniku. Poleg tega ima vprašalnik štiri podlestvice, ki merijo različne vidike avtentičnosti. Podlestvica **zavedanje** se nanaša na zavedanje in zaupanje v lastne motive, občutke, želje in pomembna spoznanja. Vključuje zavedanje o lastnih prednostih in slabostih, vidikih osebnosti, čustvih in njihovi vlogi pri vedanju. Primer postavke na tej podlestvici je: *»Pri svojem delu aktivno poskušam razumeti, kateri deli mene oblikujejo moj pravi jaz.«* Podlestvica **nepriustransko procesiranje** se nanaša na odsotnost zanikanja, izkrivljanja, pretiravanja ali ignoriranja lastnega znanja, notranjih izkušenj in zunanjih informacij za samoocenjevanje. Gre za objektivno dojemanje sebe in zavedanje svojih pozitivnih in negativnih vidikov. Primer obrnjene postavke na tej podlestvici je: *»Počutim se zelo neprijetno, ko objektivno razmišljam o omejitvah in pomanjkljivostih pri svojem lastnem delu.«* Podlestvica **vedenje** se nanaša na ravnanje v skladu z lastnimi vrednotami, preferencami in potrebami. Označuje ravnanje, nasprotno tistemu, ki je namenjeno zgolj ugajanju drugim, pridobivanju nagrad ali izogibanju kaznim, četudi to pomeni, da se ne vedemo pristno. Primer obrnjene postavke je: *»Na delovnem mestu pogosto molčim ali prikrižavam, da bi izrazil/a strinjanje z mnenjem ali stališčem nekoga drugega, čeprav se v resnici ne strinjam.«* Podlestvica **odnosna usmerjenost** pa označuje cenjenje in doseganje odprtosti in iskrenosti v tesnih odnosih. Nanaša se na to, da je oseba v tesnih odnosih lahko pristna in ne »lažna« ter da ji je pomembno, da bližnji vidijo njeno pravo bistvo, tako dobro kot slabo. Primer postavke je: *»Želim, da ljudje na mojem delovnem mestu poznajo moja močna področja.«*

**Vprašalnik o blagostanju na delovnem mestu – VBDM** (Work well-being questionnaire – WWQ; Parker in Hyett, 2011) temelji na konceptih pozitivne psihologije. Postavke na vprašalniku so sicer sestavljene v obliki vprašanj, a smo jih za potrebe naše raziskave med prevodom spremenile v trdilne povedi (npr. *Vas vaše delo izpolnjuje?* → *Moje delo me izpolnjuje.*). To smo storile z namenom, da udeležencem olajšamo odgovarjanje, saj so tako uporabljali enako odgovorno lestvico kot pri prvem vprašalniku.

Vprašalnik ima 31 postavk in meri štiri različne vidike blagostanja na delovnem mestu, ki so opredeljeni s štirimi podlestviciami. Prvi vidik je **zadovoljstvo z delom**, ki se nanaša na zaznavanje dela kot izpolnjujoče aktivnosti, ki povečuje občutek zadovoljstva in smiselnosti življenja ter pomaga izboljšati posameznikovo znanje in sposobnosti. Primer postavke na tej podlestvici je: *»Moje delo povečuje moj občutek lastne vrednosti.«* Podlestvica **spoštovanje organizacije do zaposlenega** se nanaša na to, kako udeleženec ocenjuje zaupanje v vodilne predstavnike organizacije, v kateri dela, in ali meni, da imajo etične vrednote in cenijo ter dobro ravnaajo z osebjem. Primer postavke na tej podlestvici je: *»Menim, da organizacija, v kateri delam, spoštuje zaposlene.«* Podlestvica **delodajalčeva skrbnost** se v nasprotju s prejšnjo podlestvico nanaša na skrbnost vodje udeleženca in ne celotne organizacije. Gre za to, v kolikšni meri udeleženec ocenjuje, da je njegov vodja skrben, pripravljen prisluhniti in razumeti skrbi zaposlenega, povezane z delom. Primer postavke na tej podlestvici je: *»Menim, da je moj vodja empatičen in razumevajoč do mojih težav pri delu.«* Zadnja podlestvica je **poseganje dela v zasebno življenje**, ki se edina nanaša na negativne vidike dela. Ta podlestvica meri, koliko stresa, povezanega z delom, čuti posameznik in koliko ocenjuje, da delo posega v njegovo zasebno življenje ali vpliva na njegovo samospoštovanje. Primer postavke na tej podlestvici je: *»Počutim se obremenjeno, ko organiziram svoj delovni čas, da bi zadostil vsem zahtevam.«*

## Postopek

V raziskavo smo želele vključiti čim večji vzorec delovno aktivnih oseb, zato smo k sodelovanju povabile vse osebe, zaposlene za določen in nedoločen čas. Vzorcenje je potekalo po metodi snežne kepe, saj smo povabilo k sodelovanju delile na svojih osebnih družbenih omrežjih ter s pomočjo prijateljskih in sorodstvenih vezi. Z namenom, da k sodelovanju privabimo čim več ljudi, smo oblikovale grafični plakat, ki je vključeval vse glavne

informacije o raziskavi ter povezavo do izpolnjevanja vprašalnikov. Podatke smo zbirale v spletnem orodju 1KA, obdelale pa smo jih s pomočjo programov Excel in v programskem okolju R (R Core Team, 2020). Za analizo demografskih podatkov smo uporabile metode opisne statistike, pri čemer smo pregledale frekvence in deleže, aritmetične sredine ter maksimalne in minimalne vrednosti. Za analizo povezav med konstrukti smo izračunale korelacije, pri čemer smo uporabile Spearmanov koeficient korelacije ter preverile statistično pomembnost povezav.

## Rezultati in razprava

Pred izvedbo nadaljnjih statističnih analiz smo preverile opisne statistike in normalnost porazdelitve naših podatkov. Glede na rezultate Shapiro-Wilkovega testa se štiri od devetih spremenljivk ne porazdeljujejo normalno. To so podlestvica zavedanje na Lestvici avtentičnosti ter podlestvice zadovoljstvo z delom, spoštovanje organizacije do zaposlenega in delodajalčeva skrbnost na Vprašalniku blagostanja na delovnem mestu. Glede na to, da se večina podlestick Vprašalnika o blagostanju na delovnem mestu ne porazdeljuje normalno, smo se odločile za uporabo neparametričnih metod in izračun korelacij med spremenljivkami s Spearmanovim koeficientom korelacije.

Pri Lestvici avtentičnosti je vključen tako konstrukt splošne avtentičnosti kot posamezne dimenzije, ki jih opredeljujejo podlestvice na vprašalniku. Lestvica avtentičnosti je namreč zasnovana tako, da lahko celoten rezultat na njej predstavlja opis splošne avtentičnosti na delovnem mestu pri posamezniku. Vprašalnik o blagostanju na delovnem mestu meri samo posamezne dimenzije blagostanja, ki jih predstavljajo štiri podlestvice in ne omogoča posploševanja na širši skupni faktor, zato konstrukt splošnega blagostanja na delovnem mestu ni vključen.

V raziskavi smo želele ugotoviti predvsem, kako se splošna avtentičnost na delovnem mestu povezuje s posameznimi vidiki blagostanja na delovnem mestu, torej z *zadovoljstvom z delom, spoštovanjem organizacije do zaposlenega, delodajalčevo skrbnostjo ter poseganjem dela v zasebno življenje*.



Tabela 1: *Korelacije med obravnavanimi spremenljivkami, izračunane s Spearmanovim koeficientom korelacije*

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Lestvica avtentičnosti	1. AVT	1							
	2. ZAV	,76**	1						
	3. NEP	,67**	,37**	1					
	4. VED	,80**	,49**	,44**	1				
	5. ODN	,79**	,57**	,32**	,54**	1			
Vprašalnik o blagostanju na delovnem mestu	6. ZAD	,57**	,55**	,29**	,37**	,58**	1		
	7. SPO	,25**	,18*	,16	,15	,25**	,58**	1	
	8. SKR	,27**	,19*	,20*	,16	,27**	,50**	,76**	1
	9. ZAS	-,28**	-,15	-,51**	,12	-,07	-,16	-,11	-,13

*Opombe.* AVT = splošna ocena avtentičnosti; ZAV = zavedanje; NEP = nepristransko procesiranje; VED = vedenje; ODN = odnosna usmerjenost; ZAD = zadovoljstvo z delom; SPO = spoštovanje organizacije do zaposlenega; SKR = delodajalčeva skrbnost; ZAS = poseganje dela v zasebno življenje; \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .

Avtentičnost na delovnem mestu se pozitivno povezuje z zadovoljstvom na delovnem mestu, spoštovanjem organizacije do zaposlenega in delodajalčevo skrbnostjo, negativno pa se povezuje s poseganjem dela v zasebno življenje (tabela 1). Najvišja je pozitivna korelacija med avtentičnostjo na delovnem mestu ter zadovoljstvom z delom, preostale korelacije pa so šibkejšje, a še vedno statistično značilne. Rezultati statistične analize torej potrjujejo vse naše hipoteze. Če pogledamo rezultate z vidika različnih podlestitv, lahko vidimo podrobnejšo sliko odnosa med avtentičnostjo in blagostanjem na delovnem mestu.

### **Avtentičnost in zadovoljstvo z delom**

Rezultati so, kot pričakovano glede na raziskave iz tujine (npr. Cable idr., 2013), pokazali pomembne pozitivne povezave med avtentičnostjo in zadovoljstvom z delom. Bolj avtentični zaposleni torej delo bolj dojemajo kot izpolnjujočo aktivnost. Prav tako so lahko ljudje, ki so bolj zadovoljni na delovnem mestu, bolj avtentični. Če podrobneje pogledamo še posamezne vidike avtentičnosti na delovnem mestu, lahko vidimo, da se z zadovoljstvom z delom dokaj visoko pozitivno povezujejo vsi vidiki avtentičnosti na

delovnem mestu. To nakazuje na to, da se posamezniki, ki jim delo prinaša več smisla in zadovoljstva, bolj zavedajo svojih motivov, občutkov in spoznanj, bolj objektivno dojemajo same sebe, se bolj pogosto vedejo skladno s samim seboj ter so bolj pristni v medosebnih odnosih.

### **Avtentičnost in poseganje dela v zasebno življenje**

Kot smo predvidele v hipotezi, se je v rezultatih pokazala pomembna negativna povezava med avtentičnostjo in poseganjem dela v zasebno življenje. Med podlestvicami avtentičnosti se s poseganjem dela v zasebno življenje statistično pomembno negativno povezuje nepristransko procesiranje, povezave z drugimi podlestvicami avtentičnosti (zavedanje, vednje in odnosna usmerjenost) pa niso statistično značilne. To nakazuje, da posamezniki, ki se dojemajo bolj objektivno in ne izkrivljajo informacij o sebi, zaznavajo manj negativnih vidikov dela, čutijo manj stresa, povezanega z delom, in čutijo manj vpliva dela na njihovo zasebno življenje. In obratno, osebe, ki bolj zanikajo ali izkrivljajo informacije o sebi in svoje notranje izkušnje, poročajo o več občutkih stresa ob delu in imajo občutek, da delo bolj posega v njihovo življenje ter vpliva na njihovo samospoštovanje. Predvidevamo, da do te povezave prihaja zato, ker se ljudje, ki bolj pristransko procesirajo, trudijo ohraniti dobro podobo, bežijo od neprijetnih občutkov o sebi in zaradi tega bodisi več delajo, prinašajo delo domov bodisi jih je strah, da bi storili napako in bi z načinom svojega dela uničili mnenje o sebi. Zaradi tega jim delo povzroča večji stres kot ljudem, ki lažje pogledajo na svoje pozitivne in tudi negativne vidike. Verjetno zaradi te povezave prihaja tudi do višje stopnje izgorelosti pri ljudeh, ki so manj avtentični na delovnem mestu (Van den Bosch in Taris, 2014). Mogoče je tudi, da posamezniki, ki bolj pristransko procesirajo, težje objektivno presodijo svoje zmogljivosti, svoje vire in zato težje postavljajo meje med delom in zasebnim življenjem.

Negativna povezava med nepristranskim procesiranjem in poseganjem dela v zasebno življenje ima lahko praktične implikacije za organizacije, ki bi lahko intervencije za zmanjšanje občutka obremenjenosti pri zaposlenih usmerile tudi v krepitev občutkov sprejemanja sebe in svojih napak pri delavcih. Vsekakor pa bi bilo to povezavo zanimivo še raziskati in ugotoviti natančnejši razlog zanjo.

### **Avtentičnost in dojemanje spoštovanja organizacije do zaposlenega**

S spoštovanjem organizacije do zaposlenega se med podlestvicami avtentičnosti pomembno pozitivno povezuje zavedanje ter odnosna usmerjenost. Na podlagi tega lahko sklepamo, da so posamezniki, ki ocenjujejo, da je njihova delovna organizacija vredna zaupanja, da v njej dobro ravnajo z osebjem in ga cenijo, v medosebnih odnosih iskrenější in pristnejši ter imajo višjo stopnjo zavedanja o lastnih vidikih osebnosti. Verjetno je do te povezave prišlo, ker se zaposleni, ki zaznavajo, da organizacija ceni njihovo mnenje ter jih spoštuje kot osebe, čutijo bolj varne povedati svoje mnenje. Lahko so iskrenější in pustijo, da drugi v organizaciji vidijo tako njihove negativne kot pozitivne vidike. Če organizacija posameznika spoštuje, to že v zgodnjih fazah kariere prispeva k temu, da se čuti bolj vpet vanjo (Ng, 2016).

Povezavi z lestvicama nepristransko procesiranje in vedenje ter spoštovanje organizacije do zaposlenega pa nista statistično značilni. Sklepamo, da se morda posameznik, ki čuti spoštovanje organizacije, dobro počuti v tem okolju in je zaradi tega večkrat pripravljen narediti nekaj, kar ni povsem v skladu z njegovimi vrednotami. Nepovezanost nepristranskega procesiranja in spoštovanja organizacije se nam je zdela zanimiva, saj nakazuje na to, da občutek, da te organizacija spoštuje, ni povezan s tem, da je oseba pripravljena pogledati na vse svoje pozitivne in negativne vidike. Zanimivo bi bilo izvesti več raziskav o nepristranskem procesiranju in preveriti, ali povezava v resnici ne obstaja ali so takšni rezultati zgolj naključni.

### **Avtentičnost in dojemanje delodajalčeve skrbnosti**

Z delodajalčevo skrbnostjo se pozitivno povezujejo vsi vidiki avtentičnosti na delovnem mestu, razen vedenje v skladu z lastnimi vrednotami in potrebami, kjer je korelacija nizka in ni statistično značilna. To nam pove, da imajo posamezniki, ki svojega vodjo zaznavajo kot bolj skrbnega, višje zavedanje, se dojemajo bolj objektivno in so v odnosih bolj pristni. Tudi Baggett in sodelavci (2016) so npr. ugotovili, da lahko občutek, da je delodajalec skrben, vpliva na rezultate, kot sta boljše timsko delo in zvestoba organizaciji.

Nepovezanost delodajalčeve skrbnosti in vedenja pri lestvici avtentičnosti smo si razlagale na podoben način kot pri hipotezi o pozitivni povezavi med avtentičnostjo na delovnem mestu in spoštovanjem organizacije do

zaposlenega: če zaposleni čuti, da je delodajalec do njega bolj skrben, lahko morda včasih naredi za organizacijo kaj, česar sicer ne bi, na primer prevzame predstavitev organizacije na pomembni konferenci, čeprav ne uživa v javnem nastopanju.

### **Omejitve raziskave**

Glavne omejitve našega dela, ki bi lahko vplivale na posplošljivost naših rezultatov na slovensko delovno aktivno prebivalstvo, se nanašajo predvsem na vzorec in uporabljene instrumente. Čeprav raziskave v tujini nakazujejo, da ne prihaja do razlik v avtentičnosti v povezavi s spolom (Sutton, 2020), bi si želele bolj uravnotežen vzorec, saj so ga kar v 78 % predstavljale osebe ženskega spola. Prav tako smo v rezultatih zaznale precejšen osip udeležencev med reševanjem, kar pripisujemo predvsem dolžini vprašalnikov. Če bi izbrale krajše vprašalnike, bi morda lahko pridobile večji vzorec.

Izkazalo se je tudi, da bi bilo dobro pri demografskih podatkih vprašati še, ali je oseba samozaposlena in samozaposlene izključiti iz reševanja. Veliko vprašanj v obeh vprašalnikih se je namreč nanašalo na sodelavce, nadrejene in organizacijo, na katera bi samozaposleni, ki morda nimajo sodelavcev ali nadrejenih, težko odgovorili. Morda je del osipa treba pripisati tudi temu.

Zadnja pomanjkljivost se nanaša na to, da smo za potrebe raziskave uporabile vprašalnika, ki še nikoli nista bila validirana na slovenskem vzorcu, saj smo ju prevedle iz angleščine in tudi priredile – Lestvico avtentičnosti smo postavile v kontekst dela in vprašanja pri Vprašalniku o blagostanju na delovnem mestu priredile v obliko trditev.

### **Prednosti raziskave in priložnosti za dodatno raziskovanje**

Raziskava je glede na naše informacije prva v slovenskem okolju, ki se ukvarja s povezavo avtentičnosti in blagostanja na delovnem mestu. Rezultati nakazujejo, da je spodbujanje avtentičnosti lahko zelo pomemben dejavnik, ki prispeva k boljšemu počutju posameznikov na delovnem mestu in da je mera avtentičnosti ljudi na delovnem mestu precej povezana s klimo na delovnem mestu, z odnosi delodajalca, organizacije do delavcev. Pomembna se nam je zdela tudi ugotovitev, da posamezniki, ki svoje delo dojemajo kot stresno in so z njim obremenjeni, pogosto pristransko procesirajo svoje prednosti in slabosti. Slednje je lahko pomembno z vidika regulacije stresa zaposlenega in preprečevanjem izgorelosti. V tem področju

vidimo še veliko raziskovalnega potenciala. Dobro bi bilo raziskovati različne intervencije na nivoju organizacije in vodij, ki bi lahko spodbujale večjo avtentičnost zaposlenih. Glede na to, da se je raziskovanje avtentičnosti pokazalo kot pomembno, bi bilo dobro prilagoditi in validirati pripomočke za merjenje avtentičnosti na slovenskem področju. Glede na to, da se avtentičnost posameznika razlikuje v različnih kontekstih in vlogah (Van den Boch in Taris, 2014), bi bilo zanimivo raziskovati tudi razlike v avtentičnosti zaposlenih na različnih delovnih mestih in v različnih vlogah.

## Zaključek in priporočila

Avtentičnost na delovnem mestu je tesno povezana z blagostanjem zaposlenih in je dejavnik, ki ga je vredno podrobneje raziskovati tudi na slovenskem področju. Spodbujanje avtentičnosti na delovnem mestu vodi tudi do drugih pozitivnih rezultatov, kot so iskrenejši odnosi, večja delovna uspešnost ter pripadnost delovni organizaciji. Nekaj predlogov, kako lahko pripomoremo k večji avtentičnosti na delovnem mestu, tako kar zadeva delodajalce kot kar zadeva zaposlene, smo zbrale tudi v tem članku.

Kako bi lahko organizacije in delodajalci spodbujali avtentičnost na delovnem mestu?

- **Vodje naj izkazujejo skrbnost do svojih zaposlenih**, saj je dojemanje skrbnosti delodajalca močno povezano z avtentičnostjo. Pokažejo naj, da so *pripravljeni prisluhniti in razumeti skrbi zaposlenega*, povezane z delom, naj npr. večkrat vprašajo, kako jim gre pri delu, če jih kaj skrbi, če potrebujejo podporo; poslušajo, ko zaposleni pride k njim s težavami.
- **Vodje naj modelirajo avtentičnost**. Tudi vodje naj poskušajo ravnati čim bolj avtentično, odprto, naj kdaj pokažejo ranljivost, svoje napake. Avtentični vodja postavlja *vzor in model zaposlenim* ter s tem spodbuja njihovo avtentičnost.
- **Organizacija naj ustvari varno okolje**. V organizaciji je dobro ustvariti okolje, v katerem si zaposleni upajo *izražati same sebe* in v katerem *se dopušča izražanje različnih mnenj, spodbuja različne perspektive, ideje*.
- **Podajajo naj se odprte konstruktivne povratne informacije**. Poleg opozarjanja na napake naj se pohvalijo tudi pozitivna dejanja

zaposlenih in naj se jih spodbuja, da tudi oni dajejo povratne informacije vodjam. S podajanjem konstruktivnih povratnih informacij, poudarjanjem močnih točk in ustvarjanjem varnega okolja se *spodbuja zaposlene, da bodo lažje bolj objektivno pogledali na svoje močne in šibkejšje točke* ter bolj nepristransko procesirali.

- **Organizacija naj spoštuje zaposlene.** Naj se drži dogovorov, ceni čas zaposlenih, upošteva njihov delovnik ter ne posega v njihovo zasebno življenje.

Kaj lahko naredi vsak posameznik?

- Avtentičnost je zelo povezana s tem, kako zadovoljen je posameznik na delovnem mestu in kako bo deloval na njem. Pomembno je, da **ob iskanju dela išče podjetja oziroma okolja, ki so čim bolj v skladu z njegovimi vrednotami, potrebami in prepričanji.** Na ta način bo lažje avtentičen na delovnem mestu in v bo večji meri delal v smeri sebe in organizacije.
- Če se posameznik počuti neavtentičnega na delovnem mestu in bi si želel to izboljšati, naj **začne z majhnimi koraki.** Za začetek naj s sodelavci poskusi deliti svoje mnenje in ideje o manj občutljivih temah.
- Na delovnem mestu naj posameznik **poišče ljudi, ki so bolj avtentični in bi ga lahko podpirali** na njegovi poti do večje avtentičnosti.
- **Posameznik naj gradi zavedanje o sebi.** Razmisli naj, kaj so njegove močnejše in šibkejšje točke, na katerih področjih si želi napredovati. Če ima težave objektivno pogledati nase, lahko prosi sodelavce ali vodjo za povratno informacijo o tem, kako ga vidijo oni.

## Literatura

- Ariza-Montes, A., Giorgi, G., Leal-Rodríguez, A. in Ramírez-Sobriño, J. (2017). Authenticity and subjective wellbeing within the context of a religious organization. *Frontiers in Psychology*, 8, 1–14. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.3389/fpsyg.2017.01228>
- Baggett, M., Giambattista, L., Lobbestael, L., Pfeiffer, J., Madani, C., Modir, R., Zamora-Flyr, M. in Davidson, J. E. (2016). Exploring the human emotion of feeling

- cared for in the workplace. *Journal of Nursing Management*, 24(6), 816–824. <https://doi.org/10.1111/jonm.12388>
- Cable, D. M., Gino, F. in Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1–36. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1177/0001839213477098>
- Friedman, S. D. in Lobel, S. (2003). The happy workaholic: A role model for employees. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), 87–98. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10954764>
- Gan, M. in Chen, S. (2017). Being your actual or ideal self? What it means to feel authentic in a relationship. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(4), 465–478. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1177/0146167216688211>
- Jarden, R. J., Sandham, M., Siegert, R. J. In Koziol-McLain, J. (2018). Intensive care nurse conceptions of well-being: a prototype analysis. *Nursing in Critical Care*, 23(6), 324–331. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1111/nicc.12379>
- Kernis, M. H. in Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283–357. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38006-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38006-9)
- Knoll, M., Meyer, B., Kroemer, N. B. in Schröder-Abé, M. (2015). It takes two to be yourself: An integrated model of authenticity, its measurement, and its relationship to work-related variables. *Journal of Individual Differences*, 36(1), 38–53. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1027/1614-0001/a000153>
- Kööp, K., Ernits, Ü., Vauhkonen, A., Kommusaar, J., Raiv, M. in Saaranen, T. (2023). Occupational well-being of health care teachers—action research at Tallinn Health Care College. *Proceedings of the Estonian Academy of Sciences*, 72(3), 290–302. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.3176/proc.2023.3.11>
- Le, B. M. in Impett, E. A. (2013). When holding back helps: Suppressing negative emotions during sacrifice feels authentic and is beneficial for highly interdependent people. *Psychological Science*, 24(9), 1809–1815. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1177/0956797613475365>
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. in Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1177/0149206312457822>
- Lopez, F. G. in Ramos, K. (2016). Predicting well-being in managers: Test of a positive psychology model. *The Journal of Positive Psychology*, 11(4), 378–387. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1080/17439760.2015.1092571>
- Matthews, R. A., Swody, C. A. in Barnes-Farrell, J. L. (2012). Work hours and work–family conflict: The double-edged sword of involvement in work and family. *Stress and Health*, 28(3), 234–247. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1002/smi.1431>
- Metin, U. B., Taris, T. W., Peeters, M. C. W., van Beek, I. in van den Bosch, R. (2016). Authenticity at work – a job-demands resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 483–499. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1108/JMP-03-2014-0087>
- Ng, T. W. (2016). Embedding employees early on: The importance of workplace respect. *Personnel Psychology*, 69(3), 599–633. <https://doi.org/10.1111/peps.12117>

- R Core Team (2019). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Austria. <http://www.R-project.org>
- Sutton, A. (2020). Living the good life: A meta-analysis of authenticity, well-being and engagement. *Personality and Individual Differences*, 153, 109645. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1016/j.paid.2019.109645>
- Van den Bosch, R. in Taris, T. W. (2014). The authentic worker's well-being and performance: The relationship between authenticity at work, well-being, and work outcomes. *The Journal of Psychology*, 148(6), 659–681. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1080/00223980.2013.820684>
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. in Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365–375. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1348/0963179041752718>
- Wayne, J. H., Matthews, R. A., Odle-Dusseau, H. in Casper, W. J. (2019). Fit of role involvement with values: Theoretical, conceptual, and psychometric development of work and family authenticity. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103317. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1016/j.jvb.2019.06.005>
- Wickham, R. E., Williamson, R. E., Beard, C. L., Kobayashi, C. L. B. in Hirst, T. W. (2016). Authenticity attenuates the negative effects of interpersonal conflict on daily well-being. *Journal of Research in Personality*, 60, 56–62. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1016/j.jrp.2015.11.006>
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baiouisis, M. in Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385–399. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1037/0022-0167.55.3.385>

## REAL OR FALSE SELF – THE LINK BETWEEN PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AND AUTHENTICITY IN THE WORKPLACE

*Authenticity in the workplace is an area that has increasingly become the subject of research in recent years. The results show that it is associated with many positive outcomes, such as higher well-being and lower incidence of burnout. However, the authors have not yet seen any research in this area in Slovenia. In the present study, we investigated the link between authenticity and well-being at work. We used the Authenticity Scale and Work Wellbeing Questionnaire, and a total of 131 people participated in the study, with 102 females and 29 males. The average age of the participants was 39 years. Statistical analysis showed that authenticity and well-being are highly correlated, with job satisfaction being the most strongly related to authenticity among the workplace well-being factors. Promoting authenticity in the workplace can lead to higher employee well-being at work. The paper presents some suggestions that could lead to higher authenticity for organizations and individuals.*