

Prof. dr hab. Jacek Miroński

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ORCID: 0000-0003-0803-0768

e-mail: jm67@sgh.waw.pl

Trening akceptacji i zaangażowania jako wsparcie emocjonalne dla pracowników

Acceptance and commitment training as emotional support for employees

Streszczenie

Artykuł dotyczy treningu akceptacji i zaangażowania (ACT, *Acceptance and Commitment Training*), który może znaleźć zastosowanie jako metoda wsparcia emocjonalnego pracowników, szczególnie w obliczu następstw pandemii COVID-19. Omówiono wyniki badań na temat wpływu pandemii COVID-19 na dobrostan pracowników. Następnie zostało opisanych sześć elementów treningu akceptacji i zaangażowania, które pomagają rozwijać elastyczność psychiczną: defuzja poznawcza, akceptacja, kontakt z chwilą obecną, wartości, zaangażowane działanie, „ja” jako kontekst. Koncepcja ACT została również porównana z pojęciem inteligencji emocjonalnej. Na koniec przedstawiono korzyści ze stosowania treningu akceptacji i zaangażowania w miejscu pracy, potwierdzone badaniami i eksperymentami.

Słowa kluczowe

elastyczność psychiczna, trening akceptacji i zaangażowania, ACT, COVID-19, inteligencja emocjonalna

Abstract

The article concerns Acceptance and Commitment Training (ACT), which can be used as emotional support for employees especially in the face of the consequences of the COVID-19 pandemic. The results of research on the impact of the COVID-19 pandemic on employee well-being were discussed. Then, six elements of acceptance and commitment training, that help to develop psychological flexibility, are described: defusion, acceptance, contact with the present moment, values, committed action, self-as-context. The concept of ACT has also been compared with the concept of emotional intelligence. Finally, the benefits of acceptance and commitment training in the workplace, confirmed by research and experiments, are presented.

Keywords

psychological flexibility, acceptance and commitment training, ACT, COVID-19, emotional intelligence

JEL: M10, L20

Wprowadzenie

Celem artykułu jest analiza możliwości wykorzystania wyników badań naukowych w praktyce zarządczej na przykładzie koncepcji ACT (trening akceptacji i zaangażowania) w obliczu następstw COVID-19. Pandemia COVID-19 miała i nadal ma bardzo duży i wielowarstwowy wpływ na pracowników. Sytuacja ta prowadzi do znacznego obciążenia emocjonalnego pracowników, którzy przeżywają różnego rodzaju obawy oraz stawiają czoła niepewności związanej następstwami COVID-19. Oznacza to, że pracodawcy powinni zwrócić większą niż dotychczas uwagę na wypracowanie i rozwój metod wsparcia emocjonalnego pracowników.

Pozwoli to na utrzymanie dobrostanu pracowników oraz rozwinięcie ich elastyczności psychologicznej, co postuluje podejście ACT. To z kolei, ma szansę przełożyć się na większą stabilność zatrudnienia, utrzymanie wysokiej wydajności i efektywności prowadzącej do podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw.

Realizacja powyższego celu wymaga przedstawienia wyników badań na temat wpływu pandemii COVID-19 na rynek pracy i dobrostan pracowników. W dalszej kolejności konieczna jest analiza sześciu elementów treningu akceptacji i zaangażowania, które pomagają rozwijać elastyczność psychiczną: defuzji poznawczej, akceptacji, kontaktu z chwilą obecną, wartości, zaangażowanego

działania i znajomości „ja” jako kontekstu. Wartością dodaną publikacji jest zestawienie modelu ACT z szeroko rozpowszechnioną w literaturze na temat zarządzania oraz w praktyce zarządczej koncepcją inteligencji emocjonalnej (EQ). Porównanie to pozwala na wskazanie słabości i ograniczeń koncepcji EQ oraz zaproponowanie alternatywnego podejścia do wsparcia emocjonalnego pracowników i ich dobrostanu psychicznego.

Wpływ COVID-19 na pracowników

Pandemia miała negatywny wpływ na dobrostan pracowników zarówno w czasie jej trwania, jak i po jej zakończeniu (osłabieniu). Zgodnie z raportem firmy Hays w 2020 r. w Polsce w wyniku pandemii pracę straciło 13% respondentów (Hays, 2020). Jednak znaczna część tych, którym udało się utrzymać zatrudnienie, doświadczyła negatywnych skutków COVID-19. Wśród osób, które nie straciły pracy, 46% doświadczyło negatywnych konsekwencji pandemii, bezpośrednio dotyczących pracy lub warunków zatrudnienia. Respondenci najczęściej wskazywali na obniżenie wynagrodzenia, zmniejszenie wymiaru etatu oraz zwiększenie zakresu obowiązków. Większość respondentów (76%) wyrażała gotowość do zaakceptowania zmian zasad zatrudnienia, jeśli miałyby to być warunkiem zachowania obecnego miejsca pracy. Aż 51% badanych jest skłonnych zaakceptować zmniejszenie pakietu świadczeń pozapłacowych, zaś 46% zwiększenie zakresu obowiązków. Na cofnięcie premii i zmniejszenie wymiaru etatu wyraziło zgodę 42% uczestników badania. Ze stosunkowo największym oporem spotykają się natomiast próby obniżenia wynagrodzenia. Powszechnym zjawiskiem wśród pracowników stało się poczucie niepewności i strach o własną przyszłość. Takie obawy zadeklarował co drugi respondent, który nie doświadczył zwolnienia w wyniku pandemii. Najczęstsze obawy dotyczyły utraty pracy, mniejszych możliwości zatrudnienia, niższych przyszłych zarobków, mniejszych możliwości uzyskania awansu oraz przeciążenia pracą lub nowymi obowiązkami.

Ważnym zjawiskiem towarzyszącym pracy w okresie pandemii, ale także bezpośrednio po niej, jest rozpowszechnienie się pracy zdalnej. Jedne z największych obaw związanych z pracą zdalną dotyczyły, i nadal dotyczą, jej wpływu z jednej strony na wydajność pracowników, z drugiej zaś na ich dobrostan. Znacząca część badań wskazuje na neutralny lub pozytywny wpływ pracy zdalnej na wydajność pracowników. W badaniach Eurofound (Eurofound, 2020) 21% respondentów stwierdziło, że w czasie pandemii COVID-19

zwiększyła się ilość pracy, którą byli w stanie wykonywać. W przypadku nieco ponad 32% pracowników ilość wykonywanej pracy nie zmieniła się. Spadek potwierdziło 28% respondentów; 18% nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie. W Stanach Zjednoczonych zdaniem 83% pracodawców i 71% pracowników praca zdalna okazała się sukcesem (PwC, 2020). Z drugiej strony wyniki badań Bartika i in. (Bartik i in., 2020) oparte na ankiecie przeprowadzonej wśród małych i średnich firm w Stanach Zjednoczonych wskazują na przeciętny spadek wydajności na poziomie 20%. Do podobnych wniosków doszedł Morikawa (Morikawa, 2020). Zgodnie z jego badaniami, wydajność japońskich pracowników pracujących zdalnie jest średnio o 30–40% niższa niż podczas pracy w biurze. Rozbieżności w wynikach powyższych badań można wyjaśnić jednoczesnym wpływem dwóch grup czynników (pozytywnych i negatywnych) związanych z pracą zdalną. Do czynników pozytywnych i zalet pracy zdalnej można zaliczyć większą elastyczność i autonomię pracowników w sposobie podejścia do pracy, ograniczenie czasu na dojazdy, potencjalnie większą równowagę między pracą i życiem prywatnym, ograniczenie liczby zbędnych zebrań i spotkań, niższą presję społeczną ze strony przełożonych i współpracowników. Wśród czynników negatywnych i słabości pracy zdalnej można wymienić trudności w budowaniu zaufania do organizacji, ograniczone interakcje międzyludzkie i komunikacji nieformalnej, nieuregulowany tryb pracy, poczucie odizolowania od współpracowników i przełożonych, słabszą identyfikację z firmą. W efekcie pracownicy w coraz większym stopniu doceniają hybrydowy model pracy, który pozwala w znaczącym stopniu korzystać z pozytywnych stron pracy zdalnej przy jednoczesnym ograniczeniu czynników negatywnych. W badaniu firmy Hays (2022) aż 70% respondentów stwierdziło, że konieczność pracy w niesatysfakcjonującym modelu byłaby dla nich wystarczającym argumentem do zmiany miejsca zatrudnienia.

W późniejszym okresie pandemia stała się katalizatorem do wyrażenia gniewu wobec liderów, wynikającego z toksycznej kultury pracy, zmniejszenia świadczeń finansowych i pozafinansowych oraz pogorszenia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (por. np. Rosenberg, 2021; Parker & Horowitz, 2021; Carbonaro, 2022). Badanie firmy McKinsey z 2021 r. (De Smet i in., 2021) pokazuje również, że pracownicy priorytetowo traktują czynniki relacyjne, takie jak poczucie bycia docenionym przez swojego przełożonego i organizację oraz poczucie przynależności, podczas gdy pracodawcy wydają się skupiać na czynnikach transakcyjnych, takich jak nieodpowiednie wynagrodzenie.

Jak wynika z przytoczonych danych, pandemia COVID-19 przyniosła ze sobą wiele nowych i trudnych wyzwań stanowiących poważne emocjonalne obciążenie dla pracowników i menedżerów. Oznacza to, że wzrosło znaczenie instytucjonalnego wsparcia w tym obszarze. Pracownicy i ich przełożeni powinni zostać wyposażeni w wiedzę i narzędzia pozwalające zachować równowagę emocjonalną. Szeroko rozpowszechnioną i chętnie wykorzystywaną do tego celu koncepcją jest spopularyzowana przez Golemana (2021) inteligencja emocjonalna. Ponieważ powstała ona głównie z myślą o dążeniu do sukcesu zawodowego i osobistego, a nie jako metoda radzenia sobie poważnymi trudnościami emocjonalnymi, to jej założenia oraz wynikające z nich porady mogą okazać się niewystarczające, a nawet ograniczające wobec emocjonalnych wyzwań związanych z pandemią i jej następstwami. Alternatywną propozycją wydaje się być koncepcja ACT (*Acceptance and Commitment Training*), czyli trening akceptacji i zaangażowania (Bond i in., 2006; Tarbox i in. 2020).

Inteligencja emocjonalna

Pojęcie inteligencji emocjonalnej rozpowszechnił Goleman (1996) już w latach 90. XX w. Zdominowało ono na długi czas podejście do emocji w zarządzaniu i do dziś wydaje się ważnym i popularnym nurtem. W samej tylko bazie publikacji EBSCO po wpisaniu hasła „emotional intelligence” pojawia się ponad 8 tys. pozycji z ostatnich dziesięciu lat. Nie dziwi więc fakt, że koncepcja ta znajduje zastosowanie w odpowiedzi na następstwa pandemii COVID-19 (Anwar i in., 2022; Chaudhary i in., 2022). Zgodnie z rysunkiem 1 na

inteligencję emocjonalną składają się cztery podstawowe umiejętności: samoświadomość, samokontrola, świadomość społeczna i zarządzanie relacjami. Podstawą inteligencji emocjonalnej jest dostrzeganie i rozumienie swoich własnych emocji. Choć wydaje się to naturalną zdolnością każdego człowieka, to jednak w rzeczywistości kontakt z własnymi emocjami, a tym bardziej umiejętność ich właściwego nazwania i zrozumienia, napotyka w praktyce, w tym zawodowej, wiele trudności.

Samoświadomość jest punktem wyjścia do samokontroli, czy zarządzania własnymi emocjami. Może ono polegać na ich blokowaniu lub ignorowaniu, a także na ograniczaniu ich wpływu na nasze zachowania. W jednym i drugim przypadku wiąże się to z próbą kontrolowania emocji lub ich następstw. Działania powierzchowne (*surface acting*) to kontrolowanie sposobu wyrażania emocji na zewnątrz (np. uśmiechanie się do klienta, nawet gdy wzbudza on w nas złość). Działania głębokie (*deep acting*) to dążenie do zmodyfikowania samych emocji, spojrzenie na nie z innej perspektywy, przez co stają się mniej uciążliwe (np. myśli typu „relacja z tym klientem to tylko moja praca”) (Robbins i in., 2017).

Dwa pozostałe elementy składowe inteligencji emocjonalnej dotyczą relacji z innymi ludźmi. Mają one szczególne znaczenie i zastosowanie w przypadku menedżerów, których praca na tym się koncentruje. Świadomość społeczna to umiejętność dostrzegania i rozumienia emocji innych ludzi. Pozwala ona właściwie odczytywać sygnały werbalne, a zwłaszcza niewerbalne, świadczące o określonych emocjach. Ta zdolność jest podstawą do zarządzania relacjami, czyli zarządzania emocjami innych ludzi. Oznacza to dopasowywanie swoich zachowań i decyzji do stanu emocjonalnego innych osób.

Rysunek 1. Inteligencja emocjonalna

Zarządzanie relacjami	Zarządzanie emocjami innych ludzi
Świadomość społeczna	Dostrzeganie i rozumienie emocji innych ludzi
Samokontrola	Zarządzanie własnymi emocjami
Samoświadomość	Dostrzeganie i rozumienie swoich własnych emocji

Źródło: McShane & Von Glinow, 2021, s. 131.

Głównym ograniczeniem koncepcji inteligencji emocjonalnej jest jej koncentracja na kontrolowaniu i zarządzaniu emocjami i myślami. Może to stanowić poważne wyzwanie w sytuacji, gdy natężenie tych emocji jest bardzo duże, i w efekcie prowadzić do wypalenia zawodowego oraz poważnych problemów psychicznych. Na iluzję kontroli emocjonalnej kładzie duży nacisk koncepcja ACT, proponując inne niż inteligencja emocjonalna narzędzia radzenia sobie z trudnymi sytuacjami w pracy.

Trening akceptacji i zaangażowania (ACT)

ACT jest przykładem przekładania wyników badań naukowych na praktykę zarządzającą (*evidence-based approach*). Jest on wykorzystywany jako model coachingu/mentoringu przywódczego. Choć badania nad efektywnością treningu ACT nie są pozbawione ograniczeń metodologicznych (Cihon i in., 2021), to potwierdzają, że ACT podnosi wyniki pracowników i ich innowacyjność, jednocześnie redukując stres (zwiększając odporność na stres) i błędy w miejscu pracy (Morgan, 2011).

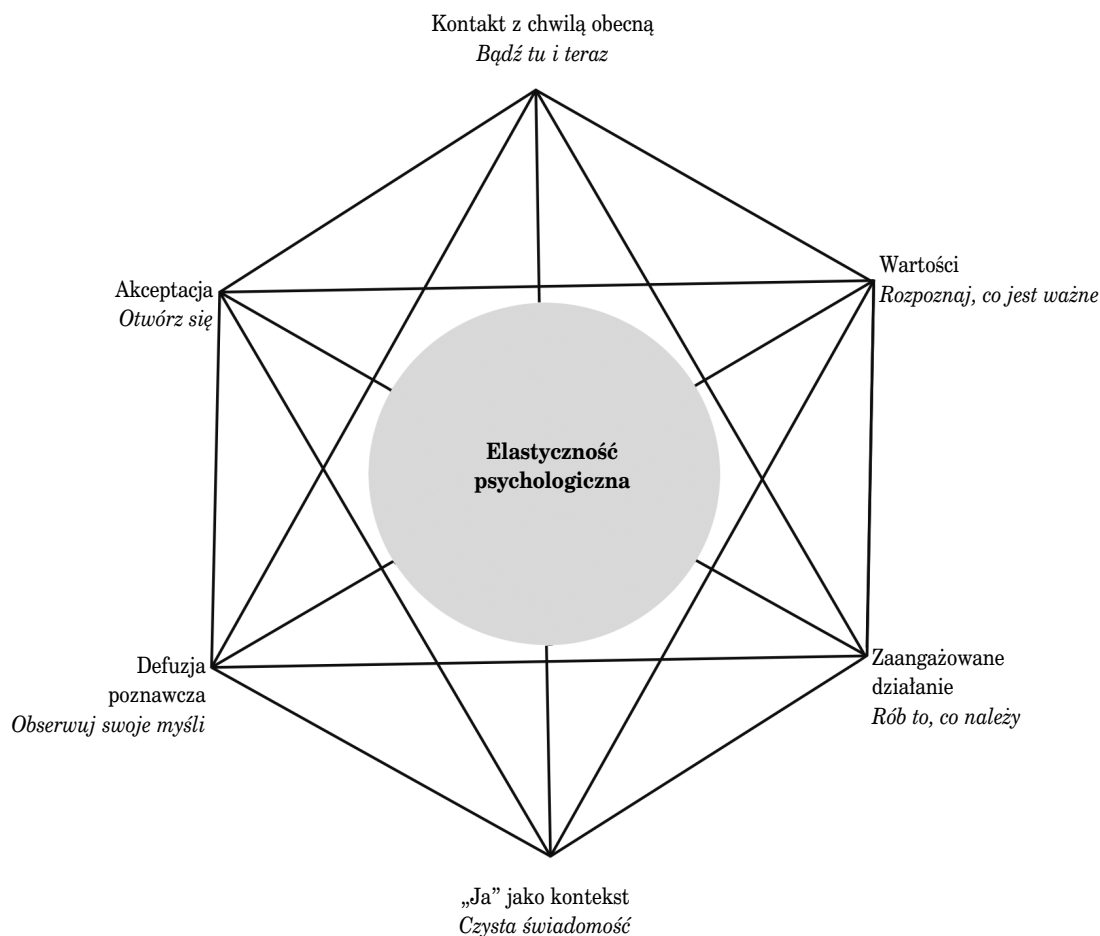
Teoretyczną podstawą treningu akceptacji i zaangażowania jest konceptualizm funkcjonalny, który z kolei stał się fundamentem terapii akceptacji i zaangażowania, będącej psychoterapeutyczną wersją treningu (oba podejścia wykorzystują skrót ACT). W odróżnieniu od terapeutycznego nurtu ACT trening akceptacji i zaangażowania jest skierowany do osób, które nie przejawiają objawów zaburzeń lub chorób psychicznych, ale ich problemy wynikają z nieelastyczności psychologicznej (Cihon i in., 2021). Konceptualizm funkcjonalny to nurt, który analizuje, jak dana rzecz funkcjonuje w określonym kontekście. Z perspektywy konceptualizmu funkcjonalnego żadna myśl ani żadne uczucie nie są z natury dysfunkcyjne czy patologiczne, ani nie stanowią same z siebie problemu. Dopiero w pewnym kontekście myśli i uczucia funkcjonują w sposób toksyczny lub wypaczający życie, w tym zawodowe. W innym kontekście te same myśli i uczucia funkcjonują w odmienny sposób i mają na nas znacznie mniejszy (dysfunkcyjny) wpływ. Konceptualizm funkcjonalny proponuje zmianę ram (perspektywy). Tradycyjna rama głosi, że „złe myśli i negatywne uczucia to nieprawidłowe objawy patologiczne, przeszkadzające w pełnym i sensownym życiu”. Zgodnie z nową ramą: „złe myśli i negatywne uczucia to normalne ludzkie doświadczenia, stanowiące naturalne elementy bogatego i sensownego życia” (Harris, 2021). Warunkiem zmiany ramy jest nabycie elastyczności psychologicznej (Zhenggang i in., 2020).

Odwrotnością elastyczności psychologicznej jest nieelastyczność psychologiczna, na którą składa się sześć elementów: fuzja poznawcza, unikanie doświadczania, ograniczona samoświadomość i dominacja przeszłości i przyszłości nad teraźniejszością, przywiązanie do sztywnego i ograniczonego wyobrażenia o samym sobie, brak jasnych wartości lub kontaktu z nimi, nieużyteczne działania.

Fuzja poznawcza to dominacja bodźców werbalnych (myśli) w regulowaniu zachowań kosztem innych źródeł regulacji zachowań, takich jak wartości lub użyteczność. W stanie fuzji mamy wrażenie, że (złe) myśli, to prawda absolutna, zagrożenie, które należy wyeliminować jak najszybciej i coś, co dzieje się tu i teraz, choć tak naprawdę dotyczy przeszłości lub przyszłości. W skrócie oznacza to traktowanie myśli, które tylko częściowo są pod kontrolą osoby myślącej, jak faktów. Unikanie doświadczania polega na dążeniu do kontrolowania i eliminowania złych myśli i negatywnych uczuć. Krótkotrwałe efekty takiego podejścia mogą przynosić chwilową ulgę, ale w dłuższym okresie są szkodliwe i tylko nasilają symptomy. Dlatego w ACT „negatywne” emocje określa się mianem „naturalnych” emocji. Dominacja przyszłości i przeszłości nad teraźniejszością odnosi się do roztrząsania bolesnych wspomnień, martwienia się tym, co się jeszcze nie wydarzyło, oraz braku kontaktu z własnym wnętrzem i światem psychicznym. Jeżeli nasze zachowania są w dużym stopniu kształtowane przez fuzję i unikanie, prowadzi to do braku jasnych wartości lub kontaktu z nimi.

Przywiązanie do sztywnego i ograniczonego wyobrażenia o samym sobie to przekonanie o tym, kim tak naprawdę jestem. Każdy ma swoją opowieść o tym, kim jest. Na tę opowieść składają się nie tylko obiektywne fakty, ale również opis i oceny ról, które odgrywamy, relacji, w które wchodzimy, nasze nadzieje, marzenia i aspiracje. W związku z tym nasza opowieść jest tylko jedną z możliwych. Przekonanie, że jesteśmy tą opowieścią, jest ograniczające i może być źródłem problemów. Nieużyteczne działania charakteryzują się impulsywnością, reaktywnością i automatyzmem. Motywowane są przez unikanie doświadczania, a nie przez wartości, przez co nie są uważne, przemyślane i celowe. Powstające w ich wyniku wzorce zachowań oddalają nas od uważnego i wartościowego życia zawodowego. Odpowiedzią na sześć powyższych elementów nieelastyczności psychologicznej jest tzw. heksagon ACT przedstawiony na rysunku 2. Celem heksagonu jest osiągnięcie elastyczności psychologicznej. Ważne jest to, że podążanie w kierunku elastyczności psychologicznej jest możliwe w przypadku każdej konfrontacji z trudną sytuacją (zawodową), określaną w ACT mianem „punktu wyboru” (*choice point*) (Harris, 2019).

Rysunek 2. Heksagon ACT



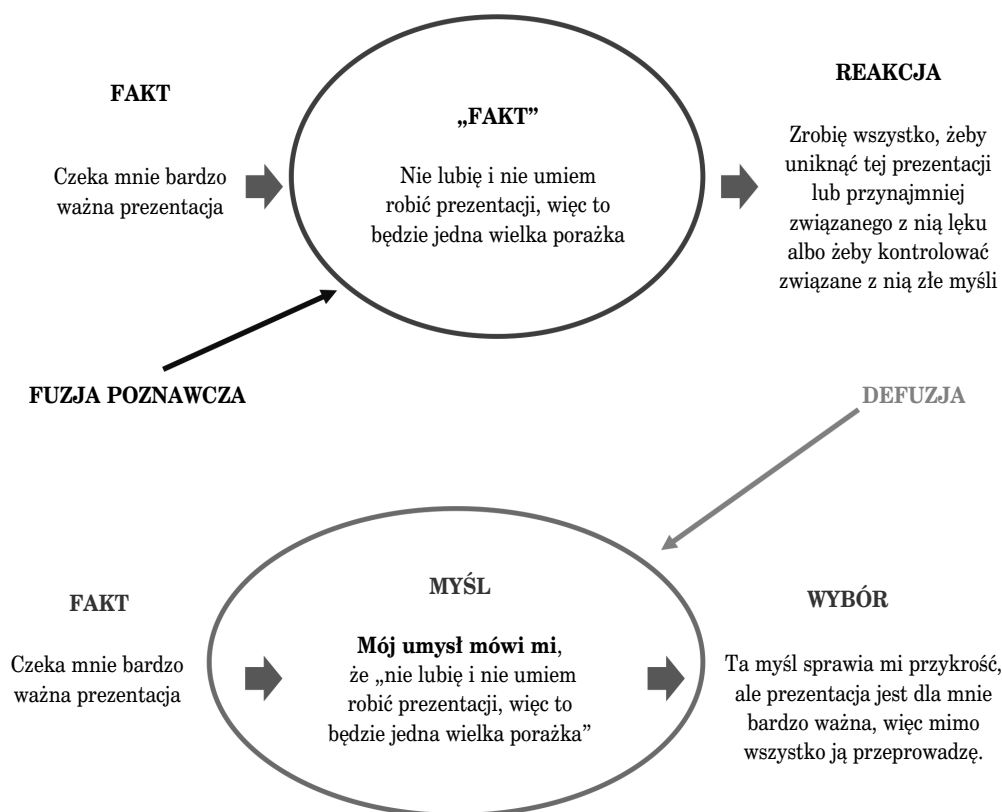
Źródło: Harris, 2021, s. 26.

Defuzja poznawcza to przyglądanie się myślom, a nie patrzenie z ich poziomu. To zauważanie myśli, a nie pochłonięcie nimi. Celem defuzji jest reagowanie na użyteczność myśli, a nie ich dosłowność. Ważne jest, na ile pomocne są dane myśli, a nie jak bardzo są prawdziwe, tym bardziej, że wiele z nich to oceny, przypuszczenia, spekulacje, więc ustalenie poziomu ich prawdziwości jest albo bardzo trudne, albo wręcz niemożliwe. Różnicę między stanem fuzji i defuzji poznawczej ilustruje rysunek 3.

Akceptacja polega na pozwoleniu sobie na bolesne osobiste doświadczenia, jeśli to umożliwi działanie w zgodzie z naszymi wartościami. Akceptacja jest odwrotnością planu kontroli emocjonalnej, postulowanego m.in. w ramach koncepcji inteligencji emocjonalnej. Jest to przekonanie, że kontrola własnych uczuć wiąże się z lepszym życiem oraz utożsamianie szczęścia i spełnienia (zawodowego) z dobrym samopoczuciem. Prowadzi to do prób ograniczania „negatywnych” emocji i wzmac-

niania „pozytywnych”. W ACT spełnienie oznacza bogate, pełne i sensowne życie zawodowe, w którym akceptuje się pełny zakres ludzkich emocji. Nie chodzi o dobre samopoczucie, lecz o odczuwanie własnych emocji bez konieczności zmagania się z nimi. Kontakt z chwilą obecną to elastyczne zwracanie uwagi zarówno na świat psychologiczny (wewnętrzny), jak i na świat materialny (zewnętrzny). Celem jest uzyskanie pełnego zaangażowania w to, co się aktualnie robi, aby zwiększyć skuteczność i satysfakcję. Nieutożsamianie się z własnymi myślami i uczuciami pozwala odejść od sztywnego przywiązania do własnego wizerunku na rzecz siebie jako kontekstu. Myśli i uczucia stale się zmieniają, a ja jako ich obserwator stale pozostaję sobą. Ponieważ „ja” jako kontekst jest stabilne i niezmiennie, to bolesne myśli i przeżycia są odczuwane jako mniej zagrażające. Z perspektywy przywiązania do własnego wizerunku trudne myśli są „o mnie” i „dotyczą mnie bezpośrednio”. Z perspektywy obserwującego „ja” te same myśli

Rysunek 3. Przykład fuzji i defuzji poznawczej



Źródło: opracowanie własne.

i uczucia dotyczą „tylko części mnie”. Wartości to wybrane cechy wzorców działania (np. bycie dobrym menedżerem i współpracownikiem), do których ludzie mogą dążyć, ale nigdy w pełni nie mogą ich osiągnąć (np. ludzie muszą stale pracować nad byciem dobrym menedżerem, a jeśli tego nie robią, przestają nim być). Działania mogą być uznane za użyteczne i efektywne tylko w odniesieniu do zdefiniowanych *a priori* wartości. W zależności od stopnia, w jakim działania są zgodne z wybranymi wartościami, ludzie mniej lub bardziej zbliżają się do efektywnego i spełnionego życia zawodowego.

ACT w miejscu pracy

Korzyści z wykorzystania ACT w zarządzaniu ludźmi zostały potwierdzone przez szereg badań naukowych (Bond i in., 2006). Zgodnie z jednym z takich badań elastyczność psychologiczna pozwala ludziom uczyć się, jak lepiej wykonywać swoją pracę i cieszyć się lepszym zdrowiem psychicznym. ACT zwiększa elastyczność psychologiczną, nie dążąc przy tym do zmiany przekonań

i myśli (np. z „jestem beznadziejny” na „jestem zdolny i efektywny”). Choć istnieją dowody, że ACT zredukował częstotliwość negatywnych przeżyć, to nie był to znaczący mechanizm w poprawie życia psychicznego. Decydująca była elastyczność psychologiczna. Elastyczność psychologiczna jest dobrym predyktorem takich efektów jak zdrowie mentalne, uczenie, wydajność, nawet gdy kontroluje się wpływ innych istotnych dla tych efektów cech jednostek. Kolejne badanie wykazało, że elastyczność psychologiczna jest nie tylko dobrym predyktorem zdrowia psychicznego, ale również satysfakcji z pracy, intencji rezygnacji z pracy i nieobecności w pracy, także gdy kontroluje się cechy osobowości Wielkiej Piątki¹. Elastyczność psychologiczna w odróżnieniu od cech osobowości jest znacznie łatwiej modyfikowalna.

Istnieją zarówno podobieństwa, jak i różnice między elastycznością psychologiczną a inteligencją emocjonalną. Obie koncepcje postulują kontakt ze światem zewnętrznym. Jednak inteligencja emocjonalna dąży do kontroli emocji. Elastyczność psychologiczna stawia zaś sobie za cel akceptację emocji, myśli i doznań somatycznych. Obie są skuteczne w poprawianiu zdrowia psychicznego dzięki postulowanemu kontaktowi z własnym wnętrzem,

choć elastyczność psychologiczna, dzięki akceptacji zamiast kontroli, wydaje się dawać lepsze i bardziej długotrwałe efekty.

Podsumowanie

Pandemia COVID-19 przyniosła ze sobą sporo szybkich, często drastycznych i trudnych zmian w miejscu pracy. W przypadku wielu pracowników doprowadziła ona do utraty pracy, ale nawet ci, którzy ją zachowali, przeżywają okres niepewności, stresu i wielu obaw o przyszłość. W efekcie pracownicy mogą i powinni oczekiwać wsparcia od swoich pracodawców w radzeniu sobie z tak trudną sytuacją psychologiczną i emocjonalną. Odpowiedzią na te potrzeby może być trening akceptacji i zaangażowania (ACT), który już wstępnie potwierdził swoją przydatność w poprawianiu zdrowia psychicznego w sytuacjach zawodowych. W zarządzaniu zmianą ACT może pomóc pracownikom

w radzeniu sobie z barierami psychicznymi i emocjonalnymi. Koncentracja pracowników na własnych obawach, zmartwieniach i lękach ogranicza możliwości rozwiązywania istniejących problemów i podejmowania efektywnych działań, tak potrzebnych w obecnej sytuacji.

Najważniejsze wnioski płynące z niniejszego opracowania dotyczą konieczności zmiany sposobu traktowania przez menedżerów i pracowników trudnych emocjonalnie sytuacji w miejscu pracy. Kontrolowanie i ograniczenie trudnych emocji, jak to postuluje koncepcja inteligencji emocjonalnej, jest co prawda możliwe, choć zazwyczaj tylko w krótkim okresie, ale wiąże się z potencjalnie dużymi kosztami psychologicznymi, z wypaleniem zawodowym włącznie. ACT postuluje odejście od planu kontroli emocjonalnej na rzecz akceptacji trudnych emocji i myśli, co w połączeniu z pozostałymi elementami heksagonu ACT ma, zgodnie z wynikami badań naukowych, szansę przybliżyć pracowników do spełnionego i wartościowego życia zawodowego.

Przypisy/Notes

¹ Do cech osobowości Wielkiej Piątki zalicza się: sumienność, stabilność emocjonalną, otwartość na doświadczenie, życzliwość, ekstrawersję.

Bibliografia/References

- Anwar, R., Maharvi, M. W., Kumar, A. (2022). Impact of work from home on organizational commitment: The moderating role of emotional intelligence. *Review of Applied Management & Social Sciences*, 5(2), 194–205. <https://doi.org/10.47067/ramss.v5i2.227>
- Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, Ch. T. (2020). *What jobs are being done at home during the COVID-19 crisis? Evidence from firm-level surveys*. National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w27422>
- Bond, F. W., Hayes, S. C., & Barnes-Homes, D. (2006). Psychological flexibility, ACT, and organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26, 25–54. https://doi.org/10.1300/j075v26n01_02
- Carbonaro, G. (2022). *No end in sight for the 'Great Resignation' as inflation pushes workers to seek better-paid jobs*. <https://www.euronews.com/next/2022/05/25/no-end-in-sight-for-the-great-resignation-as-inflation-pushes-workers-to-look-for-better-paid-jobs>
- Chaudhary, P., Rohtagi, M., Singh, R. K., & Arora, S. (2022). Impact of leader's e-competencies on employees' wellbeing in global virtual teams COVID-19: The moderating role of emotional intelligence. *Employee Relations*, 44(5), 1042–1057.
- Cihon, J. H., Ferguson, J. L., Leaf, J. B., Milne, Ch. M., Leaf, R., & McEachin, J. (2021). Acceptance and commitment training: A review of the research. *European Journal of Behavior Analysis*, 22(2), 275–295.
- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Shaninger, B. (2021). 'Great Attrition' or 'Great Attraction'? *The choice is yours*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
- Eurofound. (2020). *Work, teleworking and COVID-19*. <https://www.eurofound.europa.eu/data/COVID-19/working-teleworking>
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence*, Random House.
- Goleman, D. (2012). *Inteligencja emocjonalna*. Media Rodzina.
- Harris, R. (2019). *Act made simple*. Second edition. New Harbinger Publications.
- Harris, R. (2021). *Zrozumieć ACT. Terapia akceptacji i zaangażowania w praktyce*. GWP.
- Hays. (2020). *Nowe oblicze normalności. Perspektywa pracowników*. Raport.
- Hays. (2022). *Rynek pracy*. Raport.
- McShane, S. L., & Von Glinow M. A. (2021). *Organizational Behavior*. McGraw Hill.
- Morikawa, M. (2020). Productivity of working from home during the COVID-19 pandemic: Evidence from an employee survey. *Covid Economics*, 49, 132–147.
- Morgan, D. J. (2011). ACT for Leadership: Using acceptance and commitment training to develop crisis-resilient change managers. *The International Journal of Behavioral Consultation and Therapy*, 7(1), 68–77. <https://doi.org/10.1037/h0100928>
- Parker, K., & Horowitz, J. M. (2021). *Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected*. PewResearch. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/>
- PwC. (2021). *US Remote Work Survey*. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/us/en/library/COVID-19/us-remote-work-survey.html>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Essentials of Organizational Behavior*. Enhanced eBook. Global Edition. VitalSource Bookshelf, (14th Edition). Pearson International Content.

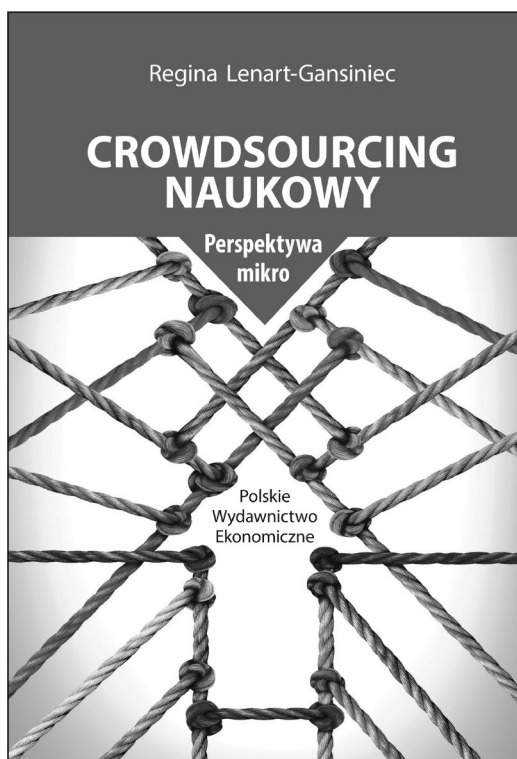
- Rosenberg, E. (2021). *4.3 million Americans left their jobs in December as omicron variant disrupted everything*. <https://www.washingtonpost.com/business/2022/02/01/job-quits-resignations-december-2021/>
- Tarbox, J., Szabo, T. G., & Aclan, M. (2020). *Acceptance and commitment training within the scope of practice of applied behavior analysis*. *Behavior Analysis in Practice*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s40617-020-00466-3>
- Zhenggang, B., Shiga, L., Luyao, Z., Sijie, W., & Iris, C. (2020). *Acceptance and Commitment Therapy (ACT) to reduce depression: A systematic review and meta-analysis*. *Journal of Affective Disorder*, 260, 728–737. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2019.09.040>

Prof. dr hab. Jacek Miroński

Profesor w Katedrze Zarządzania Międzynarodowego w Kolegium Gospodarki Światowej w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie (SGH). Jego główne zainteresowania badawczo-naukowe i dydaktyczne koncentrują się wokół zachowań organizacyjnych, zarządzania zasobami ludzkimi, przywództwa, władzy i polityki w organizacji, komunikacji w biznesie i zarządzania międzykulturowego. Wykłada na studiach licencjackich, magisterskich, podyplomowych, doktorskich oraz MBA, m.in. w SGH, na University of Minnesota (Stany Zjednoczone), Aalto University (Finlandia), Modul University Vienna (Austria), ESADE University (Hiszpania), FEP University of Porto (Portugalia), LAU Lebanese American University (Liban), University of Rijeka (Chorwacja). Jako stypendysta Fundacji Fulbrighta prowadził badania na Columbia University w Nowym Jorku (Stany Zjednoczone). Otrzymał roczne stypendium badawcze Japan Foundation na Uniwersytecie Hosei w Tokio (Japonia). Stypendysta Kosciuszko Foundation na University of Minnesota. Otrzymał także Fulbright Senior Advanced Research Award na przeprowadzenie projektu badawczego na University of Minnesota.

Prof. dr hab. Jacek Miroński

Full professor in the Department of International Management in Warsaw School of Economics (SGH). His research and teaching interest focuses on organizational behavior and management, leadership, business communication and cross-cultural management. Jacek Mironski has been teaching at undergraduate, graduate, postgraduate, MBA, Ph.D. and executive levels: e.g. in SGH (Poland), University of Minnesota's Carlson School of Management (USA), Aalto University (Finland), Modul University Vienna (Austria), ESADE University (Spain), FEP University of Porto (Portugal), LAU Lebanese American University (Lebanon), University of Rijeka (Croatia). Jacek Mironski received the Fulbright Scholarship at the Columbia University in New York (USA). He spent one year at the Hosei University in Tokyo (Japan) sponsored by Japan Foundation. He was granted the Kosciuszko Foundation Scholarship to stay as a visiting researcher at the University of Minnesota. He also received the Fulbright Senior Advanced Research Award to work on his research project at the University of Minnesota.

**Zapowiedź****Regina Lenart-Gansiniec
CROWDSOURCING NAUKOWY.
PERSPEKTYWA MIKRO**

Crowdsourcing naukowy odnosi się do współpracy online za pośrednictwem platform internetowych, w której naukowcy angażują grupę osób o zróżnicowanej wiedzy i umiejętnościach w celu podjęcia określonego zadania lub zestawu zadań badawczych. Stanowi on naturalne następstwo postępującej otwartości, inkluzywności oraz technicyzacji nauki. Książka ma na celu identyfikację i charakterystykę powodów wykorzystania crowdsourcingu przez pracowników naukowych do tworzenia wiedzy naukowej. Ponadto w książce opisano procesy, wyzwania zarządzania naukową inicjatywą crowdsourcingową oraz kompetencje inicjatora crowdsourcingu naukowego. Nakreślono w niej także możliwe kierunki rozwoju crowdsourcingu naukowego w kontekście technologii blockchain, digital storytelling, grywalizacji, metaverse, rzeczywistości rozszerzonej oraz sztucznej inteligencji.