

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Osolnik

Emocionalno delo: Situacijski in osebnostni dejavniki

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Osolnik

Mentorica: doc. dr. Zdenka Šadl

Emocionalno delo: Situacijski in osebnostni dejavniki

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012



## **Emocionalno delo: Situacijski in osebnostni dejavniki**

Namen diplomskega dela je poglobiti razumevanje vpliva situacijskih in osebnostnih dejavnikov pri odzivu na emocionalne zahteve prisotne v okviru delovnega mesta oz. opravljanju emocionalnega dela. Glede na to, da imajo različni pristopi k opravljanju emocionalnega dela (globinsko in površinsko igranje, izražanje pristinih čustev) povsem drugačne izide, bi z boljšim razumevanjem determinant emocionalnega dela lahko vplivali na to kako zaposleni opravljajo emocionalno delo in posredno kakšne posledice/izide izkusijo kot posledico opravljanja emocionalnega dela.

Najprej je opredeljeno emocionalno delo ter situacijski in osebnostni dejavniki, ki naj bi igrali pomembno vlogo pri emocionalnem delu. V sklopu diplomskega dela sta zajeta pozitivni in negativni afekt kot pomembna osebnostna dejavnika. Medtem, ko so pravila o izražanju čustev na delovnem mestu obravnavana kot poglobitveni situacijski dejavnik. Po opredelitvi dejavnikov je kot ena izmed ključnih posledic/izidov emocionalnega dela predstavljena emocionalna izčrpanost - osnovna stresna dimenzija izgorelosti. V nadaljevanju so predstavljeni izsledki empirične raziskave, predvsem v okviru priporočil za oblikovanje ukrepov za odpravljanje (preprečevanje in zmanjševanje) izgorelosti.

**Ključne besede: emocionalno delo, izgorelost, dejavniki emocionalnega dela.**

## **Emotional labor: Situational and dispositional determinants**

Antecedents of emotional labor, both situational and dispositional, were explored to gain a better understanding of the emotional labor process in order to develop suggestions for interventions aimed at reducing burnout in jobs involving emotional labor.

Among emotional labor strategies, surface acting has been consistently shown to have the most detrimental effects on employee well-being. On the other hand, deep acting can be viewed as a healthier way to perform emotional labor, and expression of genuine emotions (emotional consonance /automatic regulation) can even reduce the negative outcomes of emotional labor.

Understanding antecedents of emotional labor strategies would therefore enable developing more effective interventions aimed at reducing burnout, by influencing the way in which employees perform emotional labor.

First, emotional labor along with antecedents (positive and negative affect, organizational display rule perceptions) and consequences (emotional exhaustion) of emotional labor are defined. Next, the results of the study are presented. Finally, suggestions for developing interventions aimed at reducing burnout are presented.

**Key words: emotional labor, burnout, antecedents of emotional labor.**



## Kazalo

1	Uvod.....	7
2	Emocionalno delo .....	9
3	Vloga situacijskih in osebnostnih dejavnikov pri emocionalnem delu.....	13
3.1	Osebnostni dejavniki: Pozitivni in negativni afekt.....	14
3.2	Situacijski dejavniki .....	16
4	Posledice emocionalnega dela: Izgorelost .....	17
4.1	Preprečevanje izgorelosti.....	20
5	Metodologija .....	23
5.1	Opis vzorca in postopka zbiranja podatkov.....	23
5.2	Predstavitev vprašalnika .....	23
6	Rezultati .....	25
6.1	Vloga osebnostnih dejavnikov.....	25
6.2	Vloga situacijskih dejavnikov .....	26
6.3	Izgorelost (emocionalna izčrpanost) kot posledica emocionalnega dela.....	26
7	Razprava .....	28
7.1	Ukrepi za preprečevanje izgorelosti .....	29
7.2	Ukrepi za ublažitev oz. zmanjševanje izgorelosti .....	30
8	Omejitve raziskave.....	31
9	Zaključek.....	32
10	Literatura.....	34

## **Kazalo tabel in grafov**

Tabela 2. 1: Opredelitve emocionalnega dela .....	9
Tabela 6. 1: Korelacije spremenljivk vključenih v raziskavo .....	25
Graf 6. 1: Učinek interakcije med trajanjem interakcij in površinskim igranjem.....	28

## Uporabljeni pojmi

Deep acting	globinsko igranje: zaposleni skušajo resnično spremeniti svoja občutja in čustva, da bi izkazali oz. izrazili od njih pričakovan odziv/čustva
Surface acting	površinsko igranje: zaposleni zgolj navzven in navidez spremenijo svojo resnična čustva
Emotional consonance /automatic regulation	izražanje pristnih čustev
Emotional display rules	pravila o izražanju čustev, ki določajo ustrezno izražanje čustev na delovnem mestu
Positive display rules	pravila o izražanju pozitivnih čustev
Negative display rules	pravila o prekrivanju negativnih čustev
Positive affect	pozitiven afekt (PA)
Negative affect	negativen afekt (NA)
Burnout	izgorelost
Emotional exhaustion	emocionalna izčrpanost
Personal accomplishment	občutje osebnega dosežka
Depersonalization	depersonalizacija
Emotional deviance/ 'negative consonance'	emocionalna devianca



# 1 Uvod

Pri storitvah je za zadovoljstvo kupcev oz. strank pomembno tudi kako je delo opravljeno, in ne le končni izid storitve. In prav pri izvedbi storitve imajo ponudniki priložnost, da presežejo pričakovanja porabnikov (Parasuraman in drugi 1991) in s tem dosežejo višje ravni zadovoljstva (Oliver 1993). Zato se od zaposlenih pričakuje, da bodo v prvi vrsti vljudni, spoštljivi, razumevajoči in prijazni do strank<sup>1</sup>. Tovrstne zahteve tvorijo emocionalno delo zaposlenih. Čeprav je že Hoschildova (1983) predpostavljala, da je emocionalno delo za zaposlene naporno in izčrpavajoče, so kasnejše raziskave pokazale, da ima pri izčrpanosti, ki izvira iz emocionalnega dela, odločilno vlogo pristop k emocionalnemu delu, ki ga zaposleni ubere (Pugliesi 1999; Brotheidge in Grandey 2002; Brotheidge in Lee 2003; Judge in drugi 2009). Zaposleni, ki zgolj navzven in navidez spremenijo svojo resnična čustva (površinsko igranje) izkusijo največ izgorelosti. Obenem pa zaposleni, ki skušajo resnično spremeniti svoja občutja in čustva (globinsko igranje), da bi izrazili od njih pričakovani odziv/čustva, skorajda ne občutijo negativnih posledic (ki izhajajo iz opravljanja emocionalnega dela). Najnovejše raziskave so pokazale, da zaposleni lahko preprosto občutijo od njih pričakovana/zahtevana čustva, v tem primeru se njihova raven izčrpanosti celo zmanjša (Näring in drugi 2006; Martinez-Inigo in drugi 2007). Prav tako so predhodne tovrstne raziskave pokazale, da osebnost posameznika v veliki meri določa pristop k emocionalnemu delu, ki ga bo posameznik izbral (Diefendorff in drugi 2005; Austin in drugi 2008; Kiffin- in drugi 2011; Wang in drugi 2011).

Namen diplomskega dela je poglobiti razumevanje vloge osebnostnih in situacijskih dejavnikov pri opravljanju emocionalnega dela<sup>2</sup> oz. izražanju organizacijsko predpisanih čustev, ter razumevanje vloge osebnostnih dejavnikov pri določanju posledic opravljanja emocionalnega dela (emocionalne izčrpanosti). Vkolikor bi ugotovili, da imajo pri odzivu na emocionalne zahteve ključno vlogo osebnostni dejavniki, bi lahko z izborom zaposlenih ali dodatnim urjenjem zaposlenih vplivali na to na kakšen način bodo zaposleni opravljali

---

<sup>1</sup> Pričakovanja sem izpeljala iz dimenzij kakovosti storitev, ki se nanašajo na izvedbo storitev: empatija (razumevanje, prijaznost, individualna pozornost, ki jo zaposleni namenjajo porabniku); zaupanje (zagotovila, vedenje in ustrežljivost zaposlenih ter njihova zmožnost, da izžarevajo zaupanje); odzivnost (pripravljenost zaposlenih, da pomagajo porabnikom in da ponudijo takojšnjo storitev; urnost); in oprijemljivo (zunanji videz objektov, opreme, osebnosti in komunikacijskih materialov). Edina izmed dimenzij kakovosti storitev, ki se nanaša na izid storitve je zanesljivost (zmožnost, da izvršijo obljubljeni storitev zanesljivo in vestno; dimenzije kakovosti storitev so kot termin povzete po Parasuraman in drugi 1991, 41).

<sup>2</sup> Emocionalno delo v sklopu diplomske naloge zajema globinsko in površinsko igranje ter izražanje pristinih čustev.

emocionalno delo ter posledično kakšne izide bi izkusili kot posledico opravljanja emocionalnega dela. Prav tako bi lahko ugotovili pri katerih posameznikih obstaja večje tveganje, da se bo pojavila izgorelost. Čeprav se izgorelost najpogosteje pojavi kot posledica delovne preobremenjenosti, se lahko pojavi tudi pri razumljivem oz. sprejemljivem obsegu dela, v primeru neujemanja osebe z delovnim mestom – kot v primeru izražanja emocij, ki se ne ujemajo s pristnimi (povzeto po Maslach in drugi 2001). V tem primeru bi lahko emocionalno disonanco oz. neskladje med pristnimi in predpisanimi čustvi razumeli kot konflikt med osebo in delovnim mestom (Abraham 1998; Rafaeli in Sutton 1987 v Zapf 2002). Prav ta konflikt pa naj bi bil eden izmed ključnih dejavnikov, ki prispevajo k razvoju izgorelosti, poleg delovne preobremenjenosti in nejasnosti oz. dvoumnosti vloge (Maslach in drugi 2001).

Prav tako je možno, da je povezava med emocionalnim delom in emocionalno izčrpanostjo zgolj oz. v večji meri le navidezna – da osebnost posameznika določa tako odziv na emocionalne zahteve (obliko emocionalnega dela) kot tudi raven emocionalne izčrpanosti. Razumevanje vpliva osebnostnih dejavnikov pri pojavu negativnih posledic, ki se razvijejo kot posledica opravljanja emocionalnega dela (emocionalne izčrpanosti) bi pripomoglo pri oblikovanju intervencij oz. ukrepov za zmanjševanje le-teh. Večina dosedanjih pristopov k odpravljanju izgorelosti se je osredotočala na posameznika (Maslach in Goldberg 1998). Novejši pristopi k odpravljanju izgorelosti pa poudarjajo, da mora tovrstna intervencija zajemati tako osebnostne kot situacijske vidike, saj se izgorelost razvije kot posledica neujemanja osebe z delovnim mestom (Maslach in Goldberg 1998; Maslach in drugi 2001).

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh enakovrednih delov: teoretičnega in empiričnega. Na začetku je natančno opredeljeno emocionalno delo, ki je v sklopu diplomskega dela razumljeno kot izražanje organizacijsko prepisanih čustev. V nadaljevanju so predstavljeni situacijski in osebnostni dejavniki, ki so zajeti v diplomski nalogi, skupaj z obrazložitvijo zakaj naj bi le-ti igrali pomembno vlogo pri emocionalnem delu. Na koncu teoretičnega dela je opredeljena emocionalna izčrpanost kot posledica opravljanja emocionalnega dela. Temu sledi empirični del, ki vključuje opis vzorca in postopka zbiranja podatkov, predstavitev vprašalnika, ter rezultate in preverjanje hipotez. Na koncu je še razprava, zaključek in povzetek omejitev raziskave.

## 2 Emocionalno delo

Arlie Hoschield je v osemdesetih letih dvajsetega stoletja opredelila emocionalno delo in to tematiko prenesla v ospredje raziskovalnega in teoretskega zanimanja. Predvsem je izpostavila, da se čustva zaposlenih na določen način tržijo oz. prodajo kot dobrine ter, da so posledično zahteve po uravnavanju/izražanju čustev postale sestavni del številnih poklicnih vlog. Svojo pozornost je usmerila v to novo obliko delovne zahteve/delovne naloge – izražanju čustev predpisanih s strani delodajalca oz. organizacije. Pri tem se je osredotočila zlasti na posledice, ki doletijo posameznike, ki opravljajo emocionalno delo.

V preteklih letih je bilo emocionalno delo opredeljeno večkrat, in v spodaj podani tabeli so navedene nekatere izmed bolj pogosto citiranih oz. uporabljenih opredelitev. Vendar pa se večina kasnejših opredelitev naslanja na izhodiščno opredelitev: "uravnavanje občutij, da bi se ustvaril javno viden izraz obraza ali telesa ... za plačilo" (Hoschield 1983, 7); tako, da lahko to opredelitev uporabimo kot skupno nit s katero povežemo oz. integriramo različne opredelitve. Nedvomno je ena izmed skupnih točk, ki jih delijo različne teorije emocionalnega dela temeljno izhodišče, da je emocionalno delo prisotno v primerih ko se od zaposlenih/posameznikov zahteva uravnavanje čustvenih izrazov. Običajno se tovrstne zahteve izražajo skozi pravila o izražanju čustev (display rules), ki določajo ustrezno izražanje čustev na delovnem mestu (Diefendorff in Richard, 2003).

Tabela 2. 1: Opredelitve emocionalnega dela

Avtor	Opredelitev
Brotheridge in Lee (2003, 367)	"zaposleni opravljajo emocionalno delo, ko uravnavajo svoje čustvene izraze, da bi dosegli oz. izpolnili organizacijska pričakovanja vezana na njihovo delovno vlogo"
Grandey (2000, 97)	"proces uravnavanja tako občutij kot izrazov za organizacijske cilje"
Morris in Feldman (1996, 987)	"napor, načrtovanje in nadzor, ki so potrebni za izražanje čustev zaželenih s strani organizacije v medosebnih transakcijah "
Ashforth in Humphrey (1993, 90)	"dejanje izkazovanja ustreznih čustev (i. e., konformnost s pravili o izkazovanju emocij)"

Tako je emocionalno delo tudi v sklopu diplomskega dela razumljeno kot izražanje predpisanih čustev na delovnem mestu. Ne glede na raven emocionalne disonance<sup>3</sup> – odstopanja pristnih čustev od predpisanih. Nedvomno je izražanje zahtevanih oz. predpisanih čustev v tovrstnih primerih težje kot v primerih usklajenosti med predpisanimi in pristnimi čustvi; vendar pa tudi v primeru, da pristna čustva zaposlenih sovpadajo z zahtevanimi oz. predpisanimi čustvi, lahko govorimo o emocionalnem delu, saj morajo biti ta čustva izražena tudi na ustrezen oz. primeren način. Pravila o izražanju čustev ne predpisujejo zgolj katera čustva naj bodo izražena, temveč tudi kako naj bodo le-ta izražena – na kašen način (Ashforth in Humphrey 1993; Morris in Feldman 1996).

Če strnem: izpolnjevanje emocionalnih zahtev lahko vodi v emocionalno disonanco – neskladje med predpisanimi in občutenimiemocijami. Tovrstno neujemanje lahko vodi v izgorelost, stres na delovnem mestu, psihosomatične simptome, ipd. Tudi raziskave kažejo, da izkazovanje občutij/emocij ni nujno stresno samo po sebi, pač pa v negativne izide vodi predvsem emocionalna disonanca (Brotheridge in Grandey 2002). Vendar pa kljub pomenu emocionalne disonance pri emocionalnem delu in posledicah, ki izhajajo iz opravljanja le-tega, ne gre pozabiti, da emocionalno delo ne vključuje nujno emocionalne disonance (Brotheridge in Lee 2003).

Zato je potrebno zajeti vse možne odzive na emocionalne zahteve oz. opravljanje emocionalnega dela, saj imajo zaposleni na voljo več različnih načinov za opravljanje emocionalnega dela oz. izpolnjevanje emocionalnih zahtev. Kadar se pojavi neskladje med predpisanimi in pristnimi čustvi lahko zaposleni s pomočjo globinskega in površinskega igranja izpolnijo emocionalne delovne zahteve – izrazijo zahtevana čustev. Vendar pa se posameznik soočen s tovrstnim neskladjem lahko odloči, da bo izrazil svoja pristna čustva ne glede na neskladje, kar vodi v emocionalno devianco ('negative consonance/emotional

---

<sup>3</sup> Emocionalna disonanca je prisotna v primeru, ko se od zaposlenega pričakuje, da bo izrazil čustvo (oz. mora izraziti čustvo), ki ga ne občuti (iskreno oz. resnično) v dani situaciji (Zapf 2002, 245). Torej emocionalna disonanca vključuje tri dimenzije: predpisana čustva, izražena čustva ter pristna čustva (Zerbe 2000 v Hülshager in Schewe 2011). Vendar pa različni avtorji uporabljajo različne kombinacije teh dimenzij pri opredeljevanju emocionalne disonance; Morris in Feldman (1996) na primer pojmujeta emocionalno disonanco kod odstopanje pristnih čustev od predpisanih, spet drugi (na primer Cote 2005; van Dijk in Kirk 2006 v Hülshager in Schewe 2011) pa jo pojmujejo kot odstopanje izraženih čustev od pristnih čustev (Hülshager in Schewe 2011). V prvem primeru je emocionalna disonanca obravnavana kot predhodnik emocionalnega dela (površinskega in globinskega igranja), v drugem primeru pa je obravnavana kot izid emocionalnega dela. Torej je lahko emocionalna disonance vključena v modele emocionalnega dela kot predhodnik ali odvisna spremenljivka, vendar pa jo večina avtorjev obravnava kot pomemben predhodnik emocionalnega dela (povzeto po Hülshager in Schewe 2011; Zapf 2002).

Prav tako je pomembno razlikovati med emocionalno disonanco in površinskim igranjem: emocionalna disonanca je emocionalno stanje, medtem ko je površinsko igranje dejaven proces uravnavanja emocij (Hülshager in Schewe 2011).

deviance'; Mikolajczak in drugi 2007; Zapf 2002; Wong in Wang 2008; Cukur 2009; Barger 2009; Scarduzio 2011; Hayward in Tuckey 2011). Emocionalna devianca je prisotna v primerih, kjer se sicer izražena čustva ujemajo z občutenimi, vendar so v nasprotju z organizacijsko predpisanimi (organizational display rules) - zaposleni namerno prezre pravila o izražanju čustev in izrazi svoja pristna čustva (Mikolajczak in drugi 2007). V primeru, da pričakovana oz. predpisana čustva sovpadajo z pristnimi, zaposleni izpolni zahteve enostavno z izražanjem pristnih čustev.

Različne oblike emocionalnega dela (globinsko in površinsko igranje, izražanje pristnih čustev) imajo različne osebne in situacijske determinante (Wang in drugi 2011; Osolnik 2011). Tako so, na primer nekateri bolj nagnjeni k opravljanju emocionalnega dela skozi površinsko igranje, nekateri skozi izkazovanje pristnih čustev, spet drugi skozi globinsko igranje. Prav tako imajo različne oblike emocionalnega dela lahko različne posledice.

Rezultati nedavnih meta-analiz potrjujejo, da emocionalna disonanca in površinsko igranje povzročata najbolj negativne posledice za posameznika, ki emocionalno delo opravlja (Wang in drugi 2011; Hülshager in Schewe 2011; Osolnik 2011). Prav tako je za zaposlene stresna emocionalna devianca oz. izražanje pristnih negativnih čustev, ki so v nasprotju z predpisanimi (Osolnik 2011). Globinsko igranje ima večinoma šibke učinke, ki so v primerjavi z učinki površinskega igranja zanemarljivi (Wang in drugi 2011; Hülshager in Schewe 2011; Osolnik 2011). Po drugi strani pa izražanje pristnih čustev vodi celo v zmanjšanje ravni izgorelosti na delovnem mestu (Osolnik 2011). Tako bi lahko sklepali, da se negativne posledice dela z ljudmi pojavijo predvsem kot posledica občutenega neskladja in površinskega igranja. Delo z ljudmi torej ni stresno samo po sebi.

Že Hoschildova (1983) je predpostavljala, da večina negativnih posledic emocionalnega dela izhaja prav iz občutij neavtentičnosti (inauthenticity) – ko se zaposleni počutijo zlagano (fake) – ki se pojavlja, ko se izražena in pristna čustva ne ujemajo.

Na ta način bi lahko delno pojasnili tudi razliko med učinki površinskega igranja in globinskega igranja. Glede na to, da pri globinskem igranju posameznik skuša dejansko spremeniti svoja občutja, da bi se lahko odzval na ustrezen/predpisan način, se neskladje oz. disonanca med pristnimi in izkazanimi občutji ustrezno zmanjša. Posamezniki skušajo pri globinskem igranju vplivati na svoja občutja predvsem tako, da redefnirajo situacijo (npr. vidijo razburjeno stranko kot prizadetega družinskega člana) ali pa si prikličejo v spomin

ustrezno čustvo, ki ga nato tudi izrazijo<sup>4</sup> (povzeto po Hoschild 1983; Wang in drugi 2011). Po drugi strani pa površinsko igranje pomeni zgolj izražanje ustreznih odzivov navzven, brez kakršnih koli sprememb v notranjih občutjih. Pri površinskem igranju se zaposleni zgolj pretvarjajo, zaigrajo ustrezen odziv oz. potlačijo neustreznega, kar verjetno še dodatno poglobi neusklajenost. Glede na to, da v primeru globinskega igranja posamezniki resnično skušajo spremeniti svoja občutja, bi lahko trdili, da je neskladje med pristnimi in izkazanimi čustvi nedvomno manjše v primerjavi z izidi površinskega igranja - kar predstavlja eno izmed predlaganih razlag razlik med posledicami površinskega in globinskega igranja (Mann 1999; Grandey 2003; Judge in drugi 2009).

Glede na to, da imajo lahko različni pristopi k opravljanju emocionalnega dela (izpolnjevanje emocionalnih zahtev) povsem drugačne izide oz. posledice za posameznika, ki emocionalno delo opravlja, se zdi pomembno ugotoviti kaj vodi posameznika v določen odziv na emocionalne zahteve. Pri tem razmisleku so pomembni tako situacijski kot osebni dejavniki.

Diefendorff in drugi (2005) so razdelili osebne dejavnike na tiste, ki določajo v kolikšni meri bo uravnavanje čustev/občutij potrebno, ter na dejavnike, ki odražajo voljnost oz. pripravljenost na uravnavanje čustev posameznika. Kljub temu, da so pri odzivu na emocionalne zahteve pomembni številni osebni dejavniki, sta v diplomskem delu zajeta le dva dejavnika, ki v največji meri vplivata na potrebo po uravnavanju čustev – pozitivni in negativni afekt. Poleg tega raziskave kažejo, da prav pozitivni in negativni afekt med osebni dejavniki v največji meri vplivata na raven izgorelosti (Alarcon in drugi 2009; Swider in Zimmerman 2010), kar je pomembno predvsem pri drugem delu raziskovalnega vprašanja, ki se nanaša na oz. zajema ugotavljanje v kolikšni meri lahko osebni dejavniki pojasnijo povezavo med emocionalnim delom in izgorelostjo.

Med situacijskimi dejavniki so v ospredju teorij emocionalnega dela predvsem pravila o izražanju čustev na delovnem mestu (Wang in drugi 2011) ter značilnosti interakcij s strankami (trajanje, pogostost in raven rutinizacije interakcije, kot tudi intenzivnost in raznolikost čustev, ki naj bi jih zaposleni izkazali v interakcijah s strankami).

---

<sup>4</sup> Pri globinskem igranju je predvsem pomembno, da si posamezniki ustvarijo bogat emocionalni spomin (zaloga emocionalno shranjenih dogodkov), v katerem lahko poiščejo oz. najdejo čustvo, ki naj bi ga izrazili. Vendar pa emocionalni spomin sam ni dovolj; posamezniku se mora zdeti to čustvo pristno oz. resnično. Posameznik mora na nek način verjeti, da se namišljeno (imaginary) prav zares odvija sedaj, da bi bil izraz čim bolj pristen (povzeto po Hoschild 1983).

Večina avtorjev pojmuje/obravna značilnosti interakcij s strankami kot indikator emocionalnih zahtev prisotnih v okviru delovnega mesta, čeprav sta Morris in Feldman (1996) te dejavnike sprva opredelila kot del emocionalnega dela (povzeto po Wang in drugi 2011). Situacijski dejavniki, zajeti v diplomskem delu so: pravila o izražanju čustev (pravila o izražanju pozitivnih čustev in pravila o prikrivanju negativnih čustev) ter trajanje in pogostost interakcij. Kot situacijski dejavnik je obravnavano tudi zadovoljstvo z delom.

### **3 Vloga situacijskih in osebnostnih dejavnikov pri emocionalnem delu**

Namen diplomskega dela je predvsem poglobiti razumevanje vplivov situacijskih in osebnostnih dejavnikov na izbiro pristopa k opravljanju emocionalnega dela (površinsko in globinsko igranje, izražanje pristnih čustev).

Površinsko igranje vodi v najbolj negativne izide za posameznika, zato je še posebej pomembno spoznati kaj vodi v to obliko odzivanja na emocionalne zahteve. Predvsem naj bi pri površinskem igranju pomembno vlogo igrala afektivnost posameznika – tako pozitiven kot negativen afekt.

Prav tako je pomembno spoznati kateri dejavniki prispevajo k izražanju pristnih čustev. Ta pristop k emocionalnem delu vodi celo v zmanjšanje negativnih izidov, ki se običajno povezujejo z emocionalnim delom.

Vkolikor bi ugotovili, da imajo pri odzivu na emocionalne zahteve ključno vlogo osebnostni dejavniki, bi lahko z izborom zaposlenih ali dodatnim urjenjem zaposlenih vplivali na to na kakšen način bodo opravljali emocionalno delo ter posledično kakšne izide bi izkusili kot posledico opravljanja emocionalnega dela. Izbor zaposlenih na osnovi nagnjenosti k doživljanju določenih čustev bi lahko vodil tudi v večje ujemanje osebe z delovnim mestom (povzeto po Morris in Feldman 1996). Prav neujemanje osebe z delovnim mestom naj bi bil eden izmed dejavnikov, ki prispevajo k pojavu izgorelosti. Po drugi strani bi z večjim ujemanjem osebe z delovnim mestom lahko povišali raven zavzetosti<sup>5</sup> (engagenent), ki naj bi predstavljala nasprotje izgorelosti (Maslach in Goldberg 1998).

---

<sup>5</sup> Izgorelost naj bi predstavljala upad zavzetosti (oz. njeno nasprotje). Pri izgorelosti delo, ki je bilo sprva pomembno, smiselno in polno izzivov postane neprijetno, brez pomena, in ne izpolnjujoče. Zanos se spremeni v izčrpanost, involviranost v cinizem in učinkovitost v neučinkovitost. Tako, da tri dimenzije, ki tvorijo zavzetost: zanos, involviranost in učinkovitost predstavljajo nasprotje treh dimenzij izgorelosti (emocionalna izčrpanost, depersonalizacija, upad občutja osebnega dosežka). Gibanje po kontinuumu izgorelost-zavzetost pa je določeno s stopnjo (ne)ujemanja osebe z delovnim mestom (Maslach in drugi 2001).

### 3.1 Osebnostni dejavniki: Pozitivni in negativni afekt

Čustveno doživljanje oz. izkušnjo (emotional experience) lahko razdelimo v dve splošni dimenziji: pozitivni in negativni afekt. Ti dve dimenziji se jasno kažeta (sta jasno razvidni) v različnih kulturah, jezikih, časovnih okvirih, ter formatih vprašanj. Negativni afekt je splošna kategorija, ki zajema slabo počutje in nezadovoljstvo. Dimenzijo tvori/sestavlja več bolj specifičnih negativnih emocionalnih stanj kot so: strah, jeza, žalost, občutek krivde, prezir, in gnus. Analize doživljanja čustev kažejo, da so posamezniki, ki so bolj nagnjeni k doživljanju določenega negativnega čustva, npr. žalosti, tudi v večji meri nagnjeni k doživljanju strahu, jeze, prezira (povzeto po Watson in Clark 1992). Torej negativni afekt vključuje nagnjenost k doživljanju negativnih emocionalnih stanj.

Podobno pozitivni afekt odraža nagnjenost k doživljanju pozitivnih emocij oz. kaže v kolikšni meri posameznik doživlja pozitivne emocije kot so veselje/radost, zanimanje/interes, energičnost, navdušenje/zanos, čuječnost/živahnost (Watson in Clark 1997).

Glede na to, da tako pozitivni kot negativni afekt vključujeta nagnjenost k doživljanju določenih emocij, se zdi razumljivo, da v veliki meri vplivata na to v kolikšni meri bodo pristna čustva posameznika odstopala od predpisanih oz. v kolikšni meri bo moral posameznik uravnavati svoja čustva, da bi izpolnil emocionalne delovne zahteve.

Posamezniki, ki doživljajo negativna čustva bolj pogosto (visok NA), bodo tudi pogosteje naleteli na neskladje med pristnimi in pričakovanimi čustvi, tako bodo morali bolj pogosto uravnavati svoja čustva skozi površinsko in globinsko igranje<sup>6</sup> (povzeto po Judge, Fluegge,

---

<sup>6</sup> Vsi sledimo družbenim pravilom in skladno s tem upravljamo oz. uravnavamo svoje čustvene odzive (površinsko in globinsko igramo) v vsakdanjem zasebnem življenju, da bi vzpostavili in ohranili dobre družbene odnose. Ko pa se tovrstni emocionalni sistemi prenesejo na trg in se tržijo oz. prodajajo, na določen način transmutirajo. Transmutacija se nanaša predvsem na to kar se zgodi z emocionalnim sistemom, ko se prenese iz privatne sfere (kjer se pravila vzpostavljajo skozi pogajanja med udeleženci in se posamezniki ravna po lastni presoji) v javno sfero, kjer zaposleni delujejo po vnaprej predpisanih pravilih – določenimi s strani korporacij. Posamezniki pri tem izgubijo določeno mero avtonomije, saj jim korporativna pravila predpisujejo ustrezne odzive; zaposleni nimajo več nadzora nad tem *kako* bo delo opravljeno (Hoschield 1983, 119). Odzivi zaposlenih so predpisani oz. standardizirani, niso prepuščeni njihovi presoji. Torej tovrstni emocionalni sistemi vključujejo inherentno neenakost: potrošnik ima izbiro (se lahko odloči ali se bo nasmehnil), od zaposlenega pa se ne pričakuje le nasmeh, pač pa tudi določena mera pristnosti pri tem (povzeto po Hoschield 1983). Emocionalno delo predstavlja 'delo' prav zato, ker so emocionalni izrazi zaposlenega določeni s strani organizacije (Morris & Feldman 1997). Tudi raziskave kažejo, da ima prav pomanjkanje avtonomije pomembno vlogo pri emocionalnem delu, saj ima emocionalno delo manj škodljive posledice pri zaposlenih z večjo stopnjo avtonomije (Adelman 1989; Erickson in Ritter 1991; Wharton 1993; Pugliesi 1999). Po eni strani več nadzora nad delom (oz. več avtonomije) lahko nudi dodatne vire, ki lahko izenačijo oz. nevtralizirajo izgubo virov, ki so se potrošili pri opravljanju emocionalnega dela. Raziskave potrjujejo, da ima celo površinsko igranje manj



Woolf in Hurst 2009). Vendar so dosedanje raziskave pokazale, da so posamezniki nagnjeni k uravnavanju negativnih čustev skozi površinsko igranje (Wang in drugi 2011; Osolnik 2011).

Prav tako se bodo tudi zaposleni, ki ne doživljajo pogosto pozitivnih čustev, bolj pogosto srečevali z potrebo po igranju (bodisi površinskem ali globinskem) pri izpolnjevanju emocionalnih zahtev (povzeto po Grandey 2003; Judge in drugi 2009). Glede na to, da pri globinskem igranju posamezniki redefinirajo situacijo ali si ustrezno čustvo priključijo v spomin, sledi da bo tovrsten priklic otežen pri posameznikih, ki niso nagnjeni k doživljanju pozitivnih čustev. Tako, da bodo posamezniki z nizko stopnjo pozitivnega afekta bolj nagnjeni k površinskemu igranju. Po drugi strani je priklic pozitivnih čustev veliko lažji pri posameznikih, ki jih pogosteje doživljajo, zato bodo ti veliko lažje opravljali emocionalno delo skozi globinsko igranje (povzeto po Wang in drugi 2011).

Iz navedenega sledi, da bodo posamezniki z nizkim PA in visokim NA najbolj nagnjeni k površinskemu igranju, saj se bodo najpogosteje srečevali z neskladjem, prav tako pa jim je zaradi nižjega PA globinsko igranje oteženo.

*Hipoteza 1a: Površinsko igranje bo pozitivno povezano z NA in negativno povezano z PA.*

Po drugi strani bodo posamezniki z visokim PA in nizkim NA verjetno v najmanjši meri izkusili neskladje med pričakovanimi/predpisanimi in dejanskimi občutji, tako da bodo v večini primerov lahko izpolnjevali emocionalne zahteve skozi izražanje pristnih čustev.

*Hipoteza 1b: Izražanje pristnih čustev bo pozitivno povezano s PA in negativno povezano z NA.*

Pri globinskem igranju naj bi bila v prvi vrsti pomembna določena minimalna stopnja PA, ki naj bi posamezniku omogočila globinsko igranje. Nato naj bi odločilno vlogo odigrali drugi dejavniki - dejavniki pripravljenosti oz. voljnosti, ki so v kontekstu diplomskega dela zajeti v zadovoljstvu z delom. Posamezniki, ki so bolj zadovoljni s svojim delom naj bi bili tudi v večji meri pripravljeni izpolnjevati emocionalne zahteve skozi globinsko igranje (ko pristna

---

škodljive izide pri zaposlenih z več avtonomije (Grandey in drugi 2005). Po drugi strani pa je raven avtonomije verjetno tudi pomemben dejavnik pri določanju stopnje emocionalne disonance. Za zaposlene, ki imajo več avtonomije pri svojem delu (več svobode pri odločanju kdaj in na kakšen način izražati emocije v interakcijah), je tudi bolj verjetno, da bodo kršili organizacijska pravila o izražanju čustev, ko se predpisana čustva ne bodo ujemala z pristnimi in bodo posledično izkusili manj emocionalne disonance (Morris in Feldman 1997). Tudi raziskave potrjujejo, da zaposleni z več avtonomije poročajo o nižjih stopnjah emocionalne disonance (Morris in Feldman 1997; Kruml in Geddes 2000; Zapf in drugi 2001).

čustva odstopajo od predpisanih). Po drugi strani naj bi bili manj zadovoljni zaposleni bolj nagnjeni k površinskemu igranju (Wang in drugi 2011).

*Hipoteza 2: Pri posameznikih z določeno stopnjo PA bo globinsko igranje pozitivno povezano z zadovoljstvom z delom.*

*Hipoteza 3: Raven pozitivnega in negativnega afekta skupaj pojasnita večji del variabilnosti pri površinskem igranju in izražanju pristnih čustev, v manjši meri določata globinsko igranje.*

### **3.2 Situacijski dejavniki**

Situacijski dejavniki bodo vključeni predvsem v okviru primerjave med osebnostnimi in situacijskimi dejavniki. V skladu z ugotovitvami raziskave Diefendorffa in drugih (2005) naj bi pri površinskem igranju in izražanju pristnih čustev ključno oz. odločilno vlogo odigrali osebnostni dejavniki. Pri globinskem igranju so v večji meri pomembni tudi situacijski dejavniki.

*Hipoteza 4a: Pri površinskem igranju in izražanju pristnih čustev bodo bolj kot situacijski pomembni osebnostni dejavniki.*

*Hipoteza 4b: Pri globinskem igranju bodo bolj pomembni situacijski kot osebnostni dejavniki.*

V skladu s predhodnimi raziskavami naj bi bil odziv na zahteve po izkazovanju pozitivnih čustev predvsem izražanje pristnih čustev ali globinsko igranje, in v manjši meri površinsko igranje. Številni avtorji se strinjajo, da se posamezniki odzivajo na tovrstne zahteve z globinskim igranjem, ker smo ljudje nagnjeni k doživljanju pozitivnih čustev (povzeto po Wang in drugi 2011).

Ravno obratno velja za zahteve o prikrivanju negativnih čustev, ki naj bi se v prvi vrsti izpolnjevale skozi površinsko igranje, in v manjši meri skozi globinsko igranje (Wang in drugi 2011; Osolnik 2011). Površinsko igranje naj bi zahtevalo manj napora pri prikrivanju negativnih čustev v primerjavi z globinskim igranjem (povzeto po Wang in drugi 2011).

*Hipoteza 5a: Zahteva po izkazovanju pozitivnih čustev bo povezana predvsem z globinskim igranjem in izražanjem pristnih čustev, v manjši meri s površinskim igranjem.*

*Hipoteza 5b: Zahteva po prikrivanju negativnih čustev bo povezana predvsem s površinskim, v manjši meri z globinskim igranjem.*

Pogostost in trajanje interakcij bosta vključeni predvsem kot kontrolni spremenljivki, saj bodo v raziskavo vključeni raznoliki poklici. Pogostost in trajanje interakcij se lahko pomembno razlikujeta in tako pomembno vplivata na pridobljene rezultate. Z naraščanjem števila transakcij kot tudi s podaljševanjem transakcij postaja čedalje bolj verjetno, da bo posameznik izkusil neskladje med predpisanimi in pristinimi čustvi, kar naj bi vodilo v potrebo po uravnavanju občutij (Morris in Feldman 1996; Zapf 2002).

#### **4 Posledice emocionalnega dela: Izgorelost**

Rezultati raziskav kažejo, da je prav odziv na emocionalne zahteve ključen pri razumevanju posledic emocionalnega dela (povzeto po Martinez-Inigo in drugi 2007). Med najbolj stresne in izčrpavajoče oblike opravljanja emocionalnega dela sodi površinsko igranje. Po drugi strani bi lahko za globinsko igranje trdili, da predstavlja manj škodljivo obliko emocionalnega dela (Wang in drugi 2011; Hülsheger in Schewe 2011; Osolnik 2011). Najbolj obetajoče pa je dejstvo, da podatki raziskav kažejo, da emocionalno delo sploh ni stresno v primeru, da pristna čustva sovpadajo s predpisanimi in zaposleni lahko z izražanjem pristinih čustev izpolnijo emocionalne zahteve (Osolnik 2011).

Izgorelost je najbolj pogosto raziskana posledica opravljanja emocionalnega dela. Izgorelost predstavlja resen problem, saj postanejo nekoč navdušeni in motivirani profesionalci/strokovnjaki, izčrpani, cinični in neučinkoviti. Čeprav nekaj zaposlenih zapusti delovno mesto zaradi izgorelosti, jih veliko ostane in vztraja v zaposlitvi, vendar pa postorijo zgolj minimalno zahtevano, in ne najboljše kar zmorejo. Tovrsten upad kakovosti dela občutijo vsi, ki jih delo prizadetega posameznika zadeva (affected by their work) (Maslach in Goldberg 1998).

Christina Maslach (1982) je opredelila izgorelost kot vrsto prolongiranega odziva oz. odgovora na kronične emocionalne in medosebne stresorje na delovnem mestu (Maslach 1982 v Halbesleben in Buckley 2004). Izgorelost tvorijo tri dimenzije: emocionalna izčrpanost, depersonalizacija in upad občutij osebnega dosežka<sup>7</sup>. Emocionalna izčrpanost in

---

<sup>7</sup> Emocionalna izčrpanost predstavlja osnovno stresno dimenzijo izgorelosti, depersonalizacija medosebno dimenzijo izgorelosti, zmanjšanje občutij osebnega dosežka pa predstavlja dimenzijo samo-evalvacije v okviru izgorelosti (Maslach in Goldberg 1998).

depersonalizacija izhajata predvsem iz preobremenjenosti in osebnih konfliktov, zmanjšanje občutja osebnega dosežka pa odraža predvsem pomanjkanje virov, ki bi omogočili opravljanje dela (na primer: pomanjkanje časa, pomanjkanje orodij, pomanjkanje informacij; Maslach 2003).

*Emocionalna izčrpanost* predstavlja občutja emocionalne prerazpetosti in zmanjšanja emocionalnih virov. Zaposleni jo občutijo kot pomanjkanje virov in energije, ki bi jim omogočala nadaljnje opravljanje dela. Poglavitni vir emocionalne izčrpanosti sta delovna preobremenjenost in osebni konflikt na delovnem mestu. Zaposleni se počutijo izsušeno oz. izčrpano ali iztrošeno, brez virov za ponovno polnjenje. Posameznikom primanjkuje energije, da bi se soočili z novim delovnim dnevom (Halbesleben in Buckley 2004; Maslach in Goldberg 1998).

Izčrpanost vodi posameznika v emocionalno in kognitivno distanciranje od njihovega dela, najverjetneje kot način/poskus spoprijemanja z (coping) delovnimi zahtevami. Zato sta običajno emocionalna izčrpanost in depersonalizacija tesno povezani (Maslach 2003; Maslach in drugi 2001).

*Depersonalizacija* se nanaša na negativen ali prekomerno odtujen odziv na druge ljudi. Pogosto vključuje izgubo idealizma. Običajno se razvije kot posledica preobremenjenosti in emocionalne izčrpanosti (Maslach in Goldberg 1998). Posamezniki se skušajo oddaljiti (distancirati) od svojega dela, kar lahko razumemo kot neke vrste mehanizem spoprijemanja s stresom (Maslach 2003). Zaposleni se skušajo distancirati od prejemnikov njihovih storitev tako, da namerno prezrejo značilnosti, ki označujejo prejemnike kot edinstvene in očarljive ljudi. Potrebe oz. zahteve prejemnikov storitev so veliko bolj obvladljive, ko so prejemniki obravnavani kot neosebni oz. brezosebni objekti dela (Maslach in drugi 2001). Sprva depersonalizacija predstavlja samozaščitni mehanizem 'odtujenega ukvarjanja', vendar pa obstaja tveganje, da takšna odtujenost zaposlene pelje v dehumanizacijo (Maslach in Goldberg 1998).

*Zmanjšanje občutij osebnega dosežka* se nanaša na upad počutja zmožnosti in produktivnosti na delovnem mestu. Zaposleni čedalje bolj doživljajo občutek nezadostnosti oz. neustreznosti oz. neprimernosti, ko sodijo o svoji zmožnosti, da bi pomagali strankam. (Maslach in Goldberg 1998).

V okviru diplomskega dela je zajeta zgolj ena izmed dimenzij izgorelosti – emocionalna izčrpanost. V skladu s predhodnimi raziskavami naj bi površinsko igranje v največji meri vodilo v emocionalno izčrpanost. Po drugi strani naj bi izražanje pristnih čustev vodilo v zmanjšanje stopnje emocionalne izčrpanosti. Povezava med globinskim igranjem in emocionalno izčrpanostjo naj bi bila šibka. Pri razumevanju povezave med globinskim igranjem in emocionalno izčrpanostjo je potrebno upoštevati, da se posamezniki poslužujejo vseh oblik emocionalnega dela (površinsko in globinsko igranje, izražanje pristnih čustev). Zaposleni lahko na primer del svojega delovnika izraža pristna čustva, ostali del delovnika izpolnjuje emocionalne zahteve skozi globinsko igranje, ter ob srečanju z nezadovoljno stranko skozi površinsko igranje izpolni emocionalne zahteve. Pri preučevanju posledic opravljanja emocionalnega dela tega ne gre zanemariti – pri določanju posledic posamezne oblike emocionalnega dela (npr. globinskega igranja) je potrebno upoštevati vplive ostalih oblik - tako da bi bilo potrebno upoštevati tudi raven površinskega igranja posameznikov pri ugotavljanju povezanosti med globinskim igranjem in emocionalno izčrpanostjo.

*Hipoteza 6a: Emocionalna izčrpanost bo pozitivno povezana s površinskim igranjem.*

*Hipoteza 6b: Emocionalna izčrpanost bo negativno povezana z izražanjem pristnih čustev.*

*Hipoteza 6c: Emocionalna izčrpanost bo šibko povezana z globinskim igranjem, povezava naj bi povsem izginila ob upoštevanju ravni površinskega igranja posameznika.*

Poleg tega, da je površinsko igranje najbolj izčrpavajoče, se bo raven izgorelosti še dodatno povečevala tako z naraščanjem števila interakcij kot tudi s podaljševanjem interakcij (v primeru, da posameznik opravlja emocionalno delo skozi površinsko igranje).

*Hipoteza 7a: Površinsko igranje bo povzročalo čedalje višje stopnje emocionalne izčrpanosti ob povečevanju števila interakcij.*

*Hipoteza 7b: Površinsko igranje bo povzročalo čedalje višje stopnje emocionalne izčrpanosti ob podaljševanju trajanja interakcij.*

Poleg ugotavljanja vpliva osebnostnih dejavnikov pri določanju pristopa k emocionalnem delu, ki ga posameznik ubere, se zdi pomembno tudi določiti v kolikšni meri prav ti osebnostni dejavniki lahko pojasnijo povezavo med emocionalnim delom in emocionalno izčrpanostjo. Poleg tega, da afektivnost lahko določa obseg in vrsto emocionalnega dela, ki ga posameznik opravlja, afektivnost sama po sebi spada med dejavnike, ki so močno neposredno

povezani z negativnimi izidi kot so izgorelost ali stres. Zato bi bilo potrebno upoštevati/vključiti afektivnost posameznika pri ugotavljanju oz. določanju posledic povezanih z opravljanjem emocionalnega dela (povzeto po Diefendorff in Richard 2003), kar sta izpostavila tudi Bono in Vey (2005).

Dosedanje raziskave so vzele v ozir zgolj raven NA pri določanju vpliva osebnostnih dejavnikov pri povezavi med emocionalnim delom in negativnimi izidi, ki sledijo opravljanju le-tega (kot na primer Montgomery in drugi 2005; Diefendorff in drugi 2011; Brotheridge in Grandey 2003; Prati in drugi 2009). Vendar sta PA in NA dve različni in relativno neodvisni dimenziji (Watson in Clark 1992; Watson in Clark 1997), ne le nasprotna pola enega kontinuuma. Obenem imata tako PA kot NA pomembno vlogo pri določanju odziva na emocionalne zahteve. Zato bi bilo potrebno vključiti obe afektivnosti, tako PA kot NA, pri določanju vloge osebnostnih dejavnikov pri povezavi med emocionalnim delom in emocionalno izčrpanostjo.

*Hipoteza 8: Raven PA in NA posameznika pojasnita večji del variabilnosti pri emocionalni izčrpanosti; pri tem postane učinek površinskega igranja zanemarljiv.*

#### **4.1 Preprečevanje izgorelosti**

Izgorelost lahko vpliva na delovno uspešnost in zdravje. Med pomembne vplive na delovno uspešnost sodijo absentizem, namere o zapustitvi delovnega mesta, in odpoved. Prav tako so izgoreli zaposleni manj produktivni in učinkoviti pri opravljanju svojega dela. Kar posledično vodi v zmanjšanje zadovoljstva z delom in zavezanosti organizaciji (organizational commitment). Poleg tega imajo lahko izgoreli posamezniki negativen učinek oz. vpliv na sodelavce, tako s povzročanjem konfliktov kot z motenjem poteka dela. V tem smislu je lahko učinek izgorelosti prenosljiv (Maslach in drugi 2001).

Dosedanji ukrepi za preprečevanje izgorelosti so bili povečini usmerjeni k posamezniku (osredotočeni na posameznika: npr. odstranitev zaposlenega z delovnega mesta; usposabljanje zaposlenega, ki je namenjeno spreminjanju delovnih navad; okrepitev notranjih virov posameznika): le redki ukrepi so bili usmerjeni k spreminjanju delovnega okolja. Vendar pa intervencije osredotočene zgolj na posameznika (na primer razvijanje veščin za spoprijemanjem s stresom oz. razreševanje stresa) ne upoštevajo, da je posameznik v delovnem okolju veliko bolj omejen kot v vsakdanjem življenju (delodajalec določa kako, kdaj in kje bo delo opravljeno), kar znatno omeji zmožnost posameznika, da uporabi veščine

pridobljene v okviru intervencije za zmanjševanje izgorelosti (povzeto po Maslach in drugi 2001).

Prav tako izgorelost predstavlja odziv posameznika na okolje, zato pri oblikovanju intervencij ne bi smeli spregledati ne posameznika ne okolja. Uspešna intervencija bo vključevala vplivanje na relevantne vidike posameznika kot tudi delovne situacije, saj naj bi se izgorelost razvila kot posledica neujemanja osebe z delovnim mestom (Maslach in Goldberg 1997; Maslach in drugi 2001; Maslach 2003). Pri tem je pomembna *stopnja* neujemanja med posameznikom in šestimi dimenzijami delovnega okolja (količina dela, nadzor, nagrada, skupnost, poštenost, vrednote). Večje kot je odstopanje oz. večja kot je vrzel med osebo in delovnim mestom – bolj verjetno je, da se bo pojavila izgorelost. Večje ujemanje pa naj bi vodilo v večjo zavzetost na delovnem mestu (Maslach in drugi 2001).

*Količina oz. obseg dela.* Neujemanje pri obsegu dela se običajno odraža v preobremenjenosti (prevelik obseg dela v omejenem času, ob pomanjkanju virov; Maslach in Goldberg 1997). V številnih storitvenih poklicih predstavlja delovna preobremenjenost stalnico, ne le občasen pojav, tako zaposleni niti nimajo priložnosti oz. možnosti za počitek, da bi prišli k sebi in ponovno vzpostavili ravnovesje (Maslach in Goldberg 1997). Prekomerne delovne zahteve izčrpajo posameznika do te mere, da si več ne opomore. Neujemanje v obsegu dela se lahko pojavi tudi kot posledica napačne vrste dela, ko posameznikom primanjkuje spretnosti/veščin (skills) ali nagnjenja k določeni vrsti dela, celo v primerih razumne oz. sprejemljive količine dela. Emocionalno delo je posebej izčrpavajoče, ko delovno mesto zahteva izkazovanjeemocij, ki se ne ujemajo z pristnimi. Na splošno je ta dimenzija povezana predvsem z emocionalno izčrpanostjo (Maslach in drugi 2001).

*Nadzor.* Neujemanje pri tej dimenziji se običajno nanaša na nezadosten nadzor posameznika nad viri, ki so potrebni za opravljanje dela (Maslach in drugi 2001). Do tega neskladja pride predvsem, ko posameznikom primanjkuje nadzora nad delom (ko so omejeni s togimi pravili in tesnim nadzorom). V tem primeru posamezniki nimajo veliko možnosti za izboljšave, prilagoditve ali inovacije (da bi delu pristopili na način, ki se jim zdi najbolj učinkovit), zaradi česar se ne počutijo učinkoviti ali odgovorni za svoje delo (Maslach in Goldberg 1997). Zato neujemanje pri tej dimenziji običajno vodi v pomanjkanje občutij osebnega dosežka (Maslach in drugi 2001).

*Nagrada.* Pomanjkanje ustreznih nagrad za opravljeno delo vodi v neujemanje pri dimenziji nagrad. V nekaterih primerih gre za nezadostne finančne nagrade. Vendar pa je velikokrat

pomanjkanje socialnih nagrad še pomembnejše (npr. v primeru ko se za trdo delo posameznika ne zmenijo ali pa ga ne cenijo). Tovrstno pomanjkanje priznanja devalvira oz. razvrednoti tako zaposlenega kot njegovo delo. Običajno je neujemanje v nagradah povezano z občutki neučinkovitosti (Maslach in drugi 2001; Maslach in Goldberg 1997).

*Skupnost.* Neujemanje v tej dimenziji je prisotno, ko posamezniki izgubijo občutek pozitivne povezanosti z ostalimi v delovnem okolju. Poleg emocionalne izmenjave in instrumentalne pomoči tovrstna socialna podpora potrjuje posameznikovo pripadnost skupini, ki si deli skupne vrednote. Nekatera dela ločujejo zaposlene, ali naredijo socialni stik neoseben oz. brezoseben. Najbolj uničujoče učinke ima ponavljajoči se in nerazrešen konflikt, saj nenehno povzroča negativna občutja in zmanjšuje verjetnost socialne podpore (Maslach in drugi 2001; Maslach in Goldberg 1997).

*Poštenost (pravičnost).* Do tega neskladja pride v primeru, ko posamezniki ne zaznavajo poštenosti v delovnem okolju. Pomanjkanje poštenosti lahko zadeva neenakost pri plačilu ali obsegu dela, ali se pojavi pri goljufanju, ali v primerih, ko napredovanja ali ocene delovne uspešnosti niso ustrezno/primerno opravljene. Pomanjkanje poštenosti dodatno poglobi oz. poslabša izgorelost na dva načina: po eni strani je občutek nepoštenega obravnavanja izčrpavajoč, po drugi strani pa nepravičnost poglobi občutek cinizma (Maslach in drugi 2001; Maslach in Goldberg 1997).

*Vrednote.* Tovrstno neskladje se pojavi ob neujemanju vrednot (neujemanje delovnih zahtev z osebnimi načeli posameznika). V nekaterih primerih imajo lahko posamezniki občutek, da jih delo sili v neetično delovanje ali v delovanje, ki ni v skladu z njihovimi vrednotami. Posamezniki morajo, da bi bili uspešni pri prodaji na primer povedati neresnico ali biti na podoben način varljivi oz. ne povedo vsega povsem po resnici (Maslach in drugi 2001; Maslach in Goldberg 1997).

Ni povsem jasno koliko neujemanja v šestih dimenzijah je za posameznika še sprejemljivo, verjetno je to odvisno od stopnje neujemanja na posameznem področju in stopnje neujemanja v preostalih petih dimenzijah. Posamezniki npr. lažje prenesejo oz. se lažje sprijaznijo z delovno preobremenjenostjo ob ustrezni nagradi oz. ustreznem plačilu, ali ob podpori sodelavcev, ali v primeru, da je njihovo delo cenjeno in vidno pomembno (Maslach in drugi 2001).



Vsekakor vseh šest dimenzij predstavlja nov okvir znotraj katerega lahko oblikujemo intervencije za preprečevanje ali zmanjševanje izgorelosti bolj učinkovito, saj ponujajo spoznan okvir za identificiranje morebitnih virov izgorelost (Maslach in Goldberg 1997).

Prav tako bo intervencija, ki zajema spremembe na relevantnih področjih neskladja bolj učinkovita, saj bo usmerjena na določen (relevanten) del delovnega okolja. Prav tako bo tudi sledljivost rezultatov oz. preverjanje učinkovitosti intervencij veliko bolj merljivo/izvedljivo: učinkovitost intervencij lahko ovrednotimo na dveh ravneh - v kolikšni meri je bila intervencija učinkovita pri odpravljanju neskladij ter posledično v kolikšni meri je prispevala k odpravljanju izgorelosti. Na ta način bi lahko bolj natančno razumeli zakaj so določene strategije bolj učinkovite oz. poiskali vir neučinkovitosti pri ostalih.

## **5 Metodologija**

### **5.1 Opis vzorca in postopka zbiranja podatkov**

Vzorec je sestavljalo 29 zaposlenih v storitveni dejavnosti. Zajemal je zaposlene v gostinski, turistični, prodajni in drugih storitvenih dejavnostih. Vzorec je tako vključeval strežno osebje, prodajno osebje, uslužbenke v banki, učitelje, frizerje in druge poklice. Povprečna starost znotraj vzorca je bila 38 let ( $M = 38.46$ ,  $SD = 11.30$ ), 65.5 % vzorca je bilo ženskega spola ( $N = 19$ ). Respondenti so lahko svoje odgovore podali v sklopu spletne ankete ali pisno izpolnili vprašalnik do začetka aprila 2012.

### **5.2 Predstavitev vprašalnika**

Vprašalnik je vseboval/zajemal/vključeval lestvice, ki so merile raven (a) emocionalnih zahtev prisotnih znotraj delovnega mesta, (b) emocionalno delo (površinsko in globinsko igranje, ter izražanje pristinih čustev), (c) pogostost in trajanje interakcij s strankami, (d) emocionalno izčrpanost, (e) zadovoljstvo z delom ter (f) raven pozitivnega in negativnega afekta. Večina lestvic je bila prevedenih iz angleščine.

Raven emocionalnih zahtev je bila merjena s pomočjo lestvic, ki so jih oblikovali/razvili Diefendorff in drugi (2005). Raven emocionalnih zahtev je vključevala dve lestvici: lestvico, ki je merila zahteve po izražanju pozitivnih čustev in lestvico, ki je merila zahteve po prikrivanju negativnih čustev. Zahteve po izražanju pozitivnih čustev so bile ocenjene s pomočjo treh postavk (lestvica sicer vključuje štiri postavke, vendar je bila ena izmed postavk izvzeta iz nadaljnje analize na osnovi interne konsistentnosti), zahteve po prikrivanju negativnih čustev pa s pomočjo dveh postavk (lestvica sicer vključuje tri postavke, vendar je bila ena izmed postavk izvzeta iz nadaljnje analize na osnovi interne konsistentnosti).

Tako pogostost kot trajanje interakcij sta bila ocenjena s pomočjo lestvic, ki so jih razvili Diefendorff in drugi (2005). Pogostost interakcij je bila merjena s pomočjo dveh postavk. Trajanje interakcij pa zgolj z eno postavko (lestvica sicer vključuje dve postavki, vendar je bila ena izmed postavk izvzeta iz nadaljnje analize na osnovi interne konsistentnosti).

Emocionalno delo je bilo merjeno s pomočjo lestvic, ki so jih razvili Diefendorff in drugi (2005). Površinsko igranje je bilo merjeno s pomočjo sedmih postavk. Globinsko igranje s pomočjo treh postavk (lestvica sicer vključuje štiri postavke, vendar je bila ena izmed postavk izvzeta iz nadaljnje analize na osnovi interne konsistentnosti), in izražanje pristnih čustev s pomočjo treh postavk. Pri lestvicah, ki so merile raven emocionalnih zahtev, emocionalnega dela, ter pogostost in trajanje interakcij so respondenti podali svoje odgovore na vsako izmed postavk s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice, kjer 1 pomeni 'močno se ne strinjam', 5 pa 'močno se strinjam'.

Pozitivni in negativni afekt sta bila ocenjena s pomočjo dveh lestvic: 10 postavk je sestavljalo lestvico za pozitivni afekt in 10 postavk je tvorilo lestvico negativnega afekta. Odgovori se razprostirajo na sedem stopenjski Likertovi lestvici (1 'malce ali skoraj nikoli'; 7 'izjemno').

Raven emocionalne izčrpanosti je bila ocenjena s pomočjo lestvice, ki jo je oblikovala Malach-Pinesova (2005). Lestvica vključuje 10 postavk. Odgovori se razprostirajo na sedem stopenjski Likertovi lestvici (1 'nikoli'; 7 'vedno').

Zadovoljstvo z delom je bilo ocenjeno s pomočjo treh postavk, ki naj bi ponudile oceno posameznikovega zadovoljstva z delom. Odgovori so bili podani na petstopenjski Likertovi lestvici (1 pomeni 'močno se ne strinjam', 5 pa 'močno se strinjam').

## 6 Rezultati

Tabela 6.1 vsebuje korelacije med spremenljivkami, ki so bile vključene v raziskavo. Poleg tega tabela vključuje aritmetične sredine in standardne odklone ter interne konsistentnosti (koeficient  $\alpha$ ) posameznih lestvic.

Tabela 6. 1: Korelacije spremenljivk vključenih v raziskavo.

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. trajanje interakcij	3.59	1.02	-										
2. površinsko igranje	3.17	.68	.05	(.82)									
3. globinsko igranje	3.20	.92	.27	.58*	(.82)								
4. izražanje pristnih čustev	3.64	.76	.08	-.46*	-.19	(.73)							
5. zahteve izr. poz. čustev	4.08	.70	.60*	.20	.11	.27	(.64)						
6. zahteve prik. neg. čustev	3.46	.89	-.08	.49*	.36	-.13	-.03	(.61)					
7. pogostost interakcij	3.30	.92	.20	-.03	.11	-.32	.14	-.24	(.79)				
8. zadovoljstvo z delom	3.89	.73	.25	-.21	.14	.04	.15	-.33	.31	(.74)			
9. pozitiven afekt	3.55	.53	.07	-.39*	-.49*	.51*	.27	-.47*	-.14	.33	(.71)		
10. negativen afekt	1.94	.54	-.13	.40*	.08	-.52*	-.21	.09	.18	-.06	-.24	(.84)	
11. emocio. izčrpanost	3.20	.88	.28	.55*	.39*	-.12	.37*	.58*	.16	-.29	-.48*	.33	(.79)

N se giblje med 27 in 29. Korelacije, ki so bile statistično značilne pri  $p < .05$  so označene z \*.

### 6.1 Vloga osebnostnih dejavnikov

Kot je razvidno iz tabele 6.1, je površinsko igranje negativno povezano s PA ( $r = -.39$ ,  $p < .05$ ) in pozitivno povezano z NA ( $r = .40$ ,  $p < .05$ ). Ravno obratno je izražanje pristnih čustev pozitivno povezano s PA ( $r = .51$ ,  $p < .05$ ), ter negativno povezano z NA ( $r = -.52$ ,  $p < .05$ ). *Hipotezi 1a in 1b sta torej potrjeni.*

Preverjanje hipoteze 2 zajema primerjavo povezanosti zadovoljstva z globinskim igranjem na ravni celotnega vzorca, s povezavo zadovoljstva z globinskim igranjem pri delu vzorca, ki ima višjo stopnjo PA (ki poroča o višji stopnji PA). Na ravni celotnega vzorca je povezava med zadovoljstvom z delom in globinskim igranjem relativno nizka ( $r = .14$ ,  $ns$ ). V delu vzorca, ki ima višjo stopnjo PA (zgornja polovica vzorca po ocenah na tej dimenziji) je povezava med zadovoljstvom z delom in globinskim igranjem relativno močna ( $r = .58$ ,  $p < .05$ ). Primerjava povezanosti na celotnem vzorcu s povezanostjo znotraj skupine z višjo stopnjo PA jasno kaže na to, da je pri tej skupini globinsko igranje tesneje povezano z zadovoljstvom – *hipoteza 2 je potrjena*. V kolikor imajo posamezniki na voljo tisto kar jim omogoča globinsko igranje (visok PA), je prisotnost te oblike emocionalnega dela močno odvisna od zadovoljstva z delom (dejavnikov voljnosti).

*Hipoteza 3 je delno potrjena*: potrjena je v delu, ki se nanaša na izražanje pristnih čustev, saj raven PA in NA posameznika pojasnita večji del variabilnosti zgolj pri izražanju pristnih čustev ( $R^2 = .43$ ,  $F(2, 26) = 9.73$ ,  $p < .05$ ), v manjši meri pa določata površinsko ( $R^2 = .25$ ,  $F(2, 26) = .77$ ,  $p < .05$ ) in globinsko igranje ( $R^2 = .25$ ,  $F(2, 26) = 4.23$ ,  $p < .05$ ).

## 6.2 Vloga situacijskih dejavnikov

*Hipoteza 4a je delno potrjena (potrjena v delu, ki se nanaša na izražanje pristnih čustev)*: pri izražanju pristnih čustev so nedvomno pomembnejši osebnostni dejavniki, ki pojasnijo več kot 22 % dodatne variabilnosti pri izražanju pristnih čustev nad situacijskimi dejavniki ( $\Delta R^2 = .22$ ,  $F(2, 23) = 4.49$ ,  $p < .05$ ), medtem ko je prispevek situacijskih dejavnikov nad osebnostnimi dejavniki zanemarljiv ( $\Delta R^2 = .06$ ,  $F(2, 23) = 1.12$ ,  $ns$ ). Pri površinskem igranju imajo tako osebnostni ( $\Delta R^2 = .15$ ,  $F(2, 23) = 2.96$ ,  $ns$ ) kot situacijski dejavniki ( $\Delta R^2 = .20$ ,  $F(2, 23) = 3.81$ ,  $p < .05$ ) približno enako vlogo.

*Hipoteza 4b ni potrjena*, saj imajo pri globinskem igranju večjo vlogo osebnostni dejavniki ( $\Delta R^2 = .23$ ,  $F(2, 23) = 4.18$ ,  $p < .05$ ) kot situacijski dejavniki ( $\Delta R^2 = .12$ ,  $F(2, 23) = 2.19$ ,  $ns$ ).

Kot je razvidno iz tabele 6.1, je hipoteza 5a potrjena v delu, ki se ne nanaša na površinsko igranje. Posamezniki izpolnjujejo zahteve po izražanju pozitivnih čustev predvsem skozi izražanje pristnih čustev ( $r = .27$ ,  $ns$ ), in v nasprotju s pričakovanjem tudi z površinskim igranjem ( $r = .20$ ,  $ns$ ). In v manjši meri skozi globinsko igranje ( $r = .11$ ,  $ns$ ).

Kot je razvidno iz tabele 6.1, je hipoteza 5b potrjena: posamezniki sledijo pravilom o prikrivanju negativnih čustev predvsem skozi površinsko igranje ( $r = .49$ ,  $p < .05$ ), v manjši meri skozi globinsko igranje ( $r = .36$ ,  $ns$ ).

## 6.3 Izgorelost (emocionalna izčrpanost) kot posledica emocionalnega dela

Emocionalna izčrpanost je pozitivno povezana s površinskim igranjem ( $r = .55$ ,  $p < .05$ ), ter negativno povezana z izražanjem pristnih čustev ( $r = -.12$ ,  $ns$ ; tabela 6.1). *Hipotezi 6a in 6b sta torej potrjeni*.

Kljub temu, da hipoteza 6c predvideva, da je povezava med globinskim igranjem in emocionalno izčrpanostjo šibka, pa je ta relativno močna ( $r = .39$ ,  $p < .05$ ). V primeru, da vzamemo v ozir tudi raven površinskega igranja posameznika se povezava med globinskim

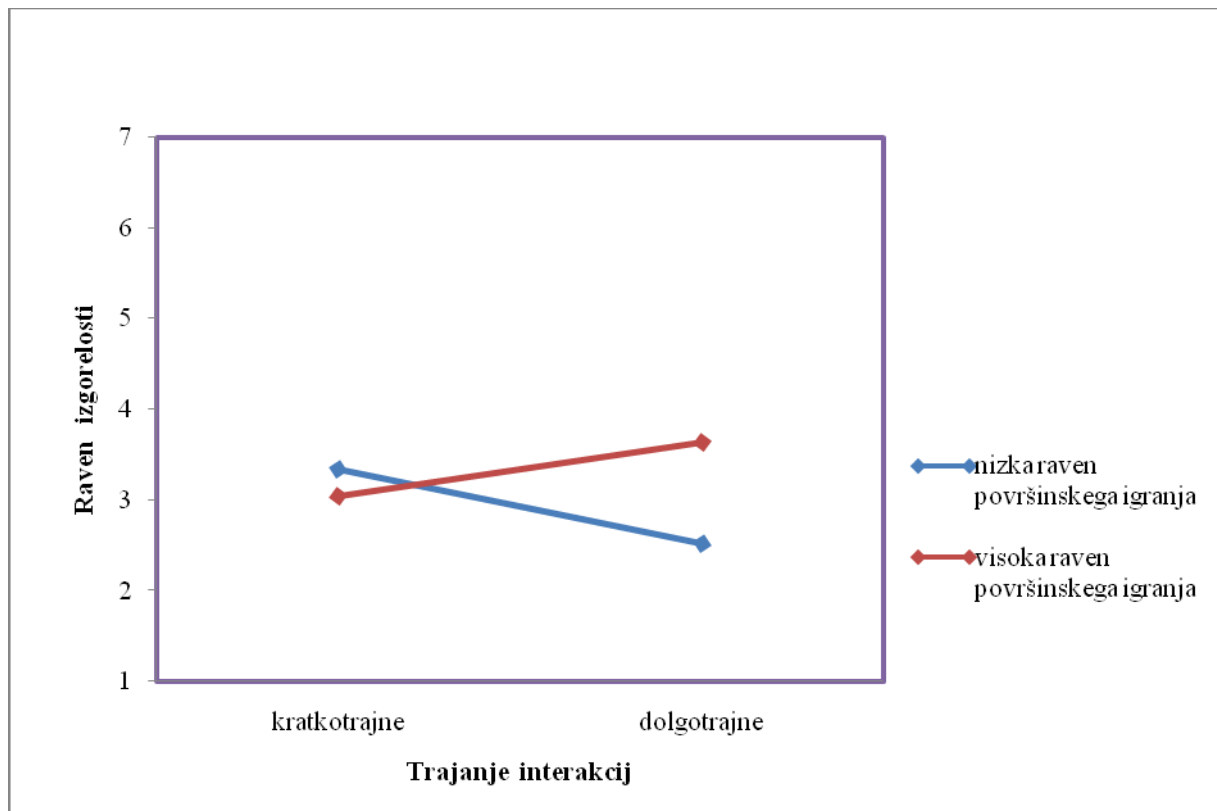
igranjem in emocionalno izčrpanostjo vidno zmanjša ( $r = .10$ , *ns*). *Hipoteza 6c je delno potrjena.*

*Hipoteza 7a ni potrjena:* emocionalna izčrpanost se ne povečuje dodatno s povečevanjem števila transakcij ( $\Delta R^2 = .01$ ,  $F(1, 25) = .21$ , *ns*) pri posameznikih, ki opravljajo emocionalno delo skozi površinsko igranje.

*Hipoteza 7b je potrjena:* emocionalna izčrpanost se povečuje dodatno z podaljševanjem transakcij ( $\Delta R^2 = .09$ ,  $F(1, 24) = 4.87$ ,  $p < .05$ ) pri posameznikih, ki opravljajo emocionalno delo skozi površinsko igranje. Z drugimi besedami: pri posameznikih, ki poročajo o višji stopnji površinskega igranja, je podaljševanje interakcij čedalje bolj emocionalno izčrpavajoče, medtem ko se raven emocionalne izčrpanosti pri posameznikih, ki poročajo o nižjih stopnjah površinskega igranja, celo zmanjšuje s podaljševanjem interakcij (graf 6.1). Verjetno posamezniki z nižjo stopnjo površinskega igranja, izpolnjujejo emocionalne zahteve v večji meri skozi globinsko igranje ali izražanje pristinih čustev, ki imata veliko manj škodljive izide. Vendar se ob površnih kratkotrajnih interakcijah poslužujejo površinskega igranja v večji meri, saj je vzpostavljanje pristinih izrazov v tem primeru oteženo. Že Hochschildova (1983) je izpostavila, da v primeru, ko se čas, ki je na voljo za posamezno interakcijo drastično skrajša (oz. ko se drastično skrajša stik med zaposlenim in stranko), postane emocionalno delo praktično 'neizvedljivo'. V tem primeru postane poglobljeno ukvarjanje nedosegljivo, in manj prepričljivo površinsko igranje zamenja globinsko igranje (povzeto po Hochschild 1983). Tudi zaposleni, ki bi želeli ponuditi nekaj globljega, enostavno tega v dani situaciji ne morejo.

Ali pa so tovrstne krajše interakcije bolj izčrpavajoče iz drugih razlogov (na primer zaradi delovne preobremenjenosti ali pomanjkanja časa) tudi za skupino z nižjo stopnjo površinskega igranja.

Graf 6.1 : Učinek interakcije med trajanjem interakcij in površinskim igranjem



Ob upoštevanju ravni PA in NA posameznika naj bi bil učinek površinskega igranja na emocionalno izčrpanost zanemarljiv, vendar rezultati kažejo prav nasprotno. V nasprotju z pričakovanji, ima zgolj površinsko igranje ( $\beta = .40, t(25) = 2.19, p < .05$ ) učinek na raven emocionalne izčrpanosti, ko so v model vključeni tako raven PA ( $\beta = -.30, t(25) = -1.78, ns$ ) in NA ( $\beta = .10, t(25) = .56, ns$ ) posameznika kot površinsko igranje. *Hipoteza 8 ni potrjena.*

## 7 Razprava

Glede na to, da ima lahko izgorelost pogubne učinke, tako za posameznika kot za organizacijo, ki ga zaposluje, prav tako pa tudi za potencialne prejemnike storitev izgorelega posameznika, bodo ugotovitve raziskave predstavljene v luči oblikovanja intervencij oz. ukrepov za zmanjševanje izgorelosti. Predvsem bi se želela osredotočiti na identifikacijo vzrokov izgorelosti, ki bi lahko vodili nadaljnja prizadevanja/ukrepe za zmanjševanje izgorelosti.

Različne oblike emocionalnega dela imajo povsem drugačne izide: površinsko igranje ima najbolj uničujoče učinke, medtem ko izražanje pristnih čustev vodi celo v zmanjšanje emocionalne izčrpanosti. Prav tako je bilo ugotovljeno, da imajo osebnostni dejavniki pomembno vlogo pri vseh oblikah emocionalnega dela. Zato bi lahko ob upoštevanju determinant emocionalnega dela, organizacije prilagodile postopke izbora zaposlenih, oblikovale programe usposabljanja, ali prilagodile delovna mesta (preoblikovanje delovnega mesta, stopnje avtonomije, ipd), da bi zmanjšale negativne izide, ki izhajajo iz opravljanja emocionalnega dela. Prav tako boljše razumevanje determinant emocionalnega dela omogoča osredotočanje na dejavnike, ki omogočajo najbolj optimalne učinke oz. rezultate.

Dosedanje ukrepe namenjene odpravljanju izgorelosti lahko razdelimo na tiste, ki se usmerjajo k preprečevanju pojava izgorelosti ter na ukrepe namenjene zmanjševanju izgorelosti (povzeto po Maslach in Goldberg 1997). Tej delitvi bom sledila tudi pri predstavitvi ukrepov za odpravljanje izgorelosti pri poklicih, ki vsebujejo emocionalno delo.

## **7.1 Ukrepi za preprečevanje izgorelosti**

Osebnostni dejavniki so imeli pomembno vlogo pri vseh oblikah emocionalnega dela. Predvsem pri izražanju pristnih čustev, kjer PA in NA pojasnita skoraj polovico vse variabilnosti. Prav tako je bila ta oblika emocionalnega dela negativno povezana z emocionalno izčrpanostjo.

Osebnosti dejavniki so bili pomembni tudi pri površinskem igranju, predvsem na ravni korelacij. Vendar PA in NA skupaj nista v pričakovani meri pojasnila večji delež variabilnost pri tej obliki emocionalnega dela. Vsekakor tudi predhodne raziskave kažejo na pomembno vlogo PA in predvsem NA pri površinskem igranju (Wang in drugi 2011; Osolnik 2011).

Prav tako ima raven PA pomembno vlogo pri globinskem igranju. Ugotovljeno je bilo, da je pri posameznikih z določeno stopnjo PA globinsko igranje močno povezano z zadovoljstvom z delom. Iz tega sledi, da bi imeli potencialni ukrepi za zviševanje zadovoljstva z delom bolj ugodne izide znotraj te skupine.

Zato ugotavljam, da bi organizacija z izborom zaposlenih na osnovi PA in NA lahko vplivala na to, na kakšen način zaposleni opravljajo emocionalno delo in posledično na raven izgorelosti, ki bi jo zaposleni izkusili kot posledico opravljanja emocionalnega dela. Saj izražanje pristnih čustev vodi v zmanjšanje ravni izgorelosti, po drugi strani pa izsledki

številnih raziskav konsistentno potrjujejo, da ima površinsko igranje najbolj uničujoče učinke. Prav tako bi lahko pri zaposlenih z višjo stopnjo PA z ukrepi za zviševanje zadovoljstva z delom vplivali na to, da bi v večji meri izpolnjevali emocionalne zahteve skozi globinsko igranje (ob pojavu neskladja med predpisanimi in pristnimi čustvi).

Prav tako bi lahko izbor zaposlenih na osnovi PA in NA vodil v večje ujemanje osebe z delovnim mestom (saj večina storitvenih poklicev vključuje izkazovanje pozitivnih občutij ob prikrivanju negativnih odzivov). Tovrstno ujemanje bi poleg zmanjšanja tveganja za pojav izgorelosti (saj naj bi se izgorelost pojavila kot posledica neujemanja osebe z delovnim mestom), tudi prispevalo k povečanju delovne zavzetosti (stopnja (ne)ujemanja osebe z delovnim mestom določa gibanje po kontinuumu izgorelost-zavzetost).

Čeprav bodo zaposleni z visoko stopnjo PA in nizko stopnjo NA verjetno najmanjkrat soočeni z neskladjem med predpisanimi in pristnimi čustvi, pa je malo verjetno, da bodo imeli zaposleni vedno ustrezna občutja do strank (povzeto po Grandey 2003). Tako, da so poleg ukrepov za preprečevanje izgorelosti potrebni tudi ukrepi za ublažitev oz. zmanjševanje izgorelosti.

## **7.2 Ukrepi za ublažitev oz. zmanjševanje izgorelosti**

Glede na to, da izsledki raziskav konsistentno potrjujejo najbolj pogubne učinke pri površinskem igranju (Wang in drugi 2011; Hülshager in Schewe 2011; Osolnik 2011), bi bilo potrebno ukrepe za zmanjševanje učinkov izgorelosti usmeriti predvsem v zmanjševanje površinskega igranja. Prav tako številne raziskave kažejo na to, da nekatere spremenljivke lahko ublažijo negativne učinke površinskega igranja (na primer: ekstrovertiranost v Judge in drugi 2009; emocionalna inteligenca v Brotheridge 2006, Prati in drugi 2009). Torej, lahko bodisi zmanjšamo stopnjo površinskega igranja ali ublažimo njegove (negativne) učinke in s tem posredno vplivamo na raven izgorelosti.

Na osnovi osebnostnih dejavnikov lahko oblikujemo predvidevanja o tem na kakšen način se bodo zaposleni odzvali na emocionalne zahteve. Na ta način bi lahko ugotovili kateri zaposleni so bolj nagnjeni k površinskemu igranju zaradi česar obstaja tudi večje tveganje, da se bo pri njih pojavila izgorelost. To skupino zaposlenih bi lahko zaščitili pred negativnimi učinki opravljanja emocionalnega dela z usposabljanjem (usposabljanjem, ki bi razvijalo sposobnosti globinskega igranja) ali ukrepi namenjenimi krepitvi notranjih virov posameznika.



Poleg tega, da je površinsko igranje emocionalno izčrpavajoče, je podaljševanje interakcij čedalje bolj emocionalno izčrpavajoče za posameznike, ki so bolj nagnjeni k površinskemu igranju. Za zaposlene, ki v manjši meri površinsko igrajo, se raven emocionalne izčrpanosti celo zmanjšuje s podaljševanjem interakcij.

Pogostost in trajanje interakcij bi lahko razumeli kot indikator količine dela (ene izmed dimenzij (ne)ujemanja osebe z delovnim mestom). Kljub majhnemu vzorcu je bil učinek interakcije potrjen pri podaljševanju interakcij (učinek interakcije med pogostostjo interakcij in površinskim igranjem ni bil potrjen). Tako bi lahko trdili, da postaja površinsko igranje čedalje bolj emocionalno izčrpavajoče, s povečevanjem neujemanja na tej dimenziji (oz. ob podaljševanju interakcij postaja površinsko igranje čedalje bolj izčrpavajoče; vendar ta učinek pa ni potrjen pri drugem indikatorju obsega dela – pogostost interakcij).

Podobne učinke je imelo večje neujemanje na dimenziji nadzora v raziskavi Grandeyeve in drugih (2005): pozitivna povezanost med površinskim igranjem in emocionalno izčrpanostjo je bila močnejša pri zaposlenih z nižjo stopnjo avtonomije (oz. povezanost med površinskim igranjem in emocionalno izčrpanostjo je bila šibkejša pri zaposlenih z višjo stopnjo avtonomije). Večje kot je neujemanje na dimenziji nadzora (oz. ob pomanjkanju avtonomije), bolj je površinsko igranje emocionalno izčrpavajoče.

Vzporednice z navedenimi ugotovitvami lahko najdemo tudi v raziskavi Scotta in drugih (2011): pri ženskah je bila povezanost med površinskim igranjem in izmikanju delu veliko močnejša kot pri moških. Običajno je delo žensk veliko manj cenjeno kot delo moških. Koliko je delo posameznika cenjeno bi lahko obravnavali kot indikator dimenzije nagrad.

Glede na to, da imata dve izmed dimenzij možnost, da omilita negativne učinke površinskega igranja, bi bilo potrebno ugotoviti ali imajo tudi preostale dimenzije tovrstni potencial. Zato bi lahko prihodnje raziskave poleg emocionalnega dela vključile tudi šest dimenzij (ne)ujemanja, kar bi omogočilo ugotavljanje podobnih učinkov tudi na preostalih dimenzijah. Te ugotovitve lahko vodijo nadaljnja prizadevanja za zmanjševanje izgorelosti.

## **8 Omejitve raziskave**

Prva omejitev raziskave, ki jo je potrebno omeniti, je velikost vzorca. Vzorec je relativno majhen, nenaključen in nereprezentativen. Prav velikost vzorca je potrebno imeti v mislih pri interpretaciji rezultatov. Ker pri interpretaciji rezultatov ne gre zanemariti tega dejstva

(ugotovitve so osnovane na relativno majhnem vzorcu), bi bilo potrebno pridobljene ugotovitve nadalje potrditi na večjih vzorcih.

Naslednja pomembna omejitev se nanaša na vzročno sklepanje. Vsi podatki so bili zbrani/pridobljeni v eni časovni točki. Ker ni časovnega zamika, ne moremo z gotovostjo govoriti o vzročnih povezavah (vzrok-posledica). Na primer: prav tako verjetno je, da bodo bolj zadovoljni posamezniki bolj motivirani, da izrazijo predpisana čustva skozi globinsko igranje (ob pojavu neskladja med predpisanimi in pristnimi čustvi). Kot je verjetno, da bodo posamezniki, ki se poslužujejo globinskega igranja, izkusili bolj pozitivne odzive strank, sodelavcev ali nadrejenih, kar lahko posledično vpliva na njihovo zadovoljstvo z delom.

Pomembna omejitev je tudi, da so bili vsi podatki pridobljeni iz enega vira - zaposleni so podali svoje odgovore v sklopu vprašalnika (tako da imajo vsi podatki en vir in eno metodologijo); s tem se poveča dovzetnost za percept–percept inflation.

## **9 Zaključek**

Namen diplomske naloge je bil poglobiti razumevanje osebnostnih in situacijskih dejavnikov pri emocionalnem delu (globinsko in površinsko igranje, izražanje pristnih čustev). Izkazalo se je, da imajo pri vseh oblikah emocionalnega dela pomembno vlogo osebnostni dejavniki. Predvsem imajo pomembno vlogo pri izražanju pristnih čustev, kjer raven PA in NA posameznika pojasnita skoraj polovico vse variabilnosti.

Pri globinskem igranju je bilo ugotovljeno, da pri posameznikih z določeno stopnjo PA, dejavnik voljnosti - zadovoljstvo z delom močno vpliva na raven globinskega igranja. Bolj zadovoljni zaposleni so verjetno bolj motivirani, da izpolnijo emocionalne zahteve skozi globinsko igranje (ob pojavu neskladja med predpisanimi in pristnimi čustvi), vkolikor imajo na voljo tisto, kar jim omogoča globinsko igranje (določeno stopnjo PA).

Vpliv situacijskih dejavnikov je bil zanemarljiv pri izražanju pristnih čustev. Pri površinskem igranju so imeli situacijski dejavniki podoben učinek kot osebnostni dejavniki, medtem ko je bil učinek situacijskih dejavnikov pri globinskem igranju povsem enak vplivu osebnostnih dejavnikov.

Prav tako je bil namen diplomske naloge poglobiti razumevanje posledic opravljanja emocionalnega dela, predvsem vloge osebnostnih dejavnikov pri določanju le-teh.

Pri določanju negativnih posledic, ki izhajajo/izvirajo iz opravljanja emocionalnega dela je bilo ugotovljeno, da ima površinsko igranje najbolj uničujoče izide (v največji meri vpliva na povečanje emocionalne izčrpanosti). V nasprotju s pričakovanji je bil učinek globinskega igranja tudi relativno močan. Prav tako pa je bilo globinsko igranje močno povezano s površinskim igranjem, tako da se zdi upravičeno upoštevati raven površinskega igranja posameznika pri določanju vpliva globinskega igranja na emocionalno izčrpanost. Ob upoštevanju ravni površinskega igranja se povezava med globinskim igranjem in emocionalno izčrpanostjo opazno zmanjša, vendar pa ne izgine povsem.

Po drugi strani je izražanje pristinih čustev prispevalo k zmanjšanju emocionalne izčrpanosti (vendar je bila povezava relativno šibka kar je verjetno botrovalo k pomanjkanju statistične značilnosti). Glede na to, da osebni dejavniki v veliki meri določajo raven izražanja pristinih čustev, bi lahko organizacija s pomočjo selekcije zaposlenih na osnovi dveh dimenzij afektivnosti (ali podobnih osebnostnih značilnosti) posredno vplivala na raven izgorelosti, ki jo zaposleni izkusijo.

Žal je bil vpliv osebnostnih dejavnikov pri določanju površinskega igranja veliko šibkejši. Prav tako je bilo ugotovljeno (v nasprotju s pričakovanji), da ima površinsko igranje relativno močan učinek/vpliv na emocionalno izčrpanost, tudi ob upoštevanju ravni PA in NA posameznika.

Naslednja pomembna ugotovitev je bila, da se raven emocionalne izčrpanosti dodatno povečuje s podaljševanjem interakcij pri zaposlenih, ki v večji meri površinsko igrajo. Ali, z drugimi besedami: interakcije postajajo čedalje bolj emocionalno izčrpavajoče v primeru, da zaposleni izpolnjujejo emocionalne zahteve skozi površinsko igranje. Prav nasprotno velja za zaposlene, ki se v manjši meri poslužujejo površinskega igranja – s podaljševanjem interakcij raven emocionalne izčrpanosti upada.

Vendar ponovno poudarjam, da so bile vse ugotovitve utemeljene na relativno majhnem vzorcu. Tako, da tega dejstva ne gre zanemariti pri interpretaciji rezultatov. Iz navedenega sledi, da bi bilo potrebno pridobljene ugotovitve potrditi na večjih vzorcih, preden potegnemo definitivne zaključke.

## 10 Literatura

- Alarcon, Gene, Kevin J. Eschleman in Nathan A. Bowling. 2009. Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress* 23(3): 244-263.
- Ashforth, Blake E. in Ronald H. Humphrey. 1993. Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review* 18(1): 88-115.
- Austin, Elizabeth J., Timothy C. P. Dore in Katharine M. O'Donovan. 2008. Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labor. *Personality and Individual Differences* 44 (3): 679-688.
- Barger, Patricia B. 2009. *Service without a smile?! Exploring the roles of customer injustice, anger, and individual differences in emotional deviance*. Doktorska disertacija. Bowling Green State University.
- Bono, J. E. in M. A. Vey. 2005. Toward an understanding of emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. V *Emotions in organizational behavior*, ur. Neal M. Ashkanasy, Wilfred J. Zerbe in Charmine E. J. Härtel, 213-235. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Brotheridge, Celeste M. 2006. The role of emotional intelligence and other individual difference variables in predicting emotional labor relative to situational demands. *Psicothema*: 139-144.
- Brotheridge, Celeste M. in Alicia A. Grandey. 2002. Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior* 60(1): 17-39.
- Brotheridge, Celeste M. in Raymond T. Lee. 2003. Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76(3): 365-379.
- Cukur, Cem Şafak. 2009. The development of the teacher emotional labor scale TELS: Validity and reliability. *Educational Sciences: Theory & Practice* 9(2): 559-574.
- Diefendorff, James M., Meredith H. Croyle in Robin H. Gosserand. 2005. The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior* 66(2): 339-357.

- Diefendorff, James M., Alicia A. Grandey, Jason J. Dahling in Rebecca J. Erickson. 2011. Emotional display rules as work unit norms: A multilevel analysis of emotional labor among nurses. *Journal of Occupational Health Psychology* 16(2): 1-17.
- Diefendorff, James M. in Erin M. Richard. 2003. Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology* 88(2): 284-294.
- Erickson, Rebecca J. in Christian Ritter. 2001. Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter? *Social Psychology Quarterly* 64(2): 146-163.
- Grandey, Alicia A. 2000. Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology* 5(1): 95-110.
- 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(1): 86-96.
- Grandey, Alicia A., Glenda M. Fisk in Dirk D. Steiner. 2005. Must "service with a smile" be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology* 90(5): 893-904.
- Halbesleben, Jonathon R. B. in M. Roland Buckley. 2004. Burnout in organizational life. *Journal of Management* 30(6): 859-879.
- Hayward, Renae M. in Michelle R. Tuckey. 2011. Emotions in uniform: How nurses regulate emotion at work via emotional boundaries. *Human Relations* 64(11): 1501-1523.
- Hochschild, Arlie R. 1983. *The managed heart*. Los Angeles: University of California Press.
- Hülshager, Ute R. in Anna F. Schewe. 2011. On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology* 16(3): 361-389.
- Judge, Timothy A., Erin Fluegge Woolf in Charlice Hurst. 2009. Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology* 62(1): 57-88.
- Kiffin-Petersen, Sandra A., Catherine L. Jordan in Geoffrey N. Soutar. 2011. The big five, emotional exhaustion and citizenship behaviors in service settings: The mediating role of emotional labor. *Personality and Individual Differences* 50(1): 43-48.

- Kruml, Susan M. in Deanna Geddes. 2000. Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly* 14(1): 8-49.
- Malach-Pines, Ayala. 2005. The burnout measure, short version. *International Journal of Stress Management* 1(1): 78-88.
- Mann, Sandi. 1999. Emotion at work: To what extent are we expressing, suppressing, or faking it? *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8(3): 347-369.
- Martinez-Inigo, David, Peter Totterdell, Carlos M. Alcover in David Holman. 2007. Emotional labor and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work and Stress* 21(1): 30-47.
- Maslach, Christina. 2003. Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Issues in Psychological Science* 12(5): 189-192.
- Maslach Christina in Julie Goldberg. 1998. Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology* 7: 63-74.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli in Michael P. Leiter. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology* 52: 397-422.
- Mikolajczak, Moira, Clementine Menil in Oliver Luminet. 2007. Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: Exploration of emotional labor process. *Journal of Research in Personality* 41: 1107 – 1117.
- Montgomery, Anthony J., Efharis Panagopolou in Alexos Benos. 2005. Emotional labor at work and at home among Greek health-care professionals. *Journal of Health Organization and Management* 19: 395-409.
- Montgomery, Anthony J., Efharis Panagopolou, Martijn de Wildt in Ellis Meenks. 2005. Work-family interference, emotional labor and burnout. *Journal of Managerial Psychology* 21(1): 36-51.
- Morris, J. Andrew, in Daniel C. Feldman. 1996. The Dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review* 21(4): 986-1010.
- 1997. Managing Emotions in the Workplace. *Journal of Managerial Issues* 9(3): 257-274.

- Näring, Gerard, Mariette Briët, in Andre Brouwers. 2006. Validation of the Deutch Questionnaire on Emotional Labor (D-QEL) in nurses and teachers. *Psychosocial resources in human services work* : 135-145.
- Osolnik, Maja. 2011. Meta-analysis of emotional labor and its consequences. Magistrsko delo.
- Oliver, Richard L. 1993: Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research* 20: 418-430.
- Parasuraman, A., Berry, Leonard L. in Zeithaml Valarie A. 1991: Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review* Spring 1991: 39-48.
- Prati, Melita L., Yongmei Liu, Pamela L. Perrewe in Gerald R. Ferris. 2009. Emotional intelligence as moderator of the surface acting-strain relationship. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 15(4): 368-380.
- Pugliesi, Karen. 1999. The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion* 23(2): 125-154.
- Scarduzio, Jennifer A. 2011. Maintaining order through deviance? The emotional deviance, power, and professional work of municipal court judges. *Management Communication Quarterly* 25(2): 283 – 310.
- Schaubroeck, John in James R. Jones. 2000. Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior* 21(2): 163-183.
- Scott, Brent A. in Christopher M. Barnes. 2011. A multilevel field investigation of emotional labor, affect, work withdrawal, and gender. *Academy of Management Journal* 54(1): 116-136.
- Swider, Brian W. in Ryan D. Zimmerman. 2010. Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior* 76: 487-506.
- Wang, Gang, Scott E. Seibert in Terry L. Boles. 2011. Synthesizing what we know and looking ahead: A meta-analytical review of 30 years of emotional labor reseaech. V *What Have We Learned? Ten Years On Reasearch on Emotion in Organizations, Volume 7*, ur. Charmine E.J. Härtel, Neal M. Ashkanasy in Wilfred J. Zerbe, 15-43. Emerald Group Publishing Limited.

Watson, David in Lee A. Clark. 1992. On traits and temperament: General and specific factors of emotional experience and their relation to the Five-Factor Model. *Journal of Personality* 60(2): 441-476.

--- 1997. Measurement and mismeasurement of mood: Recurrent and emergent issues. *Journal of personality assessment* 68(2): 267-296.

--- 1999. *The PANAS-X: Manual for the positive and negative affect schedule – Expanded form*. Psychology Publications. University of Iowa.

Wharton, Amy S. 1999. The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well being. *Motivation & Emotion* 23(2): 125-154.

Wong, Jehn-Yih in Chih-Hung Wang. 2008. Emotional labor of the tour leaders: An exploratory study. *Tourism Management* 30(2): 1-11.

Zapf, Dieter. 2002. Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review* 12(2): 237-268.

Zapf, Dieter, Claudia Seifert, Barbara Schmutte, Heidrun Mertini in Melanie Holz. 2001. Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health* 8(3): 527-545.