

LAZÁNYI Kornélia Rozália

ÉRZELMEK A MUNKAHELYEN

Az érzelmek társas létünk alapjai. Észlelési szűrőként működnek, befolyásolják tudatos döntéseinket, sőt néha döntenek is helyettünk. Gyakran kerülünk azonban olyan helyzetbe, amikor spontán érzelmeink, illetve azok kimutatása negatív következményekkel jár(na). Az elfogadható érzelmek köre kultúránként, nemenként, életkoronként más és más. Az élet számos területén a nem adekvát érzelmek kimutatása illeszkedési problémákhoz vezet. Tiszteletben kell például tartanunk munkahelyünk érzelmi megnyilvánulásokra vonatkozó normáit. A munkahelyi írott vagy íratlan szabályok követése fokozottan hangsúlyos, hiszen a normáknak való megfelelés támogatja, azok figyelmen kívül hagyása pedig gátolja az egyéni karrierterveket. Az érzelmi előírások súlyos megsértése akár a munkaviszony megszüntetését is eredményezheti. Éppen ezért a spontán érzelmek megváltoztatásának, szabályozásának a folyamata munkahelyi környezetben a leginkább tetten érhető. A szerző tanulmányában a Debreceni Egyetem Orvos- és Egészségtudományi Centruma 167 alkalmazottjának példáján mutatja be, hogy a spontán érzelmek milyen gyakran nem esnek egybe az egyén által kimutatottakkal. Arra is rávilágít, hogy a spontán érzelmek, illetve azok tudatos eltitkolása, valamint a spontántól eltérő „hamis” érzelmek kimutatása hogyan befolyásolják a válaszadók étellel való elégedettségét.

Kulcsszavak: érzelmek, spontán érzelmek, érzelmi munka, étellel való elégedettség

Az érzelmek átélt, interpretált, szabályozott és kifejezett érzések (Mills – Kleinman, 1988). Az emberi érzelmek tehát nem előhuzalozottak (hard-wired). Abban különböznek az állatvilágban tapasztalható válaszreakcióktól, hogy a legtöbb esetben a spontán reakció társas, kulturális, személyközi és szituációs hatások következtében módosul. Az érzelmek tehát olyan mentális állapotok, melyek pszichoszociális bemenet és kognitív értékelés révén jönnek létre (Thagard, 2005). Az érzelmek szerepet játszanak a környezet értékelésében, és módosítják a kognitív információ feldolgozását. Az aktuális érzelmi állapot a figyelmet, az észlelést, a tanulást és az emlékezetet is befolyásolja.

Az érzelmek adaptív válaszokkal kapcsolódnak össze. Növelik az egyén túlélési esélyeit azáltal, hogy a helyzetben a legmegfelelőbb válaszreakciót hívják elő. Kulcsfontosságú szerepük van az inger-válasz kapcsolat rugalmasabbá tételében. Míg az érzések által indított válaszreakciók sokszor „ősi”, a modern társadalmakban már nem elfogadott válaszreakciókat – mint az agresszió vagy a menekülés – indukálnak, addig az érzelmek a társas elvárások értékelése és becsatornázása révén „modern”, társadalmilag elfogadható maga-

tartást tesznek lehetővé. Érzelmek kapcsolják össze a környezetből származó bemeneteket a viselkedési kimenetekkel. Lehetővé teszik a komplex ingerek gyorsabb feldolgozását, a kidolgozottabb alkalmazkodást. Az érzelmeknek szoros a kapcsolata a motivációs-végrehajtási rendszerrel is. Az érzelmek egyik igen fontos funkciója tehát a külső és belső ingerek folyamatos értékelése és szinkronizálása (Scherer, 1997).

Érzés és érzelem

Az érzelmek azonban nemcsak a külvilág ingereinek feldolgozásában segítenek, de az érzelmi megnyilvánulások/viselkedési kimenetek maguk is információt közvetítenek a külvilág felé. Jelzést szolgáltatnak az egyén cselekvési szándékáról. Szerepet játszanak a társas kapcsolatok szabályozásában. Az érzelmek eltitkolása, illetve a hiteltelen érzelmi megnyilvánulások is üzenetet hordoznak. Az észlelhetően nem őszinte viselkedési kimenetek, valamint a spontán érzelmek „ügyetlen” elrejtése a társakban averziót, bizalmatlanságot ébreszt, mert az érzelmi visszajelzésekből levonható információk hiányában csak hiányos képet tudnak az

adott személyről alkotni. Ilyenkor az adott személyről rendelkezésre álló hiányos információk gyakran – akár tudat alatt is – negatív tulajdonságokkal egészülnek ki. Erre a tudatalatti folyamatra utal a „takargatnivalója van” kifejezés pejoratív jelentése is.

Az érzelmek testi reakciókkal is összekapcsolódnak. Hatással vannak az emberi szervezet működésére: szaporítják a pulzust, remegést, izzadást, hiperventillációt válthatnak ki. Bizonyos érzelmek – mint az ellenségesség és a harag – még a szervezet immunológiai védekezőképességét is csökkentik. Míg az érzések szervezetünk működésére gyakorolt hatását nem, vagy csak ritkán tudjuk befolyásolni, addig a testtartás, arckifejezés, gesztusok vagy hanglejtés által közvetített érzelmeink szabályozása társas létünk alapja. Az érzelmeket tehát nem lehet a kulturális, szociális, pszichés és környezeti hatásoktól függetlenül vizsgálni. Ily módon érzelmeink nem irracionálisak, hanem a beilleszkedés és együttélés racionális eszközei. Gyakran pont a bennünk létrejövő érzelmek segítségével tudunk elemezhetetlenül komplex helyzetekben és problémákra megfelelő választ adni. A társas környezet ugyanis nem csupán az érzelmeket kiváltó ingerek nagy részének forrása, de a szabályozási folyamat normáinak, illetve a visszajelzéseknek is kútfője. A munkahelyi normákkal, érzelmi megerősítéssel (jutalmazás, büntetés) és emberi kapcsolatokkal az érzelmi munka foglalkozik.

Az érzelmek csoportosítása

Kemper (1987) az érzelmek társas irányultsága tekintetében három érzelmi típust határozott meg. Az integratív érzelmek az interperszonális kapcsolatokat hivatottak szorosabbra fűzni, ilyenek a szeretet, hűség, büszkeség. Ezzel szemben a megkülönböztető érzelmek csoporton belüli differenciálódásához, a csoportok felbomlásához vezetnek, ilyenek a félelem, harag, megvetés. Az érzelmek harmadik csoportját a burkolt érzelmek alkotják. Bár ezek az érzelmek eredetileg az első két típus bármelyikébe is tartozhatnának, fő jellemzőjük az, hogy az önuralom, elfojtás és álcázás következtében megváltoznak, torzulnak.

Az emberek által kifejezett érzelmeket töltetük alapján két nagy csoportba sorolhatjuk: pozitív és negatív. Az elnevezés a kiváltott cselekvés irányát hivatott jelölni. A negatív érzelmek elkerülő szándékot jelölnek. Az ismeretlentől való félelem gerjeszti, és az ártó tényezők kiiktatására, elkerülésére, eltérítésére sarkallnak bennünket. Ilyen negatív érzelem a bánat, a megbánás, a felelősségérzet, a szégyen, a félelem, a neheztelés, az ellenségkedés, a harag és a gyűlölet (Watson – Clark, 1984).

A pozitív érzelmek ezzel szemben befogadó szándékot jelölnek. A pozitív érzelmeket a harmónia vágya fűti, és az összhang, a béke élvezete kapcsolódik hozzá. Ilyen pozitív érzelem a lelkesedés, az öröm, az empátia és a kíváncsiság.

A pozitív és negatív érzelmek polarítások. A legtöbb érzelmi állapot azonban nem tisztán pozitív, illetve negatív. Minden pillanatban számos érzelem keveredik egymással, így az aktuális érzelmi állapot lehet intenzíven negatív és pozitív is egyszerre.

Morris és Feldman (1997) megfigyelték, hogy bizonyos emberekre meghatározott érzelmek sokkal jellemzőbbek, mint mások. A jellemző érzelmek körét vizsgálva megalkották az érzelmi beállítottságok különböző dimenzióit. Abraham (1998) szerint az érzelmi beállítottság nem más, mint meghatározott módon és érzelmekkel történő reagálás dolgokra, helyzetekre vagy emberekre. A szakirodalom két alapvető érzelmi beállítottságot – pozitív és negatív érzelmi beállítottságot – különböztet meg egymástól. Cropanzano, James és Konovsky (1993) definíciója szerint a pozitív érzelmi beállítottságú személyek pozitív érzelmekkel megfogalmazva általában lelkesek, aktívak és éberek, míg a negatív érzelmi beállítottságúak nyugodtak, békések, elégedettek. A pozitív és negatív érzelmi beállítottság tehát nem a domináns érzelmek töltetét jelzi, hanem sokkal inkább egy az eysencki neuroticitáshoz hasonló vonás. Bár az érzelmi beállítottságok Abraham szerint (1998) nem egymásnak ellentétei, hanem két külön dimenzió. Kutatásai szerint ugyanis léteznek olyan emberek, akik egyszerre jellemezhetők alacsony (vagy éppen magas) pozitív és negatív érzelmi beállítottsággal.

Az érzelmek szabályozása

Az érzelmek olyan kapaszkodók, amelyek lehetővé teszik, hogy megfeleljünk környezetünk társas kihívásainak. Az embereknél ugyanis (ellentétben az állatokkal) az érzelem létrejöttének folyamata kettéválik ingerre és válaszra, ezáltal nagyobb rugalmasságot biztosít a környezeti különbözőségekhez való alkalmazkodáshoz. Scherer (1997) szerint az érzelmek megfelelő válaszreakciókat/viselkedési kimeneteket aktiválnak és késztítenek elő, azonban a válaszok nem azonnal lépnek életbe, hanem van egy bizonyos késleltetési periódus, amíg az egyénnek van ideje addicionális információk begyűjtésére és azok kiértékelésére. Minél intenzívebb egy érzelem, annál kisebb a késleltetési periódus, és gyorsabb a válaszreakció. Míg kritikus szituációkban a késleltetési idő nullára csökken, és előre programozott válaszreakciók lépnek életbe, addig kevésbé akut helyzetekben az egyén mindig képes a mérlegelésre, tovább-

bi információk begyűjtésére. Az információk egyik jelentős hányadát a mások lehetséges válaszreakcióinak mérlegelése teszi ki.

Minél nagyobb a késleltetési periódus, annál több idő jut a kognitív és társas folyamatokra, ezáltal nő a potenciális viselkedési kimenetek köre. Az intenzív érzelmek gyors és előre kiszámítható viselkedést váltanak ki, míg a kevésbé intenzívek esetében nehezebben megjósolható a kimeneti reakció. A késleltetési időben zajló kognitív folyamatok képesek az érzelmek intenzitását csökkenteni, de Wegner (1994) szerint az egyének érzelmi vagy kognitív túlterhelése gyakran ellehetleníti az érzelmek intenzitásának csökkentését.

A viselkedési kimenetek intenzitását nem csupán a késleltetési idő, de társas és szervezeti folyamatok is befolyásolják. Mások pánikreakciói erősítik, míg referens személyek megnyugtató, nyugodt magatartása csökkenti az érzelmi reakciók intenzitását. Ezeknek a társas folyamatoknak gyorsan és megbízhatóan kell kiegészíteniük a Scherer által definiált kapcsolatot, éppen ezért jórészt mások non-verbális jelzéseire adott automatikus reakciókról beszélünk. Ezeket a válaszreakciókat a szocializációs folyamat részeként sajátítják el a szervezet tagjai. Ahhoz azonban, hogy a szervezet tagjainak jelzéseit megfelelően dekódoljuk, elengedhetetlen a megfelelő szintű érzelmi intelligencia és az, hogy ne csak explicit, megfogalmazott dolgokat, de tacit, az emberek fejében/szívében lévő jelenségeket is értelmezni tudjunk.

Fredrickson (1998) szerint az érzelmi töltet is befolyásolja a kapcsolódás jellemzőit. Míg a negatív érzelmek gyors reakciókat indikálnak, addig a pozitív érzelmekre adott válasz lassabb, így sokkal szélesebb a lehetséges viselkedési kimenetek köre. A negatív érzelmek gyakran váltanak ki előre meghatározott viselkedési formákat. Az intenzív negatív érzelmek esetében ez a hatás szinte elkerülhetetlen. A negatív érzelmek előhuzalozottsága evolúciós örökség. A veszélyre, a kedvezőtlen helyzetekre való gyorsabb reagálást – menekülést vagy agresszív választ – teszi hatékonyabbá. Az előhuzalozottság azonban lehetetlenné teszi a társas viszony- és elvárásrendszer figyelembevételét, ezáltal gyakran „káros”, társadalmi normákkal ellentétes viselkedési kimenetet eredményez.

Érzelmek a munkahelyen

Az érzelmek munkahelyeken történő vizsgálata a szervezeti magatartás egyik új jelensége. Korábban az érzelmekre a nyugati kultúrákban mint irracionális és diszfunkcionális elemekre tekintettek, melyeket legfeljebb zavaró tényezőkként építettek be a szervezetek működését leíró elméletekbe (Arvey és társai,

1998; Ashforth – Humphrey, 1995; Muchinsky, 2000). A munkahelyi hangulat, a munkamorál vizsgálatával, valamint az érzelmi intelligencia (ÉI) és érzelmi munka fogalmának szélesebb körű elterjedésével párhuzamosan a kutatók egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkavégzés érzelmi komponensére.

Az érzelmek ugyanis számos módon befolyásolják a szervezeti magatartást. E hatásnak vannak direkt módzatai, mint a különböző viselkedést kiváltó érzelmek, és vannak közvetettek, melyek közvetítő mechanizmusokon keresztül – mint a motiváció vagy az észlelés – befolyásolják a viselkedést.

Különösen fontos minden egyes alkalmazott érzelmeire odafigyelni, mert az érzelmek ragadósak. Már mások érzelmeinek megfigyelése is az adott érzelmi állapotot indukálja a szemlélőben. Hatfield és munkatársai (1994) szerint mások érzelmi megnyilvánulásait ösztönösen – ugyan az eredetnél kisebb intenzitással – utánozzuk. Ezek a lemásolt érzelmi megnyilvánulások pedig megerősítési és visszajelzési folyamatokon keresztül magát a tényleges érzelmi állapotot is befolyásolják.

A személy-munka illeszkedésének elmélete (Person – Job Fit Theory) szerint nő a munkával való elégedettség, ha az egyén személyes jellemzői megfelelnek a munkaköre által támasztott elvárásoknak. Amikor az egyén személyisége jól illeszkedik a munkáltató által elvárt viselkedési kimenetekhez, akkor alacsonyabb az érzelmi disszonancia szintje. Ezzel szemben, ha hiányzik a személy és az általa betöltött munkahely összhangja, nemcsak a munkával való elégedettség csökken, hanem nő a munkahelyi stressz is (Dawis – Lofquist, 1984). Ilyen esetekben az egyén számára a helyzetekből való kilépés a legjobb megoldás. Moskowitz és Côté (1995) eredményei is azt hangsúlyozzák, hogy azok a személyek, akik saját személyes jellemzőiknek megfelelő módon viselkednek, pozitív lelkiállapotba kerülnek. Kutatásaik bizonyították, hogy míg a személyes jellemzőkkel ellentétes viselkedés negatív, addig az azokkal összhangban lévő viselkedés pozitív érzelmeket eredményez.

Érzelmi munka

A szervezetek az érzelmek – főleg az erős negatív érzelmek – moderálását, illetve „otthon hagyását” várják el az alkalmazottaiktól. Az alkalmazottak érzelmi megnyilvánulása ugyanis nem magánügy, hanem a munkaadó által kontrollált nyilvános szereplés. A szolgáltató ágazat szervezeteire – ahol a napi munkavégzés más emberekkel történő folyamatos interakciókat jelent – ez különösen igaz. Számos szervezet kontrollálja alkalmazottjai viselkedését videokamerás megfigyelés, telefonbeszélgetések rögzítése, beépített próbavásárlók/

próbautasok, vagy akár titkos ügyfél-elégedettségi kérdőívek segítségével. Gyakran minden érzelmi megnyilvánulás nyilvános, és része az alkalmazott és az ügyfél által létrehozott társas konstrukciónak.

Azonban a legtöbb foglalkozáshoz kapcsolódnak implicit vagy explicit érzelmi megnyilvánulásokra vonatkozó normák. Annak érdekében, hogy az alkalmazottak érzelmi megnyilvánulásai megfeleljenek az elvártaknak, a szervezetek igen színes eszköztárt alkalmazhatnak. A hivatalosan megfogalmazott szervezeti irányelveken és a megfelelően teljesítők kiemelésén, példaszerepbe helyezésén túl az informális csatornákon terjedő történetek és mítoszok is ezt a célt szolgálják. A spontán érzelmek munkahelyi elvárásoknak való megfelelés érdekében történő megváltoztatását, elrejtését a szakirodalom érzelmi munkának nevezi (Hochschild, 1983). Az érzelmi munka elmélete azokkal az érzelmekkel foglalkozik, amelyeket az alkalmazottak a munka követelményeinek való megfelelés érdekében éreznek vagy tesznek úgy, mintha éreznének. Az érzelmi munka a szervezetek hivatalos szférájába tartozik. Az egyén aláveti magát a szervezeti elvárásoknak. A szervezet pedig fizetés vagy más csereértékkel rendelkező kompenzáció formájában jutalmazza az explicit vagy implicit szabályainak megfelelő viselkedési kimeneteket.

A szervezet érzelmi munkát szabályozó normái egyszerre foglalnak magukba társadalmi, szervezeti és foglalkozásra vonatkozó normákat, hiszen a szervezetek is beágyazott rendszerek. A társadalmi normákat legtöbbször az ügyfelek közvetítik a szervezet és az alkalmazottak irányába. Meghatározzák, hogy milyen a jó szolgáltatás, és mit kell tennie az alkalmazottnak. Gyakorlatilag megírják a szerepet, amelyet a vállalatok csupán közvetítenek alkalmazottjaik felé (Zeithaml – Parasuraman – Berry, 1990). Ezek a társadalmi normák azonban kultúránként változnak.

Paules (1991) szerint az érzelmi munkát meghatározó szervezeti tényezők köre állandó, azonban azok kidolgozottsága, intenzitása már szervezetenként változó. Bowen és Schneider (1988) szerint minél szolgáltatáscentrikusabb, fogyasztóorientáltabb egy vállalat, annál több viselkedési előírása van. Legtöbbször már a toborzási, kiválasztási és szocializációs folyamatok során is erősen hangsúlyozzák a megfelelő érzelmi megnyilvánulások fontosságát. A szabályok kidolgozottságát a szervezet-ügyfél erőviszony is erősen befolyásolja. Minél nagyobb az ügyfelek viszonylagos hatalma (pl. társadalmi rangja, pénzügyi helyzete), annál határozottabbak a szervezetek alkalmazottjaikkal szembeni viselkedési kimenetekre vonatkozó elvárásai. Az ügyfeleknek az alkalmazottak helyes viselkedéséről alkotott határozott elképzelései is fokozzák a szervezet

érzelmi szabályozó tevékenységét. A szervezeteknek az elvárt viselkedési kimenetek/érzelmi megnyilvánulások szabályozásához, betanításához strukturális eszközök (tréningek, feed-back körök, megbeszélések, rituálék) és indirekt módszerek (történetek és mítoszok, modellállítás, metaforák) is rendelkezésére állnak.

Annak érdekében, hogy az alkalmazottak minél jobban internalizálják a szervezet érzelmekre vonatkozó előírásait, hogy alkalmazkodjanak azokhoz, illetve, hogy elsajátítsák a munkájukhoz szükséges érzelmi megnyilvánulások helyes intenzitását, tartalmát és teljes körét, a szervezetek a jutalmak és büntetések változatos rendszerét működtetik (Sutton, 1991). A legkézenfekvőbb megoldás: a normáknak megfelelő viselkedési kimeneteket anyagilag – teljesítményértékelésbe való beépítésük után – a javadalmazásnál és a jutalmak szétosztásánál figyelembe venni. A „hónap dolgozója” fal vagy az Egyesült Államokban, főleg gyorséttermekben alkalmazott legjobb dolgozó kitűzők az elismerés társas elemére alapoznak. Semmi nem lehet olyan erős hatással az alkalmazottak viselkedési kimeneteire, mint a munkatársaktól származó társas megerősítés (Burke, 1991). Cooley 1922-es cikkében számolt be arról a jelenségről, hogy ha egy személyt beállítódásával ellentétes szerepbe helyeznek, majd ebben a szerepben modellhelyzetbe kerül, ahol társai őt tekintik mintának, akkor nemcsak viselkedése, érzelmi megnyilvánulásai lesznek egyre inkább a szerepnek megfelelőek, de spontán érzelmei és személyisége is változásnak indul. (Az iskolások körében hazánkban is igen gyakran alkalmazott játék, a „csendkirály” is ezen a tapasztalaton alapul.)

Az érzelmi munka szintjei

Mivel a szervezetek csupán az érzelmek nyilvánosan is mérhető dimenzióját tudják szabályozni, ezért a megfogalmazott normák is a viselkedési kimenetekre vonatkoznak. Ha ezeknek csupán a külső érzelmi jegyek (arc kifejezés, hangszín, hanglejtés, gesztusok) megváltoztatásával felelünk meg, és az érzelmeinket nem változtatjuk meg; azaz a viselkedési kimenetek nem esnek egybe spontán érzelmeinkkel, akkor *felszíni érzelmi munkát* végeztünk. Az érzelmi munka e formája gyakran vezet a munkavállalók körében hiteltelenség érzéséhez, és károsan befolyásolhatja a teljesítményt és a munkával való elégedettséget is.

Hochschild szerint azonban a külső jellemzők megváltoztatásával a belső érzelmi jellemzők is változhatnak. Derűs, elégedett embert meggyőzően alakítani – a maga minden külső jellemzőjével együtt – csak akkor lehet, ha felvesszük a megfelelő érzelmi tónust. Ebben a munkatársak lehetnek leginkább egymás segítségére.

A külső jegyek megváltoztatása ugyanis változásokat gerjeszt a környezetben. A környezettel való interakció pedig a spontán érzelmeket is hozzáigazítja a külső jegyekhez, hiszen az érzelmeik kifejezését és értelmezését személyközi, szituációs, kulturális és társadalmi feltételek szabályozzák.

Bár a szervezeti érzelmi előírások csupán az érzelmi megnyilvánulásokat szabályozzák, a hitelesség érdekében az átélt érzelmeik megváltoztatására, *mély érzelmi munkára* is szükség lehet. Ez legtöbbször kognitív folyamatok segítségével megy végbe. Olyan helyzetekben, mikor az érzelmeink nem felelnek meg a társas elvárásoknak, múltbeli tapasztalatok segítségével kell áthangolódni. Olyan helyzeteket kell felelevenítenünk és újra átélnünk, amelyek révén megfelelő lelkiállapotba kerülhetünk. Kruml és Geddes (2000b) vizsgálatai kimutatták, hogy megfelelő gyakorlattal rendelkező emberek képesek a megfelelő érzelmeiket az azokat kiváltó tényezőktől függetlenül is reprodukálni.

Őszinte érzelmi munka esetén az egyén helyzetre adott spontán érzelmi reakciója megfelel a szervezet érzelmi előírásainak (Ashforth – Humphrey, 1993). Bár ebben az esetben sem tudatos erőfeszítésre, sem valós munkavégzésre nem kerül sor, az ellentételezés megilleti a munkavállalót. Kruml és Geddes (2000a) szerint az őszinte érzelmi munka a mély érzelmi munka passzív formája. Az őszinte érzelmi munka előnye, hogy az alkalmazott megfelel az elvárásoknak anélkül, hogy valós erőfeszítést tenne ennek érdekében, így aztán elkerüli az összes lehetséges mellékhatást, míg a pozitív szervezeti kimenetek megmaradnak.

Az érzelmi munka dimenziói

Minél jobban ragaszkodik valaki az érzelmi előírásokhoz, annál kisebb a személyes érzelmi szabadsága. A saját érzelmeik megváltoztatásának szükségessége pedig pszichés és kognitív teljesítménykényszert, érzelmi disszonanciát és érzelmi munkát von maga után. Az érzelmi normákhoz való ragaszkodás az elvárt érzelmi munka időtartamával és intenzitásával jellemezhető.

Az érzelmi megnyilvánulások intenzitása mind a spontán érzelmeik, mind pedig a viselkedési kimenetek erősségét magában foglalja. Frijda és társai (1992) szerint az alkalmazott-ügyfél közötti viszonyt leginkább az érzelmeik intenzitása befolyásolja. Az érzelmeik intenzitása az, ami meggyőzi vagy elriasztja az ügyfeleket, mivel intenzív érzelmeiket nehéz hamisítani. Ashforth és Humphrey (1995) az érzelmi intenzitást összekapcsolta az érzelmi munka szintjeivel. Szerintük intenzív érzelmeiket csupán mély érzelmi munka következtében lehet kimutatni, mert felszíni érzelmi munka révén elvesztik

a hitelességüket. Kevésbé intenzív érzelmeik esetén – a viselkedési kimenetek és a spontán érzelmeik közötti eltérés csökkenésével – egyre gyakrabban alkalmazható kielégítő eredménnyel a felszíni érzelmi munka. Az intenzitás vizsgálatának fontosságát mutathatja, hogy ha megszámloljuk hány „ügyféllel” találkozunk egy pénztáros és egy BKV-ellenőr napi munkája során (gyakoriság), akkor közel azonos eredményre juthatunk. Ez arra engedne következtetni, hogy az érzelmi munkából fakadó terhelésük megegyezik. Ezzel szemben egy ellenőrnek sokkal intenzívebben kell magabiztosságot, nyugalmat sugározni, mint amennyire egy pénztárostól elvárt a kedvesség. Tehát nagyobb érzelmi munkát végez, mint egy pénztáros.

Az érzelmi munka mértéke a munkavállalótól elvárt viselkedési kimenetek változatosságát is magában foglalja. Minél változatosabb érzelmi megnyilvánulásokat kell az alkalmazottaknak prezentálniuk, annál több érzelmi munkát kell végezniük. Azoknak az alkalmazottaknak, akiknek többféle érzelmi megnyilvánulást is kifejezésre kell juttatniuk, tervezésre, tudatos önmegfigyelésre van szükségük. Mindez több pszichés energiát von el tőlük, mint az egyféle érzelmet kívánó szervezeti elvárásoknak való megfelelés. Sokkal könnyebb hiteles érzelmi megnyilvánulásokat kialakítani, ha egyszerre csak egy típusú érzelemre kell ráhangolódni. Ha az elvárt viselkedési kimenetek óráról órára, ügyfélről ügyfélre változnak, nő az alkalmazottak hiteltelenség érzése, és csökken a munkával való elégedettségük. A viselkedési kimenetek változtatása ellehetetleníti a hiteles érzelmi megnyilvánulásokat, megnehezíti a mély érzelmi munkát; növeli az érzelmi kimerülést, kiegészítést.

Az érzelmi munka egyik legfontosabb jellemzője az érzelmi disszonancia. Az érzelmi disszonancia a viselkedési kimenetek és a spontán érzelmi állapotok közötti eltérést jelenti (Middleton, 1989). Adelman (1989) az érzelmi disszonanciát az érzelmi munka következményének tekintette, de a szakirodalomban érzelmi munka előtti érzelmi disszonanciával is találkozhatunk. Minél nagyobb a viselkedési kimenetek és a spontán érzelmi állapotok közötti diszkrépancia, annál több energiát kell az érzelmi munkába fektetni. James (1989) és Hochschild (1983) érzelmimunka- definícióját alapul véve csupán őszinte érzelmi munka esetén nem beszélhetünk érzelmi disszonanciáról. Mind a mély, mind a felszíni érzelmi munkához ad definitum szükséges, hogy a szervezet által elvárt viselkedési kimenetek és az egyén spontán érzelmei eltérjenek egymástól.

Az érzelmi disszonancia szintje szorosan összefügg az érzelmi munka gyakoriságával és az elvárt viselkedési kimenetek intenzitásával. Az érzelmi disszonancia

idővel összeadódik, ezért a gyakoriság növekedésével egyre nagyobb az érzelmi disszonancia, és egyre több az esélye az érzelmi kimerülésnek, kiégésnek (Kuenz, 1995). Minél szélesebb skálán mozognak azonban az elvárt érzelmi megnyilvánulások, annál kisebb az érzelmi disszonancia. A lehetséges (szervezetileg engedélyezett) viselkedési kimenetek körének növekedése nagyobb teret nyújt a spontán érzelmek kimutatásának. Ez csökkenti az érzelmi disszonancia előfordulási valószínűségét (Wharton – Erickson, 1993).

Érzelmi munka az egészségügyben

Az egészségügyi dolgozók munkájában kulcsszerepet tölt be a betegekkel való közvetlen, mindennapos kapcsolat – a betegek érzelmei –, valamint a betegek családjával való érzelmi kapcsolódás. Az emberi problémákkal való foglalkozás ára azonban sok esetben a segítők saját pszichés egyensúlyának felborulása. Az érzések sokaságával és sokféleségével való mindennapos találkozás, az érzelmek átélése és kezelése által okozott lelki megterhelés, valamint az ezekre válaszként adott nem adaptív megküzdési stratégiák pszichés és – egy önrontó folyamat végállapotaként – szomatikus betegségekhez vezetnek (Major és munkatársai, 2006). Az egészségügyi dolgozók azért alkotnak különösen veszélyeztetett csoportot, mert viszonylag hosszú időn át végeznek emberekre irányuló, állandó koncentrációt és érzelmi igénybevételt követelő munkát anélkül, hogy egyértelmű, gyors és látványos eredményeket kapnának (Wheeler – Riding, 1994). Az érzelmi munkaterhelést azonban nem csupán az interakciók gyakorisága és intenzitása (Wharton – Erickson, 1993; Morris – Feldman, 1996), valamint a visszacsatolások gyorsasága befolyásolja, de a siker és a kudarc aránya is (Kovács, 2006). A kudarc stresszel jár, az ismétlődő kudarc pedig tanult tehetetlenséghez vezet, ami növeli az érzelmi kimerültséget; hosszabb távon „kiégéssel” jár.

Kovács Mariann és munkatársai (2008) adatai szerint az onkológián dolgozók érzelmi leterheltsége a más egészségügyi területen dolgozóknál nagyobb. Az egészségügyi dolgozók munkájuk során intím közelségbe kerülnek a betegekkel, nem csupán fizikai, de érzelmi síkon is. Az onkológián dolgozók munkájuk jellegének megfelelően túlnyomórészt negatív érzelmekkel találkoznak. Megérinti őket a betegek félelme, haragja, kétségbeesettsége és elhagyatottsága.

Tovább rontja az onkológiában dolgozók helyzetét, hogy időről időre szembesülniük kell saját és az orvostudomány kompetenciáinak határaival (Major és munkatársai, 2006) – amikor gyógyíthatatlan vagy krónikus betegeket kezelnek –, és meg kell küzdeniük a haldoklás

és a halál jelenségével is. A krónikus és rákos betegekkel foglalkozó egészségügyi dolgozók nem csupán fizikai és szellemi téren, de érzelmileg is túlterheltek (Hegedűs – Riskó – Mészáros, 2004). Míg a tumoros betegekkel való foglalkozás számos negatív érzelmeket – mint frusztráció, csalódottság, szomorúság, düh – indukál az egészségügyi személyzetben, addig az onkológián dolgozók gyakorta érzik úgy, hogy el kell fojtaniuk, titkolniuk ezeket a negatív érzelmeket, ezáltal újra meg újra érzelmi disszonanciának kitéve magukat. Az érzelmi túlterheltség, az érzelmi disszonancia időben összeadódik, és érzelmi kimerültséghez vezet. Az érzelmileg kimerült emberek pedig éppen törődési szándékukat és empátiás képességüket veszítik el (Maslach, 2003).

A vizsgálat résztvevői, vizsgálati eszközök

Jelen tanulmány mellett, hogy bemutatja a vizsgálatban részt vevő egészségügyi dolgozók munkahelyi érzelmeit, arra a kérdésre keresi a választ, hogy a spontán érzelmek, valamint azok eltitkolása, illetve a spontán érzelmektől különböző viselkedési kimenetek „tettetése” hogyan befolyásolja az alkalmazottak étellel való elégedettségét.

A munkahelyi érzelmek feltárására doktori kutatásom keretében nyílt lehetőségem. A vizsgálatban 2009 áprilisa és 2009 júniusa között a Debreceni Egyetem Orvos- és Egészségtudományi Centrumának (DEOEC) számos intézete és tanszéke, valamint a Kenézy Gyula Kórház Radiológiai Osztálya vett részt. A kutatásra a Debreceni Egyetemen Orvos- és Egészségtudományi Centruma adott etikai engedélyt. (Az engedély száma: DEOEC RKEB / IKEB 2501-2006.) Az engedély lehetővé tette, hogy a DEOEC bármely önként jelentkező alkalmazottjánál érzelmi munkára és étellel való elégedettségére vonatkozó adatokat gyűjtsék. A kutatásban részt vevő onkológiai dolgozókat személyes ismeretség, illetve a vizsgálatban részt vevő szervezeti egységek vezetőinek segítségével sikerült megszólítani.

A kutatásban 31 férfi és 136 nő vett részt. A nemek részvételi aránya közötti különbséget indokolja, hogy a vizsgálatban 144 szakdolgozó és 23 orvos vett részt. Míg Magyarországon az orvosok körében még mindig több a férfi, addig a szakdolgozók körében egyértelmű a női dominancia. A vizsgálatban részt vevők átlagéletkora 38,79 év volt (SD: 7,84), míg átlagos munkatapasztalata 15,39 év (SD: 6,9) volt. A részt vevő személyek intézetenkénti megoszlását és demográfiai jellemzőit az 1. táblázat mutatja.

A vizsgálatban részt vevők érzelmeit a PANAS-X (Positive and Negative Affect Schedule – Expanded Form; Watson – Clark, 1994) kérdőívvel mértem.

A kérdőív a pozitív és negatív érzelmi beállítódás mellett számos alapérzelmet is mér. A PANAS-X kérdőív 60-féle érzelmet számszerűsít, amelyeket 11 faktorba vagy két szuperfaktorba lehet összevonni. A kérdőív kapcsán arra kértem a válaszadókat, hogy a felsorolt 60-féle érzelmet kétszer osztályozzák intenzitás alap-

ján. Első esetben a munkahelyükön átélte (spontán érzelem), második esetben pedig a munkahelyükön kimutatott (viselkedési kimenet) érzelmeikre kérdeztem rá. Mivel a kérdőívnek nem állt rendelkezésre validált magyar változata, ezért a 60 érzelmi állapotot szakfordító fordította magyarra, majd másik szakfordító for-

1. táblázat

A válaszadók szervezeti egységenkénti megoszlása

<i>Szervezeti egységek</i>		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	Σ
Összesen		26	7	4	47	6	19	9	30	19	167
Neme	Férfi	3	5	1	12	4	1		1	4	31
	Nő	23	2	3	35	2	18	9	29	15	136
Életkora	20–25	3			3	1				1	8
	25–30	2		3	7	3	1	1	6	1	24
	30–35	6	1		11		3	2	7	4	34
	35–40	5	2		9		4	5	3	3	31
	40–45	5	1		6	1	5		6	4	28
	45–50	4			6		4	1	5	3	23
	50–55	1		1	2		1		2	3	10
	55–60				1		1		1		3
	60–		3		2	1					6
Családi állapota	Egyedülálló	5		1	4	2	4	4	8		28
	Házasságban	14	6	3	15	2	6	4	14	9	73
	Párkapcsolatban	3			16	2	3	1	4	5	34
	Elvált	3	1		11		4		4	2	25
	Özvegy	1			1		2			3	7
Egészségügyben eltöltött évek száma	0–2	3		2	2	3				3	13
	2–5	2		1	6	1	1	1	2	1	15
	5–10	3	1		12	1		1	5	1	24
	10–20	11	3		13		9	5	9	5	55
	20–	7	3	1	14	1	9	2	14	9	60
Munkaköre	Orvos	3	7	3	7	2	0	0	1	0	23
	Szakdolgozó	23	0	1	40	4	19	9	29	19	144

- 1 Onkológia Tanszék
- 2 Nőgyógyászati Onkológia Tanszék
- 3 Gyermekklinika Hemato – Onkológiai és Immunológiai Tanszék
- 4 Sugárterápia Tanszék
- 5 Sebészeti Intézet
- 6 Bőrgyógyászati Klinika
- 7 Urológiai Klinika
- 8 Szülészeti és Nőgyógyászati Klinika
- 9 Kenézy Gyula Kórház Radiológiai Osztály

dította vissza angolra. Az eredeti és a visszafordított verzió összevetése során két érzelmi állapot esetén volt eltérés, amelyeknek a végleges magyar verzióját végül a két szakfordító együttesen határozta meg. A kérdőív magyar változatánál a faktorok az eredetivel megegyező módon alakultak, és a kérdőív Cronbach-alfája a spontán érzelmek esetében 0,90, a kimutatott érzelmek kapcsán pedig 0,89 volt, ami igen jó eredménynek számít.

A válaszadók élettel való elégedettségét Diener globális skálájával (Satisfaction With Life Scale, SWLS; Diener, 1994) vizsgáltam. Az SWLS kérdőív az élettel való elégedettséget méri három dimenzió mentén. Ezek: értelmes élet, élvezetes élet, tevékeny élet. Az élettel való elégedettség skála, bár alapvetően a pozitív pszichológia egyik diagnosztikus eszköze, elfogadható pszichometrikus mutatókkal rendelkezik (Ryan és Deci, 2001). A szubjektív jóllétet mérő kérdőív arra kéri a válaszadókat, hogy 18 állításról döntsék el, egy hét fokozatú skála segítségével, hogy mennyire értenek egyet azzal. Ennek a kérdőívnek sem volt a vizsgálat

idején validált magyar változata, ezért a fordításkor a fent leírt módon jártam el. A kapott adatok alapján a faktorok stabilak voltak és megegyeztek az eredeti kérdőív dimenzióival.

Eredmények

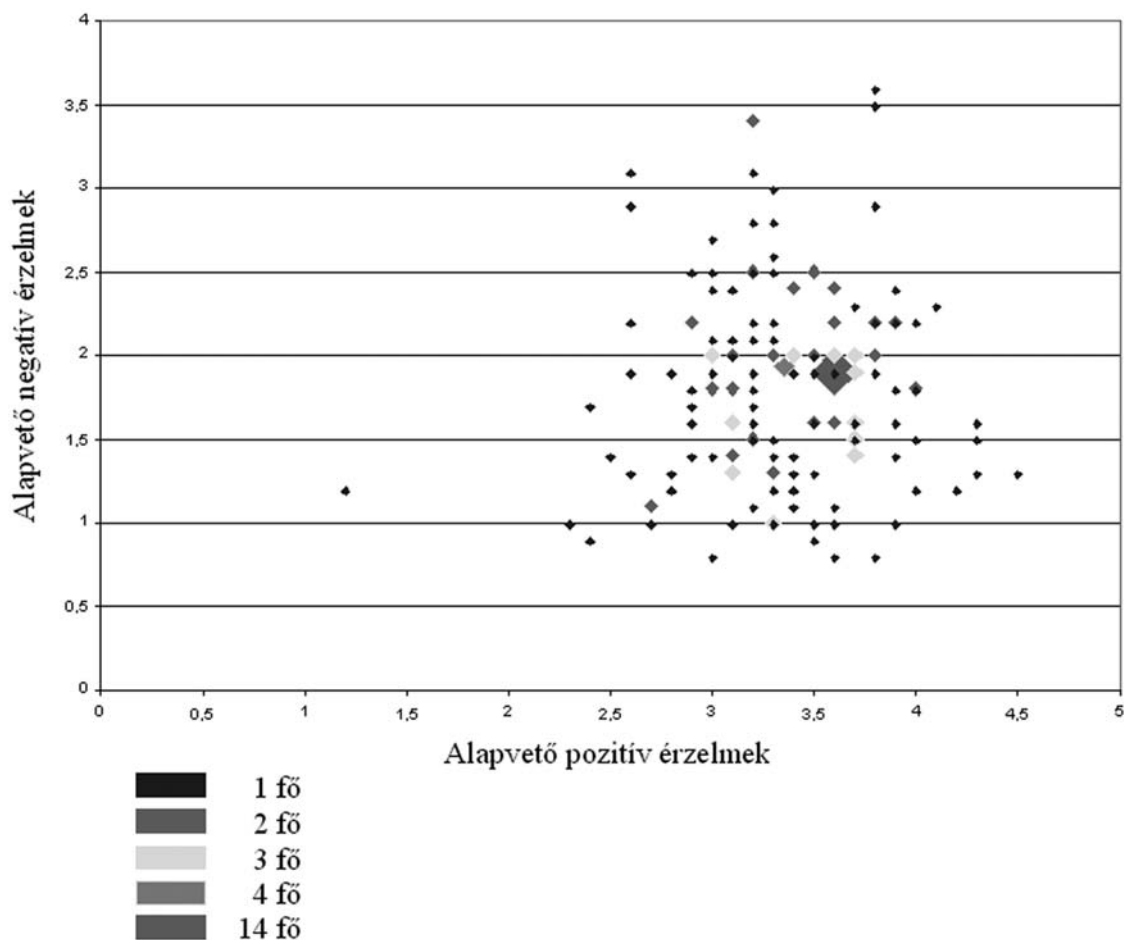
A válaszadókról összességében elmondható, hogy alapvetően inkább pozitív érzelmi beállítottságúak. Az érzelmi beállítottság szerinti megoszlásukat az 1. ábra mutatja.

Az alapvető pozitív spontán érzelmek intenzitásának átlaga 3,36, a mediánja 3,30, míg a módusza 4 volt. Az alapvető negatív spontán érzelmek értékei rendre kisebbek lettek (1,913; 1,9; 2). Az egyes érzelmek intenzitásának átlagát a 2. táblázat mutatja.

A táblázat az érzelmeket átélt intenzitás szerinti rangsorban mutatja. A legintenzívebb spontán érzelmek megfelelnek a segítő foglalkozásúaktól elvártakkal (Szluha – Lazányi – Molnár, 2007; Szluha et al., 2008). A táblázat eredményeiből látszik, hogy a szer-

1. ábra

A válaszadók érzelmi irányultság szerinti megoszlása



vezeti egységek átlagai között szignifikáns eltérést mutató spontán érzelmek közül a válaszadók az „erős” érzelmet élték át a legintenzívebben, míg a „szégyenkezik” érzelmet a legkevésbé intenzíven.

A vizsgálatból kiderült, hogy a spontán érzelmek tekintetében a vizsgált személyek nem tekinthetők teljesen homogénnek. ANOVA vizsgálat segítségével négy érzélem esetében volt kimutatható a szervezeti egységek között szignifikáns eltérés. Ezek a „boldog” (p.:0,03), „erős” (p.: 0,01), „fél” (p.: 0,00) és „szégyenkezik” (p.: 0,01) érzelmek. A szignifikáns eltérést mutató érzelmek szervezetenkénti átlagát a 2. ábra mutatja.

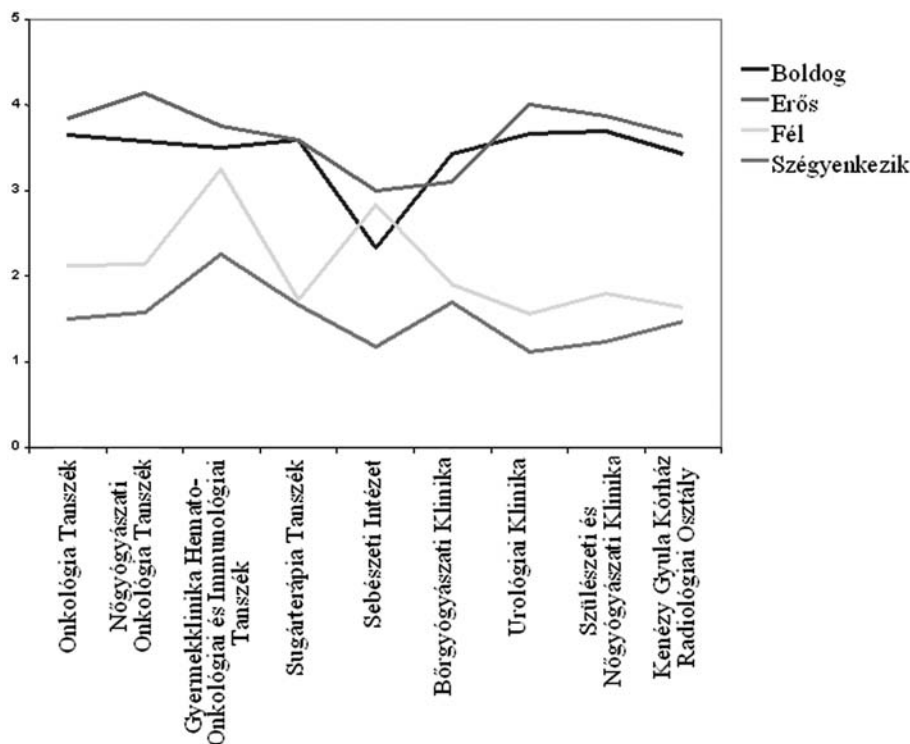
Az ábrából látszik, hogy a pozitív érzelmeket („boldog”, „erős”) a Sebészeti Intézetben dolgozók az átlagnál kevésbé intenzíven élik át. Míg a spontán „félelem” a Gyermekklinika Hemato-Onkológiai és Immunológiai Tanszéke után itt volt a legintenzívebb. A Gyermekklinika Hemato-Onkológiai és Immunológiai Tanszéke a spontán „szégyenérzet” tekintetében teljesített még az átlagnál rosszabbul. Az Urológiai Klinika dolgozói a pozitív spontán érzelmek esetében az átlagnál magasabb, a negatív spontán érzelmek („fél”, „szégyenkezik”) esetében az átlagnál alacsonyabb intenzitásról számoltak be.

2. táblázat

A válaszadók spontán érzelmei intenzitás szerinti sorrendben

1	Tevékeny	4,08	31	El van ragadtatva	2,23
2	Éber	3,99	32	Ihletett	2,23
3	Figyelmes	3,98	33	Meglepett	2,20
4	Érdeklődő	3,95	34	Bizonytalan	2,14
5	Jókedvű	3,89	35	Szomorú	2,13
6	Összpontosító	3,87	36	Feszélyezett	2,10
7	Lendületes	3,86	37	Lehangolt	2,05
8	Nyugodt	3,79	38	Egyedül érzi magát	2,04
9	Életeli	3,77	39	Ámul	2,01
10	Erős	3,66	40	Álmatag	1,95
11	Elszánt	3,63	41	Nehézkes	1,93
12	Bizakodó	3,60	42	Haragszik önmagára	1,92
13	Vállalkozó kedvű	3,57	43	Le van sújtva	1,91
14	Boldog	3,54	44	Fél	1,89
15	Örömteli	3,37	45	Szégyenlős	1,89
16	Fáradt	3,02	46	Félénk	1,83
17	Önfeledt	2,88	47	Magányos	1,80
18	Ellazult	2,86	48	Bűntudatos	1,77
19	Merész	2,84	49	Beijedt	1,75
20	Fesztelen	2,81	50	Undorodik	1,71
21	Büszke	2,81	51	Iszonyodik	1,70
22	Elégedetlen önmagával	2,69	52	Ijedt	1,66
23	Tartózkodó	2,44	53	Álomittas	1,65
24	Mérges	2,43	54	Ellenséges	1,61
25	Ideges	2,42	55	Mélabús	1,58
26	Izgatott	2,40	56	Rémült	1,56
27	Ingerlékeny	2,37	57	Szemrehányást érdemel	1,51
28	Döbrent	2,30	58	Szégyenkezik	1,50
29	Rettenthetetlen	2,29	59	Megvető	1,46
30	Feldúlt	2,23	60	Undorodik önmagától	1,24

A szignifikáns eltérést mutató érzelmek szervezeti egységenkénti átlaga



2. ábra

Számos spontán érzelm intenzitása mutatott korrelációt a válaszadók életkorával. Az idősebb válaszadókra jellemzőbbek voltak a „nyugodt”, „bizakodó” és „tevékeny” érzelmek, míg a fiatalabb egészségügyi dolgozók körében a „beijedt”, „döbrent”, „feldúlt”, „bizonytalan” és „álmatag” érzelmek intenzitása volt magasabb. Ez az eredmény nem meglepő, hiszen az idősebb nagyobb élet- és munkatapasztalattal rendelkező egészségügyi dolgozókat már nehezebb meglepni. „Hozzászórtak” a munkájukkal együtt járó érzelmi krízishelyzetekhez, megtanulták azokat kezelni. Ezt a magyarázatot látszik megerősíteni az is, hogy a „döbrent”, „bizonytalan”, „álmatag” érzelmek a nagyobb munkatapasztalattal rendelkezők körében kisebb intenzitással fordultak elő (4. táblázat).

A spontán érzelmek intenzitásbeli eltéréseinek lehetséges okaként megvizsgáltam még a válaszadók életkorát, nemét, illetve a munkakörét és munkatapasztalatát is (3. táblázat).

A válaszadók spontán érzelmeinek nemenkénti összehasonlításakor többnyire közepesen szignifikáns gyenge korrelációt kaptam. Az adatok alapján a női válaszadók intenzívebben élték meg mindennapi

3. táblázat

A válaszadók életkora, munkatapasztalata és spontán érzelmeik közötti összefüggések

	Nyugodt	Bizakodó	Tevékeny	Beijedt	Döbrent	Feldúlt	Bizonytalan	Álmatag
Életkor	0,23**	0,20**	0,16*	-0,16*	-0,17*	-0,17*	-0,19*	-0,27**
Munkatapasztalat					-0,19*		-0,16*	-0,18*

* p. < 0,05

** p. < 0,01

4. táblázat

A válaszadók neme és spontán érzelmeik közötti összefüggések

	Önfeledt	Undorodik	Félték	Ijedt	Fáradt	Beijedt	Nyugodt	Mérsz	Megvető	Büszke
Nem (férfi-nő)			0,17*	0,17*	0,16*	0,16*	-0,17*	-0,18*	-0,18*	-0,22**
Munkakör (orvos-szakd.)	0,18*	0,18*								

* p. < 0,05

** p. < 0,01

VEZETÉSTUDOMÁNY

munkájuk során a „félénk”, „ijedt”, „fáradt”, „beijedt” spontán érzelmeiket, mint férfi munkatársaik. A férfi válaszadók azonban intenzívebben élték át a „nyugalom”, „merészség”, „megvetés” és „büszkeség” spontán érzelmeit. Bár magyarázatként leginkább a nemek sztereotipikus különbözősége kínálja magát, az adatok értékelésénél érdemes figyelembe venni, hogy míg a vizsgálatban részt vevő egészségügyi szakdolgozók túlnyomórészt nők voltak, addig a részt vevő férfiak többnyire orvosok voltak. Az eltérések tehát a munkakörök különbözőségéből is fakadhatnak. Ezt az elméletet az érzelmeik munkakörönkénti bontásban való vizsgálata nem erősítette meg.

A válaszadók munkakör szerinti összehasonlításának eredménye szerint az egészségügyi szakdolgozók intenzívebben élik át mind az „önfeledtség”, mind pedig az „undor” állapotát, mint orvos kollégáik. Az orvosok körében az „önfeledtség” alacsonyabb intenzitása a nagyobb felelősség következménye, míg az átélt „undor” alacsonyabb mértékét a betegekkel való relatív (szakdolgozókhöz képest) kevesebb fizikai kontaktus okozhatja.

Mint azt majd az 5. táblázat is mutatja, számos érzelm állt pozitív kapcsolatban az élettel való elégedettség mindhárom dimenziójával. A pozitív korreláció azt jelenti, hogy a magukat „lendületes” ebbnek, érző válaszadók összességében elégedettebbek voltak életükkel, mint kevésbé „lendületes”, társaik. A kutatás eredményei azt mutatták, hogy nem minden érzelm hatott egyformán az élettel való elégedettség mindhárom dimenziójára. A „meglepett”, „ihletett”, „önfeledt”, „vállalkozó kedvű”, „összpontosító” érzelmek az értelmes és élvezetes élet, a „bizakodó” érzelm pedig az értelmes és elfoglalt élet dimenziókkal volt kapcsolatban. Akadtak olyan érzelmek is, amelyek az élettel való elégedettség egyetlen dimenziójával korreláltak. Ezek közül igen érdekes az élvezetes élet dimenzióval korreláló érzelmek köre. Számos negatív érzelm – mint a „döbrent”, „le van sújtva”, „haragszik önmagára”, „lehangolt” vagy „rémült” – intenzitása mutatott korrelációt az élet élvezetének mértékével (5. táblázat).

A munkavállalók azonban nem mindig mutatják ki spontán érzelmeiket. A legtöbben igyekeznek megfelelni az érzelmi megnyilvánulásokra vonatkozó munkahelyi normáknak. Mint az a spontán érzelmeik intenzitás szerinti rangsorából is látszott, a vizsgálatban részt vevők nagy többségének érzelmei természetes módon felelnek meg a segítő foglalkozásúaktól elvártaknak. A munkájuk során átélt spontán érzelmek és a viselkedési kimenetek átlagának egyezését jól szemlélteti a 11 alapérezlem szerinti érzelmi térképek összehasonlítása (3. ábra).

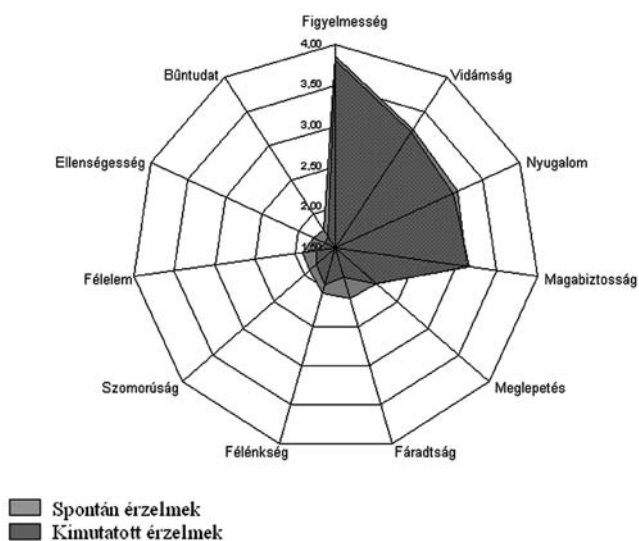
A válaszadók spontán érzelmei és az élettel való elégedettségük közötti összefüggések

	Értelmes élet	Élvezetes élet	Elfoglalt élet
Lendületes	0,36	0,19	0,26
Életteli	0,36	0,25	0,23
Érdeklődő	0,35	0,20	0,24
Merész	0,34	0,34	0,24
Elszánt	0,30	0,20	0,19
Boldog	0,29	0,21	0,27
Örömteli	0,29	0,24	0,19
El van ragadtatva	0,22	0,25	0,24
Rettenthetetlen	0,20	0,22	0,23
Meglepett	0,32	0,27	
Ihletett	0,27	0,31	
Önfeledt	0,25	0,32	
Vállalkozó kedvű	0,25	0,21	
Összpontosító	0,21	0,20	
Bizakodó	0,29		0,20
Éber	0,26		
Figyelmes	0,22		
Jókedvű	0,21		
Döbrent		0,26	
Izgatott		0,26	
Fesztelen		0,22	
Le van sújtva		0,20	
Haragszik önmagára		0,20	
Lehangolt		0,19	
Rémült		0,19	
Büszke			0,19

A táblázat csak a $p. \leq 0,01$ korrelációkat tartalmazza

3. ábra

A válaszadók érzelmi térképe



Az ábra tanúsága szerint a vizsgálatban részt vevő egészségügyi szakdolgozók pozitív spontán érzelmeiket azok teljes intenzitásában kimutatták, míg negatív spontán érzelmeiket – bár azok eredetileg is kevésbé voltak intenzívek, mint a pozitívak – elnyomták, illetve nem mutatták ki. A kimutatott pozitív spontán érzelmeik, illetve az azokkal összhangban levő viselkedési kimenetek intenzitásának átlaga ugyan kismértékben csökkent (3,31), azonban a medián 3,4-re emelkedett.

A negatív érzelmekhez kapcsolódó viselkedési kimenetek intenzitásának átlaga 1,74-re csökkent, ami közel 10%-os csökkenés. A medián ezzel párhuzamosan 1,7-re változott.

Az átlagértékek különbségei tehát azt sugallják, hogy a vizsgálatban részt vevők érzelmi munkát főleg negatív spontán érzelmeik eltitkolására végeznek. A spontán érzelmek és a viselkedési kimenetek eltérése azonban ennél változatosabb képet mutat.

6. táblázat

A válaszadók őszintén kimutatott, eltitkolt és tettett érzelmei

	=0	>0		<0			=0	>0		<0			
Álmatag	92	63	M	12	A	Ijedt	111	38		18	A		
Álomittas	106	40		21		Ingerlékeny	88	A	56	M	23		
Ámul	84	A	44	39	M	Iszonyodik	102		42		23		
Beijedt	104		45	18	A	Izgatott	90	A	41		36	M	
Bizakodó	101		33	33		Jókedvű	122	M	26	A	19	A	
Bizonytalan	97		46	24		Le van sújtva	96		38		33		
Boldog	95		36	36	M	Lehangolt	93		44		30		
Bűntudatos	97		47	23		Lendületes	114	M	34		19	A	
Büszke	95		41	31		Magányos	100		37		30		
Döbbent	91		48	M	28	Meglepett	99		31		37	M	
Éber	114	M	31		22	Megvető	125	M	26	A	16	A	
Egyedül érzi magát	99		50	M	18	A	Mélabús	122	M	25	A	20	
El van ragadtatva	85	A	34		48	M	Merész	93		33		41	M
Elégedetlen önmagával	76	A	63	M	28	Mérges	91		54	M	22		
Életteli	112		23	A	32	Nehézkés	113		33		21		
Ellazult	92		35		40	M	Nyugodt	103		36		28	
Ellenséges	107		40		20		Önfeledt	90	A	42		35	
Elszánt	104		34		29		Örömteli	96		31		40	M
Érdeklődő	116	M	31		20		Összpontosító	113		29		25	
Erős	103		24	A	40	M	Rémült	118	M	29		20	
Fáradt	88	A	65	M	14	A	Rettenthetetlen	81	A	35		51	M
Fél	103		45		19	A	Szégyenkezik	112		29		26	
Feldúlt	92		53	M	22		Szégyenlős	94		45		28	
Félénk	105		36		26		Szemrehányást érdeme	112		28	A	27	
Feszélyezett	94		45		28		Szomorú	99		38		30	
Fesztelen	80	A	55	M	32		Tartózkodó	89	A	45		33	
Figyelmes	121	M	25	A	21		Tevékeny	115	M	37		15	A
Haragszik önmagára	91		45		31		Undorodik	105		46		16	A
Idegess	87	A	53	M	27		Undorodik önmagától	143	M	12	A	12	A
Ihletett	98		28	A	41	M	Vállalkozó kedvű	104		28	A	35	

=0 Őszintén kimutatott érzelmek
 >0 Eltitkolt érzelmek
 <0 Megjártzott érzelmek

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az eltitkolt érzelmek étellel való elégedettséggel való kapcsolata

	<i>Értelmes élet</i>	<i>Élvezetes élet</i>	<i>Elfoglalt élet</i>
Álomittas	0,16*	0,16*	0,22**
Nyugodt	-0,16*		
Lendületes	-0,16*		
Izgatott		0,20**	0,18*
Félénk		0,16*	0,18*
Iszonyodik		0,24**	
Undorodik		0,22**	
Ingerlékeny		0,20*	
Elégedetlen önmagával		0,17*	
Undorodik önmagától		0,15*	
Szomorú			0,23**
Lehangolt			0,20*
Bűntudatos			0,19*
Beijedt			0,19*
Bizonytalan			0,19*

* p. < 0,05

** p. < 0,01

A 6. táblázatban az érzelmek mellett feltüntettem, hogy hány válaszadó mutatta ki őszintén az adott érzést abban az intenzitásban, amiben érezte, és hányan titkolták el vagy tettették annak intenzitását. A táblázatban „A” és „M” betűkkel jelöltem a legalacsonyabb és legmagasabb értékeket a könnyebb áttekinthetőség érdekében.

A teljes intenzitásukban kimutatott érzelmek az őszinte érzelmi munkának felelnek meg. Ha a spontán érzelmek és a viselkedési kimenetek összhangban vannak, nincs érzelmi disszonancia, és nincsenek káros mellékhatások sem. Abban az esetben azonban, amikor a spontán érzelmeket kevésbé intenzíven mutatjuk ki, mint ahogyan azokat érezzük (>0) vagy a viselkedési kimenetek intenzívebbek, mint ahogyan azt a spontán érzelmeink indokolnák (<0), akkor felszíni érzelmi munkát végzünk. Minél több viselkedési kimenet tér el a spontán érzelmek által indokolttól, illetve minél nagyobb a változás mértéke és gyakorisága, annál magasabb az érzelmi disszonancia foka és a negatív mellékhatások valószínűsége.

Az eltitkolt érzelmek mennyisége gyenge, közepesen szignifikáns (Pearson: 0,17; p.: 0,02) pozitív kapcsolatot mutatott az étellel való elégedettség élvezetes élet dimenziójával. Ennek lehetséges magyarázata abban rejlik, hogy a nem helyzethez illő spontán érzelmeket eltitkoló személyek jobban be tudnak illeszkedni a munkahelyi kollektívába, és jobban tudják élvezni az életet, mint a spontán érzéseiket minden esetben őszintén kimutatók. (Az étellel való elégedettség nem mutatott szignifikáns kapcsolatot sem a spontán valójukban kimutatott, sem pedig a tettett viselkedési kimenetek mennyiségével.)

Hogy a munkahelyi normáknak való megfelelés érdekében megváltoztatott érzelmek étellel való elégedettségre gyakorolt hatását jobban feltárjam, minden egyes érzelmet külön-külön megvizsgáltam. A vizsgálathoz képeztem a spontán érzelmek és a viselkedési kimenetek különbségét, majd külön vizsgáltam az adott érzelmet eltitkolókat és az adott érzelmet tettetőket az őszinte érzelmi munkát végzők tükrében.

A 7. táblázatban szereplő pozitív korrelációk azt jelentik, hogy az adott érzelmet eltitkolók, vagy azt a spontán érzelmekénél kisebb intenzitással kimutatók jobban teljesítettek az étellel való elégedettség bizonyos dimenziójában, mint azok, akik az adott érzelmet annak spontán valójában kimutatták. A negatív korreláció ennek megfelelően azt mutatja, hogy az őszinte érzelmi munkát végzőknek magasabb volt az étellel való elégedettségük, mint azoknak, akik a spontán érzelmekhez kapcsolódó viselkedési kimeneteket felszíni érzelmi munka segítségével változtatták meg. A táblázat-

ban bemutatott érzelmekről összefoglalva elmondható, hogy a negatív spontán – a betegek és kollégák elvárásainak meg nem felelő – érzelmek eltitkolása az étellel való elégedettséget annak mindhárom dimenziójában növelte. A társadalmi elvárásoknak és a munkahelyi érzelmi megnyilvánulásoknak megfelelő spontán érzelmek (nyugodt, lendületes) eltitkolása azonban csökkentette a válaszadókban saját életük értelmességének érzetét.

A tettett érzelmek esetében a pozitív és negatív korreláció jelentése megegyezik az eltitkolt érzelmek esetében leírtakkal. Az érzelmek étellel való elégedettséget mutató kapcsolata azonban már nem annyira kézenfekvő. Igen nehéz a pozitív korrelációk magyarázata. A kutatási adatok ugyanis azt sugallják, hogy akik felnagyítják az „önnönmaguktól való undor”, az „ellenségesség” és az „undor” spontán intenzitását, azok elégedettebbek az életükkel. A jelenség háttérében a betegetől való távolság megtartásának szándéka állhat. A betegek ugyanis elkerülik azokat, nem alakítanak ki olyan szoros kapcsolatot azokkal, akik ellenséges, mélabús vagy önnönmaguktól undorodó magatartást tanúsítanak. A betegekben önnönmagukról negatívabb képet festők számára a szoros kötődés és az érzelmi bevonódás elkerülése egy bizonyos védekezési stratégia (8. táblázat).

8. táblázat

A tettettett érzelmek étellel való elégedettséggel való viszonya

	<i>Értelmes élet</i>	<i>Élvezetes élet</i>	<i>Elfoglalt élet</i>
Meglepett	-0,28**	-0,16*	
Szégyenkezik	-0,17*		
Undorodik önmagától	0,19*		
Ellenséges	0,19*		0,17*
Életteli		-0,19*	-0,16*
Mérges		-0,21**	
Haragszik önmagára		-0,20**	
Döbrent		-0,15*	
Boldog			-0,18*
Mélabús			0,15*

* p. < 0,05

** p. < 0,01

Azok a válaszadók, akik a „meglepett”, „szégyenkezik”, „életteli”, „mérges”, „haragszik önmagára”, „döbrent” és „boldog” érzelmeiket azok spontán intenzitásában mutatták ki, és nem tettettek a spontán érzelmekénél nagyobb intenzitást, azok az étellel való elégedettség meghatározott dimenzióiban jobban teljesítettek, mint az ezeket az érzelmeiket felnagyítva megjelenítő munkatársaik. Ez az eredmény a negatív érzelmek esetében a társadalmi elvárásoknak való megfelelés eredménye.

Az „életteli” és „boldog” érzelmek esetében azonban nehezen magyarázható a kapott korreláció. Az eredmények hátterében meghúzódó egyik lehetséges ok az, hogy a betegek a betegségük természeténél fogva nem örülnek a „túlzottan” boldog vagy életvidám egészségügyi dolgozóknak, és ezt tudatosan vagy tudat alatt kommunikálják is az egészségügyi szakdolgozók és orvosok felé. A másik lehetséges ok az érzelmi munka jellegében rejtőzik. A felszíni érzelmi munka – és így a spontán érzelmektől eltérő viselkedési kimenetek tettetésének és a spontán érzelmek intenzitásának felnagyítása – egyik sarkalatos pontja a hitelesség. Az érzelmi munka ugyanis csak akkor éri el célját, ha a kimutatott érzelmek hitelességét a célszemély nem kérdőjelezi meg (Rafaelli – Sutton, 1989). Ha a célszemélyek – jelen esetben a betegek – az érzelmi megnyilvánulást/viselkedési kimenetet hiteltelennak tekintik, az nem csak az egészségügyi dolgozó-beteg kapcsolatot mérgezi meg, de az érzelmi munka egyénre rakott terheit is növeli. Hitelesen boldog és életteli érzelmi megnyilvánulásokat tettetni a nap mint nap tumoros betegekkel dolgozóknak

igen nehéz. Ezért a kisebb intenzitású spontán „boldogság” és „életteliség” érzelmeknek megfelelő viselkedési kimenetek vannak pozitív hatással az egészségügyi dolgozók étellel való elégedettségére.

Az eredményekkel kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy a PANAS-X kérdőívek különbsége segítségével a mély érzelmi munkát sajnos nem lehet mérni, mert ebben az esetben az átélt érzelmek is megváltoznak, nem csupán a viselkedési kimenetek különböznek a spontán érzelmek által indokoltól. Ebben az esetben a válaszadók nem tudnak tudatosan különbséget tenni a spontán és a később kialakult érzelmek között, hiszen a különbség csupán a kialakulás folyamatában egyértelmű. A mély érzelmi munka a társadalmilag/szervezetileg elvárt, „megfelelő” érzelmi megnyilvánulások/viselkedési kimenetek kialakításának kognitív részfolyamata. A jelenség megragadására számos kérdőív készült (Grandey, 2003; Brotheridge – Lee, 1998), azonban azok nem az érzelmek szintjén vizsgálják az érzelmi munkát, hanem a jelenségre magára kérdeznak rá. (Például: „Erőfeszítést teszek, hogy ténylegesen érezzem azokat az érzelmeiket, amelyeket mások felé mutatnom szükséges.”)

Összefoglalás

A vizsgálatban részt vevő egészségügyi dolgozók érzelmi munkájáról összességében elmondható, hogy igen magas volt a spontán érzelmek és a hozzájuk kapcsolódó viselkedési kimenetek egyezősége, az őszinte érzelmi munka aránya. A legintenzívebb spontán érzelmek megfeleltek a segítő foglalkozásúaktól elvártakkal. A válaszadók alapvetően inkább pozitív érzelmi beállítottságúak voltak. Felszíni érzelmi munkát túlnyomórészt a negatív spontán érzelmeik megváltoztatásához végeztek.

A felszíni érzelmi munka hátterében legtöbbször a munkatársak és betegek által kommunikált társadalmi elvárásoknak való megfelelési szándék állt. A spontán érzelmek intenzitását eltitkoló, vagy éppen felnagyító viselkedési kimeneteket prezentálók étellel való elégedettsége is szorosan összekapcsolódott a viselkedési normáknak való megfeleléssel. A vizsgálat során feltárt felszíni érzelmi munka másik mozgatórugója a betegektől való „biztonságos” távolság megtartásának stratégiája volt.

A kutatási adatok arra is felhívták a figyelmet, hogy a hiteltelen felszíni érzelmi munka mellőzése még akkor is nagyobb étellel való elégedettséghez vezet, ha a tettettett érzelmi megnyilvánulások egyébként megfelelnek a társadalmi elvárásoknak. A hiteltelenség problematikájának feltárásához azonban további kutatásokra van szükség, amelyek magukban foglalják a mély érzelmi munka folyamatának megragadását és számszerűsítését.

Felhasznált irodalom

- Abraham R. (1998): Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124. p. 229–246.
- Adelman P.K. (1989): Emotional labor and employee well-being. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, Ann Arbor
- Arvey R.D. – Renz G.L. – Watson T.W. (1998): Emotionality and job performance: implications for personnel selection. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16. p. 103–147.
- Ashforth B. – Humphrey R.H. (1993): Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18. p. 88–115.
- Ashforth B. – Humphrey R.H. (1995): Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48. p. 97–125.
- Bowen D.E. – Schneider B. (1988): Service marketing and management: Implications for organizational behavior. In: L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds), *Research in organizational behavior*, 10. pp. 43–80. Greenwich, CT: JAI Press <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=80&hid=102&sid=64fc0626-11f9-44d2-89bb-1b491fe8ac82%40sessionmgr102&bdata=JmFtcDtsYW5nPWWh1JnNpdGU9ZWWhvc3QtbG12ZQ%3d%3d-bib11up>
- Brotheridge, C. – Lee, R. (1998): On the dimensionality of emotional labor: Development and validation of an emotional labor scale. Paper presented at the First Conference on Emotions in Organizational Life, San Diego
- Burke P.J. (1991): Identity processes and social stress. *American Sociological Review*, 56. p. 836–849.
- Cooley C.H. (1922): *Human nature and the social order* (rev. ed.). New York: Scribner
- Cropanzano, R. – James, K. – Konovsky, M.A. (1993): Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14. p. 595–606.
- Dawis, R.V. – Lofquist, L.H. (1984): *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press
- Diener, E. (1994): Assessing subjective well-being: Progress and opportunities, *Social Indicators Research*, 31, 2, p. 103–157.
- Fredrickson, B.L. (1998): What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2. p. 173–186.
- Frijda, N.H. et al. (1992): The complexity of intensity: Issues concerning the structure of emotion intensity. In: Clark M. (Ed.), *Review of personality and social psychology*, 13. p. 60–89. Newbury Park, CA: Sage
- Grandey, A.A. (2003): When 'the show must go on': surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46. p. 86–96.
- Hatfield, E. – Cacioppo, J.T. – Rapson, R.L. (1994): *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press. Hess, U. Emotion at work. Fellow, Cirano Professor, Université du Québec à Montréal (July 2003)
- Hegedűs K. – Riskó Á. – Mészáros E. (2004): A súlyos betegekkel foglalkozó egészségügyi dolgozók testi és lelki állapota. *Lege Artis Medicinae*, 14 (11), p. 786–793.
- Hochschild, A.R. (1983): *The Managed Heart: Commercialisation of Human Feeling*. University of California Press, Berkeley
- Hogg, M.A. – Abrams D. (1990): Social motivation, self-esteem and social identity. In: Abrams D., Hogg M.A. (Eds), *Social identity theory: Constructive and critical advances*. p. 28–47. New York: Springer-Verlag
- James, N. (1989): Emotional labour: Skill and work in the social regulation of feelings. *Sociological Review*, 37. p. 15–42.
- Kemper, T.D. (1987): How many emotions are there? Wedding the social and autonomic components, *American Journal of Sociology*, 93. p. 263–289.
- Kovács M. (2006): A kiégés jelensége a kutatási eredmények tükrében. *Lege Artis Medicinae*, 16 (11), p. 981–987.
- Kovács M. – Kovács E. – Hegedűs K. (2008): Az érzelmek szerepe a lelki kiégés alakulásában. *Mentálhigiéne és Pszichoszomatika*, 9 (3), p. 199–216.
- Kruml, S.M. – Geddes, D. (2000a): Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14. p. 8–49.
- Kruml, S.M. – Geddes, D. (2000b): Catching fire without burning out: Is there an ideal way to perform emotional labor? In: Ashkanasy, N. M., Hartel, C. M., Zerbe, W. J. (Eds) *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*. Westport, CT: Quorum Books
- Kuenz, J. (1995): Working at the rat. In: Fish, S., Jamerson, F. (Eds), *Inside the mouse: Work and play at Disney World*, p. 110–162. Durham, NC: Duke University Press
- Mael, F. – Ashforth, B.E. (1992): Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13. p. 103–123.
- Major J. – Röss K. – Hulesch B. – Tóty F. (2006): A kiégés jelensége az orvosi hivatásban. *Lege Artis Medicinae*, 16 (4), p. 75–81.
- Maslach, C. (2003): Job burnout. New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12 (5), p. 189–192.
- Middleton, D.R. (1989): Emotional style: The cultural ordering of emotions. *Ethos*, 17. 2. p. 187–201.
- Mills, T. – Kleinman, S. (1988): Emotions, reflexivity, and action: An interactionist analysis. *Social Forces*, 66. p. 1009–1027.
- Morris, J.A. – Feldman, D.C. (1996): The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21. p. 986–1010.

- Morris, J.A. – Feldman, D.C.* (1997): Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9. p. 257–274.
- Moskowitz, D.S. – Côté, S.* (1995): Do interpersonal traits predict affect? A comparison of three models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69. p. 915–924.
- Muchinsky, P.M.* (2000): Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21. p. 801–805.
- Paules, G.F.* (1991): Dishing it out: Power and resistance among waitresses in a New Jersey restaurant. Philadelphia: Temple University Press
- Rafaeli, A. – Sutton, R.* (1989): The expression of emotion in organizational life. In: Staw B. M., Cummings L. L. (Eds), *Research in organizational behavior*. p. 142. Greenwich, CT: JAI Press
- Ryan, R.M. – Deci, E.L.* (2001): To be happy or to be self-fulfilled: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being, *Annual Review of Psychology* 52, p. 141–166.
- Scherer, K.R.* (1997): Profiles of emotion-antecedent appraisal: Testing theoretical predictions across cultures. *Cognition and Emotion*, 1. p. 13–150.
- Sutton, R.I.* (1991): Maintaining norms about expressed emotion: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, 36, p. 245–268.
- Szluha K. – Lazányi K. – Horváth Á. et al.* (2008): Az onkológiai szakdolgozók érzelmi munkájának vizsgálata a pályaválasztási motivációk tükrében. *Magyar Onkológia*, 52, 1, p. 65–69.
- Szluha K. – Lazányi K. – Molnár P.* (2007): Az érzelmi munka szerepe az onkológiában. *Magyar Onkológia*, 51, 1, p. 47–51.
- Thagard, P.* (2005): *Mind: Introduction to Cognitive Science*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press
- Thoits, P.A.* (1996): Managing the emotions of others. *Symbolic Interaction*, 19. p. 85–109.
- Watson, D. – Clark, L.A.* (1984): Negative affectivity: The disposition to experience negative emotional states. *Psychological Bulletin*, 96. p. 465–490.
- Watson, D. – Clark, L.A.* (1994): *The PANAS-X: Manual for the positive and negative affect schedule-Expanded Form*. Iowa City: University of Iowa
- Wegner, D.M.* (1994): Ironic processes of mental control. *Psychologic Review*, 101. p. 34–52.
- 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. p. 457–486.
- Wheeler, H. – Riding, R.* (1994): Occupational stress in general nurses and midwives. *British Journal of Nursing*, 3. p. 527–534.
- Zeithaml, V.A. – Parasuraman, A. – Berry, L.L.* (1990): *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press

Cikk beérkezett: 2010. 3. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2010. 5. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Bokor Attila, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Csonka László**, kutató, IKU Innovációs Kutató Központ, Pénzügykutató Zrt.; **Tkatchenko Rossen**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Lazányi Kornélia Rozália**, tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar; **Dr. Papanek Gábor**, professzor emeritus, az MTA doktora; **Hajdu Tamás**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY