

Adela Barabasz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: adela.barabasz@ue.wroc.pl

PRACA EMOCJONALNA W ORGANIZACJI – UJĘCIE PSYCHODYNAMICZNE

EMOTIONAL LABOR IN AN ORGANIZATION – PSYCHODYNAMIC APPROACH

DOI: 10.15611/pn.2017.496.01

Streszczenie: Zagadnienie emocji i pracy emocjonalnej przyciąga coraz większą uwagę badaczy oraz praktyków. Obecnie od pracowników oczekuje się, że będą prezentowali swoje reakcje emocjonalne zgodnie ze standardami przyjętymi w danej kulturze i obowiązującymi w danej organizacji, gdyż są przypisane do określonej roli zawodowej. Pracownicy w trakcie kontaktów z klientami powinni wykonywać wysiłek polegający na kontrolowaniu i dostosowywaniu reakcji emocjonalnych do potrzeb sytuacji. W artykule przedstawiono ogólne znaczenie emocji w organizacji oraz rolę mechanizmów obronnych. Omówiono pojęcie pracy emocjonalnej w klasycznym rozumieniu zaproponowanym przez Arlie R. Hochschild oraz znaczenie mechanizmów obronnych w kontekście funkcjonowania organizacji. Artykuł kończy uwagę dotyczące kierunków badań, jakie warto podjąć dla lepszego zrozumienia emocjonalnych aspektów funkcjonowania organizacji, z uwzględnieniem krótko- i długoterminowych skutków pracy emocjonalnej w perspektywie jednostkowej i dla całej organizacji.

Słowa kluczowe: emocje, praca emocjonalna, mechanizmy obronne, zarządzanie, organizacja.

Summary: The topic of emotions in the workplace is beginning to draw attention of 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. It presents theoretical backgrounds concerning emotions, emotional labor and defence mechanisms and the consequences of emotional labor for both employees and organizations. In conclusion some problems and future research directions are put forward.

Keywords: emotions, emotional labor, defence mechanisms, management, organization.

1. Wstęp

Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczny. Jego celem jest przedstawienie zjawiska, które określa się mianem pracy emocjonalnej, oraz wskazanie na mechanizmy obronne jako wewnętrzne procesy psychiczne ułatwiające utrzymanie równowagi emocjonalnej oraz sprawne wykonywanie obowiązków zawodowych. Wiedza teoretyczna, doświadczenie zawodowe, ale przede wszystkim wyniki badań dotyczących emocjonalnych aspektów funkcjonowania członków organizacji pokazują, że skutki pracy emocjonalnej, szczególnie płytkiej, mają charakter długofalowy i powodują określone konsekwencje psychologiczne.

Przed wszystkim prowadzą one do wystąpienia syndromu wypalenia zawodowego [Hochschild 1983; Brotheridge, Grandey 2002, s. 17-39; Cherniss 1992, s. 1-11]. W tym kontekście rodzą się pytania m.in. na temat roli menedżerów w procesie pracy emocjonalnej, której wykonywania przełożeni oczekują od podwładnych:

1. Czy i w jakim stopniu menedżerowie mają świadomość długofalowych konsekwencji płytkiej pracy emocjonalnej?
2. Czy są przygotowani do pracy z podwładnymi w kontekście pracy emocjonalnej głębokiej?
3. Czy i w jakim stopniu gotowi są angażować się osobiście w proces reinterpretacji poznawczej w przypadku głębokiej pracy emocjonalnej?
4. Jak menedżerowie radzą sobie z pracą emocjonalną, jeśli wymaga tego zajmowane przez nich stanowisko i charakter działalności organizacji, która ich zatrudnia?
5. Jakie skutki (negatywne i pozytywne) dla pracownika, klienta i organizacji może powodować praca emocjonalna?

To tylko niektóre z istotnych kwestii zasługujących na poznawcze i empiryczne uporządkowanie. Pomimo że nie odzwierciedlają one w pełni złożoności zjawiska, jednak poszukiwanie na nie odpowiedzi może stanowić istotny element podnoszenia jakości zarządzania w organizacjach, zwłaszcza tych, w których praca emocjonalna stanowi istotny element roli zawodowej poszczególnych kategorii pracowników.

Zjawisko pracy emocjonalnej powiązane jest z zagadnieniem znacznie szerszym i uniwersalnym, jakim jest zjawisko emocji, które przeżywają indywidualnie wszyscy członkowie organizacji. Oddziałują one na całą organizację lub jej części. Emocje mają bowiem wpływ na jakość relacji wewnątrz organizacji, a w efekcie wpływają na efektywność jej funkcjonowania w każdym wymiarze. Psychologicznym aspektem emocji poświęcona jest pierwsza część artykułu. W następnej scharakteryzowane zostało pojęcie mechanizmów obronnych w ujęciu psychodynamicznym. W kolejnej części artykułu przedstawiono szerokie i wąskie rozumienie pojęcia „praca emocjonalna”. Artykuł kończy propozycja możliwych kierunków badań dotyczących krótko- i długoterminowych skutków pracy emocjonalnej w organizacji.

2. Znaczenie emocji w organizacji

Zadanie zdefiniowania emocji, wbrew pozorom, nie należy do łatwych. Emocje definiuje się, wskazując albo na stan wewnętrzny jednostki, albo na proces zawierający elementy poznawcze, behawioralne, ekspresyjne i fizjologiczne [Frijda, Manstead, Bem (red.) 2000; Ekman, Davidson (red.) 1999]. Keith Oatley i Jennifer M. Jenkins, po przeanalizowaniu wielu definicji emocji jako stanu oraz jako procesu konkludują, iż „emocje to tak naprawdę struktury sterujące naszym życiem – zwłaszcza naszymi stosunkami z innymi ludźmi” [Oatley, Jenkins 2003, s. 124]. Opisują emocje jako stany, które wiążą zdarzenia z tym, co ważne dla jednostki, stymulują plany i dostarczają wyjściowej struktury dla stosunków z innymi ludźmi. Autorki przyjmują, że dwie główne właściwości emocji to kierowanie działaniem oraz strukturalizowanie systemu poznawczego, czyli modyfikowanie spostrzegania, ukierunkowanie uwagi, ułatwianie dostępu do pewnych wspomnień oraz ukierunkowanie procesów myślenia [Oatley, Jenkins 2003, s. 249].

Badania dowodzą [Lewis, Haviland-Jones (red.) 2005; Frijda, Mesquita 1994; Cialdini 1994], iż emocje mają istotny wpływ na procesy psychiczne, takie jak:

- percepcja – zwykle powodują ograniczenie uwagi do zdarzeń związanych z doświadczanymi emocjami;
- pamięć – zwiększają zdolność zapamiętywania (dotyczy to głównie pozytywnych emocji);
- procesy poznawczej oceny, zwłaszcza w sytuacjach typu społecznego; mogą być skutecznie wykorzystywane w oddziaływaniu perswazyjnym, szczególnie wtedy, gdy informacja jest niekompletna.

O ile we wcześniejszych koncepcjach podkreślano zakłócający wpływ emocji na zachowanie człowieka, o tyle obecnie dominuje pogląd, że emocje są zazwyczaj funkcjonalne. Spełniają one szczególnie istotną rolę w działaniach adaptacyjnych, w których ważna jest wiedza, zwłaszcza gdy ta posiadana przez jednostkę jest niepełna. Emocje wpływają na proces podejmowania decyzji i dokonywania wyborów – szczególnie wtedy, gdy cele są liczne i niezgodne ze sobą, a ich realizacja wymaga współpracy między ludźmi. W takich sytuacjach to właśnie emocje wpływają na wybór kierunku działania [Ekman, Davidson 1999]. Pokazuje to, jak istotne znaczenie mają emocje dla procesów przetwarzania napływających informacji, a następnie na etapie dokonywania wyborów, zwłaszcza tych o kluczowym znaczeniu dla jednostki.

Emocje dzieli się na dwie główne kategorie, czyli na emocje pozytywne i negatywne. Tworzą one dwa fundamentalne typy interakcji społecznych [Oatley, Jenkins 2003, s. 287]. Można powiedzieć, że emocje pozytywne, takie jak przyjemność, radość, zadowolenie, integrują ludzi wokół twórczej współpracy. Natomiast emocje negatywne, takie jak gniew, strach, wstyd, nienawiść, zawiść czy pogarda, prowadzą do konfliktów, a często również do zachowań destrukcyjnych, zarówno na poziomie jednostek, jak i grup oraz całych społeczeństw.

Najnowsze prace na temat przywództwa, zmian i tożsamości organizacyjnej dostarczają argumentów na rzecz tezy, iż uwzględnianie emocji jako stałego elementu relacji wewnątrz organizacji, w tym lęku jako jednej z emocji podstawowych, może stanowić kluczowy warunek sukcesu organizacyjnego [Maurer 1996; Senge 1998; Bierema, Berdish 1999; Styhre i in. 2002; Barabasz 2006]. Brak miejsca na emocje w organizacji to brak możliwości dostrzegania zarówno zaangażowania i pasji, jak i agresji oraz lęku w zachowaniach organizacyjnych. Nieuwzględnianie emocji czyni organizację bytem pozbawionym życia, działającym mechanicznie, który reaktywnie odpowiada na bodźce płynące z otoczenia zewnętrznego. Tymczasem ekspresja emocji, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, to informacja o bieżącym funkcjonowaniu grup i zespołów, a także o znaczeniu przeszłych zdarzeń oraz ich wpływie na bieżące funkcjonowanie organizacji.

Emocje doświadczane i wyrażane są zarówno na indywidualnym poziomie, jak i na poziomie całej grupy. W tym kontekście są nie tylko wewnętrznym stanem umysłu jednostki, lecz stanem i zjawiskiem, które rozwija się pomiędzy jednostkami, towarzysząc relacjom wewnątrz grupy (i organizacji). Jeśli więc określone emocje przeżywane są często i bardzo intensywnie przez członków grupy lub organizacji, zaczynają one w niej dominować, nadając jej określony ton afektywny [George 1990].

D. Armstrong [2006, s. 32] podkreśla, że emocje w grupie zawsze pojawiają się wtedy, kiedy chodzi o sprawy istotne z punktu widzenia dobra członka grupy lub całej grupy. Zazwyczaj nie pojawiają się ani nie znikają one nagle; raczej trwają przez pewien czas wzmacniane, osłabiane lub przekształcane, w zależności od społecznego kontekstu, a jednocześnie wpływają na ten kontekst [Ashkanasy, Hartel, Zerbe (red.), 2000]. Emocje wywołują określone zachowania, one zaś generują kolejne emocje lub wzmacniają te wcześniej ujawnione. Szczególnie mocno emocje wpływają na charakter interakcji w zespole w sytuacjach rywalizacji, zagrożenia, gotowości do walki, ale także w sytuacjach wymagających współpracy lub działania innowacyjnego.

Jedną z najważniejszych emocji jest lęk, definiowany jako „nieprzyjemny afekt lub stan emocjonalny, charakteryzujący się poczuciem zagrażającego niebezpieczeństwa. Jego intensywność i czas trwania mogą być bardzo różne. Lęk przejawia się zarówno psychologicznie, jak i fizjologicznie” [Moore, Fine 1996, s. 134]. Stan silnego lęku zawęża możliwości poznawcze jednostki, podobnie jak stan nadmiernie optymistyczny (euforia) prowadzi do odrzucania lub zniekształcania bodźców, które mogłyby zakłócić przyjemny stan aktualny i spowodować nieprzyjemne konsekwencje. Symptomy, które mogą świadczyć o przeżywaniu przez członków zespołów, grup i organizacji nadmiernego lęku, to m.in. skłonność do schematycznych, automatycznych zachowań opisywanych jako efekt ostrygi; chowanie głowy w piasek, emocjonalne oglupienie, emocjonalna ślepota, selektywne spostrzeganie [Kets de Vries 2006, s. 48-68; Barabasz 2015, s. 84-87]. Wczesne ich rozpoznanie jest kluczowe dla przeciwdziałania destrukcyjnym skutkom lęku w organizacji;

pomaga też zidentyfikować charakter mechanizmów obronnych, jakimi posługują się pracownicy (na poziomie, zespołów, grup, czy też całej organizacji). Nasilenie negatywnych emocji powoduje bowiem konieczność posługiwania się dostępnymi jednostce sposobami radzenia sobie z wewnętrznym konfliktem, który wynika z rozbieżności między tym, co pracownik czuje, a tym, co powinienem czuć, czyli emocjami oczekiwanymi przez pracodawcę (organizację). Oznacza to potrzebę stosowania mechanizmów obronnych, których działanie chroni przed odczuwaniem skutków konfliktu lub powoduje zniekształcenia poznawcze zapobiegające wystąpieniu jakiegokolwiek konfliktu wewnątrzpsychicznego.

3. Znaczenie mechanizmów obronnych – istota i funkcje

Spojrzenie na zachowania członków organizacji w perspektywie psychodynamicznej oznacza, iż te aspekty psychiki każdego członka organizacji, które pozostają w konflikcie ze świadomie utrzymywanymi treściami, mogą być odrzucane, tłumione lub wypierane, stając się treściami nieświadomymi [Freud 2005; Hinshelwood, Chiesa 2002]. Pozostając w sferze nieświadomości, mogą przybierać postać fantazji, wspomnień i odczuć; wchodzić w konflikty ze świadomymi przekonaniem członka organizacji o sobie samym, organizacji, otaczającym świecie, o tym, co słuszne i co niesłuszne [Czander 1993; Gould, Stapley, Stein 2001; Gabriel 2004]. Konsekwencją nasilania się wewnętrznych konfliktów jest wzrost poziomu ogólnego lęku, z którym członkowie organizacji pozostający w jej obrębie starają się radzić sobie za pomocą indywidualnych mechanizmów obronnych oraz obron wypracowanych poprzez uczestniczenie w życiu organizacji. W tym kontekście wiedza na temat mechanizmów obronnych nabiera szczególnego znaczenia. Mają one za zadanie chronić jednostkę przed doświadczaniem wszelkich nieprzyjemnych stanów wewnętrznych.

Jak wiadomo, menedżerowie często podejmują decyzje, zarówno strategiczne, jak i operacyjne, działając pod wpływem presji czasu, w warunkach niepewności, niedoboru lub też nadmiaru informacji itp. Utrudnia to, a czasem uniemożliwia, zastosowanie wyłącznie racjonalnej procedury podejmowania decyzji. Towarzyszy temu doświadczanie silnych, często negatywnych emocji. Mechanizmy obronne, nieświadome lub przedświadome, mają za zadanie chronić jednostkę przed doświadczaniem wszelkich niechcianych, nieprzyjemnych stanów emocjonalnych; najczęściej jest to lęk, często wstyd, niepewność i niepokój, gniew, nienawiść. Wąska definicja mechanizmu obronnego mówi, że termin obrona „opisuje aktywną walkę ego, która ma na celu chronienie go przed zagrożeniami [...] oraz przed związanymi z nimi przykrymi afektami [...]”. Mechanizmy obronne mogą pojawiać się pojedynczo lub działać wraz ze stale zmieniającymi się i wzajemnie powiązanymi wzorcami, w których wykorzystane są różnorodne zachowania, myśli, afekty, aspekty charakteru, inne funkcje ego, a nawet impulsy popędowe” [Moore, Fine 1996, s. 189-190]. W wyniku działania mechanizmów obronnych trudna treść psychiczna (związana ze spostrzeżeniami, myślami, uczuciami lub aktami woli) ulega zniekształceniu bądź osłabieniu.

Jak dotąd nie powstała powszechnie przyjęta klasyfikacja, która przedstawiałaby w uporządkowany i spójny sposób wszystkie mechanizmy obronne. Zgodnie z podejściem psychoanalitycznym do grupy pierwotnych mechanizmów obronnych, najsilniej zakłócających funkcjonowanie, zalicza się mechanizmy roszczępienia, projekcji, wyparcia i identyfikacji projekcyjnej [Moore, Fine 1996; Fhaner 1996; Laplanche, Pontalis 1996; Segal 2005]. Identyfikacja projekcyjna pojawia się, gdy część elementów wewnętrznych psychiki ulega odszczepieniu i zostaje wyprojektowana na obiekt zewnętrzny, który zostaje utożsamiony z odszczepioną częścią, a równocześnie zostaje przez tę część zawłaszczona i skontrolowana. Natomiast mechanizm wyparcia powoduje całkowite powstrzymanie, oddalenie lub zapomnienie jakiegś myśli lub uczucia, do których świadomość nie ma dostępu. Mechanizm ten, podobnie jak identyfikacja projekcyjna i roszczępienie, działa na nieświadomym poziomie. Są to mechanizmy najwcześniej ukształtowane, a ponieważ działają tylko na poziomie nieświadomym, to w największym stopniu zakłócają adekwatne reagowanie na bodźce otoczenia zewnętrznego [Moore, Fine 1996; Segal 2005]. Mechanizmy takie jak wyparcie, reakcja pozorowana, zaprzeczanie, izolacja i anulowanie ułatwiają adaptację do warunków rzeczywistości, a ewentualne szkody dotyczą głównie świata intrapsychoicznego jednostki. Natomiast mechanizmy takie jak kompensacja, stłumienie, antycypacja, sublimacja i humor zaliczane są do mechanizmów najbardziej dojrzałych; pomagają one jednostce radzić sobie z trudną rzeczywistością psychologiczną w sposób najbardziej konstruktywny. Nie tylko nie prowadzą do zniekształcenia istotnych elementów świata realnego, ale skutecznie wspomagają w radzeniu sobie z wyzwaniem, jakie przynosi zewnętrzne otoczenie; nie pozwalają, by stany emocjonalne wywołujące lęk, wstyd, zazdrość itp. zdominowały zachowanie jednostki. Dominacja mechanizmów obronnych, z dominacją mechanizmów niższego rzędu, czyli niedojrzałych, zakłóca lub nawet uniemożliwia prezentację zachowań dostosowanych do wymogów rzeczywistości. W efekcie obniża to jakość podejmowanych działań, decyzji i dokonywanych w ich efekcie wyborów. Zdarza się to zwłaszcza w trudnych sytuacjach, których w warunkach funkcjonowania grup i organizacji z pewnością nie brakuje [Barabasz 2015; Barabasz, Bełz 2016]. Jednocześnie większość mechanizmów obronnych, nawet jeśli prowadzą do pewnego zniekształcenia rzeczywistości zewnętrznej, pełni rolę adaptacyjną. Pozwalają one bowiem unikać emocjonalnych przeciążeń, które mogłyby w trwały sposób zakłócać społeczne funkcjonowanie jednostek. Jeśli jednak stosowane są głównie mechanizmy niedojrzałe, prowadzi to do zakłóceń w relacjach interpersonalnych, co w dalszej konsekwencji patologizuje relacje zarówno w zespole, grupie, jak i w całej organizacji.

4. Praca emocjonalna i jej skutki dla pracowników i organizacji

Wzrost konkurencyjności – zwłaszcza na rynku usług – spowodował, że satysfakcja klientów jest jednym z najbardziej znaczących czynników budowania wizerunku i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Coraz większą wagę pracodawcy przypisują

nie tylko fachowej wiedzy i zawodowym umiejętnościom pracowników, ale także postawom prezentowanych w miejscu pracy. Satysfakcjonujący poziom wykonania zadań przestał wystarczać; potrzebna stała się kontrola emocji doświadczanych przez pracownika w trakcie wykonywania zadań związanych z obsługą klienta. Pracodawcy oczekują od pracowników zaangażowania i wydajności, jednocześnie kontrolują przebieg ich interakcji z klientami. Pojawiła się więc potrzeba kontrolowania emocji doświadczanych przez pracowników oraz określenia konsekwencji pojawiania się emocji, które nie mieszczą się w kanonie emocji „właściwych” w danym miejscu pracy. Spowodowało to nacisk na prezentowanie tych emocji, które będą odpowiednie, czyli pożądane (z punktu widzenia satysfakcji klienta, a także interesów organizacji) oraz ukrywanie tych emocji, które mogłyby obniżyć poziom satysfakcji klienta (oraz organizacji).

Po raz pierwszy ekspresję emocji jako element roli zawodowej opisała Arlie R. Hochschild [1983, s. 119], według której „celem pracy emocjonalnej jest uzyskanie przez pracownika zgodności między emocjami wyrażanymi podczas wykonywania obowiązków zawodowych a normami ustalonymi przez organizację”. Oznacza to, że normy dotyczące okazywania emocji w pracy są określane przez pracodawcę i zależą od charakteru wykonywanej pracy. Praca emocjonalna nie ogranicza się tylko do okazywania emocji pozytywnych, ale także tych negatywnych, np. smutku lub złości. Niektóre profesje wymagają okazywania jednego typu emocji, a inne szerokiego repertuaru reakcji emocjonalnych, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Arlie R. Hochschild wyróżniła dwa rodzaje pracy emocjonalnej:

- pracę emocjonalną na poziomie płytkim (zewnątrznym),
- pracę emocjonalną na poziomie głębokim (wewnętrznym).

Praca emocjonalna na poziomie płytkim polega na okazywaniu emocji, które są wymagane przez organizację, bez wewnętrznego ich odczuwania. Pracownik wyraża więc emocje, których nie odczuwa; czasem mogą nawet być sprzeczne z jego wewnętrznym odczuciem. Natomiast głęboka praca emocjonalna oznacza wymóg zmiany treści przeżywanych emocji, a więc polega na celowym wprowadzeniu się w stan emocjonalny pożądany w danej sytuacji. W obu przypadkach pracownik okazuje klientom emocje zgodne z założeniami pracodawcy. W przypadku pracy płytkiej nie zmienia się treść odczuwanych emocji; dochodzi więc do konfliktu między emocjami odczuwanymi a okazywanymi. W przypadku pracy głębokiej pracownik zmienia sposób myślenia lub postrzegania sytuacji, by pozostać w zgodzie z okazywanymi emocjami. Celem pracy emocjonalnej głębokiej jest więc uzyskanie zgodności między emocjami odczuwanymi i okazywanymi [Hochschild 1983].

Według Blake’a E. Ashforth’a i Ronalda H. Humphreya [1993, s. 88-115] „praca emocjonalna to zachowanie polegające na wyrażaniu odpowiednich emocji podczas interakcji z klientami, czyli takich, które są zgodne z regułami okazywania emocji ustalonymi przez organizację”. Autorzy ci wyróżnili dodatkowo trzecią kategorię pracy emocjonalnej, czyli okazywanie prawdziwych emocji. Wykazali, że praca emocjonalna może także stać się rutyną, która nie wymaga wysiłku i nie powoduje negatywnych konsekwencji w świecie psychicznym pracownika.

Z kolei Alicia A. Grandey [2000, s. 95-110] opisała pracę emocjonalną jako proces regulacji emocji na podstawie modelu regulacji emocji opracowany przez Jamesa J. Grossa, zgodnie z którym stosowane mogą być dwie strategie regulacji emocji. Jedną jest strategia tłumienia (mechanizm obronny), a drugą strategia poznawczej reinterpretacji, czyli celowy i świadomy zabieg poznawczy. Badania pokazują, że tłumienie prowadzi do ograniczenia ekspresji emocjonalnej, ale nie hamuje wzrostu pobudzenia fizjologicznego i wpływa na obniżenie zdolności do zapamiętywania szczegółów emocjonalnych zdarzeń. Natomiast reinterpretacja poznawcza nie tylko obniża poziom ekspresji emocji, ale również wpływa na spadek poziomu negatywnych emocji. Dzięki temu nie następuje aktywacja sympatycznego układu autonomicznego, a jeśli występuje, jest znacznie słabsza [Gross 1998, s. 224-237].

Można więc przyjąć, że stosowanie reinterpretacji poznawczej jest korzystniejsze od strategii tłumienia, zwłaszcza że jest to mechanizm obronny, który nie zmienia treści odczuwanych negatywnych emocji. Przewaga poznawczej reinterpretacji wynika z tego, że regulacja wyprzedzająca zachodzi na samym początku procesu emocjonalnego, zanim niepożądany rodzaj emocji zdąży się pojawić i spowodować jakiegokolwiek, a głównie negatywne konsekwencje.

Przedstawione rozumienie istoty oraz kosztów pracy emocjonalnej pozwala stwierdzić, że płytka praca emocjonalna wiąże się nie tylko z większymi kosztami dla pracownika, ale oznacza także mniejsze korzyści dla pracodawcy. Prowadzone badania dowodzą, że strategia tłumienia, ale także sama praca emocjonalna sprzyjają wypaleniu zawodowemu, osłabieniu stanu zdrowia i obniżeniu satysfakcji z pracy [Brotheridge, Grandey 2002, s. 17-39]. Głęboka praca emocjonalna nie powoduje tak negatywnych konsekwencji dla pracownika, jak praca płytka; jest więc ona również bardziej korzystna z punktu widzenia pracodawcy. Dzieje się tak, gdyż wykonanie pracy emocjonalnej płytkiej oznacza w uproszczeniu ukrywanie (mechanizm tłumienia) bądź udawanie emocji (reakcja pozorowana i zaprzeczanie). Ukrywanie dotyczy emocji niepożądanych, a udawanie – emocji pożądanых. Każdy rodzaj płytkiej pracy emocjonalnej wiąże się z innymi kosztami i wymaga stosowania innych mechanizmów obronnych. W efekcie udawanie emocji prowadzi do depersonalizacji i obniżenia poczucia wpływu; powoduje też obniżenie jakości współpracy oraz poczucie braku autentyczności lub brak zrozumienia w relacjach z klientami. Ukrywanie, które wymaga tłumienia emocji niepożądanych, powoduje poczucie wyczerpania emocjonalnego, a w dłuższej perspektywie – występowanie objawów o charakterze psychosomatycznym [Van Maanen, Kunda 1989; Brotheridge, Grandey 2002].

Wyniki badań przeprowadzonych przez Alicję A. Grandey [2000], które wskazały że „poziom głębokiej pracy emocjonalnej koreluje 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; te z kolei przekładają się

na wzrost lojalności wobec organizacji. Istnieją również dowody wskazujące na to, iż klienci potrafią odróżnić autentyczną ekspresję pozytywnych emocji (a ta powstaje w wyniku głębokiej pracy emocjonalnej) od ekspresji udawanej (będącej efektem płytkiej pracy emocjonalnej) i tylko tę pierwszą odczytują jako oznakę prawdziwej życzliwości oraz przyjaznego nastawienia pracowników. Tymczasem pozytywna ocena relacji z pracownikami jest jednym z kluczowych elementów ogólnej oceny satysfakcji z usług świadczonych przez pracowników danej organizacji.

5. Podsumowanie

Intensywnie rozwijające się badania nad emocjami w organizacji [George 1990; Hatfield, Cacioppo, Rapson 1994; Morris, Feldman 1997; Fineman (red.) 2001; Lord, Klimoski, Kancer 2002; Zerbe, Hartel, Ashkanasy 2006 i in.] dowodzą, że tradycyjne rozumiane zachowania organizacyjne zyskują nową perspektywę interpretacji dzięki uwzględnieniu roli, jaką odgrywają w nich emocje. Szczególnie wyraźnie możemy obserwować znaczenie emocji we wszelkich zjawiskach, które wykraczają poza poziom standardowego lub rutynowego funkcjonowania członków organizacji. Odwołanie się do emocji zmienia sposób myślenia przede wszystkim o takich procesach, jak podejmowanie decyzji, sprawowanie kontroli, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów, organizacyjne uczenie się, innowacyjność, komunikowanie się, a być może przede wszystkim o procesach związanych z implementacją zmian.

Ze względu na dotychczasowe zainteresowania badawcze autorki szczególnie inspirujące wydaje się poszukiwanie zależności między mechanizmami obronnymi (w kontekście poziomu ich dojrzałości) a skutkami pracy emocjonalnej i ich wpływem na satysfakcję klientów (zewnątrznych i wewnętrznych) oraz zaufanie wewnątrzorganizacyjne. Ciekawym obszarem badawczym byłoby poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o charakter relacji przełożony – podwładni, w zależności od wymagań dotyczących głębokości pracy emocjonalnej, a także kto lub co o tym decyduje. Odrębnym, a bez wątpienia istotnym aspektem pracy emocjonalnej jest jej wpływ na życie pozazawodowe. Warto ten aspekt funkcjonowania członków organizacji szczególnie uważnie obserwować, gdyż kontrola i regulacja emocji wymagają wysiłku. Tymczasem nie zawsze przekłada się on na satysfakcję z pracy, a nawet – jak wykazują badania – może wiązać się z konfliktami wewnętrznymi. Powodują one określone psychologiczne konsekwencje, zarówno w perspektywie krótko-, jak i długofalowej. Należą do nich z jednej strony zjawiska, które dotyczą bezpośrednio organizacji i pracodawcy, jak absencje czy nieplanowana rotacja pracowników. Z drugiej strony należałoby pamiętać o skutkach, które dotyczą bezpośrednio członków organizacji, a są wynikiem kosztów emocjonalno-psychologicznych, jakie ponoszą, przede wszystkim w postaci wypalenia zawodowego oraz wszelkiego rodzaju objawów psychosomatycznych.

Literatura

- Ashkanasy N.M., Hartel C.E., Zerbe J.W. (red.), 2000, *Emotions in the Workplace: Theory, Research, and Practice*, Quorum, Westport.
- Armstrong D., 2006, *Organization in the Mind*, Karnac, New York.
- Ashforth B.E., Humphrey R.H., 1993, *Emotional labor in service roles: The influence of identity*, „Academy of Management Review”, no. 18(1), s. 88-115.
- Barabasz A., 2006, *Zarządzanie emocjami – wyzwanie dla kadry kierowniczej*, [w:] P. Płoszajski, G. Belz (red.), *Wybory strategiczne firm. Nowe instrumenty analizy i wdrażania*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Barabasz A., 2015, *Emocje w firmie – wyzwania w procesie zarządzania*, „Personel”, nr 6(91), s. 84-87.
- Barabasz A., Belz G., 2016, *Psychodynamic perspective of organizational change and development. Theory and practice*, [w:] J. Teczek (red.), *State, Society and Business – Development of Contemporary Management*, Cracow – Sankt Petersburg, s. 9-29.
- Bierema L., Berdish D., 1999, *Creating a Learning Organization: A Case Study of Outcomes and Lessons Learned*, „Performance Improvement”, vol. 38, no. 4.
- Brotheridge C.M., Grandey A.A., 2002, *Emotional Labor and Burnout: Comparing two perspectives of „people work”*, „Journal of Vocational Behavior”, no. 60, s. 17-39.
- Cialdini R., 1994, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk.
- Cherniss C., 1992, *Long-term consequences of burnout: An exploratory study*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 13(1), s. 1-11.
- Czander W.M., 1993, *Psychodynamics of Work and Organizations*, Guilford Press, New York.
- Ekman P., Davidson R.J., 1999, *Natura emocji. Podstawowe zagadnienia*, GWP, Gdańsk.
- Fhaner S., 1996, *Słownik psychoanalizy*, GWP, Gdańsk.
- Fineman S., 1993, *Organizations as Emotional Arenas*, [w:] S. Fineman (red.) *Emotion in Organizations*, Sage, Newbury Park.
- Fineman S. (red.), 2001, *Emotion in Organizations*, Sage, Newbury Park.
- Freud Z., 2005, *Psychologia zbiorowości i analiza ego*, [w:] *Poza zasadą przyjemności*, PWN, Warszawa.
- Frijda N.H., Mesquita B., 1994, *The Social Rules and Functions of Emotions*, [w:] S. Kitayama, H.R. Markus (eds.), *Emotion and Culture: Empirical Studies of Mutual Influence*, American Psychological Association, Washington.
- Frijda N.H., Manstead A.S., Bem S. (eds.), 2000, *Emotions and Beliefs – How Feeling Influence Thoughts*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Gould L., Stapley L., Stein M., 2001, *The Systems Psychodynamics of Organizations*, Karnac Books Ltd, London.
- Gabriel Y., 2004, *Organizations In Depth*, Sage Publications, London.
- George J.M., 1990, *Personality, affect, and behavior in groups*, „Journal of Applied Psychology”, no. 75(2), s. 107-116.
- George J.M., 2000, *Emotions and leadership: the role of emotional intelligence*, „Human Relations”, no. 53(8), s. 1027-1055.
- Grandey A., 2000, *Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor*, „Journal of Occupational Health Psychology”, no. 5(1), s. 95-110.
- Gross J., 1998, *Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology*, „Journal of Personality and Social Psychology”, no. 74(1), s. 224-237.
- Hatfield E., Cacioppo J.T., Rapson R.L., 1994, *Emotional Contagion*, Cambridge University Press, New York.
- Hinshelwood R.D., Chiesa M., 2002, *Organizations, Anxieties and Defenses*, Whurr Publishers, London.

- Hochschild A.R., 1983, *The managed heart: The commercialization of human feeling*, University of California Press, Berkeley.
- Kets de Vries M.F.R., 2006, *The leader on the couch. A clinical approach to changing people and organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Laplanche J., Pontalis J.B., 1996, *Słownik psychoanalizy*, WSiP, Warszawa.
- Lewis M., Haviland-Jones J.M. (red.), 2005, *Psychologia emocji*, GWP, Gdańsk.
- Lord R.G., Klimoski R.J., Kanfer R., 2002, *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behaviour* (J-B SIOP Frontiers Series), San Francisco.
- Maurer R., 1996, *Beyond the Wall of Resistance*, Bard Books, Austin, TX.
- Moore B.E., Fine B.D., 1996, *Słownik psychoanalizy*, Jacek Santorski & Co, Warszawa.
- Morris J.A., Feldman D.C., 1997, *Managing emotions in the workplace*, „Journal of Managerial Issues”, no. 9(3), s. 257-274.
- Oatley K., Jenkins J.M., 2003, *Zrozumieć emocje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Segal H., 2005, *Teoria Melanii Klein w praktyce klinicznej*, GWP, Gdańsk.
- Senge P.M., 1998, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Styhre A., Ingelgard A., Beausang P., Castenfors M., Mulec K., Roth J., 2002, *Emotional Management and Stress: Managing Ambiguities*, „Organization Studies”, no. 23 (1).
- Van Maanen J., Kunda G., 1989, *Real feeling: Emotional expression and organizational culture*, [w:] L.L. Cummings, B.M. Staw (red), *Research in Organizational Behavior*, vol. 11, s. 43-104, Greenwich, CT: JAI.
- Zerbe W.J., Härtel C.E.J., Ashkanasy N.M., 2006, Volume 2: *Individual and Organizational Perspectives on Emotion Management and Display*, Oxford, UK.