



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Lazányi Kornélia Rozália

Az érzelmi munkát befolyásoló tényezők

Érzelmi munka az onkológiában

című Ph.D. értekezéséhez

Takács Sándor

Ph.D

tanszékvezető helyettes, egyetemi docens

Budapest, 2009

**Vezetéstudományi Intézet
Szervezeti Magatartás Tanszék**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Lazányi Kornélia Rozália

Az érzelmi munkát befolyásoló tényezők

Érzelmi munka az onkológiában

című Ph.D. értekezéséhez

Takács Sándor

Ph.D

tanszékvezető helyettes, egyetemi docens

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	1
Az érzelmi munka szakirodalmának rövid áttekintése	2
Érzelmek	2
Az érzelmi munka dimenziói	3
Az érzelmi munka szintjei	5
Az érzelmi munka következményei	6
Kutatási téma indoklása, kutatási kérdések	7
A vizsgálat résztvevői	9
A kutatás során felhasznált kérdőívek	10
Eredmények	11
Személyiség	11
Érzelmi intelligencia	13
Érzelmi megnyilvánulásokat előíró eszközök	15
Szervezeti jellemzők	17
Következtetések	18
Főbb hivatkozások	19
Publikációs teljesítmény	21

Az érzelmi munka szakirodalmának rövid áttekintése

Érzelmek

Az érzelmek társas létünk alapjai. Észlelési szűrőként működnek, befolyásolják tudatos döntéseinket, sőt néha döntenek is helyettünk. Gyakran kerülünk azonban olyan helyzetbe, amikor spontán érzelmeink, illetve azok kimutatása negatív következményekkel jár(na). Az elfogadható érzelmek köre kultúránként, nemenként, életkoronként más és más. Az élet számos területén a nem adekvát érzelmek kimutatása illeszkedési problémákhoz vezet.

A szervezetek az érzelmek, - főleg az erős negatív érzelmek, - moderálását, illetve „otthon hagyását” várják el az alkalmazottaiktól. Az alkalmazottak érzelmi megnyilvánulása ugyanis nem magánügy, hanem a munkaadó által kontrollált nyilvános szereplés. A szolgáltató ágazat szervezeteire, - ahol a napi munkavégzés más emberekkel történő folyamatos interakciókat jelent, - ez különösen igaz. Ilyenkor minden nyilvános, és része az alkalmazott, és az ügyfél által létrehozott társas konstrukciónak.

A legtöbb foglalkozáshoz kapcsolódnak implicit, vagy explicit érzelmi megnyilvánulásokra vonatkozó normák. A szervezetek irányelveket dolgoznak ki, mítoszokat, történeteket terjesztenek annak érdekében, hogy rávezessék és rákényszerítsék az alkalmazottakat az elvárt érzelmi megnyilvánulásokra. A dolgozók adekvát érzelmi megnyilvánulásai ugyanis hatékony feladat végrehajtást, magas színvonalú szolgáltatást és visszatérő ügyfeleket tesz lehetővé. Az egészségügyben nagyobb forgalomhoz, több visszatérő, elégedett beteghez vezet, jobb utókövetési, illetve kontroll arányt eredményez. Az egészségügyi dolgozó érzelmi megnyilvánulásai a betegek önmagukhoz, és betegségükhöz való hozzáállását, vagy akár a gyógyulási folyamat egészét is befolyásolhatják.

A valós érzelmek munkahelyi elvárásoknak való megfelelés érdekében történő eltitkolását, megváltoztatását a szakirodalom érzelmi munkának nevezi (Hochschild, 1983). Az érzelmi munka elmélete azokkal az érzelmekkel foglalkozik, amelyeket az alkalmazottak a munka követelményeinek való megfelelés érdekében éreznek, vagy tesznek úgy, mintha éreznének.

Az érzelmi munka a szervezetek hivatalos szférájába tartozik. Az egyén aláveti magát a szervezeti elvárásoknak. A szervezet pedig fizetés, vagy más csereértékkel rendelkező kompenzáció formájában jutalmazza az explicit, vagy implicit szabályainak megfelelő érzelmi megnyilvánulásokat. Hiszen az érzelmi munka növeli a munkavégzés hatékonyságát, csökkenti a közvetlen irányítás szükségességét és visszaszorítja a személyközi problémákat (Ashforth és Lee, 1990). Ehhez azonban szükség van arra, hogy az érzelmi munka

következményét, a viselkedési kimenetet, a célszemély őszintének, hitelesnek tekintse (Rafaeli és Sutton, 1989).

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

Paules (1991) szerint az érzelmi munkát meghatározó szervezeti tényezők köre állandó, azonban azok kidolgozottsága, intenzitása már szervezetenként változó. A legtöbb szervezet már a toborzási, kiválasztási és szocializációs folyamatok során is erősen hangsúlyozzák a megfelelő érzelmi megnyilvánulások fontosságát. A szervezeteknek az elvárt viselkedési/érzelmi megnyilvánulások szabályozásához, betanításához strukturális eszközök (tréningek, feed-back körök, megbeszélések, rituálék) és indirekt módszerek (történetek és mítoszok, modellállítás, metaforák) is rendelkezésére állnak.

Annak érdekében, hogy az alkalmazottak minél jobban internalizálják a szervezet érzelmekre vonatkozó előírásait, hogy alkalmazkodjanak azokhoz; illetve, hogy elsajátítsák a munkájukhoz szükséges érzelmi megnyilvánulások helyes intenzitását, tartalmát és teljes körét a szervezetek a jutalmak és büntetések változatos rendszerét működtetik (Sutton, 1991). Semmi nem lehet azonban olyan erős hatással az új viselkedésre, mint a munkatársaktól származó társas megerősítés (Burke, 1991).

Az érzelmi munka dimenziói

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

Az érzelmi megnyilvánulások intenzitása mind az érzett, mind pedig a kimutatott érzelmek erősségét magában foglalja. Az érzelmek intenzitása az, ami meggyőzi, vagy elriasztja az ügyfeleket, mivel intenzív érzelmeket nehéz hamisítani. Ashforth és Humphrey (1995) szerint

intenzív érzelmeket csupán mély érzelmi munka következtében lehet kimutatni, mert felszíni érzelmi munka révén elvesztik a hitelességüket. Kevésbé intenzív érzelmek esetén, - az elvárt és valós érzelmek közötti eltérés csökkenésével, - egyre gyakrabban alkalmazható kielégítő eredménnyel a felszíni érzelmi munka.

Az érzelmi munka mértéke a munkavállalótól elvárt érzelmek változatosságát is magában foglalja. Minél változatosabb érzelmi megnyilvánulásokat kell az alkalmazottaknak prezentálniuk, annál több érzelmi munkát kell végezniük. Azoknak az alkalmazottaknak, akiknek többféle érzelmi megnyilvánulást is létre kell hozniuk, tervezésre, tudatos önmegfigyelésre van szüksége. Mindez több pszichés energiát von el tőlük, mint az egyféle érzelmet kívánó szervezeti elvárásoknak való megfelelés. Sokkal könnyebb hiteles érzelmi megnyilvánulásokat kialakítani, ha egyszerre csak egy típusú érzelmre kell ráhangolódni. Ha az elvárt érzelmi állapotok óráról órára, ügyfélről-ügyfélre változnak, nő az alkalmazottak hiteltelenség érzése, és csökken a munkával való elégedettségük. Az érzelmi állapotok váltogatása ellehetetleníti a hiteles érzelmi megnyilvánulásokat, megnehezíti a mély érzelmi munkát; növeli az érzelmi kimerülés, kiégés veszélyét.

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

Az érzelmi disszonancia szintje szorosan összefügg az érzelmi munka gyakoriságával és az elvárt érzelmek intenzitásával. Az érzelmi disszonancia idővel összeadódik, ezért a gyakoriság növekedésével egyre nagyobb az érzelmi disszonancia és egyre több az esélye az érzelmi kimerülésnek, kiégésnek (Kuenz, 1995). Minél szélesebb skálán mozognak azonban az elvárt érzelmi megnyilvánulások, annál kisebb az érzelmi disszonancia. A lehetséges (szervezetileg engedélyezett), érzelmek körének növekedése nagyobb teret nyújt a valós érzelmek kimutatásának, ami csökkenti az érzelmi disszonancia előfordulási valószínűségét (Wharton és Erickson, 1993).

Az érzelmi munka szintjei

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

Hochschild szerint azonban a külső jellemzők megváltoztatásával a belső érzelmi jellemzők is változásnak indulhatnak. Derűs, elégedett embert meggyőzően alakítani, a maga minden külső jellemzőjével együtt, csak akkor lehet, ha felvesszük a megfelelő érzelmi tónust. Ebben a munkatársak lehetnek leginkább egymás segítségére. A külső jegyek megváltoztatása ugyanis változásokat gerjeszt a környezetben. A környezettel való interakció pedig a valós érzelmeket is hozzáigazítja a külső jegyekhez, hiszen az érzelmek olyan érzések, melyeknek kifejezését és értelmezését személyközi, szituációs, kulturális és társadalmi feltételek szabályozzák.

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

Őszinte érzelmi munka esetén az egyén helyzetre adott spontán érzelmi reakciója megfelel a szervezet érzelmi előírásainak (Ashforth, és Humphrey, 1993). Bár ebben az esetben sem tudatos erőfeszítésre, sem valós munkavégzésre nem kerül sor, az ellentételezés megilleti a munkavállalót. Kruml és Geddes (2000a) szerint az őszinte érzelmi munka a mély érzelmi munka passzív formája. Amennyiben az egyén őszinte érzelmei megfelelnek a munkahelyi elvárásoknak (őszinte érzelmi munka), akkor nem lép fel érzelmi disszonancia és nincsenek negatív mellékhatások sem.

Az érzelmi munka következményei

Az érzelmi munka, a szervezeti érzelmi előírásoknak való megfelelés ugyan nem, de az azzal legtöbbször együtt járó érzelmi disszonancia számos negatív következményt von maga után. Wharton és Erickson (1993) szerint az alkalmazottaknál tapasztalható negatív következmények legfőbb oka az, hogy a munkaadók az érzelmekkel kapcsolatos előírások révén a munkavállalók spontán cselekvéshez való jogát korlátozzák.

Az érzelmi munka szakirodalma leggyakrabban a kiégés és a munkával való elégedetlenség veszélyével foglalkozik. Számos publikáció született azonban az érzelmi munka és az alacsony önértékelés, a szerep és én-idegenség, az érzelmi kimerültség, a depresszió, a munkahelyi stressz, a hiteltelenség érzés, valamint a fizikai betegségtünetek kapcsolatáról is. Payne, Jick és Burke (1982) szerint az érzelmi munka nem csupán az akut, de a tartós lelki állapotra is hatással van. A negatív hatások következtében a személy nem csupán érzelmi munkához való kedvét, hajlandóságát, de az arra való képességét is elveszítheti, hiszen a pozitív következményekkel ellentétben, a negatív hatások idővel összeadódnak.

Az érzelmi munka egyénekre gyakorolt hatása azonban jelentősen függ az érzelmi munka szintjétől. Rafaeli és Sutton (1987) kutatásai szerint nem csupán az őszinte érzelmi munka mentes az érzelmi disszonanciától, de az legtöbbször a mély érzelmi munkában is feloldásra kerül, és csupán a felszíni érzelmi munka állandó jellemzője. Brotheridge és Grandey (2002) kutatásai szerint, a felszíni és mély érzelmi munka az egyénekre gyakorolt legtöbb hatásában különbözik egymástól. A felszíni érzelmi munka gyakoriságával erős korrelációt mutat az érzelmi kimerültség (Maslach, Schaufeli és Leiter, 2001), és a deperszonalizáció (Totterdel és Holman, 2003), valamint nő a munkához való személyes hozzájárulásukat leértékelők aránya is (Brotheridge és Lee, 2002).

Az érzelmi munka azonban ennek ellenére nem csak a szervezetek számára kívánatos. Wharton (1993) szerint az érzelmi munka növeli a munkával való elégedettséget. A szervezeti, társas elvárásoknak való érzelmi megfelelés előre jelezhető érzelmi megnyilvánulásokhoz vezet és csökkenti a zavarba ejtő személyközi helyzetek esélyét (Gross és Stone, 1964), és növeli a személyes hatékonyság érzetét (Rose, 2001).

Kutatási téma indoklása, kutatási kérdések

Különösen erős érzelmi szinterei az egészségügyi és oktatási intézmények. A segítő foglalkozásúak esetén az érzelmekre vonatkozó társadalmi, és ezzel együtt a szervezeti elvárások is sokkal intenzívebbek. Az érzelmi munka könnyebben tetten érhető; a kimeneti jelenségek, pedig sokkal intenzívebbek.

Az egészségügyi dolgozók gyakran számolnak érzelmi kimerültségről, deperszonalizációról, és a munka révén való önmegvalósítás érzetének csökkenéséről (Maslach és Jackson, 1984). Az emberi problémákkal való foglalkozás ára sok esetben a segítő saját pszichikai egyensúlyának felborulása. Nemzetközi és hazai vizsgálatok is kimutatták, hogy az orvosok között jelentős arányban fordulnak elő pszichés zavarok, alkohol- és drogfüggőség, valamint öngyilkosság (Pikó, Piczil, 2000). Nyugat-Európában és az Egyesült Államokban, az orvosok szomatikusan egészségesebbek, mentálisan azonban betegebbek az átlagpopulációnál. Magyarországon azonban az egészségügyi dolgozók egészségmutatói is rosszabbak az egyébként is kimagaslóan rossz összlakossági arányoknál. Az öngyilkossági gondolatok előfordulási aránya is magasabb prevalenciát mutat, mint az átlagpopuláció értékei (Tyssen és munkatársai, 2001). Ez a jelenség különösen figyelemre méltó azért, mert az orvosi hivatás célja az élet megőrzése.

Kutatásom célja volt, hogy az érzelmi munka folyamatának feltárásán keresztül azonosítsam azokat az embereket, akik őszinte érzelmi munkát fognak végezni, illetve különböző személyiség és érzelmi intelligencia faktorok segítségével definiáljam azoknak a körét, akik függetlenül az általuk végzett érzelmi munka szintjétől, kevésbé vannak kitéve a káros következményeknek. Céлом, volt olyan szervezeti jellemzők azonosítása is, amelyek elősegítik az őszinte érzelmi munkát és/vagy csökkentik a felszíni és mély érzelmi munka egyénre gyakorolt káros mellékhatásait. Kutatási kérdésem általánosan megfogalmazva tehát a következő volt: **„Milyen tényezők befolyásolják az érzelmi munka folyamatát?”** A kutatásom vezérfonalául 14 kérdés szolgált.

1. Befolyásolják-e a személyiségvonások (egyenként, vagy együttesen) az egyént az érzelmi munka szintjének megválasztásakor?
2. Ha igen, milyen személyiségű emberek hajlamosabbak az őszinte, a mély, illetve a felszíni érzelmi munkára?
3. Hatással vannak-e a személyiségvonások (egyenként, vagy együttesen) az érzelmi munka egyénre gyakorolt hatására?

4. Ha igen, milyen személyiségű emberek hajlamosabbak a kiégésre, és kik azok, akik inkább az érzelmi munka pozitív mellékhatásait fogják tapasztalni?
5. Befolyásolják-e az érzelmi intelligencia dimenziói (egyenként, vagy együttesen) az érzelmi munka szintjének megválasztását?
6. Ha igen, milyen érzelmi intelligenciájú emberek hajlamosabbak az őszinte, a mély, illetve a felszíni érzelmi munkára?
7. Hatással vannak-e az érzelmi intelligencia dimenziói (egyenként, vagy együttesen) az érzelmi munka egyénre gyakorolt hatására?
8. Ha igen, milyen érzelmi intelligenciájú személyek hajlamosabbak a kiégésre, és kik azok, akik inkább az érzelmi munka pozitív mellékhatásait fogják tapasztalni?
9. Hatással vannak-e az érzelmi megnyilvánulásokat előíró eszközök az érzelmi megnyilvánulásokra?
10. Ha igen, mely eszközök a leghatékonyabbak?
11. Hatással vannak-e az érzelmi megnyilvánulásokat előíró eszközök az érzelmi munka következményeire?
12. Ha igen, mely eszközökkel érhető el pozitív kimenet?
13. Befolyásolják-e a szervezeti jellemzők az érzelmi munka-alkalmazottakra gyakorolt hatását?
14. Ha igen, mely tényezők járulnak hozzá a pozitív kimenethez?

Bár kutatásom egy speciális foglalkoztatási csoportra irányult, - az érzelmi munka és a kimeneti változók könnyebb mérhetősége érdekében, - az eredmények, reményeim szerint, minden szolgáltató szektorban dolgozó, más emberekkel való interakciókban érintett személy számára iránymutatásul, szolgálnak majd.

A vizsgálat résztvevői

Vizsgálataimat olyan egészségügyi dolgozókkal végeztem, akik az által, hogy onkológiai beteganyaggal dolgoznak, erősen ki vannak téve a feléjük irányuló érzelmi elvárásokból fakadó érzelmi munka negatív következményeinek. Az általuk vizsgált és kezelt betegek szorongása, halálfélelme, a hozzátartozók anticipált gyásza, valamint a beteg elvesztése ugyanis fokozott érzelmi megterhelést jelent mindennapi munkájuk során.

A kutatásban a Debreceni Egyetem Orvos és Egészségtudományi Centrumából (DEOEC) ábécé sorrendben a Bőrgyógyászati Klinika (14 fő), a Gyermekklinika Hemato-onkológiai és Immunológiai Tanszéke (4 fő), a Nőgyógyászati Onkológia Tanszék (7 fő), az Onkológia Tanszék (26 fő), a Sebészeti Intézet (5 fő), a Sugárterápia Tanszék (40 fő), az Urológiai Klinika (9 fő), valamint a Kenézy Gyula Kórház (a DEOEC oktató kórháza) Radiológiai Osztálya (18 fő), a Kaposvári Egyetem és Egészségügyi Centrum Onkoradiológiai Osztálya (13 fő) és a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Kórház (Miskolc) Gyermek-egészségügyi Központja (6 fő) vett részt. A kérdőívek szétosztásánál előfeltétel volt, hogy az adott egészségügyi dolgozónak napi kapcsolata legyen tumoros betegekkel.

A vizsgálatban kontrollcsoportként részt vett még a DEOEC Szülészeti és Nőgyógyászati Klinikája is (29 fő). Azért esett a szülészetre a választás, mert szakirodalmi adatok szerint az érzelmek intenzitása ott szintén magas, de túlnyomórészt pozitív irányultságú. Így lehetőségem nyílt az érzelmi irányultság érzelmi munkára, és annak következményeire gyakorolt hatásának vizsgálatára.

A felsorolt szervezeti egységekbe összesen 250 darab kérdőívet juttattam el. A kérdőívek kitöltése önkéntes és anonim volt. A kérdőívek kitöltésére és visszaküldésére a válaszadóknak két hét állt rendelkezésére. A kiküldött 250 kérdőívből 187 érkezett vissza, ami nagyon jó aránynak tekinthető. A visszaérkezett 187 kérdőívből 171 volt értékelhető. 16 kérdőívet hiányos kitöltés miatt ki kellett hagynom a kiértékelésből. A 171 válaszadóból 96 fejtette ki az érzelmi munkát befolyásoló tényezőkről szövegesen is véleményét.

A kérdőívet visszaküldők között 32 férfi és 139 nő volt, ebből 36 orvos és 135 egészségügyi szakdolgozó. A válaszadók további jellemzőit az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat: A kérdőívet kitöltők életkor és munkatapasztalat szerinti megoszlása

		Férfi	Nő	Orvos	Szakdolgozó	Összesen
Kora	20-30	7	23	8	22	30
	30-40	14	55	13	56	69
	40-50	3	60	6	47	53
	50-60	2	11	3	10	13
	60-70	6	0	6	0	6
Egészségügyi munkatapasztalata	0-2	7	9	7	9	16
	2-5	3	12	3	12	15
	5-10	9	16	8	17	25
	10-20	4	50	6	48	54
	20-	9	52	12	49	61

A kutatás során felhasznált kérdőívek

A kutatásban részt vevők által kitöltött kérdőív 6 oldalas volt. Számos zárt kérdés mellett három nyitott kérdést is tartalmazott, amelyek a válaszadók munkájukkal kapcsolatos érzéseit, a rájuk hatással lévő szervezeti változók körét voltak hivatottak feltárni.

A vizsgálati alanyok személyiségét Eysenck 12 kérdéses rövidített személyiség profiljával (Eysenck, 1958) mértem fel, melyet a Snyder féle önmegfigyelési kérdőívvel (Snyder, 1974) egészítettem ki. A vizsgálatban részt vevők érzelmi intelligenciáját a Merlevede és munkatársai (1997) által kidolgozott COMET–EQ segítségével számszerűsítettem. Az érzelmi munka személyekre gyakorolt hatását a Maslach által kidolgozott kiegészi kérdőívvel (Maslach Burnout Inventory - Human Services Survey; MBI-HSS), valamint a Diener által összeállított étellel való elégedettséget mérő globális skála (Satisfaction with Life Scale, SWLS - Diener, 1994) segítségével vizsgáltam.

Mivel még nincs széles körben elfogadott, megfelelő pszichometriai adatokkal alátámasztott érzelmi munka kérdőív, így kutatásom során több módszerrel is megpróbálkoztam. Az érzelmi munka szintjét egyrészt egy 7+10 kérdésből álló kérdőívvel igyekeztem mérni. A kérdőív esetében Alicia Grandey (2003) 7 kérdéses érzelmi munkát vizsgáló kérdőívét vettem alapul, majd a szerzővel konzultálva kiegészítettem azt további 10 kérdéssel Brotheridge és Lee (1998) által összeállított kérdőívvel.

Az érzelmek megváltoztatásának mértékét ezeken túl, PANAS-X kérdőívek (Positive and Negative Affect Schedule - Expanded Form; Watson és Clark, 1994) különbségével próbáltam számszerűsíteni. Arra kértem a válaszadókat, hogy 60 érzelmi állapotot először az alapján minősítsék, hogy milyen gyakran/mértékben éreztek azokat, majd az alapján, hogy milyen gyakran/mértékben mutatták ki azokat mindennapi munkájuk során.

Eredmények

Kutatásom során igyekeztem mind az érzelmi munkát befolyásoló tényezők hatását, mind az érzelmi munkán keresztül az egyén jól-létére gyakorolt befolyásukat feltárni. Szisztematikusan kerestem a választ a korábban bemutatott kutatási kérdésekre.

Személyiség

1. Befolyásolják-e a személyiségvonások (egyenként, vagy együttesen) az egyént az érzelmi munka szintjének megválasztásakor?
2. Ha igen, milyen személyiségű emberek hajlamosabbak az őszinte, a mély, illetve a felszíni érzelmi munkára?

Bono és Vey (2005) kutatásai az extravertió és a mély érzelmi munka kapcsolatát mutatták ki. Ezt a kapcsolatot az általam vizsgált mintán nem tudtam kimutatni.

Diefendorff és Richard (2003) szerint a labilisabb személyiségű válaszadók fokozottan érzékelték a feléjük irányuló elvárást negatív töltetű érzelmeik elrejtésére. Adataik alapján a neuroticitás pozitívan korrelál a felszíni érzelmi munkával. A neuroticizmus az általam vizsgált személyek esetében is pozitív összefüggést mutatott a felszíni érzelmi munkával (érzelmeik eltitkolása: Pearson: 0,23; $p < 0,01$, érzelmeik tettetése: Pearson 0.21; $p < 0,01$).

Synder (1987) eredményei a jobb önmegfigyelők érzelmi megnyilvánulásaiak feletti fokozottabb kontrollját sugallták. Diefendorff és munkatársainak (2005) kutatásai pedig arra világítottak rá, hogy az önmegfigyelés is pozitív kapcsolatban van a felszíni érzelmi munkával. Vizsgált mintámon is pozitív korrelációt mutatott az önmegfigyelés a felszíni érzelmi munka mindkét fajtájával, az érzelmeik eltitkolásával (Pearson: 0.17; $p < 0,05$), valamint az érzelmeik tettetésével (Pearson: 0,25; $p < 0,01$).

Összességében tehát elmondható, hogy a felszíni érzelmi munka gyakoribb volt a labilisabb, valamint magasabb önreflexióval jellemezhető személyek körében.

3. Hatással vannak-e a személyiségvonások (egyenként, vagy együttesen) az érzelmi munka egyénre gyakorolt hatására?
4. Ha igen, milyen személyiségű emberek hajlamosabbak a kiégésre, és kik azok, akik inkább az érzelmi munka pozitív mellékhatásait fogják tapasztalni?

Larsen és Ketelaar (1991) szerint az extrovertált személyiségűek kevésbé vannak kitéve az érzelmi munka káros mellékhatásainak, az érzelmi kimerültségnek, a distressznek, vagy a kiégésnek. Kutatási eredményeim alapján az extrovertáltabb személyiségű válaszadók a teljes étellel való elégedettség élvezetes és elfoglalt élet dimenzióiban érték el magasabb pontszámot, azaz jobb eredményt introvertáltabb társaiknál.

Suls, Green és Hillis (1998) eredményei azt mutatták, hogy a labilis személyiségű embereknek gyakran kell negatív érzelmeiket elrejteniük és hamis pozitív érzelmeiket mutatniuk, de az érzelmi munkát rosszul tolerálják, és gyakran reagálnak rá érzelmi kimerültséggel. Az általam vizsgált egészségügyi dolgozók közül a labilisabb személyiségűek a kiégés személyes teljesítmény dimenziójában teljesítettek rosszabbul.

Abraham (1998) kutatásai szerint a jó önmegfigyelők kevésbé érzékelnek érzelmi disszonanciát, és kisebb náluk a kiégés veszélye is (Wharton, 1993). Ezzel szemben mintámon a magasabb önmegfigyelési értékkel rendelkezők körében magasabb volt az elszemélytelenedés foka és a személyes teljesítmény csökkenés mértéke, mint az alacsonyabb önreflexiós szinttel rendelkezőké. Az elfoglalt élet dimenzióban azonban jobb eredményeket értek el.

2. táblázat: A személyiségvonások Pearson korrelációja az étellel való elégedettséggel és a kiégéssel

	Élvezetes élet	Tevékeny élet	Személyes teljesítmény	Deperszonalizáció
Extraverzió	0,23 (p<0,01)	0,20 (p<0,01)		
Neuroticizmus	0,30 (p<0,01)		0,19 (p<0,05)	
Önmegfigyelés		0,16 (p<0,05)	0,16 (p<0,05)	0,16 (p<0,05)

Amint azt a 2. táblázat is mutatja, a személyiségvonások kiégéssel, valamint étellel való elégedettséggel való kapcsolata megegyezett a szakirodalomban leírtakkal. A személyiség faktorok és az érzelmi munka személyekre gyakorolt hatása között azonban nem sikerült tendenciózus kapcsolatot feltárnom.

Érzelmi intelligencia

5. Befolyásolják-e az érzelmi intelligencia dimenziói (egyenként, vagy együttesen) az érzelmi munka szintjének megválasztását?
6. Ha igen, milyen érzelmi intelligenciájú emberek hajlamosabbak az őszinte, a mély, illetve a felszíni érzelmi munkára?

Hargreaves (2001) szerint mindaz, amit Hochschild érzelmi munkának tart, és negatív töltettel lát el, az valójában nem más, mint az egyén személyes interakciókban megnyilvánuló érzelmi intelligenciája. Ezt a szoros kapcsolatot az általam vizsgált minta adatai is alátámasztották. Az általam vizsgált egészségügyi dolgozók érzelmi munkája minden vizsgált faktora mentén korrelációt mutatott az érzelmi intelligenciával.

Az eredményekről összességében elmondható, hogy a magasabb érzelmi intelligenciájú emberek őszinte, vagy mély érzelmi munkát végeznek, míg az alacsonyabb érzelmi intelligenciával rendelkezők csupán felszíni jegyekben alakítják érzelmeiket az elvárásoknak megfelelően. Hogy a felszíni érzelmi munkán belül valós érzelmeik eltitkolása, vagy azok felnagyítása kerül túlsúlyba, az szintén az érzelmi intelligenciát alkotó képességek (hiányának) függvénye. (Részletesebben a 3. táblázatban.)

3. táblázat: Az érzelmi intelligencia és az érzelmi munka kapcsolata

	Őszinte érzelmi munka	Mély érzelmi munka	Érzelmek eltitkolásának mértéke	Érzelmek tettetésének mértéke
Érzelmi tudatosság/önfegyelem		-0.24**	-0.24**	
Önbizalom/intuíció	0.16*	-0.25**		
Mások érzelmeinek tudatosítása/észlelési pozíciók		-0.23**		
Tervezés és strukturált kimenet/ pozitív gondolkodás	0.16*	-0.21**	-0.20**	
Vízió/misszió/értékek	0.15*			-0.17*
Kérdések/kommunikációs aknák kiiktatása	0.18*	-0.19*	-0.19*	
Kommunikációs rugalmasság	0.23**	-0.17*	-0.22**	-0.16*
Nehézségek leküzdése/határok megsértése	0.21**	-0.22**	-0.25**	
Konfliktus feloldás	0.18*	-0.22**	-0.19*	
Kreativitás	0.18*			-0.19**
Feltevés	0.18*	-0.23**	-0.24**	

* p<0,05

** p<0,01

7. Hatással vannak-e az érzelmi intelligencia dimenziói (egyenként, vagy együttesen) az érzelmi munka egyénre gyakorolt hatására?
8. Ha igen, milyen érzelmi intelligenciájú személyek hajlamosabbak a kiégésre, és kik azok, akik inkább az érzelmi munka pozitív mellékhatásait fogják tapasztalni?

Az érzelmi intelligencia számos dimenziója pozitív kapcsolatban állt az étellel való elégedettség értelmes és elfoglalt élet dimenzióival, míg negatív korrelációt mutatott a kiégés személyes teljesítmény dimenziójával. (További részletek a 4. táblázatban.)

4. táblázat: Az érzelmi intelligencia Pearson korrelációja a kiégéssel és az étellel való elégedettséggel

	Értelmes élet	Élvezetes élet	Elfoglalt élet	Személyes teljesítmény
Önbizalom / intuíció			0,17*	-0,15*
Mások érzelmeinek tudatosítása/ észlelési pozíciók	0,16*			
Tervezés és strukturált kimenet/ pozitív gondolkodás	0,18*			
Vízió / misszió / értékek	0,30**		0,28**	-0,15*
Kérdések/ kommunikációs aknák kiiktatása			0,16*	
Kommunikációs rugalmasság				-0,17*
Nehézségek leküzdése/ határok megsértése	0,18*		0,21**	-0,21**
Konfliktus feloldás	0,28**		0,24**	
Kreativitás	0,36**	0,19*	0,33**	
Feltevések	0,27**		0,11*	-0,18*

* p<0,05

** p<0,01

Az érzelmi intelligenciával kapcsolatban összességében elmondható, hogy az általam vizsgált mintán a magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező személyek alacsonyabb személyes teljesítménycsökkenésről, és magasabb étellel való elégedettségről számoltak be. Az érzelmi intelligencia érzelmi munka mellékhatásaira gyakorolt befolyásáról azonban nem állnak rendelkezésemre nemzetközi kutatási adatok és az általam vizsgált kutatási alanyok esetében sem találtam tendenciózus összefüggést.

Érzelmi megnyilvánulásokat előíró eszközök

15. Hatással vannak-e az érzelmi megnyilvánulásokat előíró eszközök az érzelmi megnyilvánulásokra?
16. Ha igen, mely eszközök a leghatékonyabbak?
17. Hatással vannak-e az érzelmi megnyilvánulásokat előíró eszközök az érzelmi munka következményeire?
18. Ha igen, mely eszközökkel érhető el pozitív kimenet?

A legtöbb szervezetben az érzelmek körét, intenzitását, időtávját és tárgyát intézményesült, szervezetenként szankcionált leírások, (SZMSZ, etikai kódex) szabályozzák. Morris és Feldman (1997) eredményei arra engednek következtetni, hogy azokban a munkakörökben, ahol szükséges az érzelmi munka, az érzelmi megnyilvánulások feletti kontroll átengedése csökkenti az érzelmi munka negatív mellékhatásait.

Az érzelmi előírások, a szervezeti szocializációs folyamatok révén kerülnek elsajátításra. Az alkalmazottak tanult viselkedésre a munkatársaktól származó társas megerősítés van a legnagyobb hatással (Burke, 1991).

A DEOEC szervezeti egységeiben az alkalmazottaktól elvárt érzelmi megnyilvánulások köre nincsen írásban leszabályozva. Az elvárt érzelmi megnyilvánulásokat egyedül az egyetem küldetési nyilatkozata érinti. Ez bizonyos szabadságot ad az alkalmazottaknak. Ha a szervezet nem konkrét érzelmi megnyilvánulásokat vár el alkalmazottaitól, hanem hatékony munkavégzést, a betegek elégedettségét, akkor nagyobb az alkalmazottak érzelmi munka feletti kontrollja. Ez hosszú távon csökkenti az érzelmi munka káros mellékhatásait.

A szocializációs folyamatoknak, a társas kohézióknak azonban vizsgálati alanyaim esetében is nagy jelentősége volt. A munkatársakkal való jó kapcsolat a szöveges választ adók felénél volt a mindennapi munkavégzést elősegítő tényező. A társas normáknak való megfelelés pedig előfeltétele a jó kollegiális viszonyoknak. Vizsgálati mintámban a megfelelő hozzáállás fontosságát hangsúlyozók jobban teljesítettek az étellel való elégedettség értelmes élet dimenziójában. A munkatársak (28 fő) és betegek irányából (11 fő) érkező elismerés, illetve annak hiánya (7 fő) szintén a mindennapi munkavégzést meghatározó szempont volt az általam vizsgált egészségügyi dolgozóknál, ami szintén az érzelmi megnyilvánulásokat előíró szervezeti szabályok követését feltételezi. A saját hozzáállásuk fontosságát hangsúlyozók jobban teljesítettek az értelmes élet dimenzióban, azonban a munkatársak nem megfelelő

hozzáállását említőkkel együtt magasabb szintű deperszonalizációt tapasztaltak. A rossz munkatársi kapcsolat az étellel való elégedettséget csökkentette az általam vizsgált egészségügyi dolgozók körében. A munkatársak elismerésének hiánya a kiégést, annak mindhárom dimenziójában növelte, míg a betegek elismerésének hiánya a kiégés mellett az étellel való elégedettséget is negatívan befolyásolta. (Konkrét értékek az 5. táblázatban.)

5. táblázat: Az adott szempontot szöveges válaszaikban említők és nem említők étellel való elégedettsége és kiégése

		Értelmes élet	Élvezetes élet	Elfoglalt élet	Érzelmi kimerültség	Személyes teljesítmény	Deperszonalizáció
Saját hozzáállás fontossága	Nem említette	25,5					38,9
	Említette	28,7					42
Munkatársak rossz hozzáállása	Nem említette						38,9
	Említette						43,1
Rossz munkatársi kapcsolat	Nem említette	27,1	23,5	22,7			
	Említette	22,3	16,8	18			
Munkatársak elismerésének hiánya	Nem említette				26,3	23,4	39,8
	Említette				30,6	28,8	47,4
Betegek elismerésének hiánya	Nem említette	26,9	23,2	22,6	26,1	23,3	39,7
	Említette	19,5	16	14,5	43	40,5	62,5

Összességében tehát elmondható, hogy a DEOEC szervezeti egységeiben az érzelmi megnyilvánulásokra vonatkozó normák nincsenek írásban rögzítve, - így a munkavállalóknak nagyobb az érzelmi megnyilvánulásaik feletti kontroll érzete, - de a megfelelő érzelmi megnyilvánulások a társas/társadalmi játékszabályok szerves részét képezik, így beépülnek az egészségügyi dolgozók mindennapi munkájába.

Szervezeti jellemzők

19. Befolyásolják-e a szervezeti jellemzők az érzelmi munka-alkalmazottakra gyakorolt hatását?

20. Ha igen, mely tényezők járulnak hozzá a pozitív kimenethez?

Az érzelmi munkát befolyásoló szervezeti tényezők irodalma igen széles. A szakirodalom egy része a végzett munka jellegét, az érzelmi munka gyakoriságát, időtávját és skáláját vizsgálja. Mások a társas támogatás, vagy a kontroll szerepét igyekeztek feltárni.

Leidner (1989) kutatásai szerint az interakciók számának növekedésével nő a rutin (valós érzelmektől mentes) megnyilvánulások, a felszíni érzelmi munka gyakorisága. Wharton és Erickson (1993) a betegekkel és munkatársakkal való interakciók gyakoriságának érzelmi kimerültségre, kiégésre gyakorolt pozitív hatását tárta fel. Cordes és Dougherty (1993) kutatásai kimutatták, hogy az interakciók hosszának növekedése is növeli az érzelmi munka negatív mellékhatásainak esélyét. Vizsgálatomban sem az interakciók gyakoriságának, sem pedig a hosszának mérésére nem került sor, de a felszíni érzelmi munka mértéke az eltitkolt érzelmek esetében a kiégés mindhárom dimenziójával (Érzelmi kimerültség: Pearson: 0,16; $p < 0,05$; Személyes teljesítmény csökkenése: Pearson: 0,21; $p < 0,01$, Deperszonalizáció: Pearson: 0,17; $p < 0,05$), a tettett érzelmek esetében a személyes teljesítmény csökkenésével (Pearson: 0,17; $p < 0,05$) mutatott szoros kapcsolatot.

Copp (1998), kutatásai során azt tapasztalta, hogy támogató munkahelyi légkör hiányában az érzelmi munka lehetetlenné válik. A vizsgálatban részt vevők közül is kevésbé élvezték életüket azok, akiknek munkavégzését a munkatársakkal való nem kielégítő kapcsolat akadályozta. (Pontos értéket lásd az 5. táblázatban.)

Abraham (1998) szerint a társas támogatás a munkával való elégedettség növekedését és az érzelmi disszonancia csökkenését eredményezi. Az általam vizsgált mintán is nagy jelentősége volt a végzett munka elismerésének. Érdekes módon nem annyira a munkatársak, vezetőik elismerése befolyásolta az egészségügyi dolgozók kiégését, mint a betegek „hálátlansága”. A betegek elismerésének hiánya az alkalmazottak fokozott kiégését okozta, a munkatársak betegekhez és munkájukhoz való nem megfelelő hozzáállása pedig az elidegenedést. Azok, akik nem értettek egyet kollégáik viselkedésével egyre inkább eltávolodtak tőlük, magukra maradásukkal növelve a kiégés veszélyét. (Pontos értéket lásd az 5. táblázatban.)

Következtetések

A vizsgált egészségügyi dolgozók személyiségjegyeinek és érzelmi intelligenciájának az általuk választott érzelmi munka típussal való korrelációja megfelelt a nemzetközi szakirodalmi adatoknak, a személyes következményekre gyakorolt hatásuk azonban nem volt egyértelműen számszerűsíthető. Ezzel szemben a szervezeti tényezők szoros kapcsolatot mutattak az érzelmi munka egyénre gyakorolt hatásaival.

A DEOEC szervezeti egységeiben az alkalmazottaktól elvárt érzelmi megnyilvánulások köre nincsen írásban leszabályozva. Így az alkalmazottaknak szabad keze van az érzelmi megnyilvánulásokra vonatkozó döntésekben, a kimutatott érzelmeket, valamint az alkalmazott érzelmi munka típusait illetően. Ez az őszinte érzelmi munkát végzők körét nem befolyásolja, de a többiek esetében növeli a mély érzelmi munka esélyét. A gyakorlat veszélye az, hogy explicit szabályok hiányában mindig lesznek olyanok, akik nem tesznek eleget a betegek és munkatársaik feléjük irányuló érzelmekre vonatkozó elvárásainak. Ez pont azokat fogja súlytani, akik alávetik magukat az implicit normák érvényének. Azok a válaszadók ugyanis, akik úgy érezték, hogy munkatársaik betegekhez és munkájukhoz való hozzáállása nem megfelelő elidegenedtek munkatársaiktól és munkájuktól. Azok, akik nem értettek egyet kollégáik viselkedésével egyre inkább eltávolodtak tőlük, magukra maradásukkal növelve kiégésük veszélyét.

Annak érdekében, hogy az érzelmi normákat figyelmen kívül hagyók száma lecsökkenjen, nagy szerepe van a szocializáció gyakorlatának. A jó kollektíva nem csak az érzelmi fertőzés révén, de az elvárt érzelmeik körére vonatkozó hallgatóságos szabályok explicitté tételével is segítheti a munkavállalókat. A munkatársaktól, vezetőktől érkező elismerés, illetve annak hiánya ugyanis fontos motiváló tényező az egészségügyben dolgozók számára.

Nem csak a munkatársak elismerése fontos azonban a kutatásban részt vevő orvosoknak és szakdolgozóknak, de a betegek pozitív visszajelzése is. Jelenleg az egészségügyi dolgozók túlterheltek. Kevés idejük jut a betegeknek. Főleg a betegségre koncentrálnak és nem jut idejük a holisztikus szemlélet érvényre juttatására. Ahhoz, hogy mindez megváltozhasson, több időre, erőforrásra, jobb munkaszervezésre, és az egészségügyben dolgozók társadalmi fogadtatásának megváltozására volna szükség.

Főbb hivatkozások

1. Abraham R. (1998): Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124. pp. 229-246.
2. Adelman P. K. (1989): Emotional labor and employee well-being. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, Ann Arbor.
3. Ashforth B. E., Humphrey R. H. (1993): Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18. pp. 88-115.
4. Ashforth B. E., Humphrey R. H. (1995): Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48. pp. 97-125.
5. Ashforth B. E., Lee R. T. (1990): Defensive behavior in organizations: A preliminary model. *Human Relations*, 43. pp. 621-648.
6. Bono J. E., Vey M. A. (2005). Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. In: Hartel C. E., Zerbe W. J. (Eds) *Emotions in organizational behavior*. pp. 213-233. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
7. Brotheridge C. M., Grandey A. A. (2002): Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of 'people work.' *Journal of Vocational Behavior*, 60. pp. 17-39.
8. Brotheridge C. M., Lee R. T. (2002): Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7. pp. 57-67.
9. Brotheridge, C., Lee, R. (1998): On the dimensionality of emotional labor: Development and validation of an emotional labor scale. Paper presented at the First Conference on Emotions in Organizational Life, San Diego.
10. Burke P. J. (1991): Identity processes and social stress. *American Sociological Review*, 56. pp. 836-849.
11. Copp M. (1998): When emotion work is doomed to fail: Ideological and structural constraints on emotion management. *Symbolic Interaction*, 21. pp. 299-328.
12. Cordes C. L., Dougherty T. W. (1993): A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18. pp. 621-656.
13. Diefendorff J. M., Richard E. M. (2003): Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88. pp. 284-294.
14. Diefendorff, J. M., et al. (2000). Action-state orientation: Construct validity of a revised measure and its relationship to work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85. 2. pp. 250-263.
15. Diener, E. (1994): Assessing subjective well being: Progress and Opportunities. *Social Indicators Research*, 31. pp. 103-157.
16. Eysenck, H. J. (1958): A short questionnaire for the measurement of two dimensions of personality. *Journal of Applied Psychology*, 42. 1. pp. 4314-4317.
17. Grandey, A. A. (2003): When 'the show must go on': surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46. pp. 86-96.
18. Gross E., Stone G. P. (1964): Embarrassment and the analysis of role requirements. *American Journal of Sociology*, 70. pp. 1-15.
19. Hargreaves, A. (2001). Emotional geographies of teaching. *Teachers College Record*, 103. 6. pp. 1056-1080
20. Hochschild A.R. (1983): *The Managed Heart: Commercialisation of Human Feeling*. University of California Press, Berkeley.
21. Kruml S. M., Geddes D. (2000a): Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14. pp. 8-49.
22. Kruml S. M., Geddes D. (2000b): Catching fire without burning out: Is there an ideal way to perform emotional labor? In: Ashkanasy N. M., Hartel C. M., Zerbe W. J. (Eds) *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*, Westport, Quorum Books.

23. Kuenz J. (1995): Working at the rat. In: Fish S., Jamerson F. (Eds), *Inside the mouse: Work and play at Disney World*, pp. 110-162. Durham, NC: Duke University Press.
24. Larsen R. J., Ketelaar T. (1991): Personality and susceptibility to the positive and negative emotional states. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 61. 1. pp. 132-140.
25. Leidner R. (1989): *Working on people: The routinization of interactive service work*. Unpublished doctoral dissertation, Northwestern University, Evanston, IL.
26. Maslach C., Jackson S. E. (1984): Patterns of burnout among a national sample of public contact workers. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7. pp. 189-212.
27. Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. (2001): Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52. pp. 397-422.
28. Merlevede, P. E., Bridoux, D., Vandamme, R. (1997): *7 Steps to Emotional Intelligence*. Crown House Publishing, Norwalk
29. Morris J. A., Feldman D.C. (1997): Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9. pp. 257-274.
30. Paules G. F. (1991): *Dishing it out: Power and resistance among waitresses in a New Jersey restaurant*. Philadelphia: Temple University Press.
31. Payne R. L., Jick T. D., Burke R. J. (1982): Whither stress research? An agenda for the 1980s. *Journal of Occupational Behavior*, 3. pp. 131-145.
32. Pikó B., Piczil M. (2000): És rajtunk ki segít? Kvalitatív egészségpszichológiai elemzés a nővéri hivatásról. *Esély*, 11. 1. pp. 110-120.
33. Rafaeli A., Sutton R. (1987): Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12. pp. 23-37.
34. Rafaeli A., Sutton R. (1989): The expression of emotion in organizational life. In: Staw B. M., Cummings L. L. (Eds), *Research in organizational behavior*. pp. 142. Greenwich, CT: JAI Press.
35. Rose M. (2001): The working life of a waitress. *Mind, Culture, and Activity*, 8. pp. 3-27.
36. Snyder M. (1974): Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30. 4. pp. 526-537.
37. Suls J., Green P. H., Hillis S. (1998): Emotional reactivity to everyday problems, affective inertia and neuroticism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24. pp. 124-136.
38. Sutton R. I. (1991): Maintaining norms about expressed emotion: The case of bill collectors.
39. Snyder M. (1987): *Public appearances, private realities: The psychology of self-monitoring*. New York, Freeman.
40. Totterdell P., Holman D. (2003): Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8. pp. 55-73.
41. Tyssen R., et al. (2001): Suicidal ideation among medical students and young
42. Watson, D., Clark, L. A. (1994): *The PANAS-X: Manual for the positive and negative affect schedule-Expanded Form*. University of Iowa.
43. Wharton A. S. (1993): The affective consequences of service work. *Work and Occupations*, 20. pp. 205-232.
44. Wharton A. S., Erickson R. J. (1993): Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18. pp. 457-486.
45. Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L. L. (1990): *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press.

Publikációs teljesítmény

A PhD témájához kapcsolódó publikációk:

Angol nyelvű folyóiratban megjelent közlemény:

1. **Lazányi, K.** (2009): The Role of Leaders' Emotions, APSTRACT Vol. 3. Numbers 3. pp. 103-109.

Magyar nyelvű folyóiratban megjelent közlemény:

2. **Lazányi, K.**, Molnár, P., Szluha, K.(2007): Az érzelmi munkavégzés fogalmának bevezetése az onkológiába, Orvosi Hetilap, 148, 22, pp.1017-1021.
3. Szluha, K., **Lazányi, K.**, Molnár, P. (2007): Az érzelmi munka szerepe az onkológiában, Magyar Onkológia, 51, 1, pp.47-51.
4. Szluha, K., **Lazányi, K.**, Horváth, Á., Szántó, J., Tóth, J., Hernádi, Z., Póka, R., Damjanovich, L., Garami, Z., Fülöp, B., Molnár, P. (2008): Az onkológiai szakdolgozók érzelmi munkájának vizsgálata a pályaválasztási motivációk tükrében, Magyar Onkológia, 52, 1, pp. 65-69.
5. **Lazányi, K.** (2009): A vezetők érzelmei, Munkaügyi Szemle, 53, 4, pp. 16-24.
6. **Lazányi, K.** (2009): Érzelmek a munkahelyen, Vezetéstudomány, *közlésre benyújtva*
7. **Lazányi, K.** (2009): Az onkológiában dolgozók érzelmi kongruenciája, Alkalmazott Pszichológia, *közlésre benyújtva*

Nemzetközi konferencia-kiadványokban megjelent közlemények

8. **Lazányi, K.** (2005):The Role of Cognitive Dissonance in Emotional Labor, 5th International Conference of PhD Students, ISBN: 9636616779, pp. 175-180.
9. **Lazányi, K.** (2009): Investigating emotional work, 2nd International Scientific Symposium on Natural Resources and Sustainable Development, ISSN 2066-6276, pp. 207-212.
10. **Lazányi, K.** (2009): Deliberate Emotions – Emotional Work, 4th Aspects and Visions of Applied Economics and Informatics Conference, pp. 1263-1268.

Publikációk egyéb témában:

Angol nyelvű folyóiratban megjelent közlemény:

11. **Lazányi, K.** (2005): It is not only internet, that makes ‘New Economy’ new, *Analele Universității Din Oradea*, Vol. 11, pp. 11-22.
12. **Lazányi, K.,** Molnár, P., Szluha, K. (2009): The “HÍVÁS” Club: Social Support in Post Cancer Recovery, *Hungarian Medical Journal*, *közlésre benyújtva*

Magyar nyelvű folyóiratban megjelent közlemény:

13. **Lazányi, K.,** Szluha, K., Muszbek Katalin (2007): A társas támogatás szerepe a rákbetegek gyógyulási folyamatában, *Családorvosi Fórum*, 2, pp.45-48.

Nemzetközi konferencia-kiadványokban megjelent közlemények

14. **Lazányi, K.** (2005): Obstacles on the way to female leadership, 2nd Aspects and Visions of Applied Economics and Informatics Conference, ISBN: 9639274860, pp. 1523-1536.
15. **Lazányi, K.** (2005): The impediments of Hungarian females becoming leaders, 2nd Aspects and Visions of Applied Economics and Informatics Conference, ISBN: 9639274860, pp. 1063-1074.
16. **Lazányi, K.,** (2005): Social Support, an Essential Component of Post-cancer Recovery, 5th International Conference of PhD Students, ISBN: 9636616809, pp. 135-140.
17. **Lazányi, K.,** Lazányi, J., Wiwczarowski, T. (2008): New Economy And Sustainable Land Use VII Alps-Adria Scientific Workshop, pp.1767-1770.

Egyéb konferencia részvétel:

18. **Lazányi, K.,** Szluha, K.(2006): A társas támogatás szerepe a rákbetegek gyógyulási folyamatában. (Absztrakt megjelent a IV. Pszichoonkológiai Konferencia kiadványában, Kecskemét, 2006)

Könyvfejezet:

19. **Lazányi, K.** (2005): Precíziós mezőgazdasági üzemek stratégiája, in Lazányi, J. Ed. Fenntartható homoki gazdálkodás megalapozása a Nyírségben, DELA, Debrecen, pp. 336-379.