

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ; ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.9

DOI <https://doi.org/10.32840/2663-6026.2019.5-1.34>**С. А. Колот**

кандидат психологических наук, доцент,
декан гуманитарного факультета
Одесский национальный политехнический университет

А. Христич

доктор административного управления,
старший менеджер проектов
Международная организация труда, Женева

С. С. Черная

магистрант социальной работы
Одесский национальный политехнический университет

УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ РАБОТОЙ

Эмоциональные процессы, связанные с необходимостью управлять чувствами, оказывают существенное влияние на индивидуальное и групповое поведение в организациях. Эмоции обозначают эмоциональную работу как значимую составляющую организационной деятельности, которая требует, чтобы люди выражали эмоции, необходимые организации, подавляя при этом свои истинные чувства. Подобное требование может провоцировать негативные последствия эмоциональной работы – индивидуальные и организационные. При выполнении эмоциональной работы используются две стратегии: выбор первой определяется входными параметрами – antecedentes, выбор второй – осознанием результата. В случае выбора первой стратегии, называемой также «поверхностным действием», работник регулирует эмоции, изображая требуемую реакцию с помощью имитации или подавления своих подлинных эмоций в соответствии с «правилами показа». Поверхностное действие всегда сопровождается диссонансом, когда выражаемые эмоции отличаются от реально испытываемых, и эмоциональным подавлением. При выборе стратегии эмоциональной регуляции, или «глубокого действия», работник прилагает усилия, чтобы фактически испытывать эмоции, которые должны быть выражены. Происходит когнитивная переоценка ситуации, содержание и уровень требований к работе определяются работником, который имеет индивидуальный опыт выражения и управления эмоциями. В результате возникает эмоциональное состояние консонанса, когда ощущаемые и отображаемые эмоции совпадают. Эмоциональный диссонанс и консонанс рассматриваются как независимые характеристики выполнения эмоциональной работы. В то же время эмоциональный диссонанс не является величиной постоянной, так как зависит от индивидуальных возможностей работника, правил показа, ситуации, особенностей транзакции. В сочетании с присущей индивиду амбивалентностью эмоциональный диссонанс на основе развития способности индивида осознавать и контролировать собственные эмоции носит вероятностный характер по показателю устойчивости – изменчивости и может переходить в стадию эмоционального консонанса. Аналогично возможно перемещение от консонанса к диссонансу. Это свидетельствует о том, что эмоциональный диссонанс и эмоциональный консонанс могут быть представлены как единый механизм, определяющий особенности процесса и успешность выполнения эмоциональной работы.

Ключевые слова: эмоциональный диссонанс, эмоциональный консонанс, поверхностное и глубокое действие, ролевые ожидания, механизм выбора стратегии управления.

Постановка проблемы. Исследования в области организационной психологии все чаще привлекают внимание к эмоциональным факторам, влияющим на рабочее поведение и результаты. При рассмотрении организационной деятельности было обнаружено, что эмоциональные процессы, связанные с необ-

ходимостью управлять чувствами, оказывают существенное влияние на индивидуальное и групповое поведение в организациях, включая такие характеристики, как ведение переговоров, управление конфликтами и командами, лидерство, мотивация, взаимодействие на рабочих местах [6; 10; 17].

Эмоции формируют поведение работников и обозначают эмоциональную работу как значимую составляющую организационной деятельности, которая требует, чтобы люди выражали эмоции, необходимые организации, подавляя при этом свои истинные чувства. Подобное требование может приводить к противоречию между ролевыми ожиданиями организации и работника по поводу модальности эмоций и эмоциональной выразительности, а также провоцировать негативные последствия эмоциональной работы – индивидуальные и организационные. В частности, подавление эмоций работниками приводит к возникновению выгорания, снижению удовлетворенности трудом, ухудшению результатов работы, текучести кадров [9; 14; 16].

В качестве показателя противоречия рассматривается эмоциональный диссонанс, определяющий несоответствие между выражаемыми и подлинными эмоциями [8; 10; 11; 13]. В то же время, кроме состояния диссонанса, рассматривается также и противоположное ему состояние консонанса [8; 10; 15], представляемое как независимый показатель выполнения эмоциональной работы. По нашему мнению, показатели диссонанса и консонанса имеют общий механизм проявления этих состояний, выступающий в роли своеобразного регулятора процессов эмоциональной работы.

Анализ последних исследований и публикаций. Основоположником исследований по эмоциональной работе была А.Р. Hochschild (1979), определившая ее как «усилия, связанные с необходимостью управлять чувствами, чтобы выразить желательные, с точки зрения организации, эмоции» [9]. С помощью эмоциональной работы она увязывает множество негативных рабочих последствий, таких как эмоциональное выгорание, отчуждение от собственных эмоций, рабочее напряжение, текучесть кадров и прочее. В настоящее время эмоциональная трудовая деятельность как вид организационной деятельности является объектом психологических (К.М. Nowak, 1986; F.S. Naisberg, S. Fennig, G. Keinan, A. Elizur, 1991; Т.И. Ронгинская, О.В. Ширманова, 2002 и др.), социологических (R. Harre (ed.), 1986; F.J. Fowler, 1990; D.P. Himle, S. Jayarante, P.A. Thyness, 1991 и др.), медицинских (J. Gross, 1989, 2001, 2010; A. Steptoe, 1993; T.W. Smith, 1992; J.J. Hillhouse, C.M. Adler, 1997 и др.), экономических и юридических исследований (K. Albrecht, R. Zemke, 1985; A. Etzioni, 1988; J.J. Gross, 1994, 2015 и др.), затрагивая целый спектр социальных профессий.

При изучении эмоциональной работы в организациях были выделены два основных направления. Первое связано с исследованием разнообразия видов эмоциональной работы и её целевого назначения для организа-

ций (M.J. Pogrebin, E.J. Poole, 1991; T.W. Smith, L. Kleinman, 1989; A. Rafaeli, R.I. Sutton 1988; M.B. Tolich, 1993 и др.). Второе сосредоточилось на теоретических подходах к измерению индивидуальных ролей в рамках теории эмоций (B.I. Ashforth, R.H. Humphrey, 1993; A. Rafaeli, R.I. Sutton, 1987; A.S. Wharton, R.J. Erickson, 1993, 1995 и др.).

В частности, была рассмотрена связь между эмоциональной работой и организационными результатами, особенно по показателю эмоционального выгорания (C. Maslach, S. Jackson, 1981; A. Rafaeli, R.I., Sutton, 1987; L. Bennet, M. Kelaher, M.W. Ross, B.M. Byrne, 1994; J.A. Morris, D.C. Feldman, 1996; S.L. Cordes, T.W. Dougherty, M. Blum, 1997; Т.И. Ронгинская, 2002; Е.П. Ермолаева, 2003 и др.), изучены ее временные и пространственные характеристики (R.G. Jones, R.G. Best, 1995; S. Kruml, D. Geddes, J. Gross, 1998 и др.). Существенное влияние на последующие исследования оказали результаты относительно стратегий эмоциональной работы: ориентация работника на реакцию или на предшествующий опыт (J.J. Gross, 1998).

Результаты исследований позволили выделить ряд существенных характеристик эмоциональной работы: частоту и продолжительность взаимодействия с клиентом; процессы поверхностного и глубокого действия как стратегии выполнения эмоциональной работы; эмоциональное управление как процесс принятия решений; взаимосвязь эмоциональной работы и организационной культуры. В качестве одной из характеристик, влияющих на способ осуществления эмоциональной работы, были определены явные и неявные руководящие принципы поведения сотрудников, основанные на занимаемой ими должности, которые выражали ожидания приемлемых и неприемлемых, выражаемых в процессе работы эмоций, – «правила показа» [5; 7; 9; 11; 13]. Эмоциональная работа возникает, когда работник должен изменить свои истинные эмоции, чтобы соответствовать правилам организации / работы [11], и определяет состояние диссонанса или консонанса [7; 10] у работника. Диссонанс и консонанс рассматриваются как показатели выбора способа выполнения эмоциональной работы, присущего одной из ее стратегий: поверхностному или глубокому действию. Учитывая системный характер эмоциональной работы, на наш взгляд, эти показатели характеризуют особенности функционирования единого механизма, позволяющего индивиду выполнять эмоциональную работу в условиях ситуативного изменения ее стратегий.

Цель статьи. Главной целью работы является выявление особенностей функционирования механизма, определяющего выбор стратегии эмоциональной работы.

Изложение основного материала. Эмоциональная работа предполагает необходимость стимулирования или контроля собственных чувств работником для проектирования образа, который создаст у объекта взаимодействия «состояние ума», желательное для организации. На первый план выступают такие характеристики, как «усилие, планирование и контроль, необходимые для выражения желательных для организации эмоций во время межличностного взаимодействия» [11, с. 987], предполагающие выражение эмоций в соответствии с требованиями организации, так называемыми «правилами показа» [4; 9]. Внутреннее состояние напряженности, возникающее в результате симуляции эмоций, которые не ощущаются в течение длительного времени, характеризуется как эмоциональный диссонанс [9, с. 90], который рассматривается и как неотъемлемая составляющая эмоциональной работы [11], и как ее результат [13].

Эмоциональная работа может быть представлена в виде модели, на входе которой – antecedенты, определяющие характер ее протекания: частота взаимодействий с клиентами, интенсивность, длительность и разнообразие предъявляемых эмоций, а также эмоциональный диссонанс/консонанс [11]. Чем выше уровни этих измерений на рабочих местах, тем больше выражена эмоциональная работа, выполняемая работниками, тем больше вероятность возникновения ее негативных последствий. При выполнении эмоциональной работы используются две стратегии: выбор первой определяется входными параметрами – antecedентами, выбор второй – осознанием результата. В случае выбора первой стратегии, называемой также «поверхностным действием», работник регулирует эмоции, изображая требуемую реакцию с помощью имитации или подавления своих подлинных эмоций. В этом случае присутствует эмоциональный диссонанс, который при частом повторении приводит к психическому напряжению, «смазыванию», по определению З. Фрейда, эмоций. В ряде исследований поверхностное действие определяют как стратегию, ориентированную на реакцию, в которой индивид эффективно выполняет эмоциональный трудовой процесс, чтобы показать организационно желаемую эмоцию, даже несмотря на то, что отображаемая эмоция вступает в конфликт с подлинными чувствами индивида, и возникает диссонанс со всеми его последствиями [6; 7; 8; 10; 11]. Если работник ситуативно не может принять «правила показа», он переходит к эмоциональной регуляции на основе собственного опыта, нарушая организационные требования. При этом индивидуальные и рабочие ролевые ожидания работника образуют условия для возникновения внутреннего конфликта и снова-таки – состоя-

ния эмоционального диссонанса. Таким образом, когда содержание эмоциональной работы и уровень требований к ее выполнению нормируются организацией, чаще используется поверхностное действие, которое связано с маскировкой подлинных эмоций, не соответствующих «правилам показа», и всегда сопровождается диссонансом, когда выражаемые эмоции отличаются от реально испытываемых, и эмоциональным подавлением. Отмечаются такие последствия эмоциональной работы, как самоотчужденность, деперсонализация, стресс, выгорание, употребление наркотиков [9; 17].

При выборе стратегии эмоциональной регуляции, или «глубокого действия», работник прилагает усилия, чтобы фактически испытывать эмоции, которые должны быть выражены. Отмечается, что «... глубокая игра соотносится с управлением основными чувствами, чтобы на самом деле почувствовать эмоции, требуемые правилами показа» [15, с. 319]. Происходит когнитивная переоценка ситуации, содержание и уровень требований к работе определяются работником, который имеет индивидуальный опыт выражения и управления эмоциями [3]. Работник, практикующий глубокое действие, не просто отображает соответствующие эмоции, но фактически усваивает управляемые эмоции; глубокое действие – это процесс «изменения внутреннего аффекта таким образом, чтобы он соответствовал внешним выражениям» в соответствии с требованиями к должности [16, с. 329].

С помощью стратегии, ориентированной на предшествующие события, результирующее эмоциональное состояние становится конгруэнтным – ощущаемые и выраженные эмоции совпадают по своей природе. Эта перестройка устраняет первоначальный эмоциональный диссонанс, в результате чего возникает эмоциональное состояние, когда ощущаемые и отображаемые эмоции совпадают.

Представляет интерес стратегия выполнения эмоциональной работы, определяемая на основе высокого уровня эмоционального созвучия: «... выражение подлинного ощущения эмоции <...> происходит, когда фактические эмоции работника уже соответствуют эмоциям, ожидаемым от работы, тем самым устраняя усилия, необходимые для достижения результата, ожидаемого организацией» (цит. по [10, с. 6–7]). Таким образом, в зависимости от степени соответствия/несоответствия изображаемых и истинных эмоций «правилам показа», эмоциональный диссонанс перемещается по оси «эмоциональный диссонанс – консонанс», – в соответствии с изменением стратегии эмоциональной работы. Для полюса оси, характеризующегося максимальным значением диссонанса, эмоциональная работа

связана с постоянным расходом энергии на маскировку истинных чувств. Подобная ситуация иллюстрирует полное несоответствие эмоционального поведения правилам показа и свидетельствует о профессиональной непригодности.

Для противоположного полюса с высокими значениями консонанса требуются только первоначальные затраты энергии, необходимой для приведения в соответствие эмоций – испытываемых и изображаемых. Максимальные показатели выполнения эмоциональной работы, когда чувства работника практически полностью соответствуют правилам показа, характеризуют эмоциональную гармонию, при которой наблюдаются соответственно высокие показатели работоспособности и удовлетворенности трудом. Они концентрируются вблизи полюса эмоционального консонанса и характеризуют состояние эмоциональной работы, при которой на ее выполнение не тратится дополнительная энергия.

Таким образом, эмоциональный диссонанс/консонанс выступает в роли механизма, который носит вероятностный характер, зависящий от таких переменных, как предыдущий эмоциональный опыт и ситуативные факторы, и способствует формированию установки на выбор и осуществление стратегии выполнения эмоциональной работы, оптимизируя, тем самым, усилия работника при ее выполнении.

Определение уровня согласованности выражаемых и истинных эмоций в значительной степени опосредствуется ролевыми ожиданиями во время эмоционального взаимодействия. С одной стороны, это организационные ожидания по поводу ролей, предписываемых работнику и формулируемых в требованиях к «правилам показа» эмоций. Организационный контекст включает выбор формы реагирования, социализацию как получение необходимых для выполнения эмоциональной работы навыков, вознаграждения и наказания, которые могут быть формальными и неформальными.

С другой стороны, это ожидания работника по поводу собственного ролевого поведения. Во-первых, они могут быть основаны на реальном опыте, когда работник знает, что умеет привести в соответствие эмоциональную выразительность и организационные требования. Во-вторых, работник может предполагать, что умеет управлять эмоциями, однако делает это, нарушая требования. В-третьих, работник полагает, что не нарушает требования, но при этом неумело управляет эмоциональной выразительностью. В-четвертых, работник не считает подобное управление ситуативно целесообразным. В процессе эмоционального взаимодействия происходит непрерывная переработка ролевых ожиданий на основе обрат-

ной связи от личности, на которую были направлены циклы продемонстрированных эмоций.

Даже если явные правила отображения конкретной ситуации отсутствуют, ситуативные факторы, с точки зрения эмоциональных транзакций, могут влиять на эмоциональную выразительность посредством влияния на воспринимаемые работником роли. А. Rafaeli и R. Sutton (1989) предположили, что базовые ролевые правила служат основой, но правила, определяющие транзакции, а также обратная связь от клиента управляют и ограничивают выражаемые в ходе транзакции эмоции [13, с. 25]. Эти эмоции основаны на постоянной корректировке предполагаемых ролевых ожиданий, благодаря чему достигаются как организационные, так и индивидуальные результаты [там же]. В случае совпадения ролевых ожиданий отмечается эмоциональный консонанс, при котором изображаемые и испытываемые эмоции приводятся работником в соответствие, что соответствует глубокому действию. Когда работники выражают испытываемые эмоции, которые конфликтуют с правилами демонстрации чувств; даже когда они усваивают эти правила чувств, – возрастают негативные последствия, связанные с невозможностью испытать и выразить соответствующие эмоции, формируется эмоциональное отклонение в виде эмоционального диссонанса. Выступая в роли неизбежного побочного продукта эмоциональной работы, он продуцирует негативные последствия и снижает показатель удовлетворенности трудом.

Максимальные показатели выполнения эмоциональной работы, когда чувства работника практически полностью соответствуют правилам показа, характеризуют эмоциональную гармонию, при которой наблюдаются, соответственно, высокие показатели работоспособности и удовлетворенности трудом. Они располагаются вблизи полюса эмоционального консонанса и характеризуют состояние эмоциональной работы, при которой на ее выполнение не тратится дополнительная энергия. Соответственно, максимальные показатели эмоционального диссонанса свидетельствуют о полном несоответствии эмоционального поведения правилам показа, выражение эмоций в этом случае связано со значительными затратами энергии.

Эмоциональный диссонанс не является величиной постоянной, так как зависит от индивидуальных возможностей работника, правил показа, ситуации, особенностей транзакции. В сочетании с присущей индивиду амбивалентностью как возможностью испытывать сложную гамму чувств (по З. Фрейду) эмоциональный диссонанс на основе развития способности индивида осознавать и контролировать собственные эмоции носит веро-

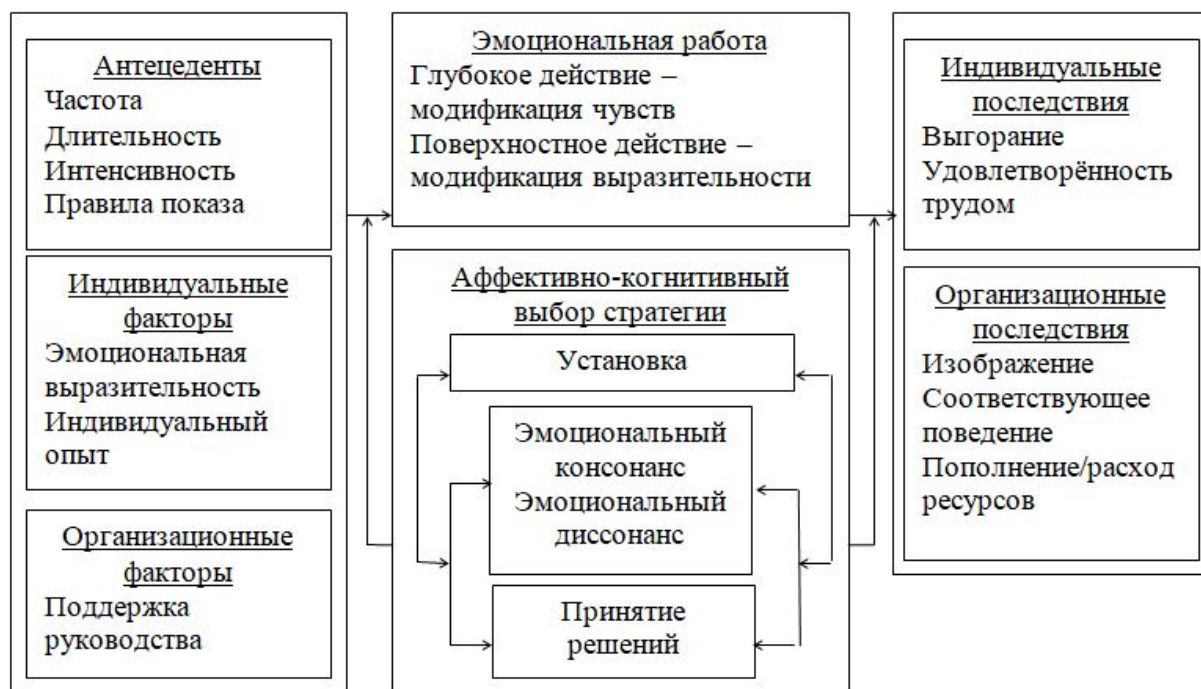


Рис. 1. Модель эмоциональной работы с учётом механизма выбора стратегии (на основе модели Gross, 1998b)

ятностный характер по показателю устойчивости – изменчивости и может переходить в стадию эмоциональной согласованности. Аналогично возможно перемещение от консонанса к диссонансу. Это свидетельствует о том, что эмоциональный диссонанс и эмоциональный консонанс могут быть представлены как единый механизм, определяющий особенности процесса и успешность выполнения эмоциональной работы. На рис. 1 представлена модель эмоциональной работы на основе механизма выбора стратегии выполнения эмоциональной работы.

Выводы. В последние десятилетия особое внимание уделяется изучению роли эмоций в контексте организационной деятельности. Выполнение работником эмоциональной работы, связанной с необходимостью управления чувствами в соответствии с предписанными «правилами показа», приводит к частым негативным последствиям, которые отрицательно сказываются на здоровье работников и организационных результатах.

В качестве показателей выполнения эмоциональной работы используются эмоциональный диссонанс, характеризующий расхождение между изображаемыми и испытываемыми эмоциями, и консонанс, характеризующий их совпадение. В работе оба показателя рассматриваются как единый механизм, определяющий особенности протекания процесса и успешность выполнения эмоциональной работы.

Для повышения показателей выполнения эмоциональной работы, включая уменьшение

негативных последствий и повышение удовлетворенности трудом, а также достижения уровня эмоциональной гармонии при минимизации энергетических затрат, предлагается регулярное обучение персонала на тренингах по развитию эмоциональной компетентности.

Литература:

1. Ashforth B., Humphrey R. Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*. 1995. No 48 (2). P. 97–125.
2. Bosse T., Pontier M., Treur J. A Computational Model based on Gross' Emotion Regulation Theory 1. URL: <https://www.academia.edu/2409183>.
3. Brotheridge C., Grandey A. Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*. 2002. No. 60 (1). P. 17–39.
4. Ekman P. Cross culture studies of facial expression / P. Ekman (ed.). *Darwin and facial expression: A century of research in review*. New York : Academic Press, 1973. P. 169–222.
5. Erickson R., Ritter C. Emotional labor, burnout and inauthenticity: Does gender matter? *Social Psychology Quarterly*. 2001. No. 64 (2). P. 146–163.
6. Gordon S. Institutional and impulsive orientations in selectively appropriating emotions to self. D.D. Franks & E.D. McCarthy (eds.). *The sociology of emotions: Original essays and research papers*. Greenwich, CT : JAI Press, 1989. P. 115–135.
7. Grandey A.A. 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*. 2003. No. 46. P. 86–95.
8. Gross J.J. Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*. 2002. No. 39. P. 281–291.
 9. Hochschild A. The managed heart: Commercialization of human feeling. Berkeley : University of California Press, 2003. 279 p.
 10. Mesmer-Magnus J.R., DeChurch L.A., Wax A. Moving emotional labor beyond surface and deep acting: A discordance-congruence perspective. *Organizational Psychology Review*. 2012. No 2 (1). P. 6–53.
 11. Morris J.A., Feldman D.C. Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*. 1997. No 9 (3). P. 257–274.
 12. Pogrebin M., Poole E. Emotion management: A study of police response to tragic events. M.G. Flaherty & C. Ellis (eds.). *Social Perspectives on Emotion*. Stamford, CT : JAI Press. 1995. P. 149–168.
 13. Rafaeli A., Sutton R. The expression of emotion in organizational life. L.L. Cummings, B. M. Staw (eds.). *Research in Organizational Behavior*. 1989. No 11. P. 1–42.
 14. Van Kleef G.A., De Dreu C.K.W., Manstead A.S.R. The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2004. No 86: P. 57–76.
 15. Wilson N.R., Sun R., Mathews R.C. A motivationally-based simulation of performance degradation under pressure. *Neural Networks*. 2009. No 22. P. 502–508.
 16. Yanay N., Shahar G. Professional feelings as emotional labor. *Journal of Contemporary Ethnography*. 1998. No 27 (3). P. 346–373.
 17. Zapf D., Vogt C., Seifert C., Mertini H., Isic A. Emotions work as a source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of work and organizational Psychology*. 1999. No 8 (3). P. 371–400.

Kolot S. A., Khrystych A., Chernaya S. S. Emotional work management

The emotional processes associated with the need to manage feelings have a significant impact on individual and group behavior in organizations. Emotions denote emotional work as a significant component of organizational activity, which requires people to express the emotions needed by the organization, while suppressing their true feelings. Such a requirement can provoke negative consequences of emotional work – individual and organizational. When performing emotional work, two strategies are used: the choice of the first is determined by the input parameters – antecedents, the choice of the second – by the recognition of the result. When choosing the first strategy, also called “surface action”, the employee regulates emotions by depicting the desired reaction by imitating or suppressing their true emotions in accordance with the “rules of the show”. Surface action is always accompanied by dissonance, when the expressed emotions differ from those actually experienced, and emotional suppression. When choosing a strategy of emotional regulation, or “deep action”, the employee makes an effort to actually experience the emotions that need to be expressed. A cognitive reevaluation of the situation occurs, the content and level of requirements for work are determined by the employee who has individual experience in expressing and managing emotions. As a result, an emotional state of consonance arises when the sensed and displayed emotions coincide. Emotional dissonance and consonance are considered as independent characteristics of performing emotional work. At the same time, emotional dissonance is not a constant value, since it depends on the individual capabilities of the employee, display rules, situation, and transaction features. In combination with the inherent ambivalence of an individual, emotional dissonance, based on the development of an individual’s ability to recognize and control his own emotions, is probabilistic in terms of sustainability – variability and can go into the stage of emotional consonance. Similarly, it is possible to move from consonance to dissonance. This suggests that emotional dissonance and emotional consonance can be represented as a single mechanism that determines the characteristics of the process and the success of the emotional work.

Key words: emotional dissonance, emotional consonance, surface and deep action, role expectations, mechanism for choosing a management strategy.