



dr hab.

**Joanna Żukowska,**  
prof. SGH

Kierowniczka Zakładu Przedsiębiorczości i Otoczenia Biznesu, wicedyrektorka w Instytucie Przedsiębiorstwa w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Posiada Międzynarodowy Certyfikat Trenera Zarządzania, akredytowany coach ICF, tutor. Kierowniczka Studiów Podyplomowych Akademia Profesjonalnego Coacha. Specjalizuje się w strategicznym zarządzaniu personelem, coachingu, formach rozwoju kompetencji pracowników, design thinkingu.

jzukow@sgh.waw.pl

# POSZUKIWANI AUTENTYCZNI PRACOWNICY

We współczesnym świecie, zdominowanym przez wyidealizowane obrazy ludzi, osoby zachowujące swoją naturalność są poszukiwanymi pracownikami.

**Joanna Żukowska**Instytut Przedsiębiorstwa  
Szkola Główna Handlowa w Warszawie

Świat Instagrama, Facebooka, Twittera i wszechogarniających mediów społecznościowych sprawia, że ludzie dążą do przedstawiania wyidealizowanego, często iluzorycznego obrazu samego siebie. Dążenie do bycia postrzeganym inaczej (lepiej), niż jest to w rzeczywistości, bardzo często dotyczy także pracowników. Jednakże strategia stosowania „maski” działa bardzo krótkookresowo. Czasami już podczas rozmowy rekrutacyjnej bańka pryska, a w jej miejsce pojawia się obustronne rozczarowanie.

## Prawda

Co zatem zrobić, by nie doprowadzić do takiej sytuacji? Odpowiedzią jest autentyczność. Pracodawcy coraz częściej podkreślają, że jest to jedna z cech naj-

bardziej współcześnie pożądanym wśród obecnych i potencjalnych pracowników. Uznają, że zazwyczaj idzie ona w parze z wysoką jakością wykonywanej pracy. Autentyczność pracowników to zgodność między działaniami, zachowaniami i wewnętrznymi przekonaniami pracownika. Autentyczni pracownicy nie tylko odzwierciedlają swoje wewnętrzne wartości i przekonania w pracy, lecz także działają zgodnie z tym, kim naprawdę są, nie ukrywając swoich słabości. Cechują się szczerością, otwartością i wrażliwością. Z łatwością podejmują odpowiedzialność za własne działania oraz ich zarówno pozytywne, jak i negatywne rezultaty. Potrafią przyznać się do błędów, traktując go jako doskonałą lekcję na przyszłość. Nie szukają winnych, lecz zastanawiają się, jakie powziąć kroki, by w przyszłości problem się nie powtórzył. Potrafią zatem radzić sobie z porażkami w konstruktywny sposób. Autentyczny pracownik zazwyczaj jest bardziej zaangażowany i czerpie większą satysfakcję z pracy. To zaś przekłada się na jego poczucie szczęścia i lepsze utrzymanie *work-life balance*. Zwiększa także poczucie psychicznego bezpieczeństwa.

Autentyczny pracownik jest świadomy zarówno swoich kompetencji, jak i obszarów do doskonalenia,



SHUTTERSTOCK.COM

z tego powodu z entuzjazmem dąży do stałego rozwoju osobistego i zawodowego (tabela 1).

Warto zwrócić uwagę na fakt, że większość pracowników także ceni sobie autentyczność. Pozwala ona na zwiększenie ich autonomii, a co za tym idzie – lepsze wykonywanie obowiązków zawodowych, podejmowanie inicjatywy i przejawianie postaw innowacyjnych.

Pracownicy, którzy względem siebie są szczerzy, zazwyczaj mają większą znajomość swojej matrycy kompetencji (patrz: okno Johari). Dzięki temu mogą pracować lepiej, są bardziej niezależni, panują nad swoimi emocjami i ze spokojem realizują zadania. Dzięki temu zyskują lepszą pozycję w firmie. Wspomniane bezpieczeństwo psychiczne sprawia, iż autentyczni pracownicy chętniej dzielą się swoimi spostrzeżeniami i pomysłami. Wypowiadają się szczerze, wzbudzają zaufanie i budują relacje w zespole. Odczuwają oni tym samym bliższe relacje ze współpracownikami, co przekłada się na wzrost produktywności zespołu. Co więcej, zespoły, w których można zaobserwować naturalną synergię, działają swobodniej, ich członkowie są spokojniejsi i bardziej opanowani, a to przekłada się na lepszą realizację pilnych i trudnych zadań.

Należy podkreślić, że pracownicy, określane mianem autentycznych, wskazują na kilka czynników, które firma powinna zapewnić, by zwiększyć autentyczność członków zespołu. Są to: elastyczność metod pracy, zindywidualizowany styl ubierania oraz przytulne miejsce pracy.

## Zachęcanie

Na autentyczność pracowników można zatem wpływać. Jednym ze szczególnie pomocnych podejść jest coaching.

Coaching jest procesem wsparcia i rozwoju, bazującym na wzajemnej relacji coacha i pracownika (*cochee*). Coach pomaga pracownikowi w zidentyfikowaniu i osiągnięciu celu, a także w odkryciu własnego potencjału. Proces coachingu mobilizuje pracownika do otwartej komunikacji, odpowiedzi na trudne pytania, zmuszające do refleksji i zmiany. Dzięki nim pracownik lepiej rozumie mechanizmy swojego działania i ich determinanty (tabela 2).

Podsumowując, coaching może mieć istotny wpływ na autentyczność pracowników. Dzięki wzmocnieniu samoświadomości zarówno względem własnych wartości, jak i celów osobistych oraz zawodowych,

TABELA 1 Korzyści z autentyczności w miejscu pracy

Korzyści	Charakterystyka
Wyższa jakość pracy	Autentyczni pracownicy są bardziej zaangażowani w wykonywane zadania, co przekłada się na wyższą jakość ich pracy.
Większa kreatywność	Akceptowanie swoich mocnych i słabych stron pozwala pracownikom na bardziej kreatywne podejście do rozwiązywania problemów.
Lepsze relacje w zespole	Szczerość i autentyczność w komunikacji sprzyjają budowaniu zaufania i lepszych relacji między członkami zespołu.
Większa satysfakcja	Autentyczni pracownicy doświadczają większej satysfakcji z pracy, ponieważ utożsamiają się z wykonywanymi zadaniami i osiąganymi wynikami.
Lepsza samoocena	Świadomość bycia autentycznym przekłada się na pozytywne spojrzenie na siebie.
Większa zdolność radzenia sobie ze stresem	Bycie prawdziwym wobec siebie pomaga w radzeniu sobie z wyzwaniami i presją w pracy.
Wysoka motywacja do samodoskonalenia	Autentyczność stwarza warunki do lepszego rozumienia swoich celów i dążenia do ich realizacji.



SHUTTERSTOCK.COM

TABELA 2 Wpływ coachingu na autentyczność pracownika

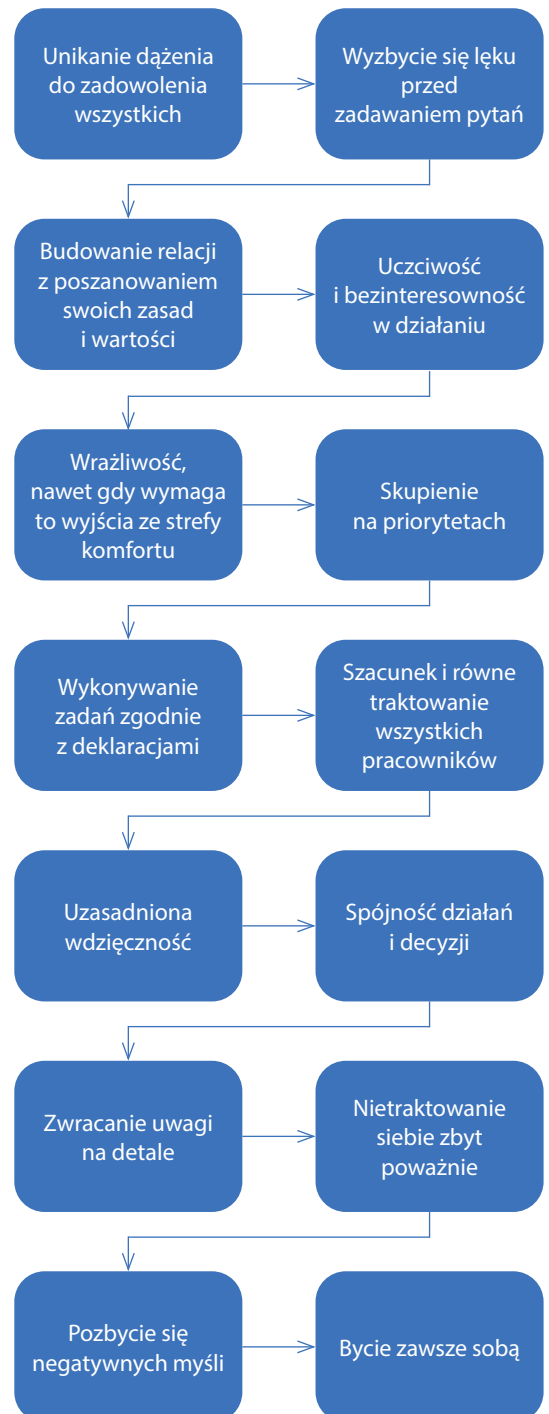
Działanie	Charakterystyka wpływu
Poznanie wartości i celów pracownika	Dzięki zastosowaniu odpowiednich pytań (w tym kartezyjskich) coach pomaga pracownikowi zidentyfikować istotne obszary działania oraz motywatory. Wiedza ta pozwala na autentyczne podejmowanie decyzji i funkcjonowanie zgodne z uświadomionymi wartościami.
Identyfikacja mocnych i słabych stron pracownika	Poznanie lub utwierdzenie się odnośnie do posiadanych mocnych i słabych stron pozwala na najlepszy, bardziej autentyczny wybór kierunku rozwoju, zgodny z własnymi możliwościami.
Wzmacnianie poczucia pewności siebie i zaufanie	Wzrost wiary we własne możliwości dzięki procesowi coachingowemu sprawia, że pracownik potrafi podejmować bardziej odpowiedzialne zadania i ambitne wyzwania. Jednocześnie przyczynia się do łatwiejszej współpracy z innymi.
Doskonalenie umiejętności komunikacyjnych	Dzięki coachingowi pracownik wykształca w sobie umiejętności lepszego słuchania, zadawania pytań, co przekłada się na większą otwartość i lepsze zrozumienie innych.
Zarządzanie własnym stresem i radzenie sobie z presją	Wykształcone w procesie coachingu kompetencje radzenia sobie w trudnych sytuacjach i stosowania narzędzi redukcji stresu sprawia, iż pracownik w autentyczny, a także spokojniejszy sposób będzie reagował na trudne sytuacje i wyzwania, które będą pojawiać się w trakcie realizacji obowiązków zawodowych.
Wzrost samoświadomości emocjonalnej	Lepsze zrozumienie siebie oraz kontrola emocji przełoży się na odpowiedzialne, dojrzałe i autentyczne budowanie relacji z innymi.

do których pracownik dąży, coaching przyczynia się do wzmacniania postawy autentycznej. Z tego też względu inwestowanie w proces może okazać się korzystnym rozwiązaniem dla firmy.

Obok coachingu podejściem, które także może pozytywnie wpływać na autentyczność pracowników, jest mentoring. W procesie mentoringowym bierze udział mentor, który jest osobą posiadającą bogate doświadczenie w organizacji, oraz *mentee*, będący podopiecznym. Mentor dzięki możliwości dzielenia się opowieściami o własnych dobrych praktykach i sytuacjach, które nie miały aż tak pozytywnego zakończenia, sam epatuje autentycznością. To sprawia, że podopieczny nie tylko lepiej potrafi radzić sobie z wyzwaniami zawodowymi, lecz także obserwuje, jak ważne jest bycie autentycznym i jakie korzyści zarówno jemu, jak i firmie może przynieść.

Żeby zachować autentyczność w miejscu pracy, warto pamiętać o kilku krokach, przedstawionych obok, prowadzących do bycia sobą. ■

## Reguły postaw autentycznych w miejscu pracy



Chcesz wiedzieć więcej?

17 Examples of Authenticity,  
[opexmanagers.com/  
 examples-of-authenticity/](http://opexmanagers.com/examples-of-authenticity/)

Buzowska B., Paliga R., Pujer K.,  
*Zarządzanie personelem  
 w organizacji – wybrane problemy  
 teorii i praktyki*, 2017.

Reis G.G., Braga B.M., Trullen J.,  
*Workplace authenticity as an  
 attribute of employer  
 attractiveness*, „Personal Review”  
 2017.