

# 工作投入、調節他人情緒能力 與情緒勞動之交互作用對情緒耗竭的預測效果

吳宗祐 鄭伯璜

<sup>1</sup> 東吳大學心理學系

<sup>2</sup> 國立台灣大學心理學系

論文編號：04019；初稿收件：2004年5月10日；完成修正：2005年12月8日；正式接受：2005年12月23日

通訊作者：吳宗祐 台北市111士林區臨溪路70號（E-mail: tywu@scu.edu.tw）

本研究旨在探討工作投入、調節他人情緒能力兩者與情緒勞動的交互作用，對於情緒耗竭的預測效果。在本研究中，情緒勞動有「正向情緒表達」與「負向情緒克制」兩種內涵。結果顯示，工作投入與負向情緒克制的交互作用可以顯著的預測情緒耗竭。當工作投入高時，負向情緒克制無法預測情緒耗竭；當工作投入低時，負向情緒克制對情緒耗竭有正向的預測效果。然而，工作投入與正向情緒表達的交互作用，對於情緒耗竭卻無顯著的預測效果。因此，相較之下，對於情緒耗竭的預測效果而言，工作投入與「負向情緒克制」之交互作用的預測效果，要大於工作投入與「正向情緒表達」之交互作用效果。此外，調節他人情緒能力與負向情緒克制的交互作用可以顯著的預測情緒耗竭。當調節他人情緒能力高時，負向情緒克制無法預測情緒耗竭；當調節他人情緒能力低時，負向情緒克制對情緒耗竭有正向的預測效果。然而，調節他人情緒能力與正向情緒表達的交互作用，對於情緒耗竭卻無顯著的預測效果。因此，相較之下，對於情緒耗竭的預測效果而言，調節他人情緒之能力與「負向情緒克制」之交互作用的預測效果，要大於調節他人情緒之能力與「正向情緒表達」之交互作用效果。研究結果之意涵、限制及其未來研究方向，將在最後提出討論。

**關鍵詞：**情緒勞動、情緒耗竭、工作投入、調節他人情緒能力

隨著消費者意識的抬頭與產品差異化的縮小，在現今充滿競爭的商業時代中，企業致勝的關鍵之一，乃是服務品質的良好與否。為因應服務時代的來臨，許多組織已將顧客服務導向（customer service orientation）視為是員工必須具備的才能（competencies）之一（Goleman, 1998/1998, 2001; Spencer & Spencer, 1993）。本處所指稱的顧客，可以只是狹義地包含組織外部的顧客（意指一般所稱之消費者或客戶），但也可以廣義地涵蓋組織內部的顧客（意指公司內部的員工，他們應該被當成是顧客一般，給予妥善的服務，以滿足其需求）。為了能讓顧客滿意，員工往往必須勞心費力地偽裝自己的情緒，展現出特定的表情，就彷彿在舞台上做「自我表演」（self presentation）一般（Goffman, 1959/1992），以博取顧客的好印象。Hochschild（1983）將這種特殊的工作任務稱之為「情緒勞動」（emotional labor），並認為它是商品化（commoditization）的結果，使情緒表現具有利益交換的價值。她以達美航空公司空服員的個案研究為例，說明空服員必須遵照公司的要求，經常展現微笑，以獲得顧客的歡心，而空服員對情緒勞動的努力，也成了服務品質的重要指標。

Hochschild（1983）的研究，引發很多後續的相關研究。在八〇年代末期至九〇年代初期，大部分的研究者採用質化研究的方法來探討各行各業的情緒勞動，如超級市場的櫃檯服務員（Sutton & Rafaeli, 1988; Tolich, 1993）、犯罪偵查員（Rafaeli & Sutton, 1991; Stenross & Kleinman, 1989）、收帳員（Rafaeli & Sutton, 1991; Sutton, 1991）、醫療專業人員（Meyerson, 1991; Smith III & Kleinman, 1989）、迪士尼樂園服務員（Van Maanen & Kunda, 1989）、警察

(Pogrebin & Poole, 1988)、秘書 (Wichroski, 1994) 等等，其中絕大多數又以員工對外部顧客的情緒勞動為研究主題。但事實上，這並不表示情緒勞動僅是接觸外部顧客的員工的專利；在組織中，面對種種的人際壓力（如：會議桌中的衝突與爭吵、充滿敵意的同事、不斷打擊員工士氣的主管等等），各種忍氣吞聲、強顏歡笑等情緒勞動更是在所難免；有鑑於此，情緒勞動的研究對象，應擴及各行各業的組織成員，只要他們的工作涉及人際接觸，不論時間長短，頻次多寡，都要進行情緒勞動 (Ashforth & Humphrey, 1993; Morris & Feldman, 1996)。

員工在工作中進行情緒勞動，會造成何種結果？就工作績效層面而言，員工在工作中對顧客進行情緒勞動（例如：按照工作要求對顧客展現笑容），可能讓顧客心情愉快，而給出更多的小費 (Tidd & Lockard, 1978)，或提高購買量 (Rafaeli & Sutton, 1987)，甚至增加下次再來購物的念頭 (Mann, 1999; Rafaeli & Sutton, 1987; Tsai, 2001)，進而提升組織整體的績效。就個人福祉層面而言，有些學者卻主張長期不斷的情緒勞動可能破壞個人的身心健康狀況 (Rafaeli & Sutton, 1987)。當工作中需要高度情緒勞動時，會耗損員工的情緒資源，使員工陷入情緒耗竭 (emotional exhaustion) 的困境中 (Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996)。

儘管如此，許多人透過實徵的量化方法以探討情緒勞動與情緒耗竭的關聯性 (如滿莉芳, 2002; 高佳伶, 2001; 蔡玉青, 1999; Adelman, 1989; Morris & Feldman, 1997; Pugliesi, 1999; Schaubroeck & Jones, 2000; Wharton, 1993)，但並未獲得穩定的結果。究其原因，可能在於：若將情緒勞動視為是一種工作中人際互動特殊的工作要求，這種工作要求是否會導致情緒耗竭，應視個人狀況而定。針對同樣的情緒勞動要求（例如，時常對顧客微笑），個人之工作態度與工作能力的差異，皆可能會影響到情緒勞動與情緒耗竭間之關係。實際上，許多研究者在探討工作中的情緒勞動現象時，也特別指出多數的研究都集中在工作要求層面，卻忽略個人狀況所扮演的角色 (如 Pugh, 2001; Rafaeli & Sutton, 1989)。有鑑於此，實有必要在情緒勞動研究中納入個別差異的部分，以探討情緒勞動與個別差異的互動效果是否能夠顯著的預測情緒耗竭。這種做法不僅符合人格心理學中互動論 (interactionism) 的精神 (如 Murray, 1938)，亦與當代壓力理論所主張的互動取向相契合 (如 Folkman, 1984; Lazarus, 1993)。

本研究目的乃是在探討個別差異的兩個變項——員工的「工作投入」(job involvement) 與「調節他

人情緒能力」(ability in regulating other's emotion) 與情緒勞動的交互作用，是否能夠顯著的預測情緒耗竭。「工作投入」反映出個人為工作付出的意願，是一種工作態度 (Robbins, 2001)；「調節他人情緒能力」則反映出個人是否有能力去影響或管理他人的情緒，是一種涉及人際影響與情緒管理的工作能力 (Goleman, 1995/1996; Mayer & Salovey, 1997; Spencer & Spencer, 1993)。研究者預期這兩者與情緒勞動的交互作用將會顯著的預測情緒耗竭的大小。

此外，情緒勞動最常見的分類法之一，乃是區分為「正向情緒表達」與「負向情緒克制」兩類 (Adelmann, 1989; Hochschild, 1979, 1983; Schaubroeck & Jones, 2000)。由於抑制情緒與表達情緒背後的心理機制及其影響可能不盡相同 (Pennebaker, 1995)，這兩者的區別卻未反映在情緒勞動的研究中。有些學者在研究中雖將情緒勞動區分成這兩者，卻未探討這兩者與其他變項的關連性 (如 Brotheridge & Grandey, 2002; Schaubroeck & Jones, 2000)。有鑑於此，研究者也試圖探討工作投入與調節他人情緒之能力這兩個變項與正向情緒表達與負向情緒克制兩者之交互作用效果是否有所不同。

## 情緒勞動的概念

在 Hochschild (1979) 早期的觀點中，並未使用情緒勞動的字眼，而是採用「情緒工作」(emotional work) 的字眼。她將情緒工作界定為個人「試圖去改變情緒或感覺之程度或品質所採取的行動」(the act of trying to change in degree or quality an emotion or feeling) (p. 561)。情緒工作的內容可分成兩大類，一種是「引發特定的情緒」(evocation)：呈現出應該出現、卻不存在的情緒 (例如：強顏歡笑)；另一種是「克制特定的情緒」(suppression)：抑制住不該出現、卻已存在的情緒 (例如：忍氣吞聲)。隨後，在「情緒管理的探索」(The managed heart) 一書中，Hochschild (1983) 正式提出情緒勞動一詞，並將情緒勞動界定為「個人致力於情感的管理，以便在公眾面前，創造一個大家可以看到的脸部表情或身體動作」(the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display) (p. 7)，它可以與情緒工作、情緒管理 (emotional management) 等字眼交互使用。這種勞心的工作，就如同一般生產線上的勞力工作一般，同樣耗費精力；儘管一者勞心，一者勞力，但兩者其實都可稱得上是某種形式的「勞動」(labor)。情緒勞動要求個人「引發或抑制情感」，其目的在「維持一個讓大家安心的表情」。(p. 7)

從 Hochschild (1979, 1983) 的觀點中，似乎可看出情緒勞動的形式至少可區分成兩大類：一類是應該致力表現出來的情緒（通常是正向情緒），另一類是應該致力克制住的情緒（通常是負向情緒），兩者都是根據員工在工作上的情感規則與角色期待來運作，後續許多研究者也持同樣的觀點（如 Adelman, 1989; Brotheridge & Grandey, 2002; Hochschild, 1979; Schaubroeck & Jones, 2000）。若再考量正向情緒與負向情緒兩個向度，則可將情緒勞動切分成正向情緒表達、負向情緒表達、正向情緒克制、負向情緒克制等四類。儘管如此，負向情緒表達與正向情緒克制的情緒勞動方式僅見於少數幾種的職務角色中，如犯罪偵查員（Rafaeli & Sutton, 1991; Stenross & Kleinman, 1989）與收帳員（Rafaeli & Sutton, 1991; Sutton, 1991），應視為是特例；此外，在顧客服務導向蔚為風潮的趨勢下，表達正向情緒與克制負向情緒乃是目前較為普遍的情緒勞動方式，因為這兩種情緒勞動可以提高顧客對服務的滿意度；再者，中國人是一個「隱惡揚善」的民族，在情緒的表達上，儘量講求和諧，避免表達負向情緒，因為負向情緒可能導致衝突，而任何的爭端與衝突都會招來混亂，所以應盡可能避免（彭麥克，1993）。基於上述理由，本研究僅取正向情緒表達與負向情緒克制兩種情緒勞動，而捨棄負向情緒表達與正向情緒克制，應較有意義。

### 情緒耗竭的形成：資源保存理論的觀點

情緒耗竭（emotional exhaustion）乃是身心健康狀況的重要指標之一，它是個人長期處在工作壓力下（尤其是涉及高度人際接觸的工作）所產生的匱乏反應，與工作生活品質（quality of work life）的提升與組織功能的發揮息息相關（Wright & Cropanzano, 1998），因此值得重視。從研究的歷史沿革看來，Maslach (1978, 1982; Maslach & Jackson, 1984) 是情緒耗竭研究的開路先鋒，她們將情緒耗竭視為是精疲力竭（burnout）的初期症狀：當個人在工作中與人互動時，被賦予過多的情緒要求（excessive emotional demand），卻無力負荷，便會出現情緒過度延展、情緒資源耗盡等情緒耗竭的現象，並進而產生去人化（depersonalization）與個人成就感降低（reduced personal accomplishment）等更嚴重的症狀。

至於在工作中為何會出現情緒耗竭的現象？其背後有何心理機制存在？這可以用 Hobfoll (Hobfoll, 1989; Hobfoll, & Shirom, 2001) 所提出的資源保存理論（conservation of resources theory）來加以解釋。該理論主張：人們具有保存、保護、及建立其所重視

之資源的基本動機。當個人在面對工作負荷時，若遭受到資源喪失的威脅、遭遇到實際資源的喪失，或在投入資源後卻無法獲得資源時，便會感受到心理上的不適（psychological distress），如情緒耗竭便是其中很重要的一項（Wright & Cropanzano, 1998）。然而，工作負荷不必然導致情緒耗竭。正如 Hobfoll (1989) 的主張，個人特徵（personal characteristics）可以協助一個人在面對壓力時，具有較高的抵抗力，以減緩資源的耗損。換言之，工作負荷與個人特徵之互動效果，乃是決定情緒耗竭大小的重要因素之一。在本研究中，情緒勞動相當於工作負荷，工作投入與調節他人情緒之能力都屬於個人特徵。當一個員工具有高度的工作投入，或具備良好的調節他人情緒能力時，會形成緩解作用，使員工在從事情緒勞動工作時，可減少情緒資源的耗損，進而減輕情緒耗竭的嚴重度。舉例而言，倘若「表達親切的笑容以取悅顧客」是工作要求的重要部分，而某人願意投入這份工作，更自認擅於掌握他人的情緒（例如：博取好印象、建立人脈、爭取資源、獲得友誼），這會使情緒資源的流失程度降低，而員工的身心狀態也能夠維持健全與平衡。反之，當員工不願投入這種情緒勞動的工作，或對於掌握他人情緒感到無能為力，這就會如同資源保存理論原本的預測一般（Hobfoll, 1989; Hobfoll & Shirom, 2001）：該員工的情緒資源不斷流失，甚至產生嚴重的身心症狀。正因如此，以「工作投入」與「調節他人情緒能力」兩者與情緒勞動之交互作用效果來預測情緒耗竭，應是比較有意義的做法。

### 工作投入與情緒勞動的交互作用效果

工作投入在組織行為的研究中，是相當受到重視的議題（見 Keller, 1997; Lodahl & Kejner, 1965; Paullay, Alliger, & Stone-Romero, 1994; Rabinowitz & Hall, 1977），它會影響到個人在面對工作壓力與挫折時的調適狀況（Barling & Kryl, 1990; Innes & Clarke, 1985）。恩澤（de Hennezel, 1995/2000）在「因為，你聽見了我」（La Mort Intime）一書中，描繪她投入安寧療養工作後，接觸瀕臨生命末期的癌症末期患者與愛滋病患的心路歷程。恩澤本人受過專業的臨床心理學訓練，在面對臨終病人的害怕、疑慮、憤怒、哀傷等情緒時，她必須發揮心理治療專業功能，給予病人臨終的關懷。換言之，她必須在這份工作上投注高度的情緒勞動。根據 Maslach (1978) 與 Burnard (1991) 的觀點，當個人的主要工作是在處理「人」的問題（尤其是專業助人工作者），又長期處在高壓力、高度情緒負擔的狀況下，很容易崩潰。然而，恩

澤並未被工作擊倒，她在書中提到「在所有的困難、所有的紊亂不安的時刻之外，在所有的憂愁、氣餒之外，我總是很驚訝地感到自己一天比一天生動。即使四周有人不斷評斷我這種兢兢業業地經常與死亡接觸是不健康的，但是怎麼我還是那麼愉快？怎麼我不會因此而沮喪？」(p.152)，主要原因之一，即在於她對工作的執著與熱誠，以及這份工作對她的重要性。易言之，她對這份工作有高度的工作投入。

在組織行為的文獻中，工作投入可以定義為個人對目前工作的認同 (identify) 與投入 (engaged in) 程度 (Rabinowitz & Hall, 1977; Keller, 1997)；它也可以定義為個人對「工作在生活中的重要程度」所持的信念 (Paullay et al., 1994)。儘管第二種定義有時稱之為工作重心 (work centrality)，但本研究不擬做如此的細分，而採取 Lodahl 與 Kejner (1965) 的概念，同時將兩個定義所陳述的內容皆視為工作投入的內涵。

何以工作投入與情緒勞動之交互作用可預測情緒耗竭的嚴重程度？或者以資源保存理論的角度重新陳述以上問題：工作投入為何可以緩解情緒勞動所導致的資源喪失，進而減輕情緒耗竭之問題？這或許可以從認知評估 (cognitive appraisal) 的角度來加以解釋。根據認知評估的觀點，壓力反應的大小取決於個人對壓力源的評估 (Lazarus & Folkman, 1984)；換言之，即是取決於個人針對壓力源對個人福祉的意義所做的評估 (the significance of the events for personal well-being) (Folkman, 1984; Lazarus, 1993)。Lazarus 與 Folkman (1984) 即指出：當個人面對壓力源時，可能將之評估為傷害/失落 (harm/loss)、威脅 (threat)、或挑戰 (challenge)；評估的角度不同，伴隨的情緒反應也不盡相同。當壓力源被評估為威脅時，個人可能會出現憂慮、焦慮、害怕等反應；壓力源被評估為挑戰時，個人則可能出現希望、渴望、信心等反應。若將情緒勞動看成是壓力源的一種，個人對於情緒勞動工作的認知評估，也應該會影響其身心健康狀況。由於工作投入本身即反映出個人對工作是否重視或認同的信念 (Lodahl & Kejner, 1965; Rabinowitz & Hall, 1977)，依據 Lazarus 與 Folkman (1984) 的觀點，個人信念上的個別差異，可能會影響個人對於情緒勞動工作的評估或定義：當個人高度投入自己的工作時，意謂著個人在面對工作時會給予較高的承諾 (commitment)，並將自己的工作視為是有意義的，並勇於投入帶來威脅或挑戰的情境，這種信念會使個人在面對壓力情境給予較正向的評估。若從資源保存理論的角度重新加以詮釋，這種影響個人認知評估之工作投入信念，也可以視為是一

種個人特徵，以防止情緒資源的耗損。當個人工作投入很高時，會使個人傾向採取再評估 (reappraisal) 或再定義 (redefining) 的過程 (Lord & Harvey, 2002)，將偽裝正向情緒或克制負向情緒的工作任務視為是有挑戰性的、有意義的、甚至有價值的，如此一來將減少情緒資源的耗損，較不會造成情緒耗竭的結果；反之，當個人工作投入很低時，個人會傾向對情緒勞動的工作抱持著較負面的看法，甚至忽略來自工作的收穫與意義 (Lee & Ashforth, 1996)，因此會耗費更多的心力來處理情緒勞動的工作，如此一來將造成情緒資源逐漸流失，較容易造成情緒耗竭的結果。

在許多研究中，似乎可以看出工作投入會影響個人對情緒勞動工作要求的認知評估，進而影響身心健康狀況。如 Stenross 與 Kleinman (1989) 研究警探的情緒勞動後發現，警探在面對犯罪者與受害人時，不免要從事情緒勞動，然而情緒勞動不見得一定令人產生心理上的不適；如果警探在必須與嫌疑犯鬥智的情況下，自覺高度投入其工作，則警探會將審訊犯人的工作視為是挑戰與樂趣的來源，並樂於運用各種心戰技巧，使嫌犯認罪，如此一來情緒勞動將不再讓這些警探沮喪與無力。Wharton (1996) 研究從事房屋仲介業的女性發現，儘管工作中在面對客戶時，要投入許多情緒勞動，但是如果這些女性仲介人員對工作有較高的投入，則會將工作視為是具有挑戰性的、可提供有意義的服務、可幫助人的、引以為傲的、甚至是對生命很有意義的工作，如此情緒勞動不見得造成負擔，反而充滿樂趣。

若根據以上研究或論述可推論，當一個人具有高度的工作投入時，應可減緩情緒勞動所導致的資源耗損，使情緒耗竭的嚴重程度降低。儘管如此，在對於情緒耗竭的預測效果上，研究者預測工作投入與負向情緒克制之交互作用效果，與工作投入與正向情緒表達之交互作用效果，應有所不同。其理由在於：(1) 就正向情緒表達之工作要求而言，員工只要將注意力放在如何偽裝正向情緒表情即可，不需耗費過多的心力，因此工作投入與正向情緒表達的交互作用效果，應有一定的限度。但是，就負向情緒克制的工作要求而言，員工必須同時將注意力集中在外在情緒表情的調節上 (例如：監控自己是否表露出不愉快的表情) 與內在情緒感受的調適上 (例如：如何處理自己的憤怒、挫折、及難過)，所需耗費的心力勢必較多，因此工作投入與負向情緒克制的交互作用效果應較為強烈；當員工的工作投入程度很高時，才有足夠的能量與資源來因應耗損，以避免陷入情緒耗竭的困境中。

(2) 若從臉部表情回饋假說 (facial feedback hypothesis) 來解釋, 一個人的臉部的表情, 會牽動內在的情緒感受。何致如此? 由神經生理的角度觀之 (Zajonc, 1985), 臉部情緒可能會透過生理機制, 影響到內在情緒感受。舉例而言, 笑容會使腦中含氧的程度提高, 進而引發快樂的心情。由自我知覺 (self perception) 的角度觀之 (Bem, 1972), 當一個人對他人展現正向的表情 (行為表現), 再看到他人因為受到情緒感染 (emotional contagion) 也展現出愉快的反應 (情境), 個人可能會據此推論自己的心情也是愉快的。例如, 服務員對顧客展現親切的笑容 (行為表現), 顧客心情跟著愉快起來, 而呈現出一種愉悅的消費氣氛 (情境), 服務員會認為此刻自己的心情也是愉快的, 而提高工作士氣。若根據臉部表情回饋假說的觀點來預測, 就正向情緒表達的情緒勞動而言, 當一個員工根據工作要求展現出較多的正向情緒表情, 其心情也會隨之愉快起來。此種效果可以讓員工的外在情緒表現 (展現親切愉快的表情) 與外在情緒感受 (感到心情愉快) 的落差減小, 使員工不需耗費過多的資源來處理情緒失調 (emotional dissonance) 所造成的不適, 正因如此, 工作投入與正向情緒表達的交互作用效果有限。反之, 就負向情緒克制而言, 並無此一良性的效果, 因此工作投入與負向情緒克制的交互作用效果較為強烈。換言之, 工作投入越高, 個體內在資源越多, 因此員工有較多的資源來因應負向情緒克制之情緒勞動所帶來的心力耗損。基於以上推論, 研究者假設:

H1: 對於情緒耗竭的預測效果而言, 工作投入與負向情緒克制之情緒勞動的交互作用效果, 要大於工作投入與正向情緒表達之情緒勞動的交互作用效果。

### 調節他人情緒能力與情緒勞動的交互作用效果

情緒勞動之工作任務, 主要是出現在人際接觸的過程中, 其最終目的是在使接觸對象產生特定的情緒狀態, 以達工作或人際目標 (Hochschild, 1983); 因此, 一個人在調節他人情緒能力的良窳與否, 似乎會與情緒勞動的工作任務產生互動, 進而預測個人身心反應。在過去許多文獻中, 其實都有觸及調節他人情緒的能力, 如 Thorndike (1920; Thorndike & Stein, 1937) 在討論社會智力 (social intelligence) 的概念時, 就特別談論到個人如何管理他人的能力, 使個人與他人能夠建立良好的連結關係。嘉納 (Gardner, 1983/1998) 在建構多元智力模式時 (multiple intelli-

gence model), 亦將人際智力 (interpersonal intelligence) 納入模式中, 意指個人能覺察他人的內在狀態, 並用此訊息來達到特定的人際目的。Salovey 與 Mayer (Salovey & Mayer, 1990; Mayer & Salovey, 1997) 在發展情緒智力 (emotional intelligence) 的概念時, 將調節與管理他人情緒之能力納入考慮, 並強調這種能力在印象管理、人際溝通、人際說服與影響的重要性 (Salovey, Bedell, Detweiler, & Mayer, 2000)。高曼 (Goleman, 1995/1996, 1998/1998, 2001) 在建立情緒才能模式 (emotional competence model) 時, 則將調節他人情緒的能力稱之為關係管理 (relational management), 他認為人際關係的管理, 實際上就是管理他人情緒的藝術。

何以員工調節他人情緒之能力與情緒勞動的交互作用, 可以對情緒耗竭產生顯著的預測效果? 換言之, 為何調節他人情緒之能力可使員工在面對情緒勞動的工作要求時, 可以減少情緒資源的耗損, 而不致產生嚴重的情緒耗竭? 第一, 從情緒交流 (emotional transaction) 的角度觀之, 當一個人要影響對方情緒時, 必須經過下列步驟: (1) 先看對方的情緒反應是如何 (act); (2) 根據對方的反應, 來調整自己的情緒表達 (如: 維持原來的情緒表達、增強情緒表達、減少情緒表達、改變另一種情緒表達等), 據此做出一個足以影響對方的情緒回應 (interact); (3) 造成對方情緒反應的改變 (double interact) (Weick, 1979)。倘若一個員工有能力去調節他人的情緒, 這位員工在人際互動的過程中, 應能夠有效掌握對方的情緒狀態, 並能夠根據對方所透露的情緒反應或社交環境中的情緒線索來決定該如何調整自己的情緒表現, 且能夠策略性地採取各種人際影響策略 (influence tactics) 來改變對方的情緒, 以達到既定的人際目標或工作目標, 這相當於高夫曼 (Goffman, 1959/1992) 所說的「控制動作」(control moves)。正因為上述能力, 當員工在面對需要偽裝出正向情緒或抑制負向情緒的工作任務時, 較能夠駕輕就熟, 對於情緒勞動的結果也會有較高的控制感, 從資源保存理論的觀點來解釋, 這種控制感有助於減緩情緒資源的耗損, 降低情緒耗竭的嚴重度 (Freedy & Hobfoll, 1994)。

第二, 從印象管理 (impression management) 的角度觀之, 當個人在進行印象管理時, 會透過印象建構 (impression construction) 的過程來決定個人要建立的印象為何? 又該如何達成? (Leary & Kowalski, 1990)。倘若一個員工在調節他人情緒上有良好的能力, 這位員工對於印象建構過程中「別人期望自己做出什麼樣的情緒反應」或「自己期望別人產生什麼有

利於己的情緒反應」應有較清楚的認識，而對於如何達成這些期望也應該會主動採取較多的策略。由以上觀之，一個員工在調節他人情緒上能力越強，在面對情緒勞動的工作要求時，更能釐清工作要求的內容及其在印象管理上的意義，也會積極且靈活地運用各種印象管理的技巧來達到情緒勞動的工作要求，從資源保存理論的觀點來解釋，這會讓員工對工作有較高的勝任感，其情緒資源較不易流失，情緒耗竭的程度也比較低。

第三，從社會支持（social support）的角度觀之，一個員工調節他人情緒的能力越高時，越能採取行動來獲取他人的正向印象，使他人更加認同、信任、或喜歡自己，以逐漸累積社會支持。根據Hobfoll（1989）的資源保存理論觀點，社會支持雖不能算是個人內在資源的一種，它卻可使個人既有的內在資源得以保存，以因應情境的需要（如情緒勞動的工作任務），如此一來，個人比較不會陷入情緒耗盡的困境中。換言之，當個人能夠有效調節他人的情緒時，可以為自己贏得更多的社會支持，造成緩衝效果（buffer effect），以避免情緒勞動所導致的內在資源過度流失，而造成嚴重的情緒耗竭（Cohen & Will, 1985; Sarafino, 1994）。

從以上情緒交流、印象管理、及社會支持之觀點似乎可看出：當個人具有較高的調節他人情緒能力，在面對情緒勞動工作任務之挑戰時，因應能力較強，社會資源也較多，因此不致流失太多的情緒資源，更不會產生嚴重的情緒耗竭。但研究者仍預測：對於情緒耗竭的預測效果而言，調節他人情緒能力與負向情緒克制的交互作用效果，與調節他人情緒能力與正向情緒表達的交互作用效果，應有所不同。其理由如下：（1）如前所述，就正向情緒表達之工作要求而言，這在一般人際互動的例行性腳本（routinized script）中較為常見（例如：如何彼此打招呼，如何問安等），因此除非是專業性的工作要求（如：心理治療師透過個人的情緒表達來改變個案的情緒），否則應不需要太複雜的人際互動與情緒掌控能力，也不會與情緒耗竭有太強的關聯性。但是，就負向情緒克制的工作要求而言，這種工作要求多半出現在負向的人際事件中（例如：客戶來抱怨），員工不僅只需處理自己的情緒（包含外在情緒表現與內在情緒感受），更須處理他人的情緒（例如：處理人際衝突，排解他人的憤怒），因此所需要的人際互動能力越強。上述觀點在吳宗祐（2003）的研究中，得到驗證。該研究發現遇到難應付客戶頻次越高，第一線人員需要更多的心力來進行「負向情緒克制」的情緒勞動，但卻不影響員工的正向情緒表達所付出的心力。

而Bailey與McCullough（2000）也發現當服務人員遇到的客戶越難纏時，需要更多策略來加以應付。倘若此時員工有較高的調節他人情緒的能力，似乎因應起來較不吃力。根據以上論述，就正向情緒表達的情緒勞動來說，由於所耗費的資源較少，因此由高度調節他人情緒之能力所帶來的社會資源與因應能力，其實助益有限（因為員工較不需要使用到）；反之，就負向情緒表達的情緒勞動來說，由於所耗的資源較多，此時高度調節他人情緒能力所帶來的社會資源與因應能力，便更能派上用場。

（2）一般而言，就行為表現的觀點而言，「情緒表達」是外顯的行為，較容易被觀察到，「情緒克制」則多半發生在內在心理歷程，較不易被觀察到。因此，就其影響他人的效果而言，「正向情緒表達」應大於「負向情緒克制」，前者有實際展現出正向的情緒表達，後者則只是抑制負向情緒，並無展現情緒的意涵。因此，前者在發揮情緒交流、印象管理之效果上，以及獲得社會支持的效果上，應優於後者；而前者所導致或促進良性人際互動的效果，也應優於後者。許多有關服務人員情緒表達的研究確實發現，當第一線服務人員在工作中實際展現出正向情緒表現時（如微笑、說「歡迎光臨」等等），會促使顧客展現出較多的正向反應（如Pugh, 2001, Tsai, 2001），而抑制負向情緒則無此效果。基於以上的理由，面對正向情緒表達之工作時，所需要的調節他人情緒的能力，應不若面對負向情緒克制時來得強烈。基於上述論述，研究者可假設：

H2：對於情緒耗竭的預測效果而言，調節他人情緒能力與負向情緒克制之情緒勞動的交互作用效果，要大於調節他人情緒能力與正向情緒表達之情緒勞動的交互作用效果。

## 研究方法

### 受試者

為了能夠涵蓋不同的產業與職務類別，本研究在取樣時，一方面從兩種不同產業類型的公司抽取樣本，且盡量涵蓋公司的各種職務角色；另一方面則廣泛選取各種不同職務角色的社會人士，做為受試樣本，以提高樣本的類推性。基於上述原則，本研究之受試者有三個來源。第一個來源是某飛航公司，屬於傳統製造產業，已步入企業生命週期的衰退期，選取之間卷數為82份，包含各事業處與管理部各單位的主管與員工；第二個來源是某電子公司，屬於高科技

產業，剛進入企業生命週期的成長期，回收問卷數為126份，亦包含各事業處、技術支援處、及管理處的主管與員工；第三個來源是一般社會人士，包含食品業、金融保險業、資訊業、顧問服務業、電子業、大眾傳播業、休閒服務業、綜合製造業、電信通訊業、政府機關、醫療機構、文教業等，共計回收36份問卷。總計回收244份問卷，扣除漏答過多以及有明顯反應傾向的問卷7份，有效問卷為237份。經單因子變異數分析檢定，這三群資料來源在預測變項（情緒勞動）與結果變項（情緒耗竭）的平均數上，皆無顯著差距。

受試者依工作性質區分，生產佔13.1%，行政管理佔25.3%，行銷與業務佔18.1%，後勤佔2.5%，研發佔16.9%，專業技術人員（如工程師）佔19.0%，心理師佔2.1%，其他則佔2.9%。依年資區分，1年以下佔23.2%，1-3年佔30.0%，3-5年佔11.4%，5-7年佔3.8%，7-10年佔2.5%，10年以上佔29.1%。就性別而言，男性佔67.5%，女性佔32.5%。就年齡區分，25歲以下佔5.9%，25-29歲佔24.6%，30-34歲佔21.2%，35-39歲佔18.2%，40-44歲佔21.2%，45-49歲佔5.9%，50歲以上佔3.0%。按教育程度區分，國中或以下佔4.2%，高中或高職佔30.0%，專科（含二專與三專）佔31.6%，大學佔21.5%，研究所佔12.7%。就級職區分，一般員工佔45.3%，基層主管佔16.8%，中層主管佔17.2%，高層主管佔20.7%。

針對有關情緒勞動的研究，是否應該選擇其工作性質屬於高度情緒勞動的受試者？有些研究者認為，在選取研究對象時，宜儘量選取需要高度情緒勞動的工作，因為從事這類工作的員工在工作上需要不斷投入情緒勞動才能達到工作要求，因此研究這類工作較能夠獲得有關情緒勞動的豐富訊息，目前大部分探討特定職務角色之情緒勞動的研究，多選擇需要高度情緒勞動的職務角色，（如Meyerson, 1991; Rafaeli & Sutton, 1991; Smith III & Kleinman, 1989; Sutton, 1991; Tolich, 1993; Tracy, 2000; Yanay & Shahar, 1998）等。但是另一些研究者認為，組織成員不論其接觸的對象是外部顧客或其他內部成員（下屬、同事、上司），不論其職務角色為何，都需進行情緒勞動（Ashforth & Humphrey, 1993; Morris & Feldman, 1996），因此組織中任何的職務角色，都應納入研究對象中，而非只侷限在高度情緒勞動的職務角色上，如Sass（2000）針對一家非營利看護之家的情緒勞動進行研究、Van Mannen與Kunda（1989）以一家高科技公司為研究主體、Martin、Knopoff、及Beckman（2000）則以美體小鋪做為研究場域。本研

究採取後者的觀點，在受試者的選取上，涵蓋各種不同情緒勞動程度的職務角色。此外，就統計觀點而言，倘若選擇的樣本均為需要高度情緒勞動受試者，這些受試者在評定情緒勞動是否為工作要求的一部分時，都會普遍給予較高的評分，導致差異性的降低，如此一來反而使測量的變異量減小，使情緒勞動的指標失去意義；有鑑於此，林尚平（2000）、Adelmann（1989）、Schaubroeck與Jones（2000）、及Wharton（1993）在測量情緒勞動時，所選取的樣本皆涵蓋各種不同程度之情緒勞動的職業，以使其變異性增加。本研究選擇的樣本，也儘量涵蓋各種工作中需要不同程度情緒勞動受試者，以避免上述變異量減少的問題。

## 測量變項

**情緒勞動。**本研究的情緒勞動量表，係參酌Adelmann（1989）與Schaubroeck與Jones（2000）的量表發展而成。量表分兩部分，一部分為「正向情緒表達」（expression of positive emotion），計五題；另一部分為「負向情緒克制」，（suppression of negative emotion），計六題（量表題目見表一）。在量表的設計上，乃是請受試者針對十一個情緒勞動的題目，評定該敘述是否工作上的要求或期待。倘若受試者在「正向情緒表達」上給予較高的評定，即表示受試者認為表達正向情緒是工作要求的一部分，在工作中必須確實做到；倘若受試者在「正向情緒表達」上給予較低的評定，即表示受試者認為表達正向情緒並非工作要求的一部分，在工作中做不到也無妨。同理，倘若受試者在「負向情緒克制」上給予較高的評定，即表示受試者認為克制負向情緒表現是工作要求的一部分，應確實做到；同理，倘若受試者在「負向情緒克制」上給予較低的評定，即表示受試者認為克制負向情緒表現並非工作重點，做不到也不會對工作表現造成嚴重影響。量表採Likert六點量尺的形式，由非常不同意（1）、不同意（2）、有點不同意（3）、有點同意（4）、同意（5）、到非常同意（6）。

在因素分析方面，本研究以疊代式主軸因子分析法（iterative principal axis method）抽取因素負荷量，並採取最大變異法（varimax）進行正交轉軸，結果發現其中有一題（第6題）因素結構不清楚，故予以刪除。結果出現兩個因素，分別命名為「正向情緒表達」與「負向情緒克制」，其特徵值為3.83與2.26，解釋變異量則為38.25%與22.55%，兩因素之相關為.25。若採取最優斜交轉換法（promax）進行斜交轉軸，仍得到兩個同樣的因素，故本處採用正交

表一  
情緒勞動因素分析結果 (N = 237)<sup>a</sup>

題目	平均數	標準差	因素一	因素二
			正向情緒表達	負向情緒克制
因素一				
1. 表現出對他人友善的模樣。	5.01	.79	.75	.10
2. 經常去關心與注意他人。	4.85	.85	.71	.11
3. 在他人面前表現出熱心有活力的樣子。	4.77	.88	.79	.13
4. 對他人面露笑容。	5.00	.79	.79	.11
5. 儘量讓他人感到心情愉快。	4.92	.83	.66	.11
因素二				
7. 隱藏住不愉快的心情，不表達。	4.23	1.19	.18	.72
8. 不批評他人的缺點。	4.46	1.09	.16	.62
9. 對其他成員不滿時，也不直接向他表達怒氣。	4.40	1.09	.14	.58
10. 面對工作中的挫折時，也不找人宣洩與抱怨。	3.73	1.25	.02	.72
11. 心中難過時，也不表達。	3.44	1.26	.02	.68
Cronbach s $\alpha$			.86	.80
特徵值			3.83	2.26
解釋變異量			38.25%	22.55%
累積解釋變異量			38.25%	60.80%

<sup>a</sup> 本表之因素負荷量，係採最大變異法 (Varimax) 進行正交轉軸的結果

轉軸的結果。在信度方面，正向情緒表達的 Cronbach s  $\alpha$  為 .86，負向情緒克制的 Cronbach s  $\alpha$  則為 .80。

**工作投入。**工作投入的題目取自 Cammann、Fichman、Jenkins、及 Klesh (1983) 所編製的 Michigan 組織衡鑑問卷 (Michigan Organizational Assessment Questionnaire, 簡稱 MOAQ)，共計三題，分別是「我非常投入我的工作。」、「我為我的工作而生活。」、「投入我的工作，是我最重要的事情。」，並由受試者以 Likert 六點量尺進行自我評定，由非常不符合 (1)、不符合 (2)、有點不符合 (3)、有點符合 (4)、符合 (5)、到非常符合 (6)。這三題的 Cronbach s  $\alpha$  為 .80。

**調節他人情緒能力。**情緒智力的題目取自 Schutte 等人 (1997) 所發展出的情緒智力量表。該問卷原有三十三題，完全依據 Salovey 與 Mayer (1990) 對情緒智力的定義與三大內涵編製而成，這三大內涵是：(1) 評估與表達自我的情緒，與評估他人的情緒；(2) 調節自我與他人的情緒；(3) 運用情緒以利適

應。其中調節自我與他人情緒之能力，包含「調節自我情緒之能力」與「調節他人情緒之能力」兩項，前者意指個人能夠針對自己的情緒反應進行監控、評估、乃至採取行動進行調整與改變，後者則意指個人能夠影響或改變他人的情緒狀態。Schutte 等人 (1997) 的量表乃是以自我評估的方式來評定情緒能力的高低，儘管 Mayer 等人認為情緒能力應採用類似傳統智力測驗的客觀性標準化測驗來進行評估 (Mayer, Salovey, & Caruso, 2000; Mayer, Caruso, Salovey, 2000a, 2000b)，但 Spencer 與 Spencer (1993) 則認為對於工作勝任能力的衡鑑，不一定僅侷限於傳統標準化的能力測驗，也可以採用其他衡鑑方式來進行測量。實際上，針對比較軟性 (soft) 的工作能力而言，諸如人際影響力、情緒管理能力等等，以自評的方式來加以評定，也是一個可以考慮的選擇。許多研究者透過自評量表的方式來測量人際互動、情緒管理相關的工作能力，結果發現信度與效度都有不錯的水準 (如張裕隆, 2001; 張裕隆、葛門, 1997; Bar-On, 2000; Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000;



Goffin, Rothstein, Johnston, 1996)。有鑑於此，本研究以自評的方式來測量調節他人情緒能力，應是可行的做法。

Schutte 等人 (1997) 的量表中測量「調節他人情緒能力」的題目，原有五題。為了確保這些題目能夠適用於本土的企業界人士，研究者邀集六位在職場上工作至少滿兩年的社會人士，進行審題，將文字上不通順之處做了的修改。最後選取了四題，分別是：「我很容易就得到別人的信任。」、「我在表現自己時，總能讓別人對我產生好印象。」、「別人做得很好時，我會加以稱讚」及「當別人沮喪時，我會試著幫助他，讓他心情好一點。」。填答時，由受試者根據每一題的敘述與自己的符合程度來做答，由非常不符合 (1)、不符合 (2)、有點不符合 (3)、有點符合 (4)、符合 (5)、到非常符合 (6)。經因素分析的結果，出現單一因素，其特徵值為 2.15，解釋變異量為 53.83%。在內部一致性方面，Cronbach's  $\alpha$  為 .71。

**情緒耗竭。**情緒耗竭係採用 Wharton (1993) 所編製的情緒耗竭量表來進行測量。該量表係根據 Maslach (1978, 1982) 的概念發展而成，可衡量一個人在一天工作結束之際，其情緒被耗盡 (used up) 的狀況。該量表共計六題，如「早上起床，要面對一天的工作時，我就感到疲憊。」、「我覺得工作太辛苦了。」等。在本研究中，受試者以 Likert 六點量尺來評估這些情緒耗竭的敘述是否與自己實際的狀況相符，由非常不符合 (1)、不符合 (2)、有點不符合 (3)、有點符合 (4)、符合 (5)、到非常符合 (6)。經內部一致性分析，Cronbach's  $\alpha$  為 .87。

**個人背景變項。**在本研究中，研究者選擇四個組織行為中常見的四個背景資料變項——性別、教育程度、級職、年資 (Robbins, 2001) 來做為控制變項。因為在過去工作倦怠的研究中發現，這些背景資料變項對於工作倦怠的嚴重程度，似乎具有一定程度的預測效果 (Burke & Richardson, 2001; Cordes & Dougherty, 1993)。為避免這些變項成了干擾變項，故加以控制。

## 研究程序與資料分析

本研究以問卷調查方式進行。在問卷施測上，研究者首先利用對兩家公司 (電子公司與飛航公司) 進行企業診斷的機會，蒐集問卷資料。其次，研究者對企業界做教育訓練時，亦進行團體問卷施測。由於大部分問卷都採取現場施測、立即回收的策略，並有工作人員進行管制，因此發出的問卷均全數回收。

少部分問卷 (五份) 則透過私人關係委託施測，亦全數回收。問卷回收後，先剔除廢卷，再進行統計分析。

在統計分析方面，本研究先針對個人特性之變項 (年資、性別、教育程度、及級職)、預測變項 (正向情緒表達之情緒勞動、負向情緒克制之情緒勞動、工作投入、調節他人情緒能力)、結果變項 (情緒耗竭) 進行兩兩相關，並建立相關係數矩陣。其次，透過階層迴歸分析的方法，逐次加入控制變項、預測變項 (兩種情緒勞動、工作投入、調節他人情緒能力)、及交互作用項 (兩種情緒勞動與工作投入之乘積，或兩種情緒勞動與調節他人情緒能力之乘積)。為避免多元共線性 (multicollinearity) 的問題，本處分別將預測變項予以標準化後再相乘。最後，並比較兩種情緒勞動與工作投入與調節他人情緒能力之交互作用的大小。

## 結果

### 變項間的相關

背景變項、預測變項 (正向情緒表達與負向情緒克制的情緒勞動、工作投入、調節他人情緒能力)、及結果變項 (情緒耗竭) 間的相關，詳如表二所示。在表二中，就預測變項之間的關係而言，正向情緒表達的情緒勞動與負向情緒克制的情緒勞動之間的相關為 .25，達顯著水準，顯示工作中對正向情緒表達的要求與對負向情緒克制的要求，往往是同時存在；但是，兩者的相關並不算太高，因此仍可視為是各自獨立的建構，在統計上應分開處理。此外，不論是正向情緒表達或負向情緒克制，都分別與工作投入與調節他人情緒能力有顯著的正相關。再者，就預測變項與結果變項的關係而言，正向情緒表達與負向情緒克制的情緒勞動與情緒耗竭的相關為 -.08 與 .06，皆未達顯著水準，由此觀之，單就情緒勞動之工作任務而言，似乎並未與情緒耗竭的嚴重程度具有顯著的關聯性。然而，工作投入與調節他人情緒能力兩者與情緒耗竭之間具有顯著的負相關 ( $r = -.15, p < .05$ ;  $r = -.27, p < .01$ )，意謂工作投入與調節他人情緒能力越高，則情緒耗竭情況越不嚴重。

假設一的驗證：工作投入與兩種情緒勞動之交互作用效果的比較

表三顯示了工作投入與兩種情緒勞動的交互作用效果。從 M1 可看出，正向情緒表達之情緒勞動與

表二

相關係數矩陣 ( $N = 237$ )

變項	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	C1
個人背景變項									
A1 性別	--								
A2 教育程度	-.20**	--							
A3 職級	-.21**	.30**	--						
A4 年資	-.20**	.48**	.52**	--					
預測變項									
B1 正向情緒表達之情緒勞動	.06--	-.06--	.05--	-.04-	(.86)				
B2 負向情緒克制之情緒勞動	.01--	-.08--	-.08---	-.09-	.25**	(.80)			
B3 工作投入	-.14*-	-.09--	.24**	.13	.25**	.30**	(.80)		
B4 調節他人情緒能力	.04--	.08-	.13*-	.05	.45**	.15*-	.34**	(.71)	
結果變項									
C1 情緒耗竭	.14*	.10-	.00--	.11	-.08---	.06--	-.15*-	-.27**	(.87)

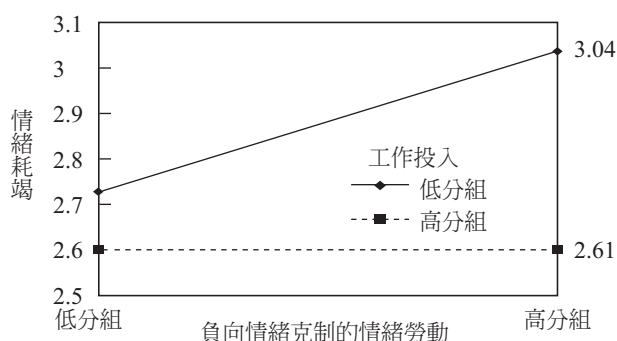
\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ；括號內為該量表之 Cronbach's  $\alpha$ ；在性別上，男性為1，女性為2；在教育程度上，「國中或以下」為1，「高中、職」為2，「專科」為3，「大學」為4，「研究所」為5；在職級上，「一般員工」為1，「基層主管」為2，「中層主管」為3，「高層主管」為4；在年資上，「1年以下」為1，「1-3年」為2，「3-5年」為3，「5-7年」為4，「7-10年」為5，「超過10年」為6。

工作投入的交互作用，無法顯著預測情緒耗竭 ( $\beta = -.13, \Delta R^2 = .00, n.s.$ )。從M2則可看出，負向情緒克制之情緒勞動與工作投入的交互作用，可以顯著地預測情緒耗竭 ( $\beta = -.24, \Delta R^2 = .05, p < .01$ )。為了進一步了解此一交互作用的實際效果，研究者根據工作投入的平均數將受試者切割成高分組與低分組兩群，又根據負向情緒克制的平均數將受試者區分為高分組與低分組兩群，並算出各組的平均數，進行繪圖。結果發現在工作投入高分的情況下，負向情緒克制高分組在情緒耗竭的平均數為2.61，低分組在情緒耗竭的平均數則為2.59；在工作投入低分的情況下，負向情緒克制高分組在情緒耗竭的平均數為3.04，低分組在情緒耗竭的平均數為2.73，詳如圖一所示。這意謂工作投入程度越高時，負向情緒克制的情緒勞動對情緒耗竭越無預測力；但是工作投入程度低時，負向情緒克制的情緒勞動對情緒耗竭有顯著的正向預測力——負向情緒克制的情緒勞動越高，情緒耗竭越嚴重。此外，本研究又分別對於工作投入高分組與低分組的受試者，針對負向情緒克制的情緒勞動與情緒耗竭之關係，進行階層迴歸分析。結果在階層迴歸分析中亦發現，在工作投入高分組的情況下，負向情緒克制的情緒勞動對情緒耗竭並無顯著的預測力 ( $\beta = -.06, \Delta R^2 = .00, n.s.$ )；然而在工作投入低分的情況下，其負向情緒克制的情緒勞動卻能顯著預測情緒耗

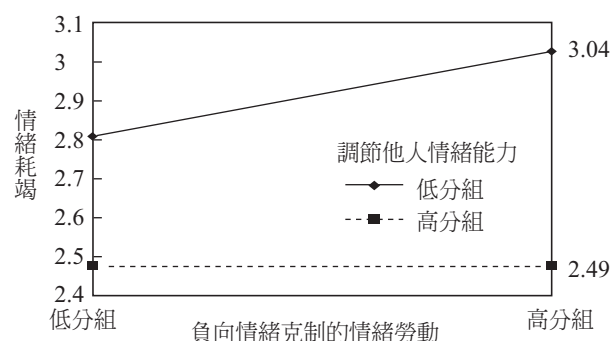
竭 ( $\beta = .28, \Delta R^2 = .08, p < .01$ )，已達中度的效果量 (effect size) (參考Cohen, 1977)。再者，工作投入與負向情緒克制情緒勞動之交互作用效果 ( $\Delta R^2 = .05, p < .01$ )，明顯大於工作投入與正向情緒表達情緒勞動之交互作用效果 ( $\Delta R^2 = .00, n.s.$ )。基於以上研究結果，H1得到支持。

假設二的驗證：調節他人情緒能力與兩種情緒勞動之交互作用效果的比較

表四顯示了調節他人情緒能力與情緒勞動的交互作用效果。從M3可看出，正向情緒表達之情緒勞動與調節他人情緒能力的交互作用，對情緒耗竭並無顯著的預測效果 ( $\beta = -.06, \Delta R^2 = .00, n.s.$ )。再者，從M4則可看出，負向情緒克制之情緒勞動與調節他人情緒能力的交互作用，可以顯著地預測情緒耗竭 ( $\beta = -.14, \Delta R^2 = .02, p < .05$ )。為了進一步了解此一交互作用的實際效果，研究者根據調節他人情緒能力的平均數將受試者切割成高分組與低分組兩群，又根據負向情緒克制的平均數將受試者區分為高分組與低分組兩群，並算出各組的平均數，進行繪圖。結果發現在調節他人情緒能力高分的情況下，負向情緒克制高分組在情緒耗竭的平均數為2.49，低分組在情緒耗竭的平均數則為2.48；在調節他人情緒能力低分



圖一：工作投入與負向情緒克制之交互作用對於情緒耗竭的預測效果



圖二：調節他人情緒能力與負向情緒克制之交互作用對於情緒耗竭的預測效果

的情況下，負向情緒克制高分組在情緒耗竭的平均數為 3.04，低分組在情緒耗竭的平均數為 2.81，詳如圖二所示。這表示調節他人情緒能力越高時，負向情緒克制的情緒勞動對情緒耗竭越無預測力；但是調節他人情緒能力越低時，負向情緒克制的情緒勞動對情

緒耗竭有顯著的正向預測力：負向情緒克制的情緒勞動越高，情緒耗竭越嚴重。此外，跟工作投入的做法一般，本研究又分別對於調節他人情緒能力高分組與低分組的受試者，針對負向情緒克制的情緒勞動與情緒耗竭之關係，進行階層迴歸分析。結果在階層迴歸

表三

交互作用效果之驗證：工作投入(H1)

變項	M1	M2
<b>個人背景變項</b>		
性別	.19**	.19**
教育程度	.08	.08
職級	-.05	-.05
年資	.14	.14
( $\Delta R^2$ )	(.05)*	(.05)*
<b>預測變項</b>		
正向情緒表達	-.05	
負向情緒克制		.13
工作投入	-.13	-.19*
( $\Delta R^2$ )	(.02)	(.03)*
<b>交互作用</b>		
正向情緒表達 X 工作投入	-.13	
負向情緒克制 X 工作投入		-.24**
( $\Delta R^2$ )	(.00)	(.05)**
合計 $R^2$	.08	.14
調整後 $R^2$	.05	.11
F 值	2.51**	5.01**
自由度	7, 214	7, 214

\*  $p < .05$  ; \*\*  $p < .01$  。

表中未打 ( ) 的數字為標準化  $\beta$  係數；打 ( ) 的值則為  $\Delta R^2$  。結果變項為情緒耗竭。

表四

交互作用效果之驗證：調節他人情緒能力(H2)

變項	M3	M4
<b>個人背景變項</b>		
性別	.18**	.18**
教育程度	.09	.09
職級	-.05	-.05
年資	.13	.13
( $\Delta R^2$ )	(.05)*	(.05)*
<b>預測變項</b>		
正向情緒表達	-.06	
負向情緒克制		.13
調節他人情緒能力	-.32**	-.31**
( $\Delta R^2$ )	(.08)**	(.10)**
<b>交互作用</b>		
正向情緒表達 X 調節他人情緒能力	-.06	
負向情緒克制 X 調節他人情緒能力		-.14*
( $\Delta R^2$ )	(.00)	(.02)*
合計 $R^2$	.14	.17
調整後 $R^2$	.11	.14
F 值	4.88**	6.13**
自由度	7, 213	7, 213

\*  $p < .05$  ; \*\*  $p < .01$  。

表中未打 ( ) 的數字為標準化  $\beta$  係數；打 ( ) 的值則為  $\Delta R^2$  。結果變項為情緒耗竭。

分析中亦發現，在調節他人情緒能力高分組的情況下，負向情緒克制的情緒勞動對情緒耗竭並無顯著的預測力 ( $\beta = -.04, \Delta R^2 = .00, n.s.$ )；然而在調節他人情緒能力低分的情況下，其負向情緒克制的情緒勞動卻能顯著預測情緒耗竭 ( $\beta = .28, \Delta R^2 = .07, p < .01$ )，亦達中度的效果量 (effect size) (Cohen, 1977)。再者，調節他人情緒能力與負向情緒克制情緒勞動之交互作用效果 ( $\Delta R^2 = .02, p < .05$ )，明顯大於調節他人情緒能力與正向情緒表達情緒勞動之交互作用效果 ( $\Delta R^2 = .00, n.s.$ )，H2 得到支持。

## 討論

本研究旨在探討工作投入、調節他人情緒能力及情緒勞動的交互作用，對於情緒耗竭之預測效果。研究結果顯示，單以兩種情緒勞動之工作任務來預測情緒耗竭的嚴重程度，確實未達顯著水準，此一發現似乎與過去滿莉芳 (2002)、蔡玉青 (1999)、及 Adelman (1989) 的研究結果一致。若將個人狀況納入考量，探討工作投入、調節他人情緒能力兩個變項與情緒勞動的交互作用效果，則可發現：(1) 工作投入與正向情緒表達之情緒勞動的交互作用對於情緒耗竭的預測效果，未達顯著水準；工作投入與負向情緒克制之情緒勞動對於情緒耗竭的預測效果，達到顯著水準；因此，對於情緒耗竭的預測效果而言，工作投入與負向情緒克制之情緒勞動的交互作用效果，要大於工作投入與正向情緒表達之情緒勞動的交互作用效果，H1 得到支持。(2) 調節他人情緒能力與正向情緒表達之情緒勞動的交互作用對於情緒耗竭的預測效果，未達顯著水準；調節他人情緒能力與負向情緒克制之情緒勞動的交互作用效果，達顯著水準。因此，對於情緒耗竭的預測效果而言，調節他人情緒能力與負向情緒克制之情緒勞動的交互作用效果，要大於調節他人情緒能力與正向情緒表達之情緒勞動交互作用效果，H2 得到支持。以上結果，與本研究所做的推論與預測方向一致。

過去許多學者在研究情緒勞動時雖將之分成「正向情緒表達」與「負向情緒克制」。但在實際研究中，並未將兩者分開，以探討兩者是否是功能上可區分的建構 (如 Brotheridge & Grandey, 2002; Liu, Perrewe, Hochwarter, & Kacmar, 2004; Schaubroeck & Jones, 2000)。舉例而言，Schaubroeck 與 Jones (2000) 在探討情緒勞動與前置變項、調節變項、及結果變項之間的關連性時，儘管有將情緒勞動區分成「正向情緒表達」與「負向情緒克制」兩種，但在進行推論時並未將兩者與其他變項的關連性加以區分。最後在其

研究結果也發現這兩種情緒勞動與許多變項 (如正向與負向情緒性、性別、生理症狀、組織認同) 也有不同的關連性，但作者並未深入去討論其可能的機制為何。本研究發現正向情緒表達與負向情緒克制兩者，與工作投入、調節他人情緒能力之交互作用，似乎有所不同，表示在後續的研究中，可以嘗試將「正向情緒表達」與「負向情緒克制」當作是兩個不同的構念來加以探討。

## 研究限制

本研究以資源保存理論為基礎，試圖用量化方式探討情緒勞動與個別差異的交互作用對情緒耗竭的預測效果。儘管在研究程序上，力求嚴謹，但限制之處，仍在所難免。首先，研究中的預測變項與結果變項皆在同一時間由受試者自評，容易出現共同方法變異的問題。然而根據 Spector (1987) 的研究指出，在情緒的研究中，若是透過自評的方式來評定個人的情緒，並無顯著的證據指出共同方法變異會造成偏誤。此外，本研究所發現的交互作用效果，亦無法以共同方法變異為由而予以推翻。這表示共同方法變異的現象在本研究中並未形成嚴重問題。儘管如此，在爾後的研究中，若欲避免此類問題發生，在情緒勞動的工作要求層面上，或許可以增加情緒勞動的外在測量 (extrinsic measure)，由主要事件專家 (subject matter experts) 來進行評量 (例如，請受試者找一位或若干位對他工作很了解的同事或主管，來針對情緒勞動的部分進行評量)，以求客觀，如此或許可排除共同方法變異的問題。

其次，在控制變項的部分，本研究控制了性別、教育程度、級職、年資等四個變項，但並未考慮其他可能控制變項，諸如正向情緒性 (positive affectivity) 與負向情緒性 (negativity)，前者是一種體驗愉悅情緒狀態的傾向，它反映出一個人在環境中的愉快程度；後者是一種體驗不愉快緒狀態的傾向，它反映出一個人主觀上痛苦的程度 (Watson, 1988; Watson, Clark, & Tellegen, 1988)。許多研究與論述皆指出正負向情緒性會影響員工情緒 (如 Grandey, 2000)，在爾後的研究中，似乎可以將之納入控制變項。

## 未來研究方向

由研究結果進一步延伸的問題與方向。從表二的相關係數中可發現，不論是正向情緒表達或負向情緒克制，都分別與工作投入與調節他人情緒能力有顯

著的正相關。為何會出現如此的現象？研究者推測有兩種可能性。首先，根據吸引—選擇—消滅模式（attraction-selection-attrition model, 簡稱ASA）的觀點，當一個組織的設計（如結構、文化）與個人特徵相契合時，人們傾向被這樣的組織所吸引；而組織也會以契合的角度來選擇員工（Schneider, 1987）。由此推論，很多人都會選擇情緒勞動之工作要求與自己的偏好或能力相匹配的組織或工作，這或許可以解釋為何兩種情緒勞動與兩個個人狀況變項之間有頗高的關聯性。其次，按照工作調整理論（theory of work adjustment）的觀點，人與工作環境之關係，是一個不斷互動的過程；透過彼此不斷的調整，差距會逐漸縮小，最後會達到相對契合的狀態（Bretz & Judge, 1994）。若根據該理論之推論，員工在一個需要高度情緒勞動的工作中，會慢慢提高對工作的投入程度，也會慢慢磨練出自己對改變他人情緒之能力的效能感，而情緒勞動之工作要求也會因為執行者的不同而有所調整，最後達到一個較為均衡的狀態。以上不論是「吸引-選擇-消滅模式」或「工作調整理論」，都是由契合的觀點來探討人與工作環境的互動，也可以用來說明情緒勞動之工作任務與工作投入與調節他人情緒能力之間為何有一定程度的關聯性。實際上，從工作壓力的角度觀之，French、Caplan與Harrison（1982）和陳秀卿（2000）也曾採用契合的觀點來解釋工作壓力大小、個人需求或能力、資源多寡、及身心健康狀況之間的關係，他們主張個人與環境之間的差距大小可以用來表示壓力的大小。當環境的要求與個人能力相契合時，個人所感受到壓力較小，身心反應（strain）也較小；當環境要求大於個人能力時，個人所感受到的壓力就會變大，身心反應也會變得較嚴重；然而，當環境要求小於個人能力時，個人所感受到的壓力大小與身心反應大小不見得低於契合的狀況——雖然環境要求小於個人能力時，個人工作起來會覺得駕輕就熟，但是這同時也會讓個人覺得大材小用、未受重視、個人能力沒有發揮，導致壓力與身心反應變大。資源保存理論認為，正向的個人特徵（如工作投入與調節他人情緒能力）可以緩衝工作要求（如情緒勞動）所造成的資源耗損（情緒耗竭），言下之意，似乎是正向的個人特徵所帶來的資源，最好是比工作要求所需要的資源越多越好。但資源保存理論忽略了French等人（1982）與陳秀卿（2000）的觀點：當正向的個人特徵所帶來的資源遠多於工作要求所需要的資源時，可能適得其反。以上議題，似乎是資源保存理論的一個缺口，可作為進一步的研究方向。

**情緒勞動的內涵。**本研究對於情緒勞動之測

量，只納入正向情緒感受與負向情緒克制兩種內涵。事實上，根據其他研究者的觀點，情緒勞動還有其他豐富的內涵，如Tolich（1993）認為情緒勞動可以分成規範性情緒管理（regulated emotion management）與自發性情緒管理（autonomous emotion management）兩種，兩者的差別在於情緒表達的控制權由誰掌握。Pugliesi（1999）認為情緒勞動可分成自我焦點情緒勞動（self-focused emotional labor）與他人焦點情緒勞動（other focus emotional labor），前者著重個人情緒的監控與調整，後者則著重對他人情緒的影響。Zapf、Vogt、Seifeit、Mertini及Isic（1999）則指出情緒勞動的內涵情緒表達與克制外，還包括敏感度要求、同理心展現、規則性、情緒失調、及互動控制。或許爾後在測量情緒勞動時，可涵蓋更多情緒情緒勞動的內涵。

**情緒勞動與自我。**從過去有關情緒勞動的文獻中，可發現情緒勞動似乎與自我的議題息息相關。如Hochschild（1983）主張過度的情緒勞動，會導致自我的疏離，造成心理與人際問題。Erickson（1992）則進一步由自我的角度來解釋，他認為組織中的情緒失調會導致自我殘破不全（fragmentation of self）。當外在規範不斷要求個人展現出虛假的情緒時，個人的情緒便會由真實的自我中抽離出來，變成殘缺的自我，久而久之即會導致情緒耗竭與工作不滿意。此外，Ashforth與Humphrey（1993）從社會認定理論（social identity theory）的觀點出發，強調在討論情緒勞動的影響力時，應將社會與個人認定的議題納入考量，並認為情緒勞動會刺激個人認同其個人的工作角色。最後，Tracy（2000）研究郵輪服務人員對顧客的情緒表達後發現，郵輪上有來自管理制度、同儕、乘客、甚至自我管控等多種管理機制，以監督服務人員是否按公司規定來表達情緒（例如：保持微笑，我們永遠在舞台上），而員工在順應或抗拒公司規定的過程中，建構了個人的自我認定（identity）。由以上觀之，自我在情緒勞動的心理歷程中，似乎扮演著重要的角色，然而目前似乎缺乏客觀的研究設計與適合的測量方式來檢視這些建構之間的關係，這或許可以做為未來的研究主題。

**其他交互作用的考量。**本研究所選擇之與情緒勞動產生互動效果的變項，較偏向個人狀況，卻未考慮到一些可能來自工作環境的變項。在爾後的研究中，或許也可以探討這些工作環境之變項與情緒勞動的交互作用，是否能夠對情緒耗竭產生顯著的預測效果。例如，在健康心理學的文獻中，已有很多研究指出社會支持可以減緩壓力源對個人身心健康狀況的負面影響（見Sarafino, 1994），如Turnipseed（1998）

針對護士的工作壓力進行研究，結果發現護士的焦慮感與精疲力竭之間的關係，會因主管支持而有所不同。Babin與Boles（1996）研究發現，當零售業的第一線服務人員感受到主管的支持與同儕對工作的投入時，可以減輕工作壓力，並增加工作滿意度。如果將情緒勞動視為是一種類似工作壓力的形式，則個人獲得高度的社會支持時，情緒勞動對於情緒耗竭應無顯著的預測效果；但是，當個人缺乏社會支持時，情緒勞動對於情緒耗竭應有顯著的預測效果。此外，根據工作特徵模式（job characteristic model）的觀點（Hackman & Oldham, 1976），工作本身的特徵即會影響員工的工作動機，如果員工知覺到工作任務需要多樣的技能（high skill variety）、具有高度的完整性（high identity）、有很高的重要性（high significance）、很大的自主性（high autonomy）、並可獲得很多回饋（high feedback），則其內在的工作動機與工作滿意度皆會大幅提升。Saavedra與Kwun（2000）研究發現，上述五項工作構面（即技能多樣性、任務完整性、任務重要性、自主性、及回饋）與員工的工作情緒感受息息相關。滿莉芳（2002）研究發現，工作的完整性與自主性與情緒勞動的交互作用，可以顯著的預測情緒耗竭。由以上間接研究證據可看出，在未來的研究中，可考慮將工作特徵模式中的五個工作構面與情緒勞動的交互作用效果，納入情緒勞動的研究中。

## 參考文獻

- 吳宗祐（2003）。「工作中的情緒勞動：概念發展、相關變項分析、心理歷程議題探討」。國立台灣大學心理學研究所未發表之博士論文。
- 林尚平（2000）。情緒勞務負擔量表之發展。「中山管理評論」，8，427-447。
- 恩澤（de Hennezel, M.; 1995/2000）。「因為，你聽見了我」（La mort intime, 吳美慧譯）。台北：張老師文化。
- 高夫曼（Goffman, E.; 1959/1992）。「日常生活的自我表演」（The presentation of self in everyday life, 徐江敏、李姚軍譯）。台北：桂冠出版社。
- 高佳伶（2001）。「銀行行員情緒勞務負荷、影響因素與結果之研究」。國立中正大學勞工研究所未發表之碩士論文。
- 高曼（Goleman, D.; 1995/1996）。「EQ-Emotional intelligence」（張美惠譯）。台北：時報出版社。
- 高曼（Goleman D.; 1998/1998）。「EQ II（工作EQ）」（Working with emotional intelligence, 李瑞玲、黃慧真、張美慧譯）。台北：時報出版社。
- 張裕隆（2001）。管理才能測驗發展及信效度分析。「應用心理研究」，10，65-95。
- 張裕隆、葛門（1997）。心理測驗在預測壽險經理人員績效上之應用。「人力資源學報」，8，19-34。
- 陳秀卿（2000）。「從契合理論來探討工作壓力與身心健康、職業倦怠之關係」。國立政治大學心理學研究所未發表之碩士論文。
- 彭麥克（Bond, M. H.）（1993）。「難以捉摸的中國人」（Beyond the Chinese face: Insights from psychology）。香港：牛津大學出版社。
- 嘉納（Gardner, H.; 1983/1998）。「七種IQ」（Frames of mind, 莊安祺譯）。台北：時報文化出版社。
- 滿莉芳（2002）。「情緒勞務工作者情緒勞務負荷與工作結果之研究——以情緒智力與工作特性為干擾變項」。私立靜宜大學企業管理研究所未發表之碩士論文。
- 蔡玉青（1999）。「情緒勞務之負荷、因應策略、社會支持與情緒耗竭之相關研究——以休閒、旅館業為例」。國立雲林科技大學企業管理技術研究所未發表之碩士論文。
- Adelmann, P. K.(1989). *Emotional labor and employee well-being*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Michigan, Ann Arbor.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. N.(1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Babin, B. J., & Boles, J. S.(1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72, 57-75.
- Bailey, J. J., & McCollough, M. A. (2000). Emotional labor and the difficult customer: Coping strategies of service agents and organizational consequences. *Journal of Professional Services Marketings*, 20, 51-72。
- Barling, J., & Krayl, I. P.(1990). Moderators of the relationship between daily work stressors and mood. *Work & Stress*, 4, 319-329.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the emotional quotient inventory. In

- R. Bar-On & J. A. D. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 363-388). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bem, D. J.(1972). Self-perception theory. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 6* (pp. 1-62). New York: Academic Press.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory. In R. Bar-On & J. A. D. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 343-362). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bretz, R. D., Jr, & Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior, 44*, 32-54.
- Brotheridge, C., & Grandey, A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives on people work. *Journal of Vocational Behavior, 60*, 17-39.
- Burke, R. J., & Richardsen, A. M.(2001). Psychological burnout in organizations: Research and intervention. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 327-363). New York: Marcel Dekker.
- Burnard, P. (1991). *Coping with stress in the health professions*. London: Chapman & Hall.
- Cammann, C, Fichman, M., Jenkins, G. D. Jr., & Klesh, J. R.(1983). Assessing the attitudes and perceptions of organization members. In S. E. Seashore, E. E. Lawler, III, P. H. Mirvis, & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (pp. 71-138). New York: JohnWiley.& Sons.
- Cohen, J.(1977). *Statistical power analysis for the behavior science*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, S., & Wills, T. A.(1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*, 310-357.
- Cordes, C., & Dougherty, T. W.(1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review, 18*, 621-656.
- Erickson, R. J.(1992). When emotion is the product: Self, society, and (in)authenticity in a postmodern world(Dissertation Abstract). *Dissertation Abstracts International, 52(10-A)*, 3730.
- Folkman, S.(1984). Personal control and stress and coping process: A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 46*, 839-852.
- Freedly, J. R., & Hobfoll, S. E. (1994). Stress inoculation for reduction of burnout: A conservation of resources approach. *Anxiety, Stress, and Coping: An International Journal, 6*, 311-325.
- French, J.R.P., Caplan, R. D., & Harrison, R.V.(1982). *The mechanisms of job stress and strains*. New York: John Wiley & Sons.
- Goffin, R. D., Rothstein, M. G., & Johnston, N. G.(1996). Personality testing and the assessment center: incremental validity for managerial selection. *Journal of Applied Psychology, 81*, 746-756.
- Goleman, D.(2001). An EI-based theory of performance. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace* (pp. 27-44). San Francisco: Jossey-Bass.
- Grandey, A. A.(2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 95-110.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250-279.
- Hobfoll, S. E.(1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513-524.
- Hobfoll, S. E. & Shirom, A.(2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 57-80). New York: Marcel Dekker.
- Hochschild, A.R.(1979). Emotion work, feeling rules and social structure. *American Journal of Sociology, 85*, 551-575.
- Hochschild, A. R.(1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Innes, J. M., & Clarke, A.(1985). Job involvement as a moderator variable in the life events stress-illness relationship. *Journal of Occupational Behaviour, 6*, 299-303.

- Keller, R. T.(1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology, 82*, 539-545.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S.(1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R.S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology, 44*, 1-21.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M.(1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin, 107*, 34-47.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimension of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*, 123-133.
- Liu, Y., Perrewe, P. L., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.T. (2004). Dispositional antecedents and consequences of emotional labor at work. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 10*, 12-25.
- Lodahl, T., & Kejner, M.(1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology, 49*, 24-33.
- Lord, R. G., & Harvey, J. L.(2002). An information processing framework for emotional regulation. In R. G. Lord, R. J. Klimoski, & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace* (pp. 115-146). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mann, S.(1999). Emotions at work: To what extent are we expressing, suppressing, or *faking it?* *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*, 347-369.
- Martin, J., Knopoff, K., & Beckman, C. (2000). Bounded emotionality at the Body Shop. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organization* (pp. 115-139). London: Sage.
- Maslach, C. (1978). The client role in staff burnout. *Journal of Social Issues, 34*, 111-124.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S. E.(1984). Burnout in organizational settings. In S. Oskamp (Ed.). *Applied social psychology annual: applications in organization settings*, Vol. 5 (pp.133-154). Beverly Hills, CA: Sage.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000a). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence, 27*, 267-298.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000b). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. In R. Bar-On & J. A. D. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 320-342). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence* (pp. 3-31) New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D.(2000). Model of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420), Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Meyerson, D. E.(1991). Normal ambiguity? A glimpse of an occupational culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 131-144). Newbury Park, CA: Sage.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review, 21*, 986-1010.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues, 9*, 257-274.
- Murray, H. A.(1938) *Explorations in personality*. New York: Oxford.
- Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romero, E. F.(1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology, 79*, 224-228.
- Pennebaker, T. W.(1995). Emotion, disclosure, and health : An overview. In J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, disclosure, and health* (pp. 3-10). Washington, DC: APA.
- Pogrebin, M. R., & Poole, E. D. (1988). Humor in the briefing room: A study of the strategic uses of human among police. *Journal of Contemporary Ethnography, 17*, 183-210.
- Pugh, S. D.(2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal, 44*, 1018-1027.



- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion, 23*, 125-154.
- Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin, 84*, 265-288.
- Rafaeli, A., & Sutton, R.I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review, 12*, 23-27.
- Rafaeli, A., & Sutton, R.I. (1989). The expression of emotion in organizational life. In B. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior, Vol. 11* (pp. 1-42). Greenwich, CT.: JAI Press.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1991). Emotional contrast strategies as means of social influence: Lessons from criminal interrogator and bill collectors. *Academy of Management Journal, 34*, 749-775.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Saavedra, R., & Kwun, S. K. (2000). Affective states in job characteristic theory. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 131-146.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*, 185-211.
- Salovey, P., Bedell, B. T., Detweiler, J. B., & Mayer, J. D. (2000). Current directions in emotional intelligence research. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (2<sup>nd</sup> ed.) (pp. 504-522). New York: Guilford Press.
- Sarafino, E. P. (1994). *Health psychology: Biopsychosocial interaction* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Sass, J. S. (2000). Emotional labor as cultural performance: The communication of caregiving in a nonprofit nursing home. *West Journal of Communication, 64*, 330-361.
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 163-184.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*, 437-453.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1997). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Difference, 25*, 167-177.
- Smith, III, A. C., & Kleinman, S. (1989). Managing emotions in medical school: Students' contacts with the living and the dead. *Social Psychology Quarterly, 52*, 56-69.
- Spector, P. E. (1987). Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: Myth or significant problem. *Journal of Applied Psychology, 72*, 438-443.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons.
- Stenross, B., & Kleinman, S. (1989). The high and lows of emotional labor: Detectives' encounters with criminals and victims. *Journal of Contemporary Ethnography, 17*, 435-452.
- Sutton, R. J. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly, 36*, 245-268.
- Sutton, R. I., & Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal, 31*, 461-487.
- Thorndike, R. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine, 140*, 227-235.
- Thorndike, R. L., & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin, 34*, 275-284.
- Tidd, K. L., & Lockard, J. S. (1978). Monetary significance of the affiliative smile. *Bulletin of the Psychonomic Society, 11*, 344-346.
- Tolich, M. B. (1993). Alienating and liberating emotions at work. *Journal of Contemporary Ethnography, 22*, 361-381.
- Tracy, S. J. (2000). Becoming character for commerce: Emotional labor, self-subordination, and discursive construction of identity in a total institution. *Management Communication Quarterly, 14*, 90-128.
- Tsai, W. C. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management, 27*, 497-512.
- Turnipseed, D. L. (1998). Anxiety and burnout in the health care work environment. *Psychological*

- Reports*, 82, 627-642.
- Van Maanen, J., & Kunda, G.(1989). Real feelings : emotional expression and organizational culture. In L.L. Cummings & B.M. Staw(Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 11 (pp. 43-103). Greenwich, CT: JAI Press.
- Watson, D. (1988). Intraindividual and interindividual analyses of positive and negative affect: their relation to health complaints, perceived stress, and daily activities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1020-1030.
- Watson, D., Clark, L.A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measurement of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 4063-1070.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wharton, A. S.(1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupation*, 20, 205-232.
- Wharton, C. S. (1996). Making people feel good: workers constructions of meaning in interactive service jobs. *Qualitative Sociology*, 19, 217-233.
- Wichroski, M. A.(1994). The secretary: Invisible labor in the workworld of women. *Human Organization*, 53, 33-41.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R.(1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 486-493.
- Yanay, N., & Shahar, G. (1998). Professional feelings as emotional labor. *Journal of Contemporary Ethnography*, 27, 346-373.
- Zajonc, R. B. (1985). Emotion and facial efference: An ignored theory reclaimed. *Science*, April 5, 15-21.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifeit, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999). Emotional work as a source of stress: the concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 8, 371-400.



# The Effect of Interactions among Job Involvement, Ability of Regulating Other's Emotion, and Emotional Labor on Emotional Exhaustion

Tsung-Yu Wu<sup>1</sup> and Bor-Shiuan Cheng<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Department of Psychology, Soochow University*

<sup>2</sup> *Department of Psychology, National Taiwan University*

The purpose of this study was to test the interaction effect of emotional labor, job involvement, and ability of regulating other's emotion on emotional exhaustion. In the study, emotion labor included expression of positive emotion and suppression of negative emotion. The results demonstrated that the interaction between job involvement and suppression of negative emotion significantly predicted emotional exhaustion. When job involvement was high, suppression of negative emotion did not predict emotional exhaustion; when job involvement was low, suppression of negative emotion predicted emotional exhaustion positively. However, the interaction between job involvement and expression of positive emotion did not predict emotional exhaustion. Therefore, the interaction effect between job involvement and suppression of negative emotion was stronger than the interaction between job involvement and expression of positive emotion. Besides, the interaction between ability of regulating other's emotion and

suppression of negative emotion significantly predicted emotional exhaustion. When ability of regulating other's emotion was high, suppression of negative emotion did not predict emotional exhaustion; when ability of regulating other's emotion was low, suppression of negative emotion predicted emotional exhaustion positively. However, the interaction between ability of regulating other's emotion and expression of positive emotion did not predict emotional exhaustion. Therefore, the interaction between the ability of regulating other's emotion and suppression of negative emotion was stronger than the interaction between the ability of regulating other's emotion and expression of positive emotion. The implications, limitations, contributions, and applications of this study are discussed.

**Keywords:** *emotional labor, emotional exhaustion, job involvement, ability in regulating other's emotion*

