

Praca emocjonalna w zawodach usługowych – pojęcie, przegląd teorii i badań

Dorota Szczygieł • Róża Bazińska • Roma Kadzikowska-Wrzosek • Sylwiusz Retowski

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Wydział Zamiejscowy w Sopocie

Artykuł ma charakter przeglądowy. Jego celem jest prezentacja i porównanie różnych ujęć zjawiska pracy emocjonalnej (*emotional labor*). Pojęcie pracy emocjonalnej zostało po raz pierwszy użyte przez Hochschild (1983), która zwróciła uwagę, iż wiele zawodów, szczególnie związanych ze świadczeniem usług, wiąże się z normami i oczekiwaniami określającymi, jakie emocje należy ujawniać podczas kontaktów z klientami. W artykule dokonujemy przeglądu różnych koncepcji, które analizują pracę emocjonalną z perspektywy zachowań pracownika (ekspresja emocji) (Ashforth i Humphrey, 1993), doświadczanego dysonansu emocjonalnego (Morris i Feldman, 1996) oraz stosowanych przez pracownika strategii regulacji własnych emocji (Grandey, 2000). Najszerzej omawiamy ostatnie podejście, które wydaje się najlepiej ugruntowane teoretycznie (Gross, 1998a, 1998b, 2007) i zarazem najbardziej użyteczne dla zrozumienia istoty konstruktów pracy emocjonalnej. Zgodnie z nim praca emocjonalna definiowana jest jako proces regulowania emocji w określonym kontekście społecznym – roli zawodowej, a jej konsekwencje zależą od stosowanych przez pracownika strategii regulacji: płytkiej, polegającej na zmianie ekspresji emocjonalnej, oraz głębokiej, która opiera się na poznawczej reinterpretacji. Artykuł prezentuje wyniki badań wskazujące na odmienne konsekwencje stosowania płytkiej i głębokiej formy pracy emocjonalnej.

Słowa kluczowe: regulacja emocji, praca emocjonalna, płytki–głęboki poziom pracy emocjonalnej

Wprowadzenie

W ostatnich latach zaobserwować można wzrost zainteresowania emocjami w psychologii organizacji (Ashforth i Humphrey, 1995; Ashkanasy, Härtel i Daus 2002; Ashkanasy, Härtel i Zerbe, 2000; Ashkanasy, Zerbe i Härtel, 2002; Barsade, Brief i Spataro, 2003; Brief, 2001; Fineman, 2001; Forgas i George, 2001; Seo,

Feldman-Barrett i Bartunek, 2004; Weiss i Cropanzano, 1996). Złożyło się na to wiele czynników: sugestie płynące z myśli socjologicznej, szczególnie podejścia interakcjonistycznego (Fineman, 2006; Kemper, 2005; Turner, 2006), rozwój neuronauki dostarczającej dowodów na to, że reakcje emocjonalne stanowią integralną część „racjonalnego” procesu podejmowania decyzji (Bechara, Tranel i Damasio, 2000; Damasio, 1999; LeDoux, 2000) czy popularyzacja pojęcia inteligencji emocjonalnej (Bar-On i Parker, 2000; Fisher i Ashkanasy, 2000; Matthews, Zeidner i Roberts, 2002; Mayer, DiPaolo i Salovey, 1990; Salovey i Mayer, 1990).

Według Brinera (1999), przełomem w badaniach z zakresu psychologii pracy i zarządzania stało się dostrzeżenie znaczenia ekspresji emocji w zawodach usługowych (por. Grandey, 2003; Grandey i Brauburger, 2002; Morris i Feldman, 1996; Totterdell i Holman, 2003; Zapf, Isic i Bechtoldt, 2003). Jednocześnie obserwowane w wielu krajach przesunięcie od gospodarki opartej na rolnictwie i przemyśle (*industrial/manufacturing based economy*) do gospodarki opartej na usługach (*service based eco-*

Dorota Szczygieł, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Wydział Zamiejscowy w Sopocie, ul. Polna 16/20, 81-745 Sopot, e-mail: dorota.szczygiel@swps.edu.pl

Róża Bazińska, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Wydział Zamiejscowy w Sopocie, ul. Polna 16/20, 81-745 Sopot, e-mail: roza@post.pl

Roma Kadzikowska-Wrzosek, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Wydział Zamiejscowy w Sopocie, ul. Polna 16/20, 81-745 Sopot, e-mail: rkadzikowska-wrzosek@swps.edu.pl

Sylwiusz Retowski, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Wydział Zamiejscowy w Sopocie, ul. Polna 16/20, 81-745 Sopot, e-mail: sretowski@swps.edu.pl

Korespondencję w sprawie artykułu proszę kierować na adres: dorota.szczygiel@swps.edu.pl

nomy) (por. Paoli i Merlliè, 2001; Zajdel, 2004) kształtuje rynek zatrudnienia, który został zdominowany przez stanowiska związane z usługami (Rogoziński, 2003). Pracownik usług funkcjonuje na granicy między organizacją a światem zewnętrznym – klientem (Friedman i Podolny, 1992). Bardzo często to zachowanie pracownika/usługodawcy, a nie sam produkt decyduje o satysfakcji klienta (Korczynski, 2005). Zwykle też niełatwe jest oddzielenie oceny jakości produktu od oceny jakości interakcji zachodzącej między klientem a pracownikiem (doradcą ubezpieczeniowym czy sprzedawcą).

Pracodawcy mobilizują pracowników do wzmożonego zaangażowania i większej efektywności, starając się kontrolować przebieg ich interakcji z klientami (Hochschild, 1983; Pugh, 2002, 2001; Purcell, Hutchinson i Kinnie, 2000). Organizacje oczekują, że pracownicy, oprócz posiadania właściwych kwalifikacji i kompetencji zawodowych, będą umieli okazywać stosowne w danej sytuacji i pożądane przez firmę emocje. Ekspresja emocjonalna pracownika staje się swoistym towarem oferowanym klientowi (Grandey, Fisk, Mattila, Jansen i Sideman, 2005). W literaturze spotkać można pojęcie „oferta afektywna” (*affective delivery*), opisujące pożądane zachowania pracowników usług w stosunku do klientów: powitania, podziękowania, mówienie rytmicznym głosem, uśmiechanie się i utrzymywanie kontaktu wzrokowego (por. Grandey, 2003; Tsai, 2001). Pojęcie „klient” odnosi się tutaj do wszystkich osób wchodzących w interakcje z pracownikami usług. Klientami są pacjenci, dzieci w szkole, pasażerowie, goście hotelowi itd. (por. Zapf i Holz, 2006) – rola klienta jest jedną z najczęściej pełnionych ról i tak powszechnym doświadczeniem, że sama w sobie warta jest refleksji w psychologii społecznej (Gutek, 1999).

Ekspresja emocji jako część roli zawodowej – perspektywa socjologiczna

Ekspresja emocji jako część roli zawodowej pracownika usług została po raz pierwszy opisana w amerykańskiej literaturze socjologicznej. Arlie Russell Hochschild (1983) zwróciła uwagę, że trendy ekonomiczne związane z zatrudnieniem (wzrost znaczenia usług) oraz rywalizacja na rynku usług doprowadziły do tego, że emocje uległy komercjalizacji (*commercialization of human feelings*), a regulacja emocji, do tej pory ściśle wiązana z prywatną sferą życia człowieka, stała się częścią pracy i roli zawodowej. Celem regulacji emocji zachodzącej w prywatnej sferze życia człowieka jest usunięcie rozbieżności między wyrażanymi emocjami a społecznie akceptowanymi normami, np. unikanie uśmiechów na pogrzebie (por. Kofta, 1979). Wysiłek towarzyszący regulacji emocji

w życiu prywatnym Hochschild nazywa *emotional work* i odróżnia od wysiłku podejmowanego podczas wykonywania obowiązków zawodowych, który nazywa pracą emocjonalną¹ (*emotional labor*). Celem pracy emocjonalnej jest uzyskanie przez pracownika zgodności między emocjami wyrażanymi podczas wykonywania obowiązków zawodowych a normami ustalonymi przez organizację (Hochschild, 1983, s. 7).

Specyfika pracy emocjonalnej polega na tym, że standardy regulacji emocji są ustalane przez pracodawcę i zdeterminowane charakterem pracy (Hochschild, 1983). Warto jednak zaznaczyć, że praca emocjonalna nie zawsze oznacza konieczność okazywania klientom emocji pozytywnych. W pewnych sytuacjach i rolach zawodowych korzystne jest wzmacnianie negatywnych emocji, np. gdy lekarz przywołuje u siebie przygnębienie podczas informowania pacjenta o nieuleczalnej chorobie (Tice i Bratslavsky, 2000) lub gdy kontrolerzy biletów czy komornicy okazują zniecierpliwienie i niechęć podczas egzekwowania należności (Putnam i Mumby, 1993). Inna swoista cecha pracy emocjonalnej wiąże się z tym, że pracownik otrzymujący gratyfikację finansową za wykonywaną pracę wynagradzany jest również za wysiłek związany z regulacją emocji podczas kontaktów z klientami. Zatem praca emocjonalna ma, inaczej niż w wypadku regulacji emocji w życiu prywatnym, wartość wymienną – pieniądze. Hochschild zauważa: „Praca emocjonalna jest potencjalnie dobra. Żaden klient nie chce mieć do czynienia z opryskliwym kelnerem, niegrzecznym urzędnikiem w banku czy stewardesą unikającą kontaktu wzrokowego” (1983, s. 9). Pozytywną stroną pracy emocjonalnej jest, z perspektywy organizacji, większa efektywność pracownika, a tym samym wzrost dochodów firmy (Ashforth i Humphrey, 1993). Parkinson (1991, s. 430) zauważa jednak: „wprowadzanie klienta w stan zadowolenia nie musi oznaczać, że sam pracownik jest zadowolony”. Hochschild (1983) koncentruje się na interesach pracownika i wskazuje na negatywne konsekwencje pracy emocjonalnej: wypalenie zawodowe, stres i obniżoną satysfakcję z pracy. Swoją pogląd Hochschild (1983) argumentuje tym, że obie formy regulacji emocji wymagają wysiłku, a zatem wyczerpują zasoby pracownika (por. Baumeister, 2004; Baumeister, Bratslavsky, Muraven i Tice, 1998).

Według Hochschild (1983) praca emocjonalna może przybierać dwie formy: płytką (*surface acting*) i głęboką (*deep acting*). Praca emocjami na poziomie płytkim (zewnętrznym) polega na modyfikacji ekspresji emocjonalnej – uśmiechaniu się mimo odczuwania emocji negatywnych lub obojętności, mimo odczuwanego współczucia. Na poziomie głębokim (wewnętrznym) polega natomiast na

zmianie doświadczanych (odczuwanych) emocji, co prowadzi do zmiany ekspresji emocjonalnej. Zatem, zarówno praca emocjonalna na poziomie głębokim, jak i płytkim przyczynia się do tego, że pracownik okazuje klientom pożądane emocje. Różnica między jednym i drugim sposobem regulacji emocji polega na tym, że w wypadku regulacji płytkiej emocje doświadczane przez pracownika pozostają niezmiennione (np. pracownik odczuwa złość lub nudę, ale uśmiecha się do klienta, nakłada maskę, udając pożądane pozytywne emocje). Natomiast w wypadku regulacji głębokiej pracownik zmienia swój sposób myślenia o sytuacji (np. zaczyna myśleć, że rozszłoszczony klient jest zagubiony i wymaga uwagi lub współczucia) i w efekcie zaczyna odczuwać, a następnie okazywać pozytywne emocje w kontakcie z klientem.

Hochschild (1983) wymieniła cztery podstawowe cechy, jakimi musi charakteryzować się praca zawodowa, aby można ją było uznać za wymagającą pracy emocjonalnej: 1. duże nasilenie kontaktów z klientami (częstość, intensywność, długość trwania interakcji); 2. konieczność utrzymywania kontaktu wzrokowego i słownego podczas kontaktów z klientami; 3. konieczność wyrażania określonych emocji podczas kontaktów z klientami w celu wywołania ich reakcji emocjonalnych (np. zadowolenia); 4. obecność ustalonych przez organizację (pracodawcę) reguł okazywania emocji (*display rules*) (por. Ekman, 1973), określających, jakie emocje pracownik powinien wyrażać podczas kontaktów z klientami.

Na podstawie przyjętych przez siebie kryteriów, Hochschild (1983) zidentyfikowała 44 zawody wymagające pracy emocjonalnej, które zaklasyfikowała do sześciu grup: 1. wolne zawody (np. prawnicy i lekarze); 2. menedżerowie i pracownicy administracji; 3. pracownicy zajmujący się sprzedażą; 4. urzędnicy; 5. pracownicy wykonujący prace wewnątrz prywatnych gospodarstw domowych (gospoście domowe); 6. pracownicy wykonujący prace na zewnątrz prywatnych gospodarstw domowych (kelnerzy, fryzjerzy). Obliczyła, że w 1970 roku 38% wszystkich płatnych zajęć w USA wymagało pracy emocjonalnej, a ponadto że zajęcia te wykonywało około dwa razy więcej kobiet niż mężczyzn (Hochschild, 1983). Negatywne aspekty pracy emocjonalnej Hochschild (1983) zilustrowała badaniami jakościowymi dotyczącymi stewardes i kontrolerów biletów, wykazując wysoki poziom objawów somatycznych stresu (migreny), zachowań agresywnych i absencji w tych grupach zawodowych. Hochschild (1983), reprezentując podejście socjologiczne, bardziej interesowała się opisem zjawiska pracy emocjonalnej w kategoriach częstości jego występowania w różnych grupach zawodowych, a mniej identyfikacją mechanizmów psychologicznych z nim związanych.

Idee zawarte w pracy Hochschild szybko wzbudziły zainteresowanie psychologów. W ciągu 25 lat, które minęły od opublikowania *The managed heart. Commercialization of human feelings* (Hochschild, 1983), zjawisko pracy emocjonalnej stało się jednym z ważniejszych zagadnień z zakresu psychologii organizacji i zarządzania. Wskazuje na to rosnąca liczba publikacji: dla zapytania *emotional labor*, bazy PsychINFO i PsychARTICLES znajdują 18 pozycji w latach 1993–1997, ale już 69 w latach 1998–2002 i 135 w latach 2003–2007. Na 13. Europejskim Kongresie Psychologii Pracy i Organizacji (Sztokholm, 2007) praca emocjonalna była jednym z ważniejszych tematów wystąpień dotyczących emocji w organizacji. Modele teoretyczne i doniesienia empiryczne dotyczące uwarunkowań i konsekwencji pracy emocjonalnej pochodzą przede wszystkim z USA (Ashforth i Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Morris, Feldman, 1996), Niemiec (Dormann i Kaiser, 2002; Zapf, 2002) i Wielkiej Brytanii (Mann, 2000; Parkinson, 1991).

Praca emocjonalna – perspektywa psychologiczna

Mimo różnic w sposobie rozumienia uwarunkowań i konsekwencji pracy emocjonalnej, wszyscy badacze tego zjawiska zgadzają się w trzech kwestiach: 1. praca emocjonalna polega na wyrażaniu odpowiednich emocji w kontakcie z klientem, niezależnie od tego, jakich emocji pracownik rzeczywiście doświadcza, co może oznaczać nasilanie, tłumienie lub udawanie ekspresji emocji; 2. praca emocjonalna wymaga od pracownika przestrzegania reguł okazywania emocji, tak by wyrażane emocje były zgodne z rolą zawodową lub oczekiwaniami firmy; 3. natężenie pracy emocjonalnej rośnie wraz ze wzrostem liczby i intensywności kontaktów z klientami (por. Grandey, 2000; Grandey i Brauburger, 2002). Praca emocjonalna traktowana jest jako zjawisko charakterystyczne zarówno dla zawodów usług rynkowych (komercyjnych, np. kelnerzy, stewardesy, sprzedawcy), jak i zawodów usług społecznych (np. pielęgniarki, nauczyciele, funkcjonariusze służby więziennej).

Zjawisko pracy emocjonalnej rozpatrywane jest z dwóch perspektyw: organizacyjnej i indywidualnej (pracownik). Badacze przyjmujący perspektywę organizacyjną wskazują na zyski firmy wynikające z pracy emocjonalnej (Ashforth i Humphrey, 1993). Natomiast badacze przyjmujący perspektywę indywidualną koncentrują się przede wszystkim na wysiłku pracownika związanym z pracą emocjonalną i wskazują na negatywne tego konsekwencje: stres, wypalenie zawodowe i obniżoną satysfakcję z pracy (Grandey, 2000; Glomb i Tews, 2004; Morris i Feldman, 1996; Wharton i Erickson, 1993). Nerozwiazana pozostaje tylko kwestia mecha-

nizmu powstawania negatywnych konsekwencji pracy emocjonalnej, a wiele zależy od tego, jaką definicję pracy emocjonalnej przyjmujemy. Najogólniej wyróżnić można trzy sposoby definiowania pracy emocjonalnej, która rozumiana jest jako obserwowalne zachowania – ekspresja emocji (Ashforth i Humphrey, 1993), jako stan dysonansu emocjonalnego (Morris i Feldman, 1996) i jako strategię regulacji emocji stosowane przez pracownika podczas kontaktów z klientami (Grandey, 2000). W dalszej części artykułu przedstawimy te trzy podejścia. Najwięcej miejsca poświęcimy ostatniemu z nich (praca emocjonalna jako wewnętrzne procesy regulacji emocji), ponieważ naszym zdaniem jest ono najlepiej ugruntowane w szerszej wiedzy psychologicznej, zarówno w jej warstwie teoretycznej, jak i empirycznej.

Praca emocjonalna jako obserwowalne zachowanie – emocje okazywane w kontakcie z klientami

Zwolennikami takiego rozumienia pracy emocjonalnej są Ashforth i Humphrey, według których „praca emocjonalna to zachowanie polegające na wyrażaniu odpowiednich emocji podczas interakcji z klientami” (1993, s. 90), czyli takich, które są zgodne z regułami okazywania emocji ustalonymi przez organizację. Ashforth i Humphrey (1993) mówią wprawdzie, podobnie jak Hochschild (1983), o płytkiej i głębokiej formie pracy emocjonalnej, ale bardziej niż wewnętrzne mechanizmy interesują ich zachowania pracownika, ponieważ to właśnie z nimi ma do czynienia klient i to one wpływają bezpośrednio na przebieg interakcji usługowych (*service transactions*). Oprócz płytkiego i głębokiego poziomu pracy emocjonalnej wyróżnili jeszcze trzecią kategorię: wyrażanie prawdziwych emocji (np. psycholog może odczuwać prawdziwą sympatię do pacjenta i jest to zgodne z wymaganiami jego zawodu, zatem psycholog „pracuje emocjami” – tyle że rzeczywiście odczuwanymi). Ashforth i Humphrey twierdzili, że wysiłek nie musi być immanentną cechą pracy emocjonalnej, która z czasem staje się dla pracowników bezwysiłkową rutyną i nie musi prowadzić do negatywnych konsekwencji, np. stresu. Warto jednak pamiętać, że mówiąc o pracy emocjonalnej koncentrowali się oni na interesach organizacji (efektywności i zyskach), a mniej interesowała ich osoba pracownika (Ashforth i Humphrey, 1993).

Próbę operacjonalizacji pracy emocjonalnej w kategoriach zachowań obserwowalnych podjęli Glomb i Tews (2004). Skonstruowana przez nich skala (*Discrete Emotions Emotional Labor Scale*) zawiera listę emocji (pozytywnych i negatywnych), a zadaniem osoby badanej jest określenie, jak często podczas przeciętnego dnia pracy każdą z wymienionych emocji udaje, tłumia lub

wyraża – zgodnie ze swoimi rzeczywistymi odczuciami. Glomb i Tews stwierdzili związki (korelacje dodatnie) między wyczerpaniem emocjonalnym a częstością udawania emocji pozytywnych oraz tłumienia negatywnych (Glomb i Tews, 2004, s. 15).

Należy jednak zauważyć, że definiowanie pracy emocjonalnej w kategoriach obserwowalnych zachowań nie pozwala wyjaśnić mechanizmu oddziaływania pracy emocjonalnej na funkcjonowanie i dobrostan pracownika. Innymi słowy, przy takiej operacjonalizacji pracy emocjonalnej niemożliwe jest ustalenie, jak to się dzieje, że praca emocjonalna prowadzi do określonych konsekwencji negatywnych. Zdaniem Grandey (2000) zachowania pracownika (ekspresja emocji) to efekt pracy emocjonalnej, a nie jej istota. Bardziej obiecujące wydają się tutaj definicje pracy emocjonalnej odwołujące się do stanów wewnętrznych pracownika: dysonansu emocjonalnego i wewnętrznych procesów regulacji emocji.

Praca emocjonalna jako stan dysonansu emocjonalnego

Definiowanie pracy emocjonalnej jako stanu dysonansu emocjonalnego nawiązuje do pojęcia dysonansu poznawczego (Festinger, 1957). Stan dysonansu emocjonalnego pojawia się wówczas, gdy istnieje rozbieżność między emocjami odczuwanymi i wyrażanymi oraz, podobnie jak stan dysonansu poznawczego, motywuje człowieka do jego zmniejszenia lub usunięcia (por. Jansz i Timmers, 2002). Podejście to reprezentują Morris i Feldman, którzy zdefiniowali pracę emocjonalną jako „wysiłek, planowanie i kontrolę potrzebne do wyrażania emocji pożądaných przez organizację podczas transakcji interpersonalnych” (Morris i Feldman, 1996, s. 987). Podobnie jak Hochschild (1983), a inaczej niż Ashforth i Humphrey (1993) podkreślają oni znaczenie wysiłku w pracy emocjonalnej i sugerują jego negatywne konsekwencje. Morris i Feldman (1996) wyróżnili cztery wymiary pracy emocjonalnej: 1. częstość kontaktów z klientami (im częstsze kontakty, tym intensywniejsza praca emocjonalna); 2. uważność – długość i intensywność interakcji (im dłużej i intensywniej emocja jest wyrażana, tym więcej uwagi wymaga od pracownika i tym samym pochłania więcej jego zasobów); 3. zróżnicowanie emocji (im więcej różnych emocji wyraża pracownik, tym większe napięcie pracy emocjonalnej); 4. dysonans emocjonalny, który pojawia się wówczas, gdy istnieje rozbieżność między emocjami doświadczanymi i wyrażanymi przez pracownika. Proponowana przez Morrisa i Feldmana (1996) definicja pracy emocjonalnej zawiera w sobie zarówno wymagania organizacji dotyczące kontaktów z klientami (jak często, jak długo, jak intensywnie), jak i stany we-

wewnętrzne pracowników (dysonans emocjonalny). Według Morrisa i Feldmana (1996), im wyższy poziom każdego z czterech wymiarów pracy emocjonalnej, tym większe wyczerpanie emocjonalne pracownika. Natomiast dysonans emocjonalny, zdaniem autorów, wpływa na obniżenie satysfakcji z pracy.

Wyniki badań potwierdzają przewidywania dotyczące negatywnych konsekwencji dysonansu emocjonalnego. Zerbe (2000) przeprowadził badanie wśród pracowników służby zdrowia i wykazał, że badani, u których występuje większa rozbieżność między deklarowaną częstością doświadczania pozytywnych emocji (np. entuzjazmu, radości) i częstością ich wyrażania podczas kontaktów z pacjentami, deklarują niższy poziom satysfakcji z pracy oraz zgłaszają częstsze występowania symptomów stresu somatycznego (Zerbe, 2000, s. 197).

Sądzymy jednak, że utożsamianie pracy emocjonalnej ze stanem dysonansu emocjonalnego doświadczanym przez pracownika jest nadmiernym uproszczeniem. Dysonans emocjonalny należy raczej traktować jako przyczynę pracy emocjonalnej, a za jej istotę uznać należy procesy samoregulacji aktywizowane stanem dysonansu emocjonalnego (por. Brotheridge i Lee, 2003). Takie podejście reprezentują badacze zjawiska pracy emocjonalnej, traktujący je jako wewnętrzne procesy regulacji emocji.

Praca emocjonalna jako wewnętrzne procesy regulacji emocji

Badacze definiujący pracę emocjonalną jako procesy regulacji emocji podążają za myślą Hochschild (1983) i wyróżniają dwie jej formy: płytką i głęboką (por. Ashforth i Humphrey, 1993; Brotheridge i Grandey, 2002; Brotheridge i Lee, 2003; Grandey, 2003; Grandey, 2000). Płytką strategią pracy emocjonalnej polega na modyfikacji ekspresji emocjonalnej lub udawaniu emocji. Innymi słowy, pracownik „nakłada maskę” i wyraża właściwe (oczekiwane przez organizację) emocje, niezależnie od tego, co naprawdę czuje. Natomiast do głębokiej pracy emocjonalnej dochodzi wówczas, gdy pracownik stara się zmodyfikować doświadczane przez siebie emocje w taki sposób, aby były one zgodne z emocjami wyrażanymi. Zatem efektem głębokiej pracy emocjonalnej jest naturalna ekspresja, zgodna zarówno z wymaganiami organizacji, jak i emocjami pracownika.

Grandey (2000), jedna z czołowych badaczek pracy emocjonalnej, nie poprzestała na zdefiniowaniu pracy emocjonalnej jako procesów regulacji emocji, ale opisała je, odwołując się do procesualnego modelu regulacji emocji proponowanego przez Grossa (Gross, 2007). Gross definiuje regulację emocji jako „(...) procesy, dzięki którym człowiek wpływa na to, jakie emocje się u niego poja-

wiają oraz w jaki sposób te emocje doświadcza i wyraża” (Gross, 1998a, s. 275). Według Grossa istnieją dwie klasy działań podejmowanych przez człowieka w celu regulacji emocji: wyprzedzające (*antecedents-focused regulation*) i korygujące (*response-focused regulation*). Regulacja wyprzedzająca pojawia się na wczesnych etapach procesu emocjonalnego – zanim jeszcze emocja przyjmie ostateczną formę – i obejmuje następujące strategie: wybór sytuacji (*situation selection*), modyfikację (zaaranżowanie) sytuacji (*situation modification*), ukierunkowanie uwagi (*attentional deployment*) oraz poznawczą reinterpretację (*cognitive reappraisal*). Reinterpretacja poznawcza polega na modyfikacji sposobu myślenia o sytuacji w celu zwiększenia lub zmniejszenia prawdopodobieństwa pojawienia się konkretnej emocji: sytuacja zostaje poddana ponownej ocenie (*reevaluated, reappraised*), która zmodyfikuje jej znaczenie emocjonalne. Jeżeli człowiek nie uruchomi żadnej ze strategii wyprzedzających (lub żadna z nich nie okaże się skuteczna), pozostaje jeszcze możliwość skorygowania (modulacji) reakcji emocjonalnej. Modulacja pojawia się zatem w późniejszej fazie procesu emocjonalnego, gdy emocja przybierze już swój ostateczny kształt. Może polegać na tłumieniu, nasileniu lub udawaniu ekspresji emocjonalnej.

Przedstawione przez Grossa procesualne ujęcie regulacji emocji mieści się w powszechnie akceptowanym modelu procesu emocjonalnego (Gross, 1998b, 2001; Gross i Thompson, 2007), zgodnie z którym emocje zostają zainicjowane przez świadome lub nieświadome wartościowanie przez podmiot zdarzenia jako istotnego dla jakiejś ważnej dla niego sprawy (celu), trwają w czasie i kończą się. Ponieważ emocja rozwija się w czasie, ostateczny kształt reakcji emocjonalnej zależy od tego, *kiedy* doszło do uruchomienia działań regulujących: przed (regulacja wyprzedzająca) czy po (regulacja korygująca) wykształceniu się emocji.

Grandey (2000) sugeruje, że formy głębokiej i płytkiej pracy emocjonalnej są analogiczne do opisanych przez Grossa (1998a) wyprzedzającej i korygującej regulacji emocji, a dokładniej, strategii poznawczej reinterpretacji sytuacji emocjonalnej i modulacji ekspresji emocjonalnej. Definiowanie pracy emocjonalnej, za pomocą pojęć wypracowanych przez ugruntowaną teoretycznie i empirycznie teorię regulacji emocji ma tę ogromną zaletę, że formułując przewidywania dotyczące uwarunkowań i konsekwencji pracy emocjonalnej, można odwołać się do istniejącej wiedzy. Szczególnie ważne i użyteczne są tutaj wyniki badań Grossa (por. Gross, 2007) pokazujące konsekwencje stosowania tłumienia (*suppression*) i poznawczej reinterpretacji (*cognitive reappraisal*). W prowadzonych przez niego badaniach eksperymental-

nych indukowano uczestnikom strategię regulacji emocji i sprawdzano ich efekty. Konsekwencje tłumienia ekspresji emocjonalnej badano w ten sposób, że instruowano uczestników, aby oglądając film aktywizujący silne emocje, nie okazywali tego, co czują. W warunkach indukowania strategii reinterpretacji instruowano, aby uczestnicy pomijali treść filmu i koncentrowali się na innych jego aspektach, na przykład technicznych. Wyniki wykazały, że w porównaniu z warunkami kontrolnymi (brak instrukcji) tłumienie ekspresji emocjonalnej prowadzi do jej obniżenia, ale także do wzrostu pobudzenia fizjologicznego – aktywacji sympatycznego układu autonomicznego. Natomiast w warunkach z instrukcją indukującą reinterpretację także obniżył się poziom ekspresji emocjonalnej uczestników, lecz jednocześnie tylko w tych warunkach zaobserwowano obniżenie poziomu doświadczanych negatywnych emocji wywołanych przez oglądany film (Gross i Levenson, 1993, 1997).

W innym badaniu Richards i Gross (2000) sprawdzali poznawcze konsekwencje regulacji emocji i stwierdzili, że w porównaniu z grupą kontrolną badani z grupy tłumiącej ekspresję emocjonalną pamiętali istotnie mniej szczegółów dotyczących filmów i slajdów aktywizujących emocje, efektu tego nie stwierdzono natomiast w grupie reinterpretującej. Dane te wskazują, że konsekwencje poznawczej reinterpretacji sytuacji emocjonalnej są korzystniejsze niż tłumienie ekspresji. Zdaniem Grossa (2002) tłumienie jako regulacja korygująca, pojawia się stosunkowo późno w przebiegu procesu emocjonalnego, to znaczy wówczas, gdy emocja przybrała swoją pełną formę i zostały już uruchomione tendencje reagowania emocjonalnego. Dlatego oprócz obniżenia ekspresji emocjonalnej tłumieniu towarzyszą koszty zarówno poznawcze (słabsza pamięć), jak i fizjologiczne (wzrost aktywności współczulnego układu nerwowego). Te niezamierzone konsekwencje tłumienia są według Grossa (2002) efektem wzmoczonego wysiłku potrzebnego do powstrzymania (zahamowania) już zaktywizowanej behawioralnej reakcji emocjonalnej. Ponadto, tłumienie nie zmniejsza poziomu odczuwanych negatywnych emocji, co uzupełnia niekorzystny obraz jego konsekwencji. Z kolei poznawcza reinterpretacja (regulacja wyprzedzająca), pojawiając się we wcześniejszej fazie procesu emocjonalnego – zanim dojdzie do uruchomienia tendencji reagowania emocjonalnego – prowadzi do obniżenia behawioralnych oznak emocji bez podwyższania kosztów fizjologicznych (por. Egloff, Schmukle, Burns i Schwerdtfeger, 2006). Według Niedenthal, Krauth-Gruber i Rica (2006) mniejsza „zasobochłonność” strategii poznawczej reinterpretacji wynika z tego, że – inaczej niż w wypadku tłumienia ekspresji emocji – nie wymaga ona od człowieka stałego monito-

rowania własnych stanów emocjonalnych. Gdy sytuacja zostanie przez osobę zreinterpretowana w taki sposób, że niepożądana emocja nie zostanie zaktywizowana, dalszy wysiłek związany z samoregulacją nie jest już potrzebny, a zasoby uwagowe i poznawcze człowieka mogą być wykorzystane do wykonywania innych zadań (np. przetwarzania czy zapamiętywania informacji).

Istnieją również badania korelacyjne dotyczące stosowania tłumienia ekspresji emocjonalnej i poznawczej reinterpretacji. Gross i John (2003) skonstruowali kwestionariusz służący do pomiaru indywidualnych różnic w skłonności (*chronic use*) do stosowania obu strategii regulacji emocji. Rezultaty tych badań układają się w podobny wzorec, jak wyniki omawianych wyżej badań eksperymentalnych: reinterpretacja wiąże się z niższym poziomem doświadczanych emocji negatywnych oraz lepszym funkcjonowaniem interpersonalnym, natomiast nawykowe (*habitual*) tłumienie ekspresji emocjonalnej koreluje z wyższym poziomem doświadczanych negatywnych emocji oraz gorszym funkcjonowaniem interpersonalnym. Ponadto, nawykowe tłumienie emocji wiąże się ze słabszą pamięcią zdarzeń emocjonalnych, czego nie stwierdzono w przypadku reinterpretacji poznawczej (Richards i Gross, 2000; John i Gross, 2004, 2007).

Według Grossa (2007) wyróżnione przez niego prototypowe sposoby regulacji emocji stosowane są świadomie, ale regulacja emocji zachodzi także bez udziału świadomości, dzięki automatyzacji początkowo uświadamianych sposobów regulacji. Gross proponuje umieszczenie procesów regulacyjnych na kontinuum: od pełnej wysiłku, kontrolowanej i świadomej regulacji, do regulacji nieświadomej, automatycznej i pozbawionej wysiłku (por. Mauss, Bunge i Gross, 2007). Można sądzić, że również praca emocjonalna przebiega zarówno na poziomie świadomym, jak i automatycznym, podobnie jak ekspresja emocjonalna (por. Ohme, 2003).

Konsekwencje płytkiej i głębokiej pracy emocjonalnej

Zaprezentowane wyniki badań nad procesami regulacji emocji pozwalają przypuszczać, że praca emocjonalna może mieć zarówno negatywne, jak i pozytywne konsekwencje. Płytką strategią pracy emocjonalnej może, podobnie jak tłumienie ekspresji emocjonalnej stwierdzone w badaniach prowadzonych przez Grossa i współpracowników, podwyższać poziom stresu i wyczerpania emocjonalnego. Natomiast stosowanie strategii głębokiej nie musi wiązać się z takimi konsekwencjami, a można przypuszczać, że wręcz obniża poziom stresu i wyczerpania emocjonalnego, ponieważ pracownik, okazując właściwe (wymagane) emocje, jednocześnie je odczuwa, a to może

prorowadzić do wzrostu poczucia jego własnej skuteczności i satysfakcji.

Należy jednak zwrócić uwagę, że przedstawione wyżej badania nie uwzględniają całego zróżnicowania sytuacji, w których funkcjonują pracownicy usług. Badania eksperymentalne dotyczące regulacji emocji prowadzone przez zespół Grossa nie uwzględniają warunków, w których człowiek tłumi jedną emocję i w tym samym czasie wyraża inną (np. pracownik usług może hamować ekspresję gniewu i w tym samym czasie uśmiechać się do klienta). Podobnie, w cytowanych badaniach nie analizowano konsekwencji nasilania odczuwanych emocji, a niewątpliwie takie sposoby regulacji emocji często towarzyszą pracy usługowej. Ponadto, pracownicy otrzymują gratyfikację finansową za wykonywaną pracę, w tym za okazywanie właściwych emocji, co może powodować, że stosowana przez nich regulacja emocji, a także jej konsekwencje różnią się od sytuacji, gdy do regulacji emocji dochodzi w warunkach laboratoryjnych. Nie bez znaczenia jest tutaj również kwestia standardów regulacji emocji, które w sytuacjach zawodowych ustala organizacja, a w warunkach laboratoryjnych eksperymentator. Wiele przemawia za tym, aby traktować pracę emocjonalną jako specyficzny rodzaj regulacji emocji, co sprawia, że zjawisko to należy analizować w kontekście naturalnym (zawodowym).

Hochschild (1983) uważa, że praca emocjonalna wymaga wysiłku i prowadzi do wyczerpywania się zasobów pracownika, czego konsekwencją stają się wypalenie zawodowe oraz obniżenie satysfakcji z pracy. Hochschild (1983) swoje poglądy argumentowała tym, że wymuszana przez standardy organizacyjne konieczność zmiany czegoś tak osobistego, jak emocje jest zjawiskiem z natury budzącym niechęć i obniżającym satysfakcję z wykonywanych obowiązków zawodowych. Również Van Maanen i Kunda (1989) twierdzą, że praca emocjonalna tłumi naturalną, osobistą ekspresję emocji, co jest odczuwane przez pracowników jako stan nieprzyjemny, prowadzący do wyczerpania emocjonalnego oraz obniżenia satysfakcji z pracy.

Jednak na podstawie licznych wyników badań można sądzić, że podkreślane przez Hochschild (1983) negatywne konsekwencje pracy emocjonalnej wiążą się przede wszystkim z jej płytką formą (Brotheridge i Grandey, 2002; Brotheridge i Lee, 2002; Grandey, 2003; Kruml i Geddes, 2000; Totterdell i Holman, 2003), co zgodne jest z omówionymi wyżej wynikami badań dotyczącymi poznawczej reinterpretacji i tłumienia. Brotheridge i Grandey (2002) przeprowadziły badanie w grupie kanadyjskich pracowników usług (pracowników socjalnych, pielęgniarek, konsultantów doradztwa personalnego oraz pracowników restauracji) i stwierdziły, że poziom płyt-

kiej strategii pracy emocjonalnej koreluje dodatnio z poziomem wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji oraz ujemnie z poczuciem osobistych osiągnięć. Wyniki badania nie ujawniły jednak związków między poziomem głębokiej pracy emocjonalnej i wyczerpaniem emocjonalnym oraz depersonalizacją. Stwierdzono natomiast dodatnią korelację między głęboką formą pracy emocjonalnej i poczuciem osiągnięć osobistych (podobne wyniki uzyskali Brotheridge i Lee, 2003; Grandey, 2003; Totterdell i Holman, 2003). Związek (dodatni) między pracą emocjonalną a poczuciem osiągnięć osobistych przewidywała również Hochschild (1983), której zdaniem regulowanie emocji w odpowiedzi na wymagania organizacji może prowadzić do wzrostu poczucia skuteczności pracownika, który spostrzega swoje zachowania jako zgodne ze standardami ustalonymi przez organizację.

Wyniki badań dotyczących związków między nasileniem płytkiej i głębokiej pracy emocjonalnej a satysfakcją z pracy są mniej jednoznaczne. Gosserand (2003) stwierdziła, że satysfakcja z pracy koreluje negatywnie z płytką formą pracy emocjonalnej, ale pozytywnie z formą głęboką. Natomiast Grandey (2003) zaobserwowała, że zarówno płytka, jak i głęboka forma pracy emocjonalnej wiążą się z obniżoną satysfakcją z pracy, chociaż płytka praca emocjonalna silniej. Związki między satysfakcją z pracy i pracą emocjonalną wymagają pogłębionych badań, uwzględniających wpływ czynników, które mogą modyfikować stwierdzane zależności (np. zaangażowanie pracowników i ich autonomię; por. Gosserand i Diefendorff, 2005).

Strategia głębokiej pracy emocjonalnej wydaje się korzystniejsza nie tylko z punktu widzenia interesów jednostki (dobrostanu pracownika), ale również organizacji. Istnieją dowody empiryczne na to, że stosowanie głębokiej pracy emocjonalnej prowadzi do większej efektywności pracowników, a zatem większych zysków organizacji. Na przykład Totterdell i Holman (2003) zaobserwowali, że ocena sprawności zawodowej, dokonana przez pracowników telefonicznego centrum obsługi klientów (*call center*), koreluje dodatnio ze stwierdzonym u nich poziomem głębokiej i ujemnie z poziomem płytkiej pracy emocjonalnej. Podobny wzorzec zależności stwierdziła Grandey (2003): poziom głębokiej pracy emocjonalnej korelował dodatnio, a płytkiej ujemnie z oceną jakości pracy pracowników usług, dokonaną przez współpracowników (ocenie poddano uprzejmość, częstość wyrażania pozytywnych emocji i okazywanie ciepła w stosunku do klientów). Wyniki te są ważne, ponieważ przyjazne zachowania pracowników wpływają na nastrój i zadowolenie klientów, które przekładają się na ich lojalność wobec organizacji (por. Tsai, 2001). Istnieją również dowody

wskazujące na to, że klienci potrafią odróżnić autentyczną ekspresję pozytywnych emocji (a ta powstaje w wyniku głębokiej pracy emocjonalnej) od ekspresji udawanej (efekt płytkiej pracy emocjonalnej), i tylko tę pierwszą odczytują jako oznakę prawdziwej życzliwości i przyjaznego nastawienia pracowników, kluczowych dla ogólnej oceny satysfakcji z usług (por. Grandey i in., 2005).

Podsumowanie

W artykule dokonaliśmy przeglądu koncepcji analizujących zjawisko pracy emocjonalnej z trzech różnych perspektyw: zachowań (Ashforth i Humphrey, 1993), doświadczanego dysonansu emocjonalnego (Morris i Feldman, 1996) oraz strategii regulacji emocji (Grandey, 2000). Naszym zdaniem podejście odwołujące się do wewnętrznych procesów regulacji emocji jest najbardziej wartościowe i obiecujące z proponowanych. Po pierwsze, jest najlepiej ugruntowane w szerszej wiedzy psychologicznej na temat przebiegu procesów regulacji emocji czy szerzej: samoregulacji. Dzięki temu możliwe jest korzystanie z wyników badań podstawowych w tej sferze. Po drugie, traktowanie pracy emocjonalnej jako procesów regulacji emocji nie wyklucza, a raczej uzupełnia pozostałe dwa podejścia: procesy regulacji emocji są swoistym pomostem pomiędzy stanem dysonansu emocjonalnego doświadczanym przez pracownika a jego obserwowalnymi zachowaniami (por. Brotheridge i Lee, 2003). Również inni autorzy zwracają uwagę na to, że stan dysonansu emocjonalnego należy traktować jako przyczynę, a ekspresję emocji jako efekt pracy emocjonalnej, natomiast za jej istotę uznają wewnętrzne procesy samoregulacji (Rubin, Tardino, Daus i Munz, 2005). W tym miejscu warto zauważyć, że w literaturze psychologicznej pojęcia „samoregulacja” i „samokontrola” są często używane zamiennie, jednak niektórzy autorzy wskazują na subtelne różnice między nimi. Zdaniem Vohs i Baumeistera (2004) samokontrola oznacza świadomą kontrolę impulsów, natomiast samoregulacja dotyczy zachowania ukierunkowanego na realizację celu. Pojęcie samoregulacji akcentuje zatem zdolność jednostki do zmiany własnych reakcji, zachowań stosownie do wyznaczonych celów, obowiązujących standardów. Skuteczna samoregulacja wymaga zatem zarówno monitorowania własnego zachowania w celu sprawdzenia jego zgodności z przyjętym standardem, jak i wprowadzania zmian w sytuacji, kiedy zachowanie to odbiega od standardu. Praca emocjonalna, która wymaga wyrażania odpowiednich emocji w kontakcie z klientem, a innymi słowy przestrzegania określonych reguł okazywania emocji, wydaje się bliższa pojęciu samoregulacji niż samokontroli (por. Brotheridge i Lee, 2003).

Problematyka pracy emocjami nie znalazła jeszcze miejsca w polskiej literaturze psychologicznej. Wprawdzie w roku 2000 ukazało się tłumaczenie książki Sandi Mann, brytyjskiej badaczki pracy emocjami, ale publikacja ta ma charakter popularny (*Jak w pracy ukrywać to, co czujemy i udawać to, co czuć powinniśmy. Pierwszy przewodnik po fałszowanym w pracy życiu emocjonalnym*). W 2009 roku Wydawnictwo Naukowe PWN wydało przekład książki Arlie Hochschild, która zapewne zainspiruje wielu polskich badaczy do zainteresowania się zjawiskiem pracy emocjonalnej. Psychologiczne aspekty pracy emocjonalnej w warunkach współczesnego polskiego rynku pracy to temat ciągle otwarty. Zachodzące w Polsce od roku 1989 zmiany strukturalne przebiegają w kierunku modelu istniejącego w najwyższej rozwiniętych systemach społeczno-gospodarczych, w których dominującym sektorem gospodarczym są usługi (Cyrek, 2005), a pracownicy usług stanowią niemal 70% wszystkich zatrudnionych (Ryan i Ployhart, 2004; Zajdel, 2004). Odsetek zatrudnionych w sektorze usług wzrósł w Polsce od roku 1987 do 2002 o 12,7% (Rachocka, 2005; Rogoziński, 2003; Zajdel, 2004), a kolejne lata pozwalają obserwować tendencję wzrostową (por. Rudawska, 2009). Usługi zyskują na znaczeniu nie tylko jako wyodrębniony sektor gospodarki narodowej. W działalność usługową angażują się coraz częściej przedsiębiorstwa dwóch pozostałych sektorów: przemysłu i rolnictwa. Popyt na usługi zwiększa się zarówno ze strony przedsiębiorstw, jak i ze strony indywidualnych klientów (por. Rudawska i Soboń, 2009). Wiele zatem wskazuje na to, że również w Polsce emocjonalna specyfika sfery usług stanie się ważnym obszarem badań z zakresu psychologii pracy.

Badanie i analizowanie uwarunkowań i konsekwencji pracy emocjonalnej wydaje się szczególnie interesujące ze względu na możliwe ich praktyczne zastosowania. Dotychczasowe opisywane przez nas podejścia i badania dotyczące pracy emocjonalnej w zawodach usługowych koncentrują się przede wszystkim na poszukiwaniu konsekwencji dla zdrowia i dobrostanu pracowników usług, obciążonych wymaganiami okazywania klientom emocji zgodnych z oczekiwaniami roli i organizacji. Drugim możliwym wątkiem badawczym jest efektywność organizacji sektora usług, które – chcąc pozyskać jak najwięcej klientów – liczą na pracowników, którzy okazując odpowiednie emocje, stworzą właściwy klimat w interakcjach z klientami i poradzą sobie z ich niezadowolaniem lub wrogimi zachowaniami. Można sądzić, że od strategii regulacji emocji stosowanej przez pracownika zależy jego dobrostan, po części kondycja ekonomiczna organizacji, ale także dobrostan drugiej strony – klienta. Ten aspekt jest często pomijany w badaniach, choć nie ma wątpliwo-

ści, że komfort odbiorcy usługi jest ważnym czynnikiem wpływającym na jego satysfakcję i zwiększenie szans na przywiązanie do firmy, marki, typu usługi lub osoby świadczącej usługę. Ponadto, wydaje się, że w Polsce uśmiech nie jest powszechny i być może warto tę lukę wypełnić dobranymi odpowiednio programami szkoleniowymi, nastawionymi na zwiększanie kompetencji pracowników usług w zakresie regulacji emocji, które jednocześnie nie stanowiłyby dla nich obciążenia w postaci wypalenia zawodowego, podwyższonego poziomu stresu i obniżonej satysfakcji z pracy.

W przygotowaniu jest publikacja dotycząca Skali Pracy Emocjonalnej. Mamy nadzieję, że pojawienie się narzędzia do pomiaru tego zjawiska pozwoli na rozwój badań nad pracą emocjonalną także w Polsce.

LITERATURA CYTOWANA

- Ashforth, B. E., Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service role: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88–115.
- Ashforth, B. E., Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 4, 97–125.
- Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multilevel perspective. W: F. Dansereau, F. J. Yammarino (red.), *Research in multi-level issues* (t. 2: *Multi-level issues in organizational behavior and strategy*, s. 9–54). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28, 307–338.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., Zerbe, W. J. (2000). *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*. Westport, CT: Quorum Books.
- Ashkanasy, N. M., Zerbe, W., Härtel, C. E. J. (red.). (2002). *Managing emotions in the workplace*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Bar-On, R., Parker, J. D. A. (2000). (red.). *The handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barsade, S. G., Brief, A. P., Spataro, S. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. W: J. Greenberg (red.), *Organizational behavior: The state of the science* (s. 3–52). Hillsdale, N.J.: Erlbaum Associates.
- Baumeister, R. F. (2004). Wyczerpanie się ego i funkcja wykonawcza Ja. W: A. Tesser, R. B. Felson, J. M. Suls (red.), *Ja i tożsamość. Perspektywa psychologiczna* (s. 18–42). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1252–1265.
- Bechara, A., Tranel, D., Damasio, A. (2000). Poor judgment in spite of high intellect: Neurological evidence for emotional intelligence. W: R. Bar-On, D. A. Parker (red.), *The handbook of emotional intelligence* (s. 192–214). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brief, A. P. (2001). Organizational behavior and the study of affect: Keep your eyes on the organization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 131–139.
- Briner, R. B. (1999). The neglect and importance of emotion at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 323–346.
- Briner, R. B., Reynolds, S. (1999). The costs, benefits, and limitations of organizational level stress interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 647–664.
- Brotheridge, C. M., Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 760, 17–39.
- Brotheridge, C. M., Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 57–67.
- Brotheridge, C. M., Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labor Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365–379.
- Cyrek, M. (2005). Współczesne zmiany sektora usługowego. W: D. Kopycińska (red.), *Funkcjonowanie gospodarki polskiej w warunkach integracji i globalizacji* (s. 279–290). Szczecin: Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Damasio, A. R. (1999). *Bląd Kartezjusza. Emocje, rozum i ludzki mózg*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Dormann, C., Kaiser, D. M. (2002). Job conditions and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 257–283.
- Egloff, B., Schmukle, S. C., Burns, L. R., Schwerdtfeger, A. (2006). Spontaneous emotion regulation during evaluated speaking tasks: Associations with negative affect, anxiety expression, memory, and physiological responding. *Emotion*, 6, 356–366.
- Ekman, P. (1973). *Darwin and facial expression; A century of research in review*. New York: Academic Press.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fineman, S. (2001). Emotions and organizational control. W: R. L. Payne, C. L. Cooper (red.), *Emotions at work: Theory, research, and applications for management* (s. 219–240). Chichester, UK: Wiley.
- Fineman, S. (2006). Emotion and organizing. W: S. Clegg, C. Hardy, W. Nord, T. Lawrence (red.), *The Sage handbook of organization studies* (wyd. 2, s. 675–700). London: Sage.
- Fisher, C. D., Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 123–129.
- Forgas, J. P., George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 3–34.
- Friedman, R. A., Podolny, J. (1992). Differentiation of boundary spanning roles and implications for role conflict. *Administrative Science Quarterly*, 37, 28–47.
- Glomb, T. M., Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 1–23.

- Gosserand, R. H. (2003). *An examination of individual and organizational factors related to emotional labor*. Niepublikowana praca doktorska, Louisiana State University.
- Gosserand, R. H., Diefendorff, J. M. (2005). Display rules and emotional labor: The moderating role of commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1256–1264.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95–110.
- Grandey, A. A. (2003). When „the show must go on”: Surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86–96.
- Grandey, A. A., Brauburger, A. A. (2002). The emotion regulation behind the customer service smile. W: R. G. Lord, R. J. Klimoski, R. Kanfer (red.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (s. 260–294). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., Sideman, L. A. (2005). Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38–55.
- Gross, J. J. (1998a). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271–299.
- Gross, J. J. (1998b). Antecedent – and response-focused emotional regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 224–237.
- Gross, J. J. (1999). Emotion regulation: Past, present, future. *Cognition and Emotion*, 13, 551–573.
- Gross, J. J. (2001). Emotion regulation in adulthood: Timing is everything. *Current Directions in Psychological Science*, 10, 214–219.
- Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39, 281–291.
- Gross, J. J. (2007). *Handbook of emotion regulation*. New York: The Guilford Press.
- Gross, J. J., John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 348–362.
- Gross, J. J., Levenson, R. W. (1993). Emotional suppression: Physiology, self-report, and expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 970–986.
- Gross, J. J., Levenson, R. W. (1997). Hiding feelings: The acute effects of inhibiting positive and negative emotions. *Journal of Abnormal Psychology*, 106, 95–103.
- Gross, J. J., Thompson, R. A. (2007). Emotion regulation: Conceptual foundations. W: J. J. Gross (red.), *Handbook of emotion regulation* (s. 3–24). New York: The Guilford Press.
- Guttek, B. A. (1999). The social psychology of service interactions. *Journal of Social Issues*, 55(3), 603–617.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart. Commercialization of human feelings*. Berkeley, CA: University of California Press. Wydanie polskie: (2009) *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jansz, J., Timmers, M. (2002). Emotional dissonance. *Theory and Psychology*, 12, 79–95.
- John, O. P., Gross, J. J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: Personality processes, individual differences, and lifespan development. *Journal of Personality*, 72, 1301–1334.
- John, O. P., Gross, J. J. (2007). Individual differences in emotion regulation. W: J. J. Gross, (red.), *Handbook of emotion regulation* (s. 351–372). New York: The Guilford Press.
- Kemper, T. D. (2005). Modele społeczne w wyjaśnianiu emocji. W: M. Lewis, J. M. Haviland-Jones (2005). *Psychologia emocji* (s. 72–87). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kofta, M. (1979). *Samokontrola a emocje*. Warszawa: PWN.
- Korczynski, M. (2005). Skills in service work: An overview. *Human Resource Management Journal*, 15(2), 3–14.
- Kruml, S. M., Geddens, D. (2000). Catching fire without burning out: Is there an ideal way to perform emotional labor? W: N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, W. J. Zerbe, (red.). *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (s. 177–188). Westport, CT: Quorum Books.
- LeDoux, J. (2000). *Mózg emocjonalny. Tajemnicze podstawy życia emocjonalnego*. Poznań: Media Rodzina.
- Mann, S. (2000). *Jak w pracy ukrywać to, co czujemy i udawać to, co czuć powinniśmy. Pierwszy przewodnik po fałszowanym w pracy życiu emocjonalnym*. Warszawa: Wydawnictwo Amber.
- Matthews, G., Zeidner, M., Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge: MIT Press.
- Mauss, I. B., Bunge, S. A., Gross J. J. (2007). Automatic emotion regulation. *Social and Personality Psychology Compass*, 1, 1–16.
- Mayer, J. D., DiPaolo, M., Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54, 772–778.
- Morris, A. J., Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986–1010.
- Niedenthal, P., Krauth-Gruber, S., Ric, F. (2006). *Psychology of emotion. Interpersonal, experiential, and cognitive approaches*. New York and Hove: Psychology Press.
- Ohme, R. K. (2003). *Podprogowe informacje mimiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, SWPS.
- Paoli, P., Merllié, D. (2001). *Third European Survey on Working Conditions 2000. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Parkinson, B. (1991). Emotional stylist: Strategies of expressive management among trainee hairdressers. *Cognition and Emotion*, 5, 419–434.

- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018–1027.
- Pugh, S. D. (2002). Emotional regulation in individuals and dyads: Causes, costs, and consequences. W: R. G. Lord, R. J. Klimoski, R. Kanfer (red.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Purcell, J., Hutchinson, S., Kinnie, N. (2000). Fun and surveillance: The paradox of high commitment management in call centres. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 967–985.
- Putnam, L. L., Mumby, D. K. (1993). Organizations, emotion and the myth of rationality. W: S. Fineman (red.), *Emotion in organizations* (s. 36–57). London: Sage.
- Rachocka, J. (2005). Dekonsumpcja, homocentryzm, ekologizacja życia – nowe tendencje konsumenckie w rozwiniętych gospodarkach rynkowych. W: D. Kopycińska (red.), *Funkcjonowanie gospodarki polskiej w warunkach integracji i globalizacji* (s. 185–191). Szczecin: Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Richards, J. M., Gross, J. J. (2000). Emotion regulation and memory: The cognitive costs of keeping one's cool. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 410–424.
- Rogoziński, K. (2003). *Cywilizacja usługowa – samorealizujące się niespełnienie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Rubin, R. S., Tardino, V. M. S., Daus, C. S., Munz, D. C. (2005). A reconceptualization of the emotional labor construct: On the development of an integrated theory of perceived emotional dissonance and emotional labor. W: C. E. J. Hartel, W. J. Zerbe, N. M. Ashkanasy (red.), *Emotions in organizational behavior* (s. 189–211). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Rudawska, I. (2009). *Usługi w gospodarce rynkowej*. Radom: Polskie Wydawnictwo Encyklopedyczne.
- Rudawska, I., Soboń, M. (red.) (2009). *Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*. Warszawa: Difin.
- Ryan, A. M., Ployhart, R. E. (2004). Customer service behavior. W: W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski (red.), *Handbook of psychology* (t. 12: *Industrial and organizational psychology*, s. 377–397). New York: Wiley and Sons.
- Salovey, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211.
- Seo, M., Feldman-Barrett, L., Bartunek, J. M. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 423–439.
- Tice, D. M., Bratslavsky E. (2000). Giving in to feel good: The place of emotion regulation in the context of general self-control. *Psychological Inquiry*, 11(3), 149–159.
- Totterdel, P., Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 55–73.
- Tsai, W. C. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management*, 27, 497–512.
- Turner, J. H. (2006). *Struktura teorii socjologicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Van Maanen, J., Kunda, G. (1989). Real feelings: Emotional expression and organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 11, 43–103.
- Vohs, K. D., Baumeister, R. F. (2004). Understanding self-regulation. W: R. F. Baumeister, K. D. Vohs (red.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* (s. 1–13). New York: The Guilford Press.
- Weiss, H. M., Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. W: B. M. Staw, L. L. Cummings (red.), *Research in Organizational Behavior* (s. 1–74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wharton, A. S., Erickson, R. J. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18(3), 457–486.
- Zajdel, M. (2004). Przemiany trójsektorowej struktury zatrudnienia w Polsce w kontekście integracji z Unią Europejską. W: A. Manikowski, A. Psyk (red.), *Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237–268.
- Zapf, D., Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 1–28.
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 311–340.
- Zerbe, W. J. (2000). Emotional dissonance and employee well-being. W: N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, W. J. Zerbe (red.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (s. 189–214). Westport, CT: Quorum Books.

PRZYPISY

1. W języku angielskim *labor* ma co najmniej dwa znaczenia: „ciężko pracować, trudzić się” oraz „praca”. Zatem określenie *emotional labor* opisuje zarówno wysiłek, jakiego wymaga ekspresja pożądanych emocji (*labor* jako trud), jak i kontekst, w jakim dochodzi do tej ekspresji, czyli podczas wykonywania pracy zawodowej (*labor* jako praca). Znalezienie krótkiego polskiego odpowiednika *emotional labor*, który oddawałby niuans jego znaczenia w języku angielskim jest trudne, o ile w ogóle możliwe. Zdecydowano się na termin *praca emocjonalna*. Określenia tego użyto również w polskim wydaniu książki Arile Russel Hochschild *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć* (2009, s. X) oraz w książce Stephena Robbinsa *Zachowania w organizacji* (2004, s. 81), klasycznej już pozycji z dziedziny psychologii organizacji. Należy jednak dodać, że w polskiej literaturze psychologicznej można również spotkać inne tłumaczenia terminu *emotional labor*: w polskim wydaniu książki Keitha Oatleya i Jennifer M. Jenkins *Zrozumieć*

emocje użyto określenia *roboty emocjonalnej* (2004, s. 36), a w *Psychologii emocji* pod redakcją Michaela Lewisa i Jeanette M. Haviland-Jones – *praca z emocjami* (2005, s. 80).

Emotional labor in service roles – conceptualization, theories and research

Dorota Szczygieł • Róża Bazińska • Roma Kadzikowska-Wrzosek • Sylwiusz Retowski

Warsaw School of Social Sciences and Humanities, Sopot Faculty

Abstract

The topic of emotions in the workplace is beginning to draw attention from researchers and theorists. In many work settings, employees are expected to exert effort in the management of emotions in order to conform to the norms of organizations. This is called *emotional labor*, a term coined by Hochschild (1983). Emotional labor is the display of expected emotions by service agents during service encounters. The article reviews and compares different ways of conceptualizing emotional labor. The authors have used a variety of definitions, reflecting differences in emphasis: for Ashforth and Humphrey (1993), emotional labor is an observable behavior; for Morris and Feldman (1996), it is a state of emotional dissonance; and for Hochschild (1983) and Grandey (2000), it is a process of emotion regulation (at deep and surface levels). *Emotional labor* has been widely studied and is of considerable interest in relation to outcomes such as perceived stress, burnout and sense of accomplishment. The article presents research findings concerning consequences of *emotional labor* for both employees and organizations. In conclusion, some problems and future research directions were put forward.

Key words: emotional labor, emotion regulation, deep and surface level

Złożono: 1.11.2008

Złożono poprawiony tekst: 8.07.2009

Zaakceptowano do druku: 29.07.2009