

---

## Kulturowe aspekty emocji w zarządzaniu

---

*Paweł Krzyworzeka*

Kozminski University, Poland  
pkrzyworzeka@alk.edu.pl

---

### Keywords

*Zarządzanie emocjami  
Kultura organizacyjna  
Sektor usług*

### Abstract

Celem tego przeglądowego artykułu jest krytyczna analiza zagadnienia pracy emocjonalnej oraz, przede wszystkim, wskazanie jaki wpływ wywarła ta koncepcja na obszar badań organizacji i zarządzania. Zauważyć można znaczące zainteresowanie emocjami, szczególnie wśród badaczy sektora usług w stanach zjednoczonych. Impulsem na napisania tego przeglądowego artykułu było spostrzeżenie, że ten wyraźnie wydzielony nurt w międzynarodowej literaturze z zakresu zarządzania, w Polsce jest jedynie lekko zaznaczony.

---

### Introduction

Celem tego przeglądowego artykułu jest krytyczna analiza zagadnienia pracy emocjonalnej (Hochschild, 2009) oraz, przede wszystkim, wskazanie jaki wpływ wywarła ta koncepcja na obszar badań organizacji i zarządzania. Zauważyć można znaczące zainteresowanie emocjami, szczególnie wśród badaczy sektora usług w stanach zjednoczonych (Martin, Knopoff, & Beckman, 1998; Morris & Feldman, 1996; Steinberg & Figart, 1999; Tracy, 2000). Impulsem na napisania tego przeglądowego artykułu było spostrzeżenie, że ten wyraźnie wydzielony nurt w międzynarodowej literaturze z zakresu zarządzania, w Polsce jest jedynie lekko zaznaczony (Morawski 2004; Hunter et al. 2010; Jemielniak & Kostera 2010).

O ostatnich kilku latach zaobserwować można w Polsce wzmożony wzrost zainteresowania społeczno-kulturowymi aspektami emocji. Wskazują na to chociażby tłumaczenia dwóch klasycznych pozycji z tego nurtu: monografii Zarządzanie emocjami autorstwa Arlie Russell Hochschild oraz podręcznika Socjologia emocji autorstwa J.H. Turnera (Turner 2009). Rok 2009, w którym wydano polskie przekłady, można uznać za początek szerszego zainteresowania tym tematem w naszym kraju. Kolejnym ważnym momentem był ubiegły rok, kiedy ukazały się dwie kolejne istotne pozycje dotyczące emocji. Pierwszą jest praca Emocje w Kulturze pod redakcją Małgorzaty Rajtar i Justyny Starczuk (2012). Książka jest zbiorem kluczowych, w większości klasycznych, dla tego nurtu artykułów takich autorów

jak M. Z. Rosaldo, C. Lutz, L. Abu-Lughod, W. Reddy, A. Wierzbicka, U. Wikan, żeby wymienić tylko tych najbardziej mi znanych, do których sam wielokrotnie odwoływałem się w swoich pracach badawczych (P. Krzyworzeka 2011a; P. Krzyworzeka 2011b; P. Krzyworzeka 2012a; P. Krzyworzeka 2012b).

### **Zarządzanie emocjami**

W serii Socjologia Współczesna Wydawnictwa Naukowego PWN ukazało się polskie wydanie ważnej współczesnej pracy amerykańskiej socjolożki Arlie Russell Hochschild *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć* (Hochschild, 2009). Pierwsze wydanie oryginału (*Managed Heart*, University of California Press) pochodzi z 1983 roku. Zaproponowana przez autorkę koncepcja pracy emocjonalnej zyskała ogromną stała się ważnym pojęciem analitycznym w ramach nauk społecznych, książka była kilkakrotnie wznawiana i tłumaczona na wiele języków. Polskie wydanie jest tłumaczeniem poszerzonego amerykańskiego wydania z 2003 roku.

Praca ta dla przedstawicieli nauk o zarządzaniu jest szczególnie ważna z dwóch powodów. Po pierwsze, koncepcja Hochschild wywarła duży wpływ na późniejsze badania pracy w sektorze usług. Można wręcz mówić o okresie po Hochschild w badaniach tego obszaru. Po drugie, autorka zwróciła uwagę na wagę emocji w sektorze, niedocenianego wcześniej aspektu, a nawet nie tyle niedocenianego, co pozostawionego wyjaśnieniom psychologicznym. Hochschild, bazując na przede wszystkim na ustaleniach Goffmana, wskazała kluczowe społeczne aspekty emocji. Dostarczyła narzędzi społecznego i kulturowego opisu emocji, sformułowała szereg dobrze podbudowanych teoretycznie definicji, wskazała najważniejsze mechanizmy. Chociaż od strony wykorzystanego materiału empirycznego książka Hochschild bazuje na badaniach dwóch grup stewardes linii lotniczych Delta oraz inkasentów, to zwarte w niej wnioski i rozważania teoretyczne wychodzą daleko poza moment i obszar badań.

Badania wśród stewardes i indyktorów prowadziła w latach 70. XX wieku, okresie dużej konkurencji na rynku samolotowych przewozów pasażerskich, kiedy jedną z dziedzin, w których współzawodniczyły linie lotnicze, była jakość obsługi klienta. Przypadek stewardes był dla Hochschild idealnym, jaskrawym przykładem komercjalizacji ludzkich uczuć. Komercjalizację emocji, czy wręcz ich utowarowienie, autorka postrzega w kategoriach marksistowskich; swoją książkę rozpoczyna od zarysowania analogii pomiędzy opisanym w *Kapitale* Karola Marksa przypadkiem siedmioletniego chłopca pracującego w fabryce tapet, a pracą stewardes Delta Airlines. Ciało chłopca pracującego w fabryce wykorzystywane było jako narzędzie pracy, chłopiec stał się „środkiem pracy” (Hochschild, 2009). Marks zadaje w tym miejscu pytanie o koszt tej pracy, zyski właścicieli fabryki i uczciwość wynagrodzenia. Hochschild stawia podobne pytania, odnosi je jednak nie do pracy fizycznej w fabryce, lecz do pracy wykonywanej emocjami w sektorze usług. Po ponad stu latach, jakie upłynęły od powstania *Kapitału* do momentu opublikowania *Zarządzania emocjami*, znacznie zmienił się rynek pracy, rozwinęła się nowa ogromna gałąź gospodarki, której podstawą nie jest interakcja człowieka z maszyną, ale relacje między ludźmi. Praca dziecka w fabryce była pracą fizyczną, choć była skrajnie ciężka, nie wymagała jednak niczego innego niż „koordynacji umysłu z ręką, umysłu z palcami i umysłu z ramieniem. [...] Stewardesa wykonuje pracę fizyczną, kiedy pcha ciężki metalowy wózek [...] pracę umysłową, kiedy zapoznaje pasażerów z procedurami awaryjnego lądowania [...]” (Hochschild 2009). Jednak oprócz pracy fizycznej i umysłowej od stewardesy oczekuje się jeszcze wykonywania pracy, którą autorka nazywa pracą emocjonalną.

Wymaga ona od jednostki, aby wzbudziła lub stłumiła uczucie w celu utrzymania określonego wyrazu twarzy, który wytwarza odpowiedni stan umysłu u innych osób – w tym wypadku poczucie, że przebywa się w przyjemnym i bezpiecznym miejscu [...]. Taki rodzaj pracy wymaga koordynacji umysłu z uczuciami, a czasem wykorzystania tej części własnego ja, którą uznajemy za głęboki i integralny składnik naszej osobowości (Hochschild 2009).

Podstawowa linia krytyki tego nowego rodzaju pracy dotyczy ingerencji w sferę uczuć prywatnych i wykorzystywania tego „integralnego składnika naszej osobowości” przez pracodawcę.

W dalszych częściach swojej niezmiernie klarownej i sugestywnej książki Hochschild rozwija koncepcję emotional labor, proponuje też szerszy program odnoszący się do socjologicznego rozumienia emocji, w znacznym stopniu inspirowany pracami E. Goffmana.

Opis modeli emocji od Darwina do Goffmana oraz własną propozycję teoretyczną Hochschild prezentuje w aneksie do swojej książki. Swoją pracę sytuuje na przecięciu trzech nurtów badań nad emocjami: „Czerpiąc z Deweya, Gertha i Millsa oraz Goffmana w obrębie tradycji interakcyjnej, badam, w jaki sposób »zmienia się« emocje i jak poddają się one temu wpływowi. Od Darwina i tradycji organizmicznej przyjąłam pojęcie tego, co opiera się wpływom, a mianowicie biologiczne nadanie sensu związanego ze zorientowaniem na działanie. Wreszcie przez Freuda wracam od paradygmatu organizmicznego do interakcyjnego, odszukując w analizie funkcji sygnalizacyjnej wpływu czynników społecznych na nasze oczekiwania, a co za tym idzie, na to, co »sygnalizują« uczucia” (Hochschild, 2009).

W większości przypadków w centrum rozważań znajduje się napięcie między emocjami oczekiwanymi (przez otoczenie, np. wesołość podczas przyjęcia u znajomych) i pożądanymi (takimi, jakie osoba uważa, że powinna w danym momencie odczuwać, np. smutek po stracie bliskiej osoby) a tymi autentycznie przeżywanymi. Funkcjonowanie systemu emocjonalnego w codziennym życiu jest podobne do tego w sytuacji wykonywania pracy. W obu przypadkach sięgamy po podobne techniki tłumienia lub wywoływania emocji. Z tym, że dla Hochschild praca emocjonalna w życiu prywatnym jest bliska darowi, natomiast w kontekście pracy, w sferze publicznej, jej natura zmienia się, uczucia stają się towarem.

Moim zdaniem, w swojej kuszącej propozycji A. Hochschild zbyt arbitralnie oddziela sferę prywatną i sferę pracy. Według autorki prawdziwe, autentyczne uczucia funkcjonują w sferze prywatnej, „w rodzinie – prywatnej ostoji spokoju, bezpiecznej przystani w bezdusznym świecie” (Hochschild 2009), ta sfera jest przez autorkę niepokojąco idealizowana. Jak sama zauważa, w życiu prywatnym też staramy się zmieniać i dostosowywać swoje uczucia do oczekiwań stawianych samym sobie lub wyrażanych przez osoby z otoczenia. Podczas pogrzebu niektórzy żałobnicy wykonują pracę emocjonalną starając się dostosować swoje uczucia do wymaganej normy odczuwania smutku. Uczestnicy chrześcijańskiego życia religijnego dowiadują się, że grzechem jest nie tylko cudzołożenie (działanie), ale także „pożądanie żony bliźniego swego” (uczucie). Jednak krytyka proponowana przez Hochschild, dotyczy jedynie „transmutacji systemu emocjonalnego” : sytuacji, kiedy w grę wchodzi relacje rynkowe. Jedynie zarządzanie emocjami w pracy jest przez autorkę eksponowane i poddawane krytyce.

W podziale na sfery prywatną i publiczną, to z tą drugą wiąże się praca, ekonomia, rynek, z pierwszą natomiast to, co ekonomiczne nie jest. Podział ten nakłada się jednocześnie na podział na domeny męskie i żeńskie, gdzie sfera publiczna jest patriarchalnie zdominowana i to mężczyźni decydują, co do sfery prywatnej (kobiecej) należy. Hochschild zauważa, że granice między tymi sferami się zacierają, poświęciła nawet temu zagadnieniu książkę *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work* (Hochschild, 2001) – wydaną kilkanaście lat po *Zarządzaniu emocjami*. Widoczne jest przywiązanie autorki do budowania wyjaśnień socjologicznych opartych na tej opozycji. Obie książki A. Hochschild zostały bardzo dobrze przyjęte przez dziennikarzy, stały się prawdziwymi bestsellerami, sądzę, że duże znaczenie w tym sukcesie, oprócz niewątpliwie znakomitych walorów literackich, miała konstrukcja podstawowych argumentów. Chociaż w jej książce znajduje się wiele bardzo interesujących spostrzeżeń i interpretacji, to właśnie troska o sferę prywatną, w którą wdziera się praca i sfera gospodarki, jest przez szeroką publiczność przyjmowana najlepiej. W *Zarządzaniu emocjami* Hochschild pokazuje, że uczucia w sferze prywatnej są darem, w sferze publicznej stają się towarem; taka prezentacja

problemu, nawet jeśli jest pozostawiona bez dalszego wartościującego komentarza, i tak wzbudza w czytelnikach i popularnych komentatorach wartościujące odczytania. Dar, w przeciwieństwie do towaru, z którym między innymi związane są pieniądze, jest powszechnie wyżej wartościowany i niewątpliwie sprzyja to perswazyjności wywodu A. Hochschild. Tymczasem antropologiczne przykłady, przytoczone chociażby w artykule M. Blocha i J. Parry'ego (Bloch & Parry, 2003), pokazują, że ta radykalna opozycja między altruistycznym, niesfałszowanym darem a interesowną, utylitarną wymianą towarów wymaga refleksyjnego i krytycznego podejścia.

Rozdział na sferę pracy i życia prywatnego jest stosunkowo nowym zjawiskiem społecznym i nawet w Stanach Zjednoczonych czy w krajach Europy nie jest powszechny. Rozważany tutaj podział zaczął wyodrębniać się dopiero na początku XVIII wieku, według Adama Smitha dopiero pojawianie się gospodarki rynkowej jest momentem, w którym po raz pierwszy pojawił się podział na sferę „prywatną” i „publiczną”. Chociaż przyzwyczailiśmy się patrzeć na współczesny świat w tych dualistycznych kategoriach (czasami jako oddzielnych sferach, czasami jako sferach, które przestają takie być i powinno nas to niepokoić), to w wielu przypadkach ten podział nie ma zastosowania. W Polsce najwyrazistszym przykładem są gospodarstwa rolne, gdzie praca, odpoczynek, sfera prywatna, domowa i publiczna nie dają się wydzielić według równo wytyczonych granic (A. Krzyworzeka 2013).

Opisany przez Hochschild przypadek stewardes jest modelowy; jak przyznaje sama autorka, wybrała go ze względu na jego jaskrawość. Przeprowadzenie analogii do opisanej przez Marksa pracy wyalienowanej w fabryce tapet przyszło więc łatwo. Koncepcja emotional labor zyskała dużą popularność ze względu na tę klarowność dodającą jej mocy perswazyjnej. Liczba publikacji odwołujących się do niej jest duża, pojawia się wręcz automatycznie, kiedy mowa jest o pracy w sektorze usług lub o emocjach w kontekście pracy.

### **Kontynuacja teorii Hochschild**

Ronnie J. Steinberg i Deborah H. Figart opublikowali przeglądowy artykuł pt. Emotional Labor Since The Managed Heart (Steinberg & Figart 1999), w którym omawiają literaturę poświęconą zagadnieniu pracy emocjonalnej. Chociaż artykuł ten pochodzi sprzed ponad 10 lat, jest szczególnie ważny, gdyż obejmuje okres, w którym powstały najważniejsze prace odwołujące się do koncepcji Hochschild, najważniejsi autorzy tego nurtu to R. Leidner (Leidner 1991; Leidner 1993; Leidner 1999), J. van Maanen (Van Maanen 1991), G. Kunda (Kunda 2006), A. Rafaeli i R. Sutton (Rafaeli & Sutton 1987), B. E. Ashforth i R. H. Humphrey (Ashforth & Humphrey 1993; Ashforth & Humphrey 1995). Autorzy opracowania pokazują między innymi pytania, jakie stawiali badacze tego nurtu. Na pierwsze miejsce wysuwają się kwestie konsekwencji pracy emocjonalnej, autorzy skupiają się na wypaleniu zawodowym i emocjonalnej nieautentyczności. W swoich badaniach starają się opisać cenę, jaką ponoszą pracownicy wykonujący pracę emocjonalną, czyli rezygnujący z własnych, autentycznych uczuć lub tłumiący je. Przeważają opisy negatywnych konsekwencji pracy emocjonalnej (np. wypalenia zawodowego), jednak według części badaczy „praca emocjonalna nie musi mieć jedynie negatywnego wpływu na zadowolenie z pracy” (Steinberg & Figart 1999). Drugi rodzaj badań skupia się na zgłębianiu zależności między sposobem wykonywania pracy emocjonalnej a efektywnością danej firmy. Trzeci rodzaj prac poświęcony jest analizom wynagrodzenia, a raczej jego braku za wykonywanie pracy emocjonalnej. Emocjonalna sfera działań pracownika, choć w trakcie pracy kluczowa i nadzorowana, nie jest traktowana na równi z innymi sferami pracy, zarówno podczas rekrutacji pracowników, jak i podczas wynagradzania. Wykształcenie, staż pracy, doświadczenie, wyniki, są tymi elementami, które – w przeciwieństwie do odpowiedniej ekspresji emocji – są zauważane, nazywane i oceniane.

O sile propozycji A. Hochschild świadczyć może szeroki zakres tematyczny pracy bazujący na koncepcji pracy emocjonalnej i wprowadzanie nowych koncepcji, dla których ten termin jest ważnym punktem wyjścia. Przykładem może być koncepcja emocjonalnego proletariatu

(C. L. Macdonald & C. Sirianni 1996), czyli „paraprofesjonalistów” wykonujących pracę wymagającą interakcji z klientami. Jak zauważają autorzy, nie tylko obsługa klienta ale także wielu menedżerów i profesjonalistów także musi wykonywać pracę emocjonalną. Różnica między tymi grupami jest jednak taka, że ci pierwsi dostają dokładne instrukcje jakie emocje mają okazywać, i są oni ściśle kontrolowani przez menedżerów i klientów. Nierzadkie jest przecież zwracanie uwagi przez klientów osobom, które obsługują ich w niemiły sposób.

### **Podsumowanie: kultura popularna i szkoleniowcy**

W polskiej literaturze z zakresu zarządzania praca w sektorze usług oraz role emocji w zarządzaniu pracownikami nie doczekała się należytej naukowej analizy. Zagadnienie to jest jednak powszechnie domeną szkoleniowców, jest też mocno obecne w kulturze popularnej (Jemielniak 2006).

W Polsce zagadnienie pracy emocjonalnej można postrzegać wciąż przez pryzmat dziedzictwa post-socjalistycznego. Wciąż wiele miejsc, gdzie to klient, najczęściej nazywany petentem, wykonuje pracę emocjonalną. W bardzo wyrazisty sposób oddają to właśnie teksty kultury popularnej (Jemielniak 2002), jak chociażby filmy Stanisława Barei. Wiele scen stworzonych przez tego reżysera bazuje na interakcji klienta z osobą obsługującą, czy będzie to bar mleczny; czy restauracja, w której uważa się, że „klient w krawacie jest mniej awanturujący się”, czy kiosk ruchu prowadzący sprzedaż mięsa, czy wreszcie sklep z gablotą „tych klientów nie obsługujemy”. Klienci, którzy nie potrafili dostosować swoich emocji do oczekiwanych. W jedna z takich scen rozgrywa się w scenerii podobnej do tych opisywanych przez Hochschild na lotnisku. U Barei, to nie pracownik linii lotniczych z uśmiechem wita klienta, lecz to klient kłaniając się w pas, podchodzi do niezauważającej go, skupionej na jedzeniu czekoladek kasjerki, klient z przerysowaną grzecznością prosi o bilet. Jego działania nie ograniczają się tylko do pracy nad emocjami, do podarunku emocjonalnego, dołączają okazałą porcję kiełbasy podwawelskiej. Pomimo wysiłku ze strony klienta sytuacja i tak kończy się wybuchem złości ze strony osoby.

### **References**

- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H., 1995. Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48(2), p.97.
- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H., 1993. Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *The Academy of Management Review*, 18(1), pp.88–115.
- Bloch, M. & Parry, J., 2003. Pieniądz i moralność wymiany. In Ewa Nowicka & Marian Kempny, eds. Warszawa: PWN, pp. 219–248.
- Hochschild, A.R., 2001. *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, Owl Books.
- Hochschild, A.R., 2009. *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hunter, C., Jemielniak, D. & Postula, A., 2010. Temporal and spatial shifts within playful work. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), pp.87–102.
- Jemielniak, D., 2002. Kultura: odkrywana czy konstruowana? *Master of Business Administration*, 2(97), pp.28–30.
- Jemielniak, D., 2006. The Management Science as a Practical Field: In Support of Action Research. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 6(3), pp.163–170.
- Jemielniak, D. & Kostera, M., 2010. Narratives of irony and failure in ethnographic work. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 27(4), pp.335–347.
- Krzyworzeka, A., 2013. Decision-making in farming households in eastern Poland. *Focaal - Journal of Global and Historical Anthropology*, 65(3), pp.67–79.

- Krzyworzeka, P., 2012a. Kultura i organizacje. Perspektywa antropologiczna. In M. Kostera & B. Glinka, eds. *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Wolters Kluwer, pp. 63–78.
- Krzyworzeka, P., 2012b. Kultura organizacyjna–ślepa uliczka teorii organizacji. *Management and Business Administration*. Central Europe, pp.72–81.
- Krzyworzeka, P., 2011a. Sprzedawcy bezpośredni jako przedsiębiorcy transnarodowi – przypadki Amway i Mary Kay Cosmetics. *Problemy Zarządzania*, 9, pp.154–171.
- Krzyworzeka, P., 2011b. W obronie rutyny w zarządzaniu. O zachowaniach rutynowych, rytualnych i performatywnych w sytuacjach niepewności. *Master of Business Administration*, 3, pp.39–48.
- Kunda, G., 2006. *Engineering Culture*, Temple University Press.
- Leidner, R., 1999. Emotional Labor in Service Work. *Work*, (January), pp.81–95.
- Leidner, R., 1993. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*, Berkeley: University of California Press.
- Leidner, R., 1991. Serving Hamburgers and Selling Insurance: Gender, Work, and Identity in Interactive Service Jobs. *Gender and Society*, 5(2), pp.154–177.
- Van Maanen, J., 1991. The Smile Factory: Work at Disneyland. In Peter J. Frost et al., eds. Sage, p. 58–76.
- Macdonald, C. L. & Sirianni, C., 1996. The Service Society and the Changing Experience of Work. In Cameron Lynne Macdonald & Carmen Sirianni, eds. *Working in the Service Society*. Philadelphia: Temple University Press, pp. 1–26.
- Martin, J., Knopoff, K. & Beckman, C., 1998. An Alternative to Bureaucratic Impersonality and Emotional Labor: Bounded Emotionality at the Body Shop. *Administrative Science Quarterly*, 43(2).
- Morawski, M., 2004. Zmiana paradygmatu zarządzania. Organizacja oparta na wiedzy i emocjach. *Zeszyty Naukowe WWSZiP*, 5(2), pp.39–50.
- Morris, J.A. & Feldman, D.C., 1996. The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), pp.986–1010.
- Rafaeli, A. & Sutton, R.I., 1987. Expression of Emotion as Part of the Work Role. *The Academy of Management Review*, 12(1), pp.23–37.
- Rajtar, M. & Straczuk, J. eds., 2012. *Emocje w kulturze*, Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Steinberg, R.J. & Figart, D.M., 1999. Emotional Labor Since The Managed Heart. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), pp.8–26.
- Tracy, S., 2000. Becoming a Character for Commerce: Emotion Labor, Self-Subordination, and Discursive Construction of Identity on a Total Institution. *Management Communication Quarterly*, 14(1), pp.90–128.
- Tuchman, G., 1998. Interpreting Media Reviews. *Contemporary Sociology*, 27(1), pp.35–39.
- Turner, J.H., 2009. *Socjologia emocji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.