

Emocje w pracy – niechciany bagaż czy cenny potencjał

<https://doi.org/10.33141/po.2012.10.05>

Elżbieta Kowalczyk

Przeгляд Organizacji, Nr 10 (873), 2012, ss. 23-27

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Pewne chińskie przysłowie głosi: „Człowiek codziennie doprowadza swoje włosy do porządku. Dlaczego jednak nie serce?” Czemu zatem tak niewiele miejsca poświęcamy swym uczuciom, zwłaszcza tym, których doznajemy w naszej pracy zawodowej? Warto to zmienić.

Gdy przyjrzymy się koncepcjom zarządzania powstałym i praktykowanym w XX w., to nasuwa się nieodparte wrażenie, że zarządzanie jest w nich postrzegane jako antyteza uczuć, swoiste ich przeciwieństwo. Stephen Fineman ponownie wprowadził ten temat do dyskusji w ramach jednego z głównych nurtów zachowań organizacyjnych. Twierdzi on, że uczucia są w centrum życia organizacyjnego i nie mogą być oddzielane od myślenia [Kostera, Śliwa, 2010, s. 265]. Są one po części wyuczone w toku socjalizacji, w tym odbywającej się w ramach organizacji. Co więcej, lepiej rozumiejąc uczucia, możemy równocześnie lepiej poznać organizacje. Równocześnie komercjalizacja emocji odczłowieczyła relacje międzyludzkie na różnego typu rynkach, spowodowała zamęt i niepewność co do ich autentyczności. Emocje, tak osobiste w swej naturze, i do niedawna odróżniające jednostki pomiędzy sobą, stały się towarem, który wzbogaca ofertę. Nakaz organizacyjny bycia miłym, powściągliwym czy nieprzyjemnym w swej pracy odcina ludzi od ich uczuć; jest w swych konsekwencjach dla nich toksyczny.

Istota i pojęcie emocji w kontekście pracy zawodowej

By wytłumaczyć rolę, jaką emocje pełnią w życiu ludzi, należy przyjąć kilka kluczowych założeń o ich istocie. Można zatem stwierdzić, że [Doliński, 2000, s. 321]:

- emocja jest na ogół efektem świadomej bądź nieświadomej oceny zdarzenia związanego z ważnym i istotnym dla jednostki celem;
- emocja uruchamia gotowość do realizacji programów działania, którym nadaje status pilnego;
- emocjom często towarzyszą zmiany psychofizjologiczne i ekspresyjne.

Jest wiele koncepcji, które wskazują, że istnieje pewna liczba podstawowych emocji. W tym nurcie mieści się także propozycja koła emocji R. Plutchika, w którym znajduje się osiem podstawowych, tworzących cztery pary przeciwieństw: radość – smutek, ➔

Tab. 1. Emocje i ich wątki relacyjne w kontekście pracy

Emocje podstawowe według koncepcji R. Plutchika	Wątki relacyjne oparte na koncepcji R. Lazarusa	Przykłady związane z pracą
Radość	Postęp bądź osiągnięcie ważnego celu	Uzyskanie awansu, zakończenie pracy nad projektem
Akceptacja	Zgoda na pełnienie wyznaczonej roli organizacyjnej	Zgoda na pełnienie obowiązków i korzystanie z przywilejów wynikających z pełnienia roli kierownika, współpracownika, podwładnego
Strach	Pojawianie się zagrożenia dla bytu	Wizja upadku firmy, obawa przed restrukturyzacją i redukcją zatrudnienia, zagrożenie karą za niedopełnienie obowiązków, konsekwencja patologii organizacyjnych
Zdziwienie	Wystąpienie nieprzewidzianej sytuacji	Zaakceptowanie rozwiązania niebranego wcześniej pod rozwagę
Smutek	Przeżycie nieodwracalnej straty	Utrata pracy, rozpad zespołu, zawieszenie działalności firmy, przejście na emeryturę lub rentę
Wstręt	Bliski kontakt z „niejadalnym” przedmiotem	Konieczność rozmowy bądź tolerowanie współpracy z nieuczciwym kolegą, praca nad nieetycznym projektem
Gniew	Niedotrzymanie zobowiązań	Pogwałcenie przez pracodawcę zasad kontraktu psychologicznego, niewywiązanie się przez współpracowników bądź klientów z podjętych zobowiązań i ustaleń
Oczekiwanie	Przewidywanie określonego biegu zdarzeń	Oczekiwanie na ogłoszenie wyników konkursu, przetargu, decyzji personalnych, decyzji biznesowych

Źródło: opracowanie własne.

strach – gniew, zdziwienie – oczekiwanie, akceptacja – wstręt [aneksy.pwn.pl, 12.04.2012]. Według tego autora emocje łączą się ze sobą, tworząc emocje drugiego, trzeciego i czwartego rzędu.

Przedstawiciel szkoły relacyjnej, R. Lazarus podkreśla znaczenie wątków relacyjnych, oznaczających, że nasze reakcje emocjonalne są wynikiem interakcji z otoczeniem (relacji); mają one naturę poznawczą i często kilka emocji występuje równocześnie.

Wątki relacyjne, związane z sytuacją pracy, mogą przybierać taką formę, jaka została zaprezentowana w tabeli 1.

Analizując problematykę emocji, należy podkreślić, że są one nieodzowną częścią życia, także zawodowego, a do ich źródeł w sytuacji pracy autorka zalicza:

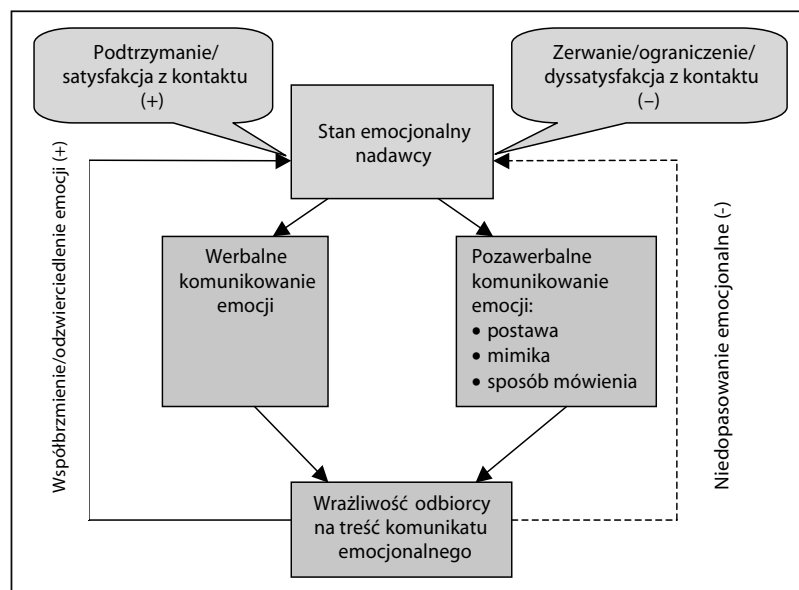
- kontakty z ludźmi z wnętrza organizacji (współpracownicy, podwładni, przełożeni) oraz z jej otoczenia (klienci, przedstawiciele władz lokalnych i/lub organizacji pozarządowych); człowiek, będąc istotą społeczną, bardzo dużą wagę przywiązuje do kontaktów z innymi ludźmi, którzy są dla niego źródłem emocji zarówno pozytywnych, jak i negatywnych;

- charakter wykonywanej pracy – specyfika pracy, w różnym stopniu generuje emocje. Praca w dużym stresie, szybka, w której należy radzić sobie z różnego typu naciskami jest silniej emocjonalna, w porównaniu z taką, w której powyższe czynniki nie występują;

- naciski na „odgrywanie” roli organizacyjnej (realizowanie scenariusza emocjonalnego) zgodnie ze standardami i normami organizacji. Jest to wyraz komercjalizacji emocji, gdzie w pakiecie wraz z oferowanym produktem otrzymuje się emocje – pozytywne (scenariusz: *życzeń milego dnia*), negatywne (scenariusz: *życzeń parszywego dnia*) bądź przekaz neutralny (scenariusz: *życzeń spokojnego dnia*);

- praktyka działań organizacyjnych (np. rekrutacja, polityka awansowania, oceny pracownicze, wynagradzanie i motywowanie, derekrutacja, zasady komunikacji, pojawiające się konflikty i ich rozwiązywanie);
- zmiany organizacyjne i zmiana organizacji.

Wspomniane naciski na odgrywanie roli organizacyjnej wedle różnych scenariuszy są ściśle powiązane z rolą zawodową, narzucone przez pracodawcę sposoby zachowań, często powierzchowne, ale mimo to oddziałujące na klientów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych firmy. Sprzedawcy i usługodawcy na ogół realizują scenariusz: *życzeń milego dnia*, ich klienci są obsługiwani z punktu widzenia merytorycznego poprawnie, a parametry produktu często nie różnią się od oferty konkurencji, natomiast czynnikiem decydującym o skuteczności jest atmosfera towarzysząca transakcji, w tym przypadku przyjazna i miła. Komornicy, prokuratorzy czy policjanci często realizują scenariusz:



Rys. 1. Emocje w procesie komunikacji

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Emocje, ich konsekwencje i regulacja

Znak emocji	Perspektywa analizy emocji	Przykłady emocji	
Emocje pozytywne	Przykłady	Na przykład radość, dumy, akceptacja, zainteresowanie	
	Konsekwencje	Poziom jednostki	Między innymi satysfakcja z pracy, motywacja typu <i>do</i> , dobrostan, stres typu wyzwanie, polepszenie procesów twórczych i funkcjonowania społecznego
		Poziom organizacji	Między innymi zaangażowanie pracowników, przywiązanie organizacyjne, efektywność działania
	Regulacja	Poziom jednostki	Działania podtrzymujące lub maskujące emocje; niekiedy poszukiwanie emocji negatywnych
		Poziom organizacji	Utrzymanie rozwiązań generujących pozytywne emocje, narzucanie aprobowanych wzorców zachowań
	Emocje negatywne	Przykłady	Na przykład niechęć, złość, lęk, poczucie winy, krzywdy, wstydu
Konsekwencje		Poziom jednostki	Między innymi motywacja typu <i>od</i> , wypalenie się zawodowe, stres, odejście z organizacji, pogorszenie stanu zdrowia, zachowania patologiczne, samobójstwa
		Poziom organizacji	Między innymi zła atmosfera w pracy, absentyzm, fluktuacja kadr, konflikty organizacyjne
Regulacja		Poziom jednostki	Poznawczo-behawioralne mechanizmy prowadzące do zmiany sytuacji i/lub znaku emocji - np. humor i ironia, zmiana postępowania, poszukiwanie wsparcia specjalistycznego, wycofanie się. Tłumienie reakcji emocjonalnej (poziom płytki) bądź reinterpretacja zdarzeń i emocji (poziom głęboki)
		Poziom organizacji	Zaproszenie ekspertów, działania interwencyjne i zapobiegawcze, rozwiązania z zakresu organizacji pracy, narzucanie aprobowanych wzorców zachowań

Źródło: opracowanie własne.

żyć parszywego dnia, w którym ranga ich działań jest wspomagana poprzez zachowania władcze, bezkompromisowe, aroganckie. Wykorzystują oni gniew, irytację, dezaprobatę, by wzbudzić w innych niepokój i podporządkowanie. Podejrzany przyznaje się do winy, nieproszony gość rezygnuje z wejścia do klubu, dłużnik splanca zaległe zobowiązanie. Natomiast specjaljaliści, tacy jak lekarze, piloci, pielęgniarki czy prawnicy, w ręce których oddajemy nasze życie i zdrowie, często realizują trzeci ze scenariuszy: *żyć spokojnego dnia*. Jest to zachowanie, które sugeruje klientowi opanowanie i niepoddawanie się emocjom, rzetelny ogląd sytuacji i obiektywne spojrzenie na rozwiązywany problem [Mann, 1999]. Bywa też i tak, że w trakcie wykonywanej pracy należy zmienić odgrywany scenariusz. Przywołajmy tutaj awaryjne lądowanie samolotu 1 listopada 2011 r. na lotnisku Okęcie. Początkowo, mimo świadomości usterki, załoga odgrywała scenariusz: *żyć miłego dnia*, następnie podczas informowania pasażerów o zbliżającej się procedurze awaryjnego lądowania przełączyła się na scenariusz: *żyć spokojnego dnia*, podczas gdy w fazie końcowej, głośnym krzykiem i bezdyskusyjnymi poleceniami motywowała wszystkich do niezwłocznego i sprawnego opuszczenia samolotu, odgrywając scenariusz: *żyć parszywego dnia*. Tylko załoga wie, jakie koszty poniosła, odgrywając kolejno dobrze opanowane, a wymagane procedurami organizacyjnymi scenariusze i tylko pasażerowie mogą się domyślać, ile negatywnych emocji podczas tego lotu zostało im dzięki temu zaoszczędzonych.

Należy także zaznaczyć, że emocje są zaraźliwe, niewiele osób jest bowiem odpornych na wirus emocji, który z łatwością przenosi się z osoby na osobę. Mam tu na myśli przebywanie z ludźmi zadowolonymi, szczęśliwymi i pozytywnie nastawionymi do otaczającej rzeczywistości powodujące, że sami zaczynamy odczuwać podobne uczucia. I *per analogiam* częsty kontakt z wiecznie niezadowolonymi współpracownikami czy zgorzkniałym szefem generuje

w otoczeniu podobne stany. Owa epidemiologiczna siła emocji wynika z faktu, że są one formą komunikacji, od której trudno odciąć się, o ile to w sytuacjach społecznych w ogóle możliwe. Emocja – jej znak i siła – to komunikat kierowany od nadawcy do odbiorcy; jego efektem jest informacja zwrotna na ogół polegająca na odzwierciedleniu i współbrzmieniu ze stanem wewnętrznym nadawcy [Mann, 1999, s. 38–42].

Jak wynika z rysunku 1, wykorzystanie emocji w procesie komunikacji będzie zależało od umiejętności nadawcy w ich przekazywaniu za pomocą słów, gestów, mimiki, postawy i sposobu mówienia oraz od wrażliwości odbiorcy na przekaz emocjonalny. Duży udział w tym procesie odgrywa inteligencja emocjonalna, która obejmuje zdolność odczytywania uczuć swoich i innych ludzi oraz umiejętności społeczne, które umożliwiają kierowanie tymi uczuciami [Goleman, 1999, s. 46]. Mimo powszechności emocji nie wszyscy są w stanie je odczuwać, okazywać i odczytywać. Te trzy wymienione czynniki są głównymi barierami w emocjonalnym komunikowaniu się. Przyczyn tych dysfunkcji może być wiele i duża część psychologów oraz psychoterapeutów ich źródła poszukiwać będzie we wczesnym dzieciństwie, relacjach z osobami znaczącymi i praktykowanym systemie wychowawczym.

Konsekwencje emocji

Przeżywane przez ludzi emocje nie są zbiorem jednolitym, a odróżnia i charakteryzuje je znak i treść. Generalizując omawiane zagadnienie, można je podzielić na: emocje pozytywne i negatywne oraz analizować je można z różnych perspektyw, co zostało zobrazowane w tabeli 2.

Emocje są ważne, gdyż w ich konsekwencji ludzie doświadczają różnych stanów, które są w efekcie dla nich, jak i pracodawcy korzystne bądź destrukcyjne. Czasami dodają skrzydeł, innym razem je podcinają, doprowadzając nawet do wyborów ostatecznych. ➔

Pozytywne emocje sprzyjają twórczemu myśleniu i kreatywności, powodują, że ludzie ponadprzeciętnie angażują się w pracę, czują się dobrze ze sobą i swoją pracą.

Z drugiej strony samobójstwa z przyczyn zawodowych to efekt stresu i nagromadzonych negatywnych emocji. Nie są one, jakby mogło się wydawać rzadkością, gdyż na przykład w wielonarodowej firmie telekomunikacyjnej France Télécom, w wyniku restrukturyzacji i masowych zwolnień od roku 2008 doszło do ponad 30 samobójstw jej francuskich pracowników. Do ostatniego drastycznego aktu doszło w roku 2011, gdy jeden z zagrożonych redukcją pracowników dokonał samospalenia na firmowym parkingu. W związku z tymi wydarzeniami w lipcu 2012 r. jej były szef, D. Lombard został oskarżony o molestowanie psychiczne swoich pracowników i odpowie przed sądem za falę samobójstw. Co więcej, za taki zarzut po raz pierwszy w historii może zostać skazana cała firma. Należy dodać, opierając się na analizach specjalistów z zakresu medycyny pracy oraz wynikach dochodzeń policyjnych, że we Francji szacunkowo dochodzi rocznie do 400 samobójstw na tle zawodowym [*Praca zagrożeniem*, 19.07.2011; *Były prezes*, 15.07.2012]. Natomiast z danych Komendy Głównej Policji wynika, że w Polsce w roku 2011 na 3839 przypadków zamachów samobójczych utrata trwałego źródła utrzymania spowodowała 99 z nich, w tym 86 wśród mężczyzn [*Samobójstwa*, 14.07.2012]. Ten powód często jest powiązany po pierwsze, z utratą pracy, a po drugie, z zagrożeniem własnego poczucia wartości mężczyzn, które jest budowane wokół przekonania o związanej z tą płcią powinności utrzymania siebie i rodziny.

Z kolei A.M. Isen twierdzi, że badania emocji pozytywnych w ramach nurtu psychologii pozytywnej wykazały ich związek z dobrostanem. Dzieje się tak, gdyż uruchamiają one procesy fizjologiczne korzystne dla zdrowia; następuje poprawa twórczości i otwartości poznawczej oraz funkcjonowania społecznego w zakresie jakości kontaktów; są one także stymulatorem elastyczności w przypadku problemów w tym obszarze. Natomiast B. Fredrickson twierdzi, że emocje pozytywne są składnikami złożonych mechanizmów adaptacyjnych, umożliwiających budowanie zasobów psychicznych i neutralizujących niekorzystne konsekwencje intensywnego przeżywania emocji negatywnych. Jednakże konsekwencje te mogą się ujawnić dopiero w dłuższej perspektywie, ponieważ uruchamiane procesy działają stopniowo [Trzebińska, 2008, s. 199–200]. Zmiany zachodzące w funkcjonowaniu fizjologicznym (w obrębie układu krążenia, hormonalnego, neurologicznego, immunologicznego oraz w zakresie biologicznej odpowiedzi na stres) oraz psychologicznym (otwartość, kreatywność, samokontrola) wymagają dłuższego czasu i treningu psychofizycznego. W konsekwencji poprawiają kondycję psychofizyczną, opóźniają procesy starzenia się organizmu i sprzyjają długowieczności. Co ważne, dzięki emocjom pozytywnym ludzie są nastawieni bardziej prospołecznie i chętniej współpracują z innymi. Podpierając się wynikami badań prowadzonych w nurcie psychologii pozytywnej, główne skutki przeżywania pozytywnych emocji na poziomie zadaniowo-zawodowym E. Trzebińska upatruje

w większej twórczości, większej produktywności, łatwiejszym znajdowaniu i utrzymywaniu pracy, lepszej pozycji zawodowej, lepszych zarobkach.

Regulacja emocji

Człowiek doświadczający emocji stara się radzić sobie z nimi i regulować je. Regulacyjnie na emocje oddziałuje także organizacja, a okazywanie i wywoływanie niektórych z nich u swych członków oraz klientów jest metodą podwyższania korzyści zarówno materialnych (np. przychody, obroty firmy), jak i niematerialnych (np. wizerunek, satysfakcja) organizacji.

Odczuwane przez ludzi emocje są dla organizmu sygnałem, który uruchamia odpowiedni program działania, nadając mu status pilnego, mającego za cel zaradzenie zagrożeniu. Czasami jednak reakcja organizmu polega na stłumieniu tego alarmu, aż do wyparcia ze świadomości programu działania powiązanego z daną emocją. W innym przypadku status programu pilnego może być wzbogacony o cenzus ważnego i długotrwałego. Regulacji podlegają także behawioralne przejawy emocji, takie jak mimika, pantomimika, sposób mówienia, reakcje werbalne, postawa [Doliński, 2000, s. 381]. W sytuacji pracy człowiek musi się kontrolować i ograniczać natychmiastowe odreagowywanie napięcia emocjonalnego, gdyż takie zachowanie mogłoby być postrzegane jako niepolityczne i zagrażać jego pozycji zawodowej oraz pogarszać profesjonalny wizerunek. Okazywanie zdenerwowania przez sprzedawcę, niesmaku przez podwładnego, radości przez negocjatora jest zachowaniem nie tylko nieprofesjonalnym, ale także ryzykownym. Grozi utratą klienta, pracy, kontraktu bądź przynajmniej pogorszeniem relacji w kontakcie komunikacyjnym opartym na emocjach.

Analizując naturę i skutki emocji pozytywnych, wydawać mogłoby się, że emocje te należy jedynie podtrzymywać bądź w niektórych wypadkach maskować. Są one bowiem zaczynem pozytywnych zmian dla jednostki i organizacji, w której ona pracuje. Tymczasem M. Schaller ustalił, że emocje pozytywne powodują poszukiwanie emocji negatywnych między innymi z takich powodów, jak: zaszczepianie się na wypadek konieczności poradzenia sobie w przyszłości z trudną sytuacją, poszukiwanie kontaktów z ludźmi przeżywającymi negatywne emocje, aby na zasadzie kontrastu lepiej się poczuć. Ponadto przeżywanie tylko szczęścia jest fałszywe – czasami trzeba się poczuć źle, jest to ucieczka od banału – doświadczenie prawdziwego życia. W obliczu trudnej sytuacji firmy, kolegi, klienta trudno jest okazywać pozytywne emocje, bo wysłana informacja zwrotna nie będzie przystawać do oczekiwań otoczenia i nadawcy komunikatu; dojdzie wówczas do zerwania, ograniczenia bądź do dysatysfakcji z kontaktu (rysunek 1).

Z kolei doświadczając emocji negatywnych, można oprzeć się na poznawczo-behawioralnych mechanizmach regulacyjnych, do których zaliczamy: wycofanie się, zmianę postępowania, poszukiwanie wsparcia, rozmowę, reinterpretację zdarzeń i emocji.

Wprowadzone przez A.R. Hochschild pojęcie pracy emocjonalnej (*emotional labor*) zakłada, że organizacja i klient wraz z oferowanym produktem

(materialnym i niematerialnym) oczekują emocji i ich komercjalizacji, co wiąże się z tzw. ofertą afektywną, w której oczekiwania klientów pokrywają się z oczekiwaniami organizacji. Zdaniem tej autorki praca emocjonalna może przybierać formę płytką (polegającą na zewnętrznej modyfikacji emocji – zmianie ekspresji emocjonalnej) oraz głęboką (polegającą na zmianie wewnętrznej odczuwanych emocji oraz na poznawczej reinterpretacji emocji, która prowadzi do zmian w ich odczuwaniu i w konsekwencji do zmian w ich ekspresji). Praca emocjonalna jest na ogół korzystna dla organizacji, która osiąga lepsze wyniki finansowe, ale niektóre jej formy mogą okazać się toksyczne dla pracowników, gdyż przyczyniają się do spadku satysfakcji z pracy, stresu i wypalenia się zawodowego [Bazińska i in., 2010, s. 172].

Zgodnie z modelem regulacji J. Grossa przyjmuje się, że istnieją dwie formy działań regulujących emocje: wyprzedzające i korygujące. Forma wyprzedzająca pojawia się na wczesnym etapie procesu emocjonalnego i obejmuje takie strategie, jak wybór sytuacji, jej modyfikację, ukierunkowanie uwagi oraz poznawczą reinterpretację. Gdy te strategie zawiodą, bądź człowiek nie zdąży ich użyć, możliwe jest skorygowanie reakcji emocjonalnej polegające na stłumieniu, nasileniu bądź symulacji reakcji emocjonalnej. W badaniach empirycznych ustalono, że tłumienie reakcji emocjonalnej (strategia płytka) prowadzi do osłabienia ekspresji, ale zwiększa się pobudzenie fizjologiczne na drodze aktywacji sympatycznego układu nerwowego. Ponadto pojawia się dość późno w przebiegu procesu emocjonalnego, więc generuje dość duże koszty poznawcze, obejmujące pogorszenie pamięci i koszty fizjologiczne polegające na pobudzeniu organizmu. Nie zmniejsza się natomiast poziom odczuwanych negatywnych emocji, które należy dużym wysiłkiem maskować. Z kolei poznawczą reinterpretację (strategia głęboka), obniżając poziom ekspresji, pozwala równocześnie obniżyć poziom odczuwanych negatywnych emocji. Pojawia się dość szybko i prowadzi do obniżenia behawioralnych oznak emocji bez podwyższenia kosztów fizjologicznych. Jest tym samym mniej zasobochołonna. Równocześnie nie wymaga stałego monitorowania emocji, bo gdy sytuacja zostanie zredefiniowana, niekorzystna emocja nie zaktywizuje się i nie trzeba kontrolować sytuacji z nią związanej.

W badaniach nad pracą emocjonalną i towarzyszącą jej regulacją emocji ustalono kilka bardzo istotnych prawidłowości.

- Im wyższy poziom inteligencji emocjonalnej, tym częstsze używanie strategii głębokiej, a rzadsze płytkiej.
- Im więcej czasu poświęconego na kontakt z klientami, tym częstsze użycie strategii płytkiej.
- Kobiety częściej korzystają ze strategii głębokiej, mężczyźni z płytkiej.
- Istnieje związek strategii płytkiej z wypaleniem zawodowym, problemami zdrowotnymi, takimi jak symptomy somatyczne, niepokój, bezsenność, symptomy depresji.
- Istnieje związek strategii głębokiej z brakiem objawów depersonalizacji oraz większym poczuciem osiągnięć zawodowych, czyli mniejszym wypaleniem zawodowym.

Podsumowanie

Zeby odpowiedzieć na zadane w tytule tego tekstu pytanie, należy podkreślić, że warunkiem pozwalającym na określenie emocji mianem cennego potencjału jest założenie, że inteligentny emocjonalnie pracownik będzie pracować w inteligentnej emocjonalnie organizacji.

Innymi słowy, warunek ten zostanie spełniony, gdy pracownik będzie potrafił rozpoznać i regulować emocje swoje i innych oraz wykorzysta je do działania i myślenia. Pracować przy tym będzie w organizacji, która go wspiera i wdraża takie rozwiązania organizacyjne (tabela 2), które sprzyjają zdrowiu emocjonalnemu; organizacji, która docenia emocjonalny potencjał swych pracowników, korzysta z niego, ale równocześnie chroni ich zasoby emocjonalne (np. przez umożliwienie kanalizowania negatywnych emocji w ramach warsztatów, gwarantowania wsparcia organizacyjnego bądź zajęć sportowych), co pozwala na zachowanie równowagi w pracy – życiu.

dr hab. Elżbieta Kowalczyk, prof. nadzw. UEP
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego
w Poznaniu

BIBLIOGRAFIA

- [1] aneksy.pwn.pl (12.04.2012).
- [2] BAZIŃSKA R., KADZIKOWSKA-WRZOSEK R., RETOWSKI S., SZCZYGIEL D., *Strategie pracy emocjonalnej – konstrukcja i trafność Skali Pracy Emocjonalnej*, w: A.M. ZAWADZKA (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- [3] *Były prezes France Télécom oskarżony o molestowanie psychiczne pracowników*, wiadomosci.onet.pl (15.07.2012).
- [4] DOLIŃSKI D., *Mechanizmy uzbudzania emocji*, w: J. STRELAU (red.), *Psychologia*, tom 2, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
- [5] GOLEMAN D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.
- [6] KOSTERA M., ŚLIWA M., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- [7] MANN S., *Jak w pracy ukrywać to, co czujemy i udawać to, co czuć powinniśmy*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 1999.
- [8] *Praca zagrożeniem dla życia i zdrowia: France Télécom*, www.rynekpracy.pl (19.07.2011).
- [9] *Samobójstwa 2011*, www.statystyka.policja.pl (14.07.2012).
- [10] TRZEBIŃSKA E., *Psychologia pozytywna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Emotions at Work – an Unwanted Baggage or Valuable Potential

The paper is focused on the field of emotions tied with professional work performance. The aim of article is to attention on supporting and/or destructive influence of emotions on the wellbeing employers and prosperity of employing organizations. The author shows the sources of emotions in the workplace, discusses some consequences and chosen ways of emotion's regulations on individual and organizational level.