UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SERGEJA PETEK

Mentorica: doc.dr. Šadl Zdenka

Somentorica: doc. dr. Hlebec Valentina

ČUSTVA V JAVNI SFERI DELA

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2006

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Zdenki Šadl in somentorici doc. dr. Valentini Hlebec za nasvete, vodenje in potrpežljivost pri izdelavi diplomskega dela. Iskrena zahvala gre mami in očetu za razumevanje in finančno podporo skozi vsa leta študija, sestri pa za izvirne nasvete. Gorazdu hvala za potrpežljivost in hvala vsem mojim prijateljem za moralno vzpodbudo.

Zahvaljujem se tudi vsem intervjuvancem za njihov čas in posredovanje koristnih, uporabnih ter zanimivih informacij.

Vsakdo se lahko ujezi – to res ni težko.
Toda težko se je ujeziti na pravo osebo,
ravno prav, v pravem trenutku,
iz pravega razloga in na pravi način.
Aristotel

Kdor hoče videti, mora gledati s srcem,.
Bistvo je očem nevidno.
Antoine de Saint- exupery, Mali princ

Glavni up vsakega naroda je v dobri vzgoji mladine.
Erasmus

KAZALO:

1. UVOD 6
2. ODNOS MED ČUSTVI IN RAZUMOM 8
2.1. OPREDELITVE ČUSTEV 9
2.2. OBRAVNAVA ODNOSA MED ČUSTVI IN RAZUMOM V ZAHODNI INTELEKTUALNI TRADICIJI 11
3. EMOCIJE IN HIERARHIJA MED SPOLOMA 13
3.1. ČUSTVENE ŽENSKE, RACIONALNI MOŠKI 16
3.2. POKLICNA SEGREGACIJA 18
3.2.1. ZAPOSLOVANJE V STORITVENEM SEKTORJU 23
4. POSTMODERNA ORGANIZACIJA IN EMOCIONALNO DELO 26
4.1. PRISOTNOST ČUSTEV V POSTMODERNI ORGANIZACIJI 28
4.1.1. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA 32
5. EMOCIONALNO DELO 33
5.1. VKLJUČENOST ŽENSK V EMOCIONALNO SFERO DELA 36
5.2. POSLEDICE EMOCIONALNEGA DELA 39
5.3. STORITVE Z NASMEHOM KOT OBLIKA EMOCIONALNEGA DELA 43
6. EMPIRIČNI DEL 47
6.1. RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 48
6.2. METODA IN VSEBINSKI NAČRT ANALIZE 49
6.3. POKLIC PRODAJALCA 50
6.4. POKLIC IZTERJEVALCA DOLGOV 54
6.5. SKLEPNE UGOTOVITVE 58
7. SKLEP 60
8. VIRI 64

1. UVOD

Čustva so bila v zahodni intelektualni tradiciji in družbah pogosto obravnavana kot moteča, neutemeljena, pristranska, podcenjena in manjvredna. S prehodom v postmoderno informacijsko družbo pa čustva pridobivajo središčni pomen in vlogo v družinskem življenju, javni sferi dela in politike, prostem času in v prijateljskih, intimnih ter sorodstvenih vezeh. Čustva so sestavni del vsakdanjih interakcij in bistven del komunikacije. Bistveno je, da se najprej zavedamo svojih lastnih čustev, saj brez zaznavanja lastnih čustev nismo dovzetni za čustva in razpoloženje drugih. Zaznavanje čustev drugih v medsebojni komunikaciji tudi tedaj, ko o njih ne govorijo, je bistvo empatije. Ljudje le redko opisujemo z besedami, kaj občutimo. O svojih lastnih čustvih pogosto sporočamo z barvo glasu, izrazom na obrazu ali z drugimi nebesednimi znaki.

Osnova moderne družbe je racionalnost, za visoko moderno družbo pa je značilna afirmacija emocionalnosti v družbenem življenju. Pomeni konec zaupanja v razum. Tako dobijo čustva v številnih procesih osrednjo vlogo, ki označujejo visoko moderno družbo. Delo s čustvi ter komunikacijo v veliki meri spodbujajo tudi nove informacijske tehnologije v sodobni družbi. Čustva so v današnjem svetu pridobila vidno mesto v družbenem življenju, razum, ki sta ga razsvetljenstvo in moderna racionalna družba povzdignila v ideal, pa je izgubil svojo vlogo kot osrednja vrednota in življenjsko vodilo posameznikov. Čustva niso zgolj spontani odzivi na interakcije, v katere vstopamo vsakodnevno in na delovanje drugih, temveč so objekt družbenega in intelektualnega urejanja v javni sferi plačanega dela.

Na trgu se pojavlja vse več priročnikov, ki zaposlene dejansko učijo upravljanja s čustvi. To pomeni, da čustvovanje ni prepuščeno samoodločanju posameznikov, temveč je racionalno predelano in analizirano, odločitve pa sprejete na podlagi racionalnih kalkulacij.

Čustva postajajo središčnega pomena tudi v sferi zaposlitve, zlasti v storitvenih dejavnostih, za katere je pomembno, da vključujejo ustrezen odnos do javnosti oziroma do strank. Odlično storitev sestavljajo vljudnost, ustrežljivost, prijaznost osebja, pripravljenost pomagati kupcem, takojšnjo pomoč in storitev, dostopnost in razumevanje potrošnikov. Popolno poslovanje s strankami v literaturi označujejo kot storitve z nasmehom. Odlična storitev ni nekaj, kar storitveni delavci ponudijo, če imajo čas ali nekaj, kar je odvisno od njihove volje. Nasmeh ni samovoljen, slučajen dodatek k ponudbi, ampak je delavčeva dolžnost. Stranke niso zgolj številke, temveč jih je potrebno obravnavati kot ljudi. Pomemben je očesni stik, pristen nasmeh na obrazu in prijazen sprejem. "Bistveno je, da je nasmeh na obrazu pristen saj dobro opravljeno emocionalno delo pomeni odlično storitev." (Šadl, 2002)

Čustva so pomemben del organizacijske strukture, saj igrajo ključno vlogo v odnosih med zaposlenimi in v odnosih med storitvenimi delavci in odjemalci storitev. Kljub zmanjšanju razlik v pripisanih vlogah moških in žensk, se opravljanje emocionalnega dela še vedno pripisuje ženskam. Od žensk se pričakuje, da svojo prijaznost in čutnost kažejo tudi navzven in da vključujejo čustva, brez vidnega napora, tudi v opravljanje svojega plačanega dela. Še vedno je razširjeno stereotipno prepričanje, da moški niso sposobni razviti in izražati pozitivnih čustev. Vendar pa ženske zaradi svojih emocionalnih sposobnosti niso ustrezno plačane in priznane.

Diplomsko delo obravnava pomembnost in prisotnost čustev v sferi javnega življenja in plačane zaposlitve. Razdeljeno je na pet tematskih sklopov. V prvem delu obravnavam odnos med čustvi in razumom v zahodni intelektualni tradiciji, kjer opisujem različne opredelitve čustev.

Ker se je skozi stoletja ženska le stežka dokopala do položaja, ki ga ima danes in do svoje enakopravnosti, v drugem sklopu predstavim zgodovinsko proizvedeno hierarhijo med spoloma, stereotipno določenost čustvenih žensk in racionalnih moških ter pojem poklicne segregacije.

V tretjem delu predstavim postmoderno organizacijo kot mesto ustvarjanja emocionalnih odnosov v sferi dela. V postmoderni organizaciji čustva ponovno pridobijo pomembno funkcijo. Tretji tematski sklop zaključim s pojmom neverbalne komunikacije, ki je pomembna pri opravljanju dela, ki od delavca zahteva vključevanje emocij.

Četrti sklop se nanaša na opredelitev pojma emocionalnega dela in njegove temeljne značilnosti ter značilnost zaposlovanja žensk v sferi emocionalnega dela in njegove posledice. Kot obliko emocionalnega dela ponazorim novo, vse bolj razvijajočo se dimenzijo emocionalnega dela - storitve z nasmehom.

Zadnji, empirični del diplomskega dela se nanaša na primere emocionalnega dela v praksi. Primer prodajalcev, ki pri svojem delu vključujejo pozitivna čustva, da dosežejo svoj cilj in izterjevalcev dolgov, ki skušajo ob vključevanju negativnih čustev doseči vpliv na dolžnike. Opravila sem štiri intervjuje in sicer prodajelcem in prodajalko in z moškim in žensko, ki sta zapolsena kot izterjevalca dolgov. Z vsakim intervjuvancem sem opravila osebni intervju na temo emocionalnega dela. Ob koncu empiričnega dela sem svoje ugotovitve strnila v sklep.

2. ODNOS MED ČUSTVI IN RAZUMOM

Emocije so bile pogosto izključene iz klasičnih socioloških teorij. Osnovni razlog, za neobravnavo emocij v okviru socioloških teorij, je zagotovo slabše vrednotenje emocij, ki so pogosto predstavljale nasprotje razumu, kot višji obliki človekovih sposobnosti. Čustva so bila podcenjena in dodeljena drugim disciplinam kot so biologija, fiziologija, psihoanaliza in psihologija. Teoretiki so čustva pogosto enačili s strastmi, ki so bile pojmovane kot dihotomno nasprotje razumu, kot nekaj, kar razum pušča za seboj, kar presega, obvladuje in nadvladuje. Številne discipline, ki so se osredotočile na analizo človekovega vedenja, so izhajale iz racionalnega modela človeka. Tudi Avgust Comte, oče sociologije se je vneto zavzemal za znanost brez čustev.

Že od začetka miselnosti so bila čustva strogo ločena od razuma, kot višje sposobnosti človekovega delovanja. Vendar se izkaže, da so čustva temeljni del človekove osebnosti, saj igrajo odločilno vlogo v procesu racionalnega odločanja. Številnih pomembnih odločitev namreč ni mogoče izpeljati brez pomoči čustev.

2.1. OPREDELITVE ČUSTEV

Izraz emocija[1] ima koren v latinski besedi *e - movere (gibati se);* pred to besedo stoji predpona *e-*, ki vključuje pomen *gibati se stran,* kar kaže, da je težnja dejavnosti vsebovana v vsaki emociji. (povzeto po Goleman; 1997: 20) "Pojem čustva se v vsakdanjih in teoretskih diskurzih običajno nanaša na nenadne in dramatične, razdiralne, kratkotrajne emocionalne izkušnje, s spremljajočimi fiziološkimi simptomi in ekspresivnim obnašanjem." (Šadl, 1999b: 982) Emocija je proces v toku in navadno ne traja dolgo. Poraja se v transakcijah med posameznikom/-ico in okoljem, predvsem socialnim, transakcije pa potekajo neprestano, v skladu z njimi pa se emocije spreminjajo iz trenutka v trenutek. Osebnostni dejavniki in stališča lahko povzročijo, da so določeni emocionalni odzivi pri posamezni osebi bolj pogosti kot drugi. (Lamovec, 1989: 14)

Čustva spodbujajo k delovanju in so povezana z načinom komuniciranja in vedenja. Navadno se izogibamo tistim situacijam in dejavnostim, ki nam povzročajo neugodje in posledično v nas vzbujajo negativna čustva, usmerjamo pa se k tistim, ki vzbujajo ugodje in pozitivna čustva. Ljudje pogosteje prikrivajo negativna kot pozitivna čustva, saj so pozitivna čustva največkrat posledica nepričakovanih dogodkov, ki omogočajo realizacijo ciljev, negativna čustva pa so posledica dogodkov, ki preprečujejo realizacijo zastavljenih ciljev. Razkrivanje pozitivnih čustev posledično vodi k boljši komunikaciji, medtem ko razkrivanje negativnih čustev lahko vodi k poslabšanju ali celo prekinitvi medsebojnih odnosov.

[1] V diplomskem delu uporabljam pojma "emocije" in "čustva" kot sinonima.

L. Collins (v Šadl 1999b: 979) govori o *emocionalni energiji,* ki se kaže v pripravljenosti za delovanje, delovanje pa se izraža v prevzemanju iniciative znotraj družbenih odnosov. Visoka stopnja emocionalne energije se povezuje z občutkom samozavesti in navdušenjem za družbeno interakcijo, medtem ko nizka stopnja emocionalne energije povzroči odmik od aktivnosti in izogibanje odnosom z drugimi. Vsak posameznik/-ica vstopa v interakcijo z določenimi čustvi, ki jih nato z delovanjem bodisi potrdi ali povzroči njihovo spremembo. S pomočjo čustev posamezniki/-ice izražajo svoje namere, pričakovanja in vrednote. Na podlagi čustvenih odzivov lahko ocenimo njihovo stanje in se oceni primerno odzovemo na njihovo delovanje. Bistveno je, da se zavedamo tako svojih lastnih kot tudi čustev drugih udeležencev družbenih interakcij, saj nam omogočajo lažje komuniciranje.

Emocije so zelo kompleksna stanja, o njih lahko sklepamo na osnovi obnašanja, pri čemer so subjektivna občutja le eden od njih. Vsak posameznik/-ica v toku svojega življenja opravlja najrazličnejše vloge, ki jih lahko označimo kot družbeno predpisano serijo interakcij, ki jih posameznik/-ica izvaja v določeni družbeni situaciji. Vsaki vlogi so predpisana pravila delovanja, ki vključujejo tudi pravila čustvovanja. Pravila čustvovanja se nanašajo na stopnjo, smer in trajanje čustva v določeni situaciji in kažejo, kako globok je vpliv družbene kontrole na čustvovanje. Pravila, ki urejajo čustvovanje so zelo podobna pravilom lepega vedenja ali oblačenja in označujejo področje, znotraj katerega smo varni pred tem, da se osramotimo ali osmešimo. Pravila čustvovanja so lahko bolj ali manj ponotranjena ali pa jih občutimo kot pretežno vsiljena od zunaj. Spoštovanje pravil čustvovanja pomeni potrjevanje in pokoravanje prevladujoči ideologiji, kar pa od posameznika/-ice zahteva predelavo oziroma urejanje emocij.

Pravila čustvovanja se dokaj hitro spreminjajo, zato pogosto vztrajajo stara pravila skupaj z novimi, čeprav so nezdružljiva. Kljub svobodi, ki jo je prinesla visoko moderna družba na področju čustvovanja, se še vedno dogaja, da posamezniki/-ce prikrivajo svoja resnična čustva zaradi bojazni, da bi bili zavrnjeni in raje sledijo predpisanim pravilom čustvovanja.

2.2. OBRAVNAVA ODNOSA MED ČUSTVI IN RAZUMOM V ZAHODNI INTELEKTUALNI TRADICIJI

Skozi stoletja so številni misleci, filozofi in znanstveni teoretiki na najvišjo točko postavljali razum. Takšno globoko racionalno usmerjenost, ki je razum povzdignila v prvo človeško zmožnost, v najvišjo človekovo krepost in odličnost, najdemo že pri Sokratu in Platonu. Sokrat je razum poimenoval za najvišjo vrlino, nekaj kar je v človeku najboljšega. Platon pa je med različnimi deli duše podelil dominantno vlogo ravno razumu. Platon je zavrnil čutno percepcijo kot vir spoznanja resnice in kot temelj resničnega postavil um. Prepričan je bil, da čustva izhajajo iz najnižjih plati človekovega duha in da onemogočajo proces mišljenja. Platon je menil, da naj bi vse emocije pripadale duši.

Racionalnost so filozofi šteli za sam božji dar, za posebno izjemno sposobnost, ki je ljudi povezovala z bogovi. Za zahodno intelektualno tradicijo je značilna razumskost, kar je pojasnjeval tudi Aristotel, saj je jasno razlikoval med razumom in čustvi in med drugim tudi razglašal božanskost razuma. Racionalisti 17. in 18. stoletja pa so poudarjali, da luč razuma človeka nezmotljivo vodi k resnici.

Človek se na podlagi sposobnosti racionalnega mišljenja loči od nižjih oblik življenja in tako so že od vsega začetka razvoja znanstvene dejavnosti, na podlagi teorij o človeških sposobnostih, številni misleci zagovarjali človeka kot višjo raven v razvoju družbe. Zahodna intelektualna tradicija je pogosto dajala prednost racionalnim pred emocionalnimi vidiki življenja, pri tem je razum označevala kot sposobnost, ki naj bi človeka ločevala od nižjih oblik življenja. Osrednja misel, ki so jo zagovarjali številni glavni utemeljitelji zahodnega mišljenja je bila, da se je človek ločil od nižjih oblik življenja s pomočjo svojih višjih duševnih procesov, z razumom oziroma z mišljenjem. Lastnosti, ki so opredeljevale čustva, so bile izključene iz razumevanja razuma in obratno.

Čeprav so že starogrški filozofi razum poveličevali, pa so bila čustva prav tako pomembna kategorija njihovega proučevanja. Prepričani so bili, da pretirana čustva ogrožajo subjekt čustvovanja – posameznika/-co, druge ljudi in celotni družbeni red. Poskušali so sistematično pojasniti številne pojave v zvezi z emocijami, z opazovanjem večjega števila ljudi so zbrali precej empiričnih podatkov in na tej podlagi podrobno opisali posamezna emocionalna stanja, ter njihov vpliv na človekovo vedenje. Zanimal pa jih je tudi vpliv emocij na druge psihične funkcije, njihova narava, pomen ter vzroki nastanka.

Čustva so bila v zahodni tradiciji predmet številnih obravnav, najpogosteje z namenom poudarjanja njihove destruktivne narave. S širitvijo racionalnosti v vse sfere človekovega delovanja in življenja od razsvetlejnstva dalje so se emocije kazale kot opozicija racionalnemu, kot kaotične, nevarne in iracionalne sile.

Kljub globoki racionalistični usmeritvi zahodnega mišljenja se je filozofija zanimala tudi za raziskovanje čustev in strasti. Čustva ali strasti, kot so filozofski teoretiki poimenovali čustva so predstavljala nasprotje razumu in jih pogosto vrednotila nižje. Kot opisuje Šadlova (1999a: 18-19), so bile emocije označene kot strasti in pojmovane kot sile, ki vržejo človeka v nevednost, brezumje, odtujenost, trpljenje in suženjstvo. Pojmovane so bile kot nevarni in destruktivni pojavi, ki motijo in zavirajo gladko delovanje razuma. Strasti so filozofi poimenovali kot motnje in ovire v procesu spoznavanja, ki jih mora razum odpraviti. Od starih Grkov pa vse do sredine 18. stoletja so o čustvih govorili kot o strasteh.

V srednjem veku se zanimanje za emocije izgubi. V ospredje stopijo vprašanja morale, ki emocije največkrat označujejo kot izvore zla. Novo zanimanje za emocije in ponovna oživitev razprav o človeku se pojavita zopet v novem veku. Čeprav v tem obdobju prevladuje racionalistična usmeritev, so se nekateri filozofi 17. in 18. stoletja ukvarjali tudi z emocijami. Človek postane svobodno bitje, zato je zanj bistveno, da svobodno izraža svoja emocionalna stanja. (povzeto po Lamovec, 1984: 1-4) "V modernem življenju je predstavljal razum (kot edina priznana oblika racionalnosti) osrednjo vrednoto in načelo življenja ter kulture." (Šadl, 1998b: 148)

Razum in čustvo sta bila v evropski tradiciji v glavnem pojmovana kot dve bolj ali manj ločeni, neodvisni spodbudi človeškega delovanja. Takšno dualistično pojmovanje je prisotno še danes. Kot pravi Goleman (1997: 18, 23): "Vsem omejitvam navkljub strasti znova in znova prevladajo nad razumom. Takšno nagnjenje nam je dano po človeški naravi in izhaja iz temeljnega duševnega razvoja. Razlikovanje med čustvenostjo in razumnostjo najdemo med preprostimi ljudmi, ki ločijo med srcem in glavo. Misel, ki se usede v srce, je drugače prepričljiva, zanesljivejša, kot misel, ki se porodi iz glave."

3. EMOCIJE IN HIERARHIJA MED SPOLOMA

Predstave o podrejenem in neenakopravnem položaju žensk, o tem, da so ženske manj vredne in manj sposobne kot moški in da je glede na to normalno in edino moralno, da se ženske družbeno uveljavijo le v zasebni sferi – gospodinjstva in družine – so bila neločljiva sestavina vsakdanje množične prakse in zavesti družb v preteklosti in v mnogih primerih še v sodobnosti. Ločitev spolov je bila poudarjena prostorsko. "Prostorsko delitev med razumom (javna sfera) in čustvi (zasebna sfera) je spremljala spolna delitev v meščanski družini, v kateri postane izvajanje dejavnosti spolno specifično (moški kot nosilec poklica, ekonomski oskrbovalec družine, ženska kot nosilka čustvenega družinskega življenja, gospodinja in vzgojiteljica otrok)." (Šadl, 1999a: 207)

Možje so večino svojega dneva preživeli na javnih mestih, kot so trg ali gimnazije, dostojne ženske pa so ostajale doma. Vendar ženske niso ostajale doma zgolj zaradi svojega dela, ki jim ni dajal veliko možnosti za odhod iz hiše, temveč tudi zaradi vpliva javnega mnenja.

Konstrukt o čustvenih ženskah je ohranjal in produciral podrejenost žensk, njihovo izključenost iz politike, ki je veljala za izraz najvišje človeške racionalnosti, s področja znanosti in javne sfere dela. Moškost se je povezovala z idealom razuma. Tako kot je razum nadrejen čustvom, naj bi bil moški nadrejen ženski, in le moški naj bi bili zaradi nepovezanosti z materinskimi instinkti in čustvi sposobni doseči zahtevano višino discipline in samonadzora.

Za klasično patriarhalno družino je bila značilna popolna podrejenost ženske moškemu. Veljalo je prepričanje, da sodijo čustva zgolj v domače oziroma zasebno okolje, v javnem življenju pa ima za učinkovito in uspešno delovanje ključno vlogo zgolj razum. Ženske so bile dodeljene v zasebno sfero, v kateri je imela osrednjo vlogo emocionalnost, saj naj bi čustva predstavljala grožnjo razumu in racionalnosti, zato je bilo potrebno ženske in emocionalnost izmejiti iz javnega življenja. Razdelitev družbenega življenja na javno in zasebno sfero pa je posledično povzročilo družbeni razcep med moškimi in ženskami. Ženska je bila tako pojmovana kot manjvredno in šibko bitje, kot nasprotje moškemu, ki je utelešal racionalni duh. Ženski je bila podeljena nova naloga in sicer skrb za emocionalno sfero v družini. Njena naloga je bila uravnavanje, identificiranje in zaznava svojih in tujih čustev. Tako delo imenujemo emocionalno delo, saj vključuje čustva in poteka tako, da ženske v sebi in drugih družinskih članih razvijajo ustrezne emocije. To velja predvsem za njihove partnerje, ki zaradi težkega dela v javni sferi tako "nujno" potrebujejo tako obliko čustvene podpore. Takšno delo emocionalne podpore pa je oblika nevidnega dela, podobno kot gospodinjsko delo, ki še danes ni pojmovano kot prava oblika dela, temveč je samoumevno, da ženska opravlja delo gospodinje in hkrati hodi v službo. Emocionalno delo je nevidno delo, kot resnično delo, pa se pojmujejo zgolj dejavnosti, ki jih ženske izvajajo na svojem delovnem mestu, v službi. Številne organizacije in vidiki dela ter zaposlitve so bili od samega začetka v izključni domeni moških. Možnost opravljanja dela se je ženskam odprla šele pod velikim pritiskom skupin za pravice žensk.

V nobeni družbi ženske niso uživale enakih možnosti kot moški. "Značilnosti spolne delitve dela so se zelo razlikovale v posameznih zgodovinskih obdobjih glede na razredno, regionalno in etično pripadnost, toda v večini primerov z redkimi izjemami, je ženska dobila statusno nižja in manj plačana dela." (Černigoj Sadar, Verša, 2002: 398)
Oblast in politika sta bili praviloma v rokah močnejšega. Na začetku je bila to tiranija nad večino. "Francoska revolucija 1789 je definirala moške državljane kot enake in zanje naj bi bila oblast enako dostopna. O ženskah seveda tu ni bilo govora. " (Antić v Bahovec, 1993: 125)

"Fiziološke sposobnosti žensk in njena večja povezanost z življenjem, ki dejansko dajejo ženski manj svobode v razpolaganju s sabo, so v večini kultur vključene v družbeno vlogo in psihično strukturo osebnosti žensk kot nekaj totalnega, vseobsegajočega in omejujočega." (Jogan, 1990:14) Ženska moč razpolaganja z lastno reproduktivno sposobnostjo je bila nevarnost, ker je neposredno ogrožala interese vladajočih moških.

Ženskam so možnosti za osebnostni razvoj, ki jih ponujajo sodobne družbe, dejansko manj dostopne kot moškim. Spreminjanje družbenega položaja žensk ne poteka po nekih naravnih, samoumevnih zakonih, temveč zahteva nenehno prizadevanje za spremembe. Boj vstopanja žensk v javno sfero življenja je bil v njihovih začetkih zasmehovan, stigmatiziran in podcenjevan. In v mnogih razlagah katoliške cerkve in znanosti označen celo kot najhujše zlo. Šele ob koncu devetnajstega in v začetku dvajsetega stoletja, so ženskam s pomočjo velikega napora pripadle osnovne legalne pravice kot so npr. volilna pravica, možnost izobraževanja in enakopravnost v starševstvu. Ženske niso več omejevale svoje dejavnosti le na družino in zasebnost, temveč so jo razširjale na različna področja javnosti, ki pa dostikrat ostanejo neopažena raziskovalcem. Vse bolj množično vstopanje žensk v mezdno delo, nastopanje na trgu dela, vse večja izobrazba žensk, kažejo na specifična, četudi nepolitična področja javnosti, kjer so lahko ženske delovale precej pred njihovim formalnim vstopom v politični del javne sfere.

Med obema svetovnima vojnama so se ženske množično zaposlovale zunaj doma, saj so se moški bojevali na bojiščih, vendar so se bile ob koncu vojne prisiljene vrniti k opravljanju gospodinjskega dela in skrbi za dom in družino. Te spremembe pa so močno vplivale na položaj in vlogo, ki so jo morale ženske odigrati zaradi moške odsotnosti. V izjemno težkem položaju – vojne, se je izkazalo, da zmorejo ženske opravljati splošno veljavna "moška pravila". Po vojni se je položaj žensk v razvitejših državah tako precej izboljšal. Ženske so predstavljale velik del delovne sile, vendar pa so bile še vedno slabše plačane od moških.

V zadnjih letih so z vidika pravne[2] urejenosti na področju enakopravnosti med spoloma bistvene spremembe vidne tudi v Sloveniji. Spričo navedenih sprememb pa "lahko

[2] Tako npr. Zakon o enakih možnostih žensk in moških govori v 1.člen, 2. odstavek: Ustvarjanje enakih možnosti je naloga celotne družbe in pomeni odstranjevanje ovir za vzpostavljanje enakosti, zlasti s preprečevanjem in odpravljanjem neenakega obravnavanja spolov, kot oblike spolne diskriminacije v praksi, ki izvira iz tradicionalno in zgodovinsko pogojenih različnih družbenih vlog, ter ustvarjanje pogojev za vzpostavljanje enake zastopanosti obeh spolov na vseh področjih družbenega življenja.

rečemo, da delo spreminja spol: od moške postaja vse bolj ženska dejavnost - ne zaradi tega, ker bi ženske prej manj delale, ampak zato, ker do sedaj nevidno in nevrednoteno prihaja vse bolj glasno na dan – prihaja do počasnega vstopa žensk iz tradicionalno, definiranega ženskega (čustva, telo in narava) v splošno sprejete koncepte in definicije dela in glavni tok sociologije dela." (Kanjuo Marčela, 2002: 45)

3.1. ČUSTVENE ŽENSKE, RACIONALNI MOŠKI

Za človeško vrsto je, kakor tudi seveda za mnoge druge, značilen spolni dimorfizem, razlike med spoloma, ki se najočitneje kažejo kot anatomske posebnosti. Tako je za moške, med drugim, značilna višja rast in večja mišična masa kot za ženske. Verjetno je prav fizična "superiornost" moškega (skozi nasilje) vodila v socialno, družbeno in tudi kulturno diskriminacijo žensk. Ženske naj bi predstavljale bolj čustveni spol, imele naj bi intuitivni občutek za potrebe drugih, naravne sposobnosti oblikovanja socialnih odnosov ipd. Te lastnosti naj bi se izražale tudi v njihovi telesni govorici in oblikovanju stila komuniciranja.

Družbeno proizvedene razlike med spoloma se začno uveljavljati že takoj po rojstvu otroka. Prevladuje ocena, da naj bi bile deklice šibkejše, nežnejše ter bolj čustvene kot dečki in temu ustrezno jih starši in ostali tudi obravnavajo. Otroci se učijo vsiljenih vzorcev, jih prevzemajo in se z njimi identificirajo. V vrtcu in šoli se proces polarizacije glede na spol nadaljuje. Tu še posebej izstopajo športne dejavnosti.

Spolna identiteta posameznika se oblikuje na podlagi družbeno določenih predstav in pod vplivom stereotipov o spolnih razlikah. Ženskam se pripisujejo določene socialno-psihološke lastnosti kot so: čustvenost, nežnost, odvisnost, kooperativnost, empatija ipd., ki so popolnoma nasprotne lastnostim, ki jih pripisujemo moškim: dinamičnost, agresivnost, samozavestnost, moč itd. Številne raziskave o razlikah med spoloma razkrivajo razlike v čustvenem izražanju med spoloma. To različno izražanje čustev glede

---

4.člen: Enakost spolov pomeni, da so ženske in moški enako udeleženi na vseh področjih javnega in zasebnega življenja, da imajo enak položaj in enake možnosti za uživanje vseh pravic in za razvoj osebnih potencialov, s katerimi prispevajo k družbenemu razvoju, ter enako korist od rezultatov, ki jih prinaša razvoj. (Zakon o enakih možnostih Ul.I. RS, št.59/2002)

na spol je odvisno od socializacije posameznika in se oblikuje v povezavi s pravili in družbenimi normami, ki določajo kako, kdaj in kje lahko moški oziroma ženska izražata določene emocije. Že od nekdaj je bilo rečeno, da dečki ne jočejo in da deklice niso agresivne. (več v Fischer, 2000: 25) Izražanje emocij je v veliki meri odvisno od načina socializacije in učenja otrok. Spolne razlike se v otroštvu najbolj poudarjajo s spolno tipiziranimi igračami. Tako se pogosto deklicam dodeljujejo "nežne" igrače kot so punčke, razni kuhinjski pripomočki, medtem ko naj bi se dečki igrali vojake in se vozili z avtomobilčki.

Eden najpogostejših in najbolj razširjenih stereotipov, ki označujejo ženske in moške, je ravno stereotip o čustvenih ženskah in razumskih moških, ki pravi, da so ženske v primerjavi z moškimi bolj čustvene, podvržene čustvom in čustvenim dogodkom, ter da težje prikrivajo svoje emocije. Ženske pogosteje urejajo svoja čustva in so pogosteje kot moški pripravljene govoriti o svojih čustvenih stanjih. Takšno povezovanje čustev in žensk, pa je preko negativnega vrednotenja čustev določalo družbeno podrejenost žensk. To pa je kot smo že omenili vodilo k njihovi izključenosti iz racionalnih sfer javnega življenja. Od žensk se je pričakovalo, da razvijejo *ženske lastnosti*: pripravljenost nuditi pomoč drugim, emocionalno podporo, skrb za druge, izkazovanje čustev… Medtem ko so moški čustva dojemali kot oviro pri doseganju zastavljenih ciljev in racionalnega delovanja.

Razlike se pojavljajo tudi v komuniciranju. V primerjavi z moškimi se ženske več smejijo, vračajo smeh sogovorniku in smeh uporabljajo tudi takrat, kadar želijo prikriti morebitno zadrego in neprijetno počutje. Ženske se v interakcijah z drugimi bolj nagibajo k izražanju čustev in svojih občutij kot moški, ki naj bi zaradi stereotipnih zapovedi in maskulinitete svoja čustva prikrivali, da ne bi bili označeni kot preveč poženščeni.

Ženske tekom komunikacije naredijo več značilnih telesnih gibov kot so: več očesnega kontakta z drugimi, kimanje, partnerju pristopijo bliže, se ga dotikajo in se v pogovor bolj čustveno vključijo. Pogosto pa nasmeh uporabijo tudi, ko skušajo prikriti dejansko razpoloženje in svoje čustveno stanje. Poudarjanje in družbeno konstruiranje razlik med spoloma se ustvarja in se izraža v stereotipih o tem, da naj bi bile ženske, zaradi svojih fizičnih lastnosti, manj primerne za opravljanje težjih manualnih del. Pogosto so se oblikovala prepričanja da je "naloga žensk, da ohranjajo sfero prepletanja duha in telesa, h kateri se zateka razumski moški po tolažbo, toplino in sprostitev. Če hoče moški izvajati najbolj vzvišeno obliko razuma, se mora znebiti "mehkih" čustev in čutnosti; ohranila mu jih bo ženska." (Descartes v Šadl 1999a: 72)

Na podlagi konstrukta o ženski čustvenosti se je oblikoval klasičen "predsodek o ženski naravi, ki je pogosto argument pri predvidevanju o delovnih zmožnostih žensk. Za ženske velja predpostavka, da bodo dopustile vpliv čustev na poslovne odločitve, to pa je ocenjeno kot negativno. Enako velja za prepričanje, da ženske niso pripravljene prevzemati odgovornosti." (Kanjuo Marčela, 1996: 74-75)

Stereotipne razlike med moškimi in ženskami so pogosto prisotne tudi na trgu zaposlovanja. Ker so bile ženske zelo dolgo izločene iz trga dela in so se le stežka uveljavile pri zaposlovanju, jim še danes pripadajo nižje vrednotena in slabše plačane zaposlitve. Poklicna struktura zajema ženske in moške poklice, ki izključujejo pripadnike nasprotnega spola zgolj na podlagi prepričanj, da določena poklicna dejavnost za določen spol ni primerna.

Vendar pa ženske po naravi niso bolj čustvene od moških in čustva moških niso manj intenzivna od čustev žensk. Človeška zmožnost čustvovanja, izražanja in nadzorovanja čustev je biološko določena in zato univerzalna.

3.2. POKLICNA SEGREGACIJA

Naraščanje storitvenega sektorja, dostop do izobraževanja, sodobni potrošniški vzorci in rast števila razvez in enostarševskih družin v zahodnih, razvitih družbah v zadnjih desetletjih, so povzročili, da je delež zaposlenosti žensk močno naraščal in se počasi približal deležu zaposlenih moških. Toda velik problem zaposlitvene kulture še vedno predstavlja žensko, nevidno delo v sferi doma, ki vpliva na segregacijo trga delovne sile. Govorimo o tako imenovanih ženskih in moških poklicih. Žensko delo je slabše plačano in manj cenjeno[3] v primerjavi z moškim. Tipično ženski poklici so večji del povezani s tradicionalno predstavo o vlogi ženske v družini. Tako je ženskam "prepuščeno" področje pedagogike, storitvenih dejavnosti, tekstilne industrije, zdravstvene nege in podobno.

Pot do določenega poklica vodi skozi sistem izobraževanja in usposabljanja. Obstajajo šole[4], kjer je delež pripadnikov določenega spola vpisanih učencev izredno majhen. Če upoštevamo dejstvo, da je posameznikova izbira srednje šole prostovoljna, ni težko ugotoviti, da ima diferenciacija poklicev glede na spol zametke že v procesu primarne socializacije, predšolski vzgoji ter osnovnošolskem izobraževanju. Pomen izobraževanja za enakost spolov je v tem obdobju bistvenega pomena. Določenih vedenjskih vzorcev se otrok priuči že zgolj z opazovanjem razdelitve vlog staršev v družini. Družina je osnovna celica, kjer se vršijo procesi primarne socializacije otrok, zato bi bilo nujno seznanjati starše s pomenom enakomerne razporeditve in izmenjevanja družinskih obveznosti, kakor tudi s pomembnostjo enakopravne vloge obeh spolov v širši družbi.

S takšnim pristopom bi bilo potrebno nadaljevati tudi v vrtcih in šolah. Pri tem postane vse bolj pomembna vloga pedagogov, učiteljev in predavateljev. Oblike neenakega obravnavanja glede na spol se lahko kažejo v načinu razlaganja in podajanja učne snovi, v učbenikih[5]. Lahko se pojavljajo eksplicitno, vendar so največkrat prisotne implicitno. Pedagogi, učitelji in predavatelji morajo biti sposobni takšne oblike diskriminacije prepoznati, jih odpravljati in nenazadnje nanje opozarjati. Zato bi bilo smiselno organizirati različne seminarje ter usposabljanja za zaposlene v vzgoji, izobraževanju in

[3] Mišljeno je z vidika, da naj bi moški opravljal enako delo bolje.
[4] Te so na primer Srednja upravno administrativna šola, Srednja zdravstvena šola, Srednja šola za elektrotehniko in računalništvo, ipd.
[5] Že v imenih nekaterih poklicev lahko zaznamo dajanje prednosti določenemu spolu. (npr. elektrotehnik-elektronik ali medicinska sestra)

poklicnem usposabljanju. Vzpostaviti bi bilo potrebno ustrezen nadzor kompetentnih strokovnjakov, ki bi z vidika enakega obravnavanja spolov evalvirali pripravo, sprejemanje in izvajanje javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja, sodelovali pri potrjevanju učbenikov in podobno.

Omenila sem že različno zastopanost žensk in moških v določenih poklicih. Za odpravo teh razlik bi bilo potrebno vzpodbuditi zanimanje nasprotnega spola za spolno diferencirane poklice, predvsem s promocijami in poudarjanjem prednosti pri njihovi izbiri. Zakonski urejenosti navkljub, bodo potrebni še mnogi napori, da bo tako v sistemu vzgoje in izobraževanja, kakor tudi v celotni družbi dosegli enako obravnavo žensk in moških.

Kot omenja N. Černigoj - Sadar (2000: 40) obstajajo številni dejavniki, ki vodijo do spolnega vzorca zaposlovanja in sicer:

- Moški in ženske ponujajo različne veščine na trgu delovne sile.
- Razlike v plačilu, delovnem času in varnosti dela. Delodajalci lahko izkoristijo razlike v ponudbi delovne sile tako, da ločujejo moške in ženske za različne poklice pod različnimi pogoji.
- Kopičenje žensk v ozke profile poslov vodi do velike ponudbe in nizkih zaslužkov.
- Delodajalci obravnavajo moške in ženske kot različno rizično delovno silo. Ženske so obravnavane kot bolj rizične, zato delodajalci zavračajo ženske na delovnih mestih, v katera podjetje veliko investira.
- Razlike v okusih: zaradi negativnega stališča bo delodajalec nasprotoval zaposlovanju žensk in moških v poklicih, ki so za določen spol netradicionalni.

Tako se oblikuje poklicna segregacija, ki je simptom spolne neenakosti na trgu dela in je v zaposlovanju dokaj trdovratna značilnost zaposlovanja žensk v zahodnih industrijskih in postindustrijskih družbah. Je simptom spolne neenakosti in proces, ki olajšuje produkcijo in reprodukcijo spolne neenakosti.

Ločujemo dve obliki poklicne segregacije. *Horizontalna segregacija* pomeni, da ženske opravljajo drugačne poklice in imajo drugačne karierne možnosti kot moški, ter da so zaposlene predvsem v tistih dejavnostih, v katerih prevladujejo ženske. Horizontalna segregacija se kaže v prevladovanju ženske delovne sile v storitvenih dejavnostih ter v

tekstilni in obutveni industriji. Zaradi prevladovanja zaposlenosti žensk v teh sektorjih jim pravimo tudi feminizirani poklici.

Vertikalna segregacija pa kaže, da ženske pogosto zasedajo nižja, manj odgovorna in seveda manj plačana delovna mesta. Ko ista ali podobna dela opravljajo moški, ta dela pridobijo višji status in boljše plačilo, kot če to delo opravljajo ženske.

Horizontalna segregacija nam pojasnjuje, zakaj je skrbstveno delo (negovalke, patronažne sestre, medicinske sestre) tipično ženski poklic, vertikalna segregacija pa pojasnjuje, zakaj so tudi v skrbstvenih dejavnostih (centri za socialno delo, domovi za ostarele) na vodilnih položajih pretežno moški. (več o tem v Marčela 1996: 66-69)

Zaposlenost žensk v Sloveniji in ostalih tranzicijskih državah je že vseskozi visoka. Na začetku dvajsetega stoletja je znašal delež žensk med zaposlenimi v Sloveniji okoli 25% vseh zaposlenih, med 1. in 2. svetovno vojno okoli ene tretjine, po drugi svetovni vojni pa se je delež povečal na približno 48,4% (podatki v Hanžek in Javornik: 2000: 179) Velika udeležba žensk na trgu delovne sile je posledica ekonomske nujnosti, z leti pa se ekonomska nujnost spremeni v zadovoljstvo, socialne stike in podobno. V zadnjih desetletjih je zaznati predvsem porast udeležbe žensk in mater z majhnimi otroki na trgu delovne sile v državah Evropske unije. To spremembo, kot ugotavlja Černigoj-Sadar (2000: 35-36), lahko pojasnimo z ekspanzijo storitvenega sektorja in spremembami na strani ponudbe delovne sile.

Vendar pa imajo ženske slabše zaposlitvene pogoje in možnosti v primerjavi z moškimi. Precej razlogov za takšne razmere je povezanih z neenako delitvijo neplačanega dela v družbi. Večino neplačanega dela opravijo ženske, kar pa jim ustvarja dvojno, včasih celo trojno obremenitev.

Ženske prevladujejo v tistih poklicih, ki zahtevajo pogoste in intenzivne stike z ljudmi. Taki poklici so npr. medicinske sestre, prodajalke in učiteljice. V teh poklicih so pogosto formalno določena pravila izražanja čustev. V letu 1995 ženske predstavljajo večino zaposlenih na področju zdravstvenega in socialnega varstva (82,36 %), gostinstva in turizma (68,85 %), na področju izobraževanja, znanosti, kulture in informacij (67,13 %), v

trgovinskih dejavnostih (61,66 %) ter na področju finančnih, tehničnih in posebnih storitev (55,92 %). Skupno so ženske predstavljale 48,26 odstotkov vseh zaposlenih in sicer 67,57 odstotkov vseh zaposlenih v negospodarskih dejavnostih, 42,75 odstotkov v gospodarstvu ter 41 odstotkov zaposlenih pri zasebnikih. Delež žensk pa je bil najnižji na področju vodnega gospodarstva (11,73 % vseh zaposlenih), gradbeništva (13,23 %), na področju stanovanjsko komunalnih dejavnostih in urejanja prostora (20,21 %) ter na področju prometa in zvez (21,23 %).

Novejši podatki statistične raziskave Statističnega urada RS za leto 2004 v Sloveniji kažejo, da se je v storitvenih dejavnostih tega leta zaposlovalo največ delovno aktivnih oseb, kar 52,8% vseh zaposlenih je spadalo v storitveni sektor. Opazno manj oseb je bilo v letu 2004 zaposlenih v nekmetijskih dejavnostih, zgolj nekaj manj kot 10% zaposlenih pa je padlo v sektor kmetijskih dejavnosti.

V Evropski uniji se je npr. med letoma 1980 in 1996 število delavcev, ki opravljajo delo v storitvenem sektorju povečalo za okoli 19 milijonov. Povečevanje zaposlovanja v Evropi pa se opaža predvsem v tistih storitvenih dejavnostih in poklicih, kjer so ženske že prej imele velik delež med zaposlenimi. Tako lahko rečemo, da je prišlo do feminizacije zaposlovanja v Evropi. V storitvenem sektorju je zaposlenih 80% vseh delovno aktivnih žensk in 55% vseh delovno aktivnih moških.

Kljub jasni poklicni segregaciji in prevladovanju žensk v poklicih, ki zahtevajo veliko emocionalnega dela, pa se ženske uveljavljajo tudi v dobro plačanih poklicih z visokim družbenim ugledom. (Černigoj- Sadar, 2000: 32) Nekoč izključno moška delovna mesta, postajajo odprta za ženske. Opazimo tudi vse večje zanimanje žensk za stereotipno moške poklice. Prikrivanje čustev v javni sferi, ki je dolga stoletja veljalo za "moško", in za edino primeren vzorec vedenja in interakcije, počasi izginja. Toda ugotovitve novejših raziskav kažejo, da moški vse bolj cenijo čustva kot pomemben del identitete in, da se želijo naučiti in pokazati svoja čustva. (povzeto po Šadl, 1998a: 65)

Tudi v Sloveniji je opazen porast zaposlovanja žensk v storitvenem sektorju, vendar predvsem do devetdesetih let dvajsetega stoletja. Podatek kaže, da je bilo med

zaposlenimi v storitvenem sektorju leta 1997, 56% žensk in 44% moških. (podatki v Černigoj Sadar, Verša; 2002: 408)

Na podlagi podatkov, ki so bili zbrani z raziskavo pri Statističnem uradu (marca 2005) ne moremo trditi, da se v storitvenem sektorju v Sloveniji v veliko večji meri zaposlujejo ženske. Kot kažejo zbrani podatki je nekaj odstotkov (8,4%) več žensk kot moških zaposlenih v sektorju storitvenih dejavnosti, vendar lahko na podlagi zbranih podatkov rečemo, da sta v Sloveniji oba spola približno enako zastopana v sektorju storitvenih dejavnostih.

3.2.1. ZAPOSLOVANJE V STORITVENEM SEKTORJU

Naraščanje pomena in vloge emocionalnosti v delovnih organizacijah je posledica spremembe strukture gospodarskih dejavnosti, zlasti rasti storitvenega sektorja. Storitveni sektor obsega delovna področja, kjer čustva predstavljajo temelj delovanja organizacije in pomembno sredstvo pri doseganju njihovih racionalnih in komercialnih ciljev. V razvitih državah sveta je v zadnjih letih opazen trend skokovite rasti storitvenih dejavnosti in storitvenih organizacij.

Naraščanje storitvenih dejavnosti na trgu dela in potrošnje kaže na to, da število zaposlenih, ki prilagajajo svoje razpoloženje željam strank in za to prejemajo plačilo, narašča. Kot kažejo podatki poklicne strukture v Nemčiji med leti 1925 in 1982. (Gerhards v Šadl, 1999a: 213), se število služb, ki neposredno vključujejo emocionalno delo povečuje, kar posledično kaže na to, da postaja emocionalno delo bistvena kategorija v sferi plačane zaposlitve

"Ničesar takega ni, čemur bi se reklo storitvene dejavnosti. So samo dejavnosti, pri kateri je storitveni del bolj ali manj pomemben del kot pri drugih dejavnostih. Vsi se ukvarjamo s storitvami." (Theodore Levitt v Kotler, 1996: 463) S storitvenimi dejavnostmi se srečujemo vsakodnevno: v vrtcih, šolah, bankah in drugih finančnih ustanovah, bolnišnicah, prodajalnah, uradih, na policiji, itd. Ne obstajajo zgolj tradicionalne

storitvene dejavnosti, temveč se vedno znova oblikujejo nove. Tu so podjetja, ki bodo za plačilo vodila tvoje račune, skrbela za tvoj filodendron, te zjutraj zbudila, te peljala na delo, ali ti poiskala nov dom.

Storitveni sektor je prevladujoč med gospodarskimi dejavnostmi in storitvene organizacije iščejo najbolj učinkovite načine za trženje svojih storitev, s katerimi bi (p)ostale čimbolj uspešne. Z drugimi besedami, skušajo ugotoviti, katere storitve ponuditi in na kakšen način izvesti posamezno storitev, da bi bili uporabniki z njo zadovoljni in, da bi posledično ustvarili načrtovani dobiček.

Trženje storitev se razlikuje od trženja izdelkov, saj imajo storitve specifične lastnosti kot so: neopredmetenost, neločljivost, minljivost in spremenljivost, vse pa vplivajo na njihovo ponudbo in izvedbo. "Blago lahko definiramo kot fizičen predmet, ki je zato lastnina in je zato prenosno med ekonomskimi enotami. Storitev pa lahko definiramo kot spremembo v stanju osebe ali blaga, ki pripada neki ekonomski enoti in je posledica aktivnosti neke druge ekonomske enote" (Česen, dostopno na http://epf-se.uni-mb.si/sekt/2002/skup8/drugo.htm; 26.3.2005)

Preučevanje storitev je (tudi v razvitih državah) obremenjeno s pomanjkanjem podatkov ter njihovo nezadostno razčlenjenostjo in kakovostjo. Še vedno namreč ne obstaja splošno sprejeta opredelitev storitev, niti soglasje o tem, katere dejavnosti uvrščati med storitve. Kot dva glavna razloga neenotnosti bi lahko izpostavili veliko raznolikost storitev in različne konceptualne pristope pri razvrščanju storitev.

Običajno se storitvam pripisuje naslednje značilnosti (dostopno na http://epf-se.uni-mb.si/sekt/2002/skup8/drugo.htm; 26.3.2005):

- neoprijemljivost, kar pomeni, da so storitve nematerialne dobrine,
- nevidnost,
- delovna intenzivnost (nizka uporaba kapitala in tehnologije),

- neposredna povezava med proizvajalcem in uporabnikom,
- storitve ne morejo biti na zalogi,
- stroškov storitev ni lahko ugotavljati, težko merljiva je tudi kakovost,
- lastništvo storitev je težko ugotavljati.

Storitvene dejavnosti so značilne tudi po visoki produktivnosti. Zaposleni ustvarijo v storitvenem sektorju povprečno deset odstotkov več dodane vrednosti, kot v industriji. Za storitve je značilna še potreba po bolj izobraženi delovni sili, omogočajo pa tudi boljšo zaposlitev. Gospodarski razvoj, usmerjen v pospešen razvoj storitvenega sektorja, poleg tega tudi ugodno vpliva na manjše onesnaževanje okolja. Boljša zaposlitev, višja produktivnost in manj obremenjeno okolje pa izboljšujejo kakovost življenja.

Kot pravi Šadlova (2003: 68 in 84), širitev storitvenih dejavnosti v razvitih informacijskih družbah pomeni naraščanje števila nemanualnih delavcev, ki namesto "veščin s predmeti", na trgu prodajajo svoje "veščine z osebami". Storitvene dejavnosti tako vse bolj postavljajo pred storitvene delavce zahtevo po visoki stopnji prilagajanja potrebam strank.

Storitveni delavci skratka simulirajo svoja čustva za dosego instrumentalnih ciljev, povezanih z vodilno logiko dobička. V ta namen podjetja v sodobnih zahodnih družbah organizirajo izobraževanja, tečaje in programe za usposabljanje za delo, z namenom, da se zaposleni usposobijo za ustrezen emocionalni stil storitev, ki ustreza posameznemu podjetju. Prvine trženja storitev so štiri: ljudje, ljudje, ljudje in še enkrat ljudje. (Richard Dow, 1996: 463)

Širjenje storitvenih dejavnosti v postindustrijskih družbah od zaposlenih zahteva nove oblike dela, ki vključujejo vsakodnevne neposredne stike s potrošniki, kar pomeni, da sta komunikacija in osebni stik z ljudmi osnova sodobnih oblik dela. Zaposleni v storitvenih dejavnostih so v nenehnem stiku s porabniki in tako lahko ustvarijo dober ali slab vtis. V takšni strukturi dela pridobijo čustva zaposlenih bistveno funkcijo. Zaposleni, ki imajo neposreden stik s strankami, so eden ključnih dejavnikov pri ponudbi storitve, saj morajo

prepoznati želje in zahteve kupcev, znati morajo ustrezno svetovati, spodbujati k nakupu in širiti pozitivne informacije o podjetju. "V današnjih, k storitvam usmerjenim družbah, vse večje število zaposlenih svoje lastne zmožnosti urejanja čustev prodajajo kot delo. Od storitvenih delavcev se tako pričakuje vzdrževanje primernih odnosov in čustev s pomočjo emocionalnega dela, ki ga ljudje izvajajo v javni sferi zaposlitev za plačilo, torej ko se prodajajo kot delo." (Šadl 1999a: 212)

Storitve dominirajo svetovnim ekonomijam in njihovo naraščanje je povezano tudi z naraščanjem števila delovnih mest v storitvenem sektorju. Statistični podatki nam prikazujejo, da se število zaposlenih v storitvenem sektorju povečuje. V Združenih državah Amerike, predstavljajo poklici v storitvenih dejavnostih kar 77% vseh delovnih mest. Kot kaže, pa se bo ta številka v nadaljnjih letih in razvoju, ki gre v smeri storitvenih dejavnosti še povečala. Kar 90% vseh novih delovnih mest naj bi v prihodnosti vključevali v storitveni sektor. (več v Kotler, 1996: 464)

4. POSTMODERNA ORGANIZACIJA IN EMOCIONALNO DELO

Racionalizacija je duhovno jedro modernizacije oz. kapitalistične družbe, ki se kaže s smotrnim vedenjem, birokratizacijo v politiki ter s trgom in birokratizacijo v gospodarstvu. Po M. Webru (Šadl, 1998a: 64) pomeni racionalizacija dvig učinkovitosti, birokracija pa predstavlja posebno obliko organizacije in temeljno značilnost moderne industrijske družbe. Medtem, ko je bil emocionalizem eno od srednjih načel strukturiranja življenja in kulture v tradicionalnih družbah, je v modernih družbah proces racionalizacije potisnil emocionalne elemente iz javne v zasebno sfero. S prehodom iz tradicionalne v moderno družbo se je tako močno povečala racionalizacija življenja, kar je prispevalo k višjemu statusu in vlogi racionalnosti.

Moderna kapitalistična družbena ureditev je čustva izgnala iz javnega sveta dela in trga. M. Weber načelo delovanja modernih organizacij označi kot "delovanje brez čustev

in zanosa." Značilnost organizacije je, da uporablja izjemno formalna pravila, s katerimi usmerja in nadzoruje vedenje zaposlenih v njihovem delovnem okolju. Zato naj bi razvoj modernih organizacij pogojeval prehod v racionalnost delovanja, saj moderna organizacija ne more delovati učinkovito v okviru čustvenega delovanja in se tako nagiba k racionalnosti. (Šadl, 2002a: 5) Takšno izključevanje čustev iz birokratske organizacije pa so določale tradicionalne predstave o disfunkcionalnosti čustev v sistemu racionalnega dela v okviru delovne organizacije.

V sodobnih družbah človek ni več pojmovan kot racionalni posameznik, ki deluje zgolj na podlagi razuma, temveč kot racionalno in čustveno bitje, ki s svojim znanjem, izkušnjami in sposobnostmi prispeva k uspešnemu delovanju organizacije. Skrb za izboljšanje kvalitete dela zaposlenih je postal pomemben cilj, ki pomeni vključitev emocij in preseganje do sedaj prevladujoče racionalnosti.

Organizacije so dejansko kraji nenehno potekajočih in v institucionalne strukture utrjenih, emocionalnih procesov. "Za racionalistično fasado organizacij se razprostira prostor, ki ga naseljujejo emotivni, a vendar racionalno delujoči akterji." (Šadl, 2002a: 5) Znotraj organizacije se prepletajo emotivni odnosi med posamezniki, ki oblikujejo delovno klimo.

Organizacijska struktura tako ne izključuje emocionalnosti, temveč dopolnjuje racionalno vedenje, to pa je tudi način doseganja uspešnosti organizacij.
V nadaljevanju predstavljam tradicionalno pojmovanje emocij v nasprotju z modernim pojmovanjem emocij v okviru organizacij.

TRADICIONALNO POJMOVANJE EMOCIJ V ORGANIZACIJI	**MODERNO POJMOVANJE EMOCIJ V ORGANIZACIJI**
▪ Znak slabosti	▪ Znak moči
▪ Nimajo mesta v organizaciji	▪ So bistvene za organizacijo
▪ Ustvarjajo zmedo	▪ Omogočajo jasnost
▪ Emocionalnim osebam se je potrebno izogibati	▪ Potrebno je iskati emocionalne odnose
▪ Upočasnijo razmišljanje	▪ Pospešijo razmišljanje
▪ Ovirajo racionalno presojo	▪ Nujne pri sprejemanju odločitev
▪ Znak ranljivosti	▪ Napravijo nas resnične in žive
▪ Motijo	▪ Motivirajo
▪ Spodkopavajo avtoriteto	
▪ Motijo kontrolo	

Vir: (Cooper in Sawaf, 1997:xi)

Kakovost proizvodov in storitev postaja konkurenčna prednost za organizacije, ki se pojavljajo na svetovnem trgu. Novi pogoji dela svobodo ljudi podvržejo nadzorovanju emocionalnega izražanja pri delu. Čustva postajajo danes osrednjega pomena tako v razumevanju delovanja organizacijskih članov, kot tudi delovanja celotne organizacije in podjetij. V devetdesetih letih 20. stoletja postanejo čustva ena od glavnih preokupacij v analizi organizacije (Mesner Andolšek, 2002: 18) in tako predstavljajo vez med organizacijo in zunanjim svetom. Vse bolj se poudarja pomen čustvenega kapitala, ki je kombinacija čustev, občutij, prepričanj in vrednot in si ga posamezna organizacija lasti. Le tista organizacija, ki spoštuje posameznikove emocije in se ne zapira pred njihovo prisotnostjo, lahko prispeva h kvalitetnejšemu delovnemu okolju svojih zaposlenih.

4.1. PRISOTNOST ČUSTEV V POSTMODERNI ORGANIZACIJI

Weber je uspešnost delovne organizacije enačil z uporabo racionalnih pravil in izključevanjem emocij iz delovanja organizacije. Birokracija je zanj pomenila posebno obliko organizacije kot temeljno značilnost moderne industrijske družbe. Za ekonomsko preživetje se v moderni družbi zahteva racionalno delovanje, ki predstavlja jasno določene cilje in načine za dosego ciljev. Od človeka v organizaciji se zahteva nenehno nadziranje svojih dejanj, posledično tudi čustev, saj se ti elementi pojavljajo kot omejitev v racionalnem delovanju in doseganju dobička.

V prvi polovici devetnajstega stoletja je bila delovna sila namenjena izključno zadovoljitvi instrumentalnih organizacijskih ciljev kot sta učinkovitost in produktivnost. Na produktivnost zaposlenih pa vpliva realizacija potreb zaposlenih, oziroma upoštevanje zaposlenega delavca kot celotne osebnosti. V to vključujemo tudi upoštevanje

posameznikovih emocij, ki so v moderni družbeni organizaciji pomenile antitezo racionalnosti, kot bistveni lastnosti za uspešno delovanje organizacije. Prekomerna prisotnost emocij zmoti razum in nasprotno lahko premalo emocij uniči organizacijo.

Kot ugotavlja Lasch (v Šadl,1999a: 207), so zahteve po odstranitvi čustev z delovnega mesta, ki so temeljile na tradicionalnih predstavah o disfunkcionalnosti čustev, vodile k potlačitvi čustev, kar naj bi omogočilo nemoteno izvrševanje delovnih operacij.

V visoko industrializiranih družbah se posamezniki osvobajajo tradicionalnih omejitev, kar jim zagotavlja več možnosti za svoboden način življenja in za oblikovanje svoje osebnosti kot v preteklih družbenih oblikah. Posamezniki sami izbirajo, upravljajo in spreminjajo družbeno identiteto, načrtujejo lastno delovanje, odnose, odločitve in pomene. Visoko moderna družba od posameznika pričakuje, da čustva imenuje in jih izrazi. Spremenila so se pravila čustvovanja kar slabi tudi stereotipno delitev na emocionalno žensko in racionalnega moškega.

Z razvojem informacijskih tehnologij se pomikamo v smeri oblikovanja visoko modernih družb, ki nam omogočajo, da kreiramo nove identitete, emocionalne odnose in življenja. Živimo v dobi čustev. Oblikuje se novo vrednotenje sveta, ki poudarja zavest o pomembnosti čustev v osebnih odnosih in družbenih interakcijah, v katere vsakodnevno vstopamo. Razvija se težnja po pozitivnem vrednotenju čustev.

"V primerjavi s preteklostjo se tako vse večje število ljudi, vse bolj zaveda, vse večjega števila svojih lastnih in tujih čustev. Vse bolj postaja pomembno kaj in kako občutijo oni in drugi. Posebej pomembno pa postaja znanje o čustvih in način njihovega upravljanja. Zato ljudje čustva opazujejo, preiskujejo, o njih razmišljajo in jih analizirajo." (Šadl, 1998a: 67)

Čustva so postala neločljiv del postmoderne organizacijske strukture. Preučevanje čustev je bilo v preteklosti odrinjeno na stranski tir, njihova prisotnost v organizacijah se je pogosto razumela kot odsotnost profesionalizma in stroke. Večina raziskovalcev in managerjev se ni nikoli vprašala, kako zaposleni občutijo sami sebe in druge, kako

doživljajo okolje v katerem delajo, kako ga vrednotijo in kako v vse procese, ki potekajo v organizaciji, vključujejo tudi svoje emocije. Vendar so čustva v organizaciji popolnoma racionalna, saj nikoli ne nastanejo spontano, temveč je v ozadju točno določen namen oblikovanja čustev. So naučena in lažna ter prilagojena delovni vlogi, ki jo posameznik opravlja, torej določena s strani delodajalca[6] oziroma pravil delovanja organizacije, glede na to kakšen cilj želi organizacija doseči s pomočjo oblikovanja pravil čustvovanja zaposlenih.

Zaposleni čustva v stikih s strankami urejajo s pomočjo pravil, ki jih postavlja organizacija v skladu z logiko dobička. Uporaba čustev v podjetjih je zapisana v neformalnih profesionalnih normah in pravilih, ki natančno določajo tudi obliko, načine in intenziteto izražanja čustev zaposlenih. Čustva tako predstavljajo prodajno blago in ne izraz neke pristnosti. Kljub temu, da emocije postajajo ključne v naraščajočem sektorju visoko modernih družb, se od posameznikov, kot ponudnikov storitev pričakuje, da svoja dejanja in občutja omejujejo.

Sodobno organizacijsko raziskovanje odkriva, kako določene organizacije zahtevajo izražanje posebnih čustev pri delu, da bi maksimizirale produktivnost. Organizacije, ki so utemeljene na racionalnih principih, uporabljajo emocije in emocionalno delo za doseganje svojih racionalnih ciljev. Človek v sodobnih organizacijah ni več racionalni posameznik, ki deluje le na podlagi razuma, ampak predstavlja čustveno bitje, ki s svojim znanjem, izkušnjami, sposobnostmi in čustvi prispeva k uspešnemu delovanju organizacije.

V nasprotju z njimi pa feministična organizacijska perspektiva zahteva, da bi bilo izražanje čustev pri delu v interesu in za dobrobit organizacijskih članov in ne samo v interesu večje učinkovitosti. Kritizira dejstvo, da organizacija čustva razume kot blago in jih uporabi za svoje instrumentalne cilje. (povzeto po Putman, Mumby v Mesner Andolšek, 2002: 17) Prepričani so, da bi večji delež žensk na vodilnih položajih v organizaciji prispeval k oblikovanju bolj čustvenih norm in praks, kar bi vodilo v večjo uspešnost podjetja. Zaposleni bi bili tako bolj motivirani in odnosi znotraj organizacij bi se odvijali v prijaznejšem delovnem okolju.

---

[6] V organizaciji mora biti izkazovanje čustev omejeno, da lahko učinkovito delujemo v medsebojnih odnosih – gre za koncept "omejene emocionalnosti, ki ohranja in združuje obe perspektivi: vidik učinkovitosti organizacijske koristi in dobrobit njenih članov." (Mesner Andolšek, 2002: 17)

S. Finneman (v Kanjo Marčela, 2002: 37) govori o treh načinih, na katere se emocije nanašajo z racionalnimi elementi v organizacijah:

1. Emocije motijo racionalno.
2. Emocije služijo racionalnemu.
3. Emocije so nerazdružljivo prepletene z racionalnim. V organizacijah delujejo posamezniki, ki so emocionalna in ne samo racionalna bitja.

Moramo se zavedati, da v vsaki situaciji ne moremo izkazovati vseh čustev, temveč nam družbene norme določajo situacijsko primernost čustvenih razlag in to, katera čustva so zaželena. Človek ima biološko zmožnost čustvovanja oziroma občutenja, kakšne vrste občutij bo razvil in kako jih bo izražal pa je odvisno od njegovega družbenega in kulturnega okolja. Posamezniki morajo zaradi vse bolj poudarjenih družbenih norm znati upravljati s svojimi emocijami. Primernost izraženih čustev določata kultura in njeni vedenjski vzorci. Ljudje tako na podlagi družbenih norm pogosto vstopajo v proces urejanja lastnih čustev, kar Hoschschildova (v Šadl, 1999a: 156) poimenuje urejenje čustev oziroma emocionalno delo (emotion managment oz. emotion work*)*.

Ljudje si na podlagi predpisanih norm prizadevajo vzbuditi tista čustva, za katera menijo, da jih morajo občutiti, kar posledično vodi v družbeni nadzor emocij. Vendar kot pravi Mesnerjeva (2002: 17), mora biti izražanje čustev v organizaciji omejeno: omejeno mora biti že iz preprostega razloga, da ljudje lahko učinkovito delujejo v medsebojnih odnosih in tako upoštevajo čustvene potrebe drugih. Čustva pri delu naj bi v feministični perspektivi človek spontano izražal, tako kot se ta pojavljajo v delovnem kontekstu in naj ne bi bila organizacijsko predpisana. Putman in Mumby (v Mesner Andolšek, 2002: 17-18) govorita o potrebi po drugačni obravnavi čustev v organizaciji. Vpeljeta koncept *omejene racionalnosti*, ki združuje tako učinkovitost organizacij kot korist njenih članov. V današnjem konkurenčnem okolju ni bistveno zgolj pravilno izražanje emocij med zaposlenimi in vodji, temveč je zelo pomembno tudi izkazovanje pozitivnih čustev do strank, saj je poleg blaga oz. storitev, ki jo ponudimo potrošniku, zelo pomemben tudi prvi stik s stranko in vtis, ki ga naredimo na kupca ali potrošnika.

4.1.1. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Čustva so ena od osnovnih sestavin družbenih interakcij in odnosov, saj vzdržujejo oziroma vzpostavljajo interakcijo med posameznimi udeleženci družbenega dejanja. "Pri interakciji gre za interpretiranje in odzivanje na delovanje drug drugega, ki sodelujejo v tem interakcijskem procesu. Vsak udeleženec vstopa v interakcijo z nekim razpoloženjem in emocionalnimi pričakovanji, ki jih potem sama interakcijska izkušnja potrdi, modificira in spremeni." (Šadl, 1999b: 983) Tako neverbalno določa naravo verbalnega in šele neverbalna kvalifikacija verbalnega resnično vpliva na ljudi, s katerimi komuniciramo. (Brajša v Treven, 2001: 202) Čeprav so čustva tesno povezana z določenimi oblikami obnašanja, pa samo čustvo ni istovetno z delovanjem oziroma z impulzivnim obnašanjem, ki iz njega izhaja. (Šadl, 1999b: 978)

Čustva redko izražamo z besedami; pogosteje jih izražamo z drugimi znaki. Osnova zaznavanja čustev drugih je razumevanje nebesednega sporočanja kot so ton glasu, kretnje, mimika in podobno. Tako kot so besede izrazno sredstvo razumnega uma, so nebesedni znaki sredstvo izražanja čustev. Kadar se izgovorjene besede ne ujemajo s sporočili, ki jih oddajajo glas, kretnje ali druge prvine nebesednega sporočanja, obvelja resnica čustev in potem ni več pomembno, kaj je govorec rekel, temveč kako je to povedal.

O neverbalni komunikaciji govorimo takrat, ko vplivamo drug na drugega v okviru družbene interakcije, z obrazno mimiko, držo telesa, spremenjenim tonom glasu, telesnimi gibi, nenazadnje pa ima tudi obleka pomembno funkcijo sporočanja. Izražanje in prepoznavanje emocij predstavljata najpomembnejši del neverbalnega socialnega sporazumevanja. V vsaki družbeni situaciji neprestano izražamo emocije, hkrati pa opazujemo in si poskušamo razložiti emocionalne izraze drugih. Izražene emocije se najbolj očitno kažejo ravno na obrazu. Pogosto se smejimo, da zakrijemo resnično emocionalno stanje, zgolj zato, ker nam tako zapovedujejo pravila organizacije ali pa družbene norme.

Neverbalno izražanje emocij je v precejšnji meri nezavedno, delno pa ga lahko tudi nadzorujemo. Naučena kulturna pravila čustvovanja dokazujejo, da posamezniki čustva izražajo kontrolirano in da je čustveno izražanje naučeno. Čustva se izražajo tudi preko neverbalnih kanalov komuniciranja in tako delo s čustvi vključuje tudi nadzorovanje telesne govorice. Naši emocionalni izrazi predstavljajo za osebo, s katero komuniciramo dražljaje, na podlagi pomena, ki jim ga pripisuje pa se nanje odziva. Emocionalno sporazumevanje vključuje procese izražanja, in prepoznavanja emocij oziroma njuno interakcijo. (Lamovec, 1984: 278)

Najbolj izrazit del telesa, preko katerega lahko sklepamo tudi na čustveno stanje osebe, je obraz. Z obraza lahko preberemo marsikaj, celo v primeru, ko nam je kdo povedal laž. Vendar pogosto, ko ljudje govorimo, naredimo poleg verbalne komunikacije še veliko telesnih gibov, posebno z rokami. Mnogo od teh gibov poudarja določene besede in nam pomaga, da pojasnimo namen povedanih besed. Poudarke ponazorimo tudi s pogledom in posebnimi gibi telesa. Prav neverbalna komunikacija je tista, ki je najbolj pristna in ki daje posredovanemu sporočilu pravi pomen. Neverbalno komuniciranje igra pomembno vlogo v naraščajočem storitvenem sektorju, pri opravljanju storitvenega dela.

Storitveni delavci morajo zaradi vse pogostejših zahtev prejemnikov storitev po prijaznejši ponudbi dobro zaigrati svojo organizacijsko predpisano vlogo tako, da uresničijo tudi interese svojih delodajalcev.

5. EMOCIONALNO DELO

Kot smo že omenili, je v moderni družbi prevladovalo razumevanje čustev kot nasprotje kulturno visoko cenjeni racionalnosti. Danes se čustvom pripisuje zelo pomembna funkcija v človeški komunikaciji, tako v zasebni kot v javni sferi dela. Racionalnost in emocionalnost nista medsebojno izključujoči kvaliteti delovanja, temveč je upoštevanje emocionalne komponente v delovnem procesu nujno potrebno. Čustva v visoko modernih družbah pridobijo osrednji pomen v razumevanju delovanja organizacij in njenih članov.

V zadnjih desetletjih avtorji in avtorice, ki se ukvarjajo z analizo organizacije in dela, posvečajo čedalje več pozornosti vprašanjem emocij in emocionalnega kot sestavnega in zelo pomembnega vidika konceptualizacije dela. Opozarjanje na obstoj emocionalnega dela in emocij v organizacijah ne pomeni negiranja racionalnega, ampak pomeni opozarjanje na razsežnosti in lastnosti organizacij, ki so bile do sedaj zanemarjene. (povzeto po Finneman v Kanjuo-Marčela, 2002: 37) V organizacijah, "emocionalnih arenah" delujejo ljudje, ki so emocionalna in ne samo racionalna bitja. Delo in emocije se v okviru delovnega procesa stalno in vselej prepletajo.

J. Waldron (v Finneman, 2000: 16) definira emocije kot " sredstvo s pomočjo katerega se oblikujejo organizacijski odnosi in tudi kot nekaj, kar se je izoblikovalo z medosebnimi odnosi". Čustva niso samo učinki v organizaciji, temveč prispevajo k njeni strukturi in dinamiki. "Prikaz čustev zaposlenih, pa nima samo negativnih učinkov, temveč je upravljanje samo, kot proces, delo s čustvi v širšem smislu". (Mesner-Andolšek, 2002: 10)

Čustva kot osnova za interakcijo med posamezniki, morajo biti izražena tako, da je interakcija vzpostavljena na medsebojnem razumevanju. Čustva se je treba naučiti izkazovati tako, da je iz obnašanja razvidna identiteta in situacija posameznika. Ljudje se morajo uriti v izkazovanju čustev in njihovem javnem izkazovanju, kar kot smo že omenili Hochschildova poimenuje "upravljanje čustev" (emotion management). (Hochschild v Jelušič, 2002: 114).

Vsak poklic vključuje druga čustva in jih mora na različne načine prikazovati in uporabljati pri delu. Pogosto se organizacije v ta namen odločajo za izvajanje izobraževanja za boljši pristop k delu. Kot je v svoji študiji pokazala Hoschildova (1983) je bilo stevardesam v Ameriški letalski družbi Delta naročeno, da pri svojem delu

uporabljajo nasmešek, tisti pristni nasmeh na obrazu, ki bo "prepričal" potnike. Številni zaposleni v okviru storitvenega sektorja, ki opravljajo storitveno delo morajo pri svojem delu nadzirati čustva, da lahko dobro odigrajo svojo vlogo storitvenega delavca oziroma delavke. Emocije na trgu pridobijo ekonomsko vrednost.

Upravljanju čustev v skladu z zahtevami delovnega oziroma profesionalnega okolja pravimo emocionalno delo. Slednje se lahko, kot pravi James (v Lobnikar, Pagon 2002: 156) odvija na dveh ravneh: posamezniki pri površinskem upravljanju čustev svoja prava čustva skrivajo (npr. se nasmihajo strankam, čeprav so slabe volje), pri globinskem delovanju pa poskušajo odpraviti vzroke, ki (nezaželena) čustva povzročajo.

Ponavadi je emocionalno delo vtkano v druga delovna opravila in je tako sestavni del drugih, pomembnejših in bolj priznanih delovnih postopkov. (več v Lobnikar, 1997: 544) Tako emocionalno delo v večini primerov ni priznano kot plačano delo in ni posebej nagrajeno in zato tudi posameznik/-ica, ki učinkovito opravlja emocionalno delo za to ni posebej nagrajen/-a. Podobno se emocionalno delo v okviru družinskega življenja kaže kot ustvarjenje intimnega vzdušja med partnerjema, razumevanje, nudenje emocionalne podpore in pomoči, ter povečevanje njihove emocionalne blaginje.

Emocionalno delo v javni sferi plačane zaposlitve pa se nanaša na aktivnosti, ki jih zaposleni izvajajo na delovnem mestu za plačilo, pod nadzorom drugih. Gre za posebno obliko dela, ki zahteva od delavca, da potlači, predela ali spodbudi določeno zahtevano emocionalno stanje in s tem prispeva k produkciji storitev.

Širjenje storitvenih dejavnosti s seboj prinaša zahteve po novi obliki dela. Storitveni sektorji vključujejo v zaposlitvene strukture neposredne stike in odnose z javnostmi, kar posledično vpliva na to, da postaja komunikacija osrednja v delovnem procesu, in so se tako povečale zahteve po komunikacijskih spretnostih delovno aktivnega prebivalstva.

Čustva in emocionalni stil storitev so postali predmet povečane zaskrbljenosti oblikovanja in nadzora v številnih poklicih v storitvenih dejavnostih. Emocionalni stil storitve postaja predmet številnih programov usposabljanja za delo. Tako kot uniforma delavcu določa način dela in vedenja, tako sama pravila organizacije določajo pravila delovanja zaposlenih, zlasti tista, ki opredeljujejo interakcije med ponudnikom storitev - delavcem in prejemnikom storitev - stranke oziroma povpraševalca. Že sam poklic od posameznika zahteva določen način delovanja, ki pa je seveda bolj poudarjen, če gre za poklice, ki vključujejo neposreden stik s strankami. Od delavcev se tako pričakuje, da več pozornosti posvetijo svojemu zunanjemu izgledu, pa ne zgolj zunanjemu videzu in urejenosti, temveč tudi primernemu vedenju in izražanju, imeti pa morajo tudi veliko znanja o delu, ki ga opravljajo, da lahko stranki ponudijo storitev na čim boljši, učinkovitejši način.

V literaturi se je za storitvene delavce, ki imajo pri svojem delu neposreden stik s potrošniki storitev, oblikoval poseben izraz: "storitveno osebje v prvih bojnih vrstah." Saj je za storitvene delavce značilno, da *"s svojo storitvijo reklamira/prodaja firmo, ne samega sebe."* (Šadl 2003: 85)

Upravljanje čustev dejansko zahteva napor. Tako kot fizično delo, tudi emocionalno delo vključuje aktivnosti, ki vključujejo nudenje emocionalne podpore, kar pa zahteva napor, čas, energijo in priučene veščine.

5.1. VKLJUČENOST ŽENSK V EMOCIONALNO SFERO DELA

Kljub temu, da emocionalno delo opravljata tako ženska kot moški v zasebni in javni sferi, obstajajo razlike glede na spol. Ženske opravijo bistveno več emocionalnega dela kot moški. Emocionalnost se že od nekdaj povezuje z ženskami in posledično z žensko delovno silo. Ženske so pogosto poimenovane kot emocionalna bitja in naj bi svoje veščine emocionalnosti prenesle tudi v sfero dela.

V sodobnih gospodarstvih naraščajočega sektorja storitvenih dejavnosti je še bolj kot pri proizvodnem delu prisoten in pomemben osebni stik z ljudmi. A. Hochschild (1983) je ocenila, da je bilo že v času njene analize, emocionalno delo značilno za tretjino vseh služb v ZDA in za polovico služb, ki so jih opravljale ženske. Kot smo že omenili so z naraščanjem storitvenega sektorja danes te številke še višje,. Tudi v primeru spremenjenih načinov dela – timsko delo, mrežno organizirano delo itd., je vse bolj prisoten in pomemben stik s sodelavci ter obvladovanje, izkazovanje, ne samo idej, ampak tudi čustev. Organizacije, ki so utemeljene na racionalnih principih uporabljajo emocije za doseganje svojih racionalnih ciljev. V emocionalnem komuniciranju so v veliki meri pomembne tehnologije, ki jih posredujejo številne oblike izobraževanja, ki usposabljajo prodajalce/ke v vljudnosti, prijaznosti, skrbi in zavzetosti za potrošnike, v pristnih smehljajih, v prijaznem in toplem nagovarjanju kupcev, v preprečevanju, predelavi ali potlačitvi svojih lastnih čustev kot so nejevolja, jeza ali nepotrpežljivost. (povzeto po Šadl 1998b: 156)

Pojem emocionalno delo največkrat opisuje nevidno, podcenjeno in nepriznano obliko dela žensk, tako v zasebni kot javni sferi. Od žensk se pričakuje ne samo, da skrbijo za moža in otroke, ampak tudi za ostale odvisne člane družine (sorodnike, starše ipd). Hkrati pa je ženska pogosto videna kot "desna roka" svojega partnerja, se pravi odgovorna za moževo kariero. "Kljub koristnosti emocionalnega dela, njegove zmožnosti in veščine nimajo prave veljavnosti, ne s finančnega, ne z vidika poklicnega statusa in ugleda v družbi." (Šadl, 2002: 51)

Ženske prevladujejo v tistih poklicnih skupinah, ki zahtevajo intenzivne in pogoste stike z ljudmi. Pogosto se zaposlujejo kot medicinske sestre, učiteljice, socialne delavke, terapevtke, prodajalke, natakarice ipd. Od žensk se pričakuje večje izkazovanje pozitivnih čustev, in večja kontrola negativnih čustev kot pri moških. Ženske naj bi v odnosih z drugimi razvijale in kultivirale bolj pristne, prijazne odnose, pogost smehljaj kot znak spoštovanja, izžarevanje topline, ustrežljivost in podobne prijazne kretnje. Za moške pa naj bi bili značilni udarnost, pogum, resnost, strogost, agresivnost ipd.

Tako moški kot ženska sta emotivni bitji, oba izvajata emocionalno delo, ženska predvsem na način izražanja čustev, smehljanja, dajanja poljubov, sočustvovanja, moški pa predvsem na način potlačevanja stresnih čustev, v veliki meri tudi zaradi družbenih idealov moškosti. Vendar so ženski poklici pogosto manj cenjeni, čeprav naj bi ženska v čustveno delo vključila več napora kot moški na podobnem delovnem mestu in sicer zaradi tega, ker se to od njega ne pričakuje.

"Emocionalno delo ni omejeno zgolj na ženske poklice, temveč se razteza tako tudi na mešane in moške poklice. Moški opravljajo več "trdega" emocionalnega dela, ženske pa več "mehkega" emocionalnega dela. Za moško obliko emocionalnega dela so značilni predvsem prisilni elementi, kot je npr: izražanje sovražnosti in hladnosti v poklicih" (Šadl, 2002c: 60), zato so za moške značilni poklici znotraj vojaške organizacije[7] ali v policiji[8]. Od žensk pa se, nasprotno, pričakuje več rahločutnega ukvarjanja s strankami. Vendar se kaže, da se tudi v mešanih poklicih, kjer sta oba spola enakovredno zastopana, od žensk pričakuje več emocionalnega dela kot od moških. Na delovnih mestih z visoko stopnjo emocionalnosti prevladuje predvsem ženska delovna sila. A. Hochschild je v raziskavi zastopanosti zaposlenih v storitvenem sektorju, ki se nanaša na podatke iz leta 1970 ugotovila, da se je v storitvenih dejavnostih zaposlovalo veliko število prebivalstva. Ženske so prevladovale v tipično ženskih poklicih, kot so medicinske sestre, učitelji, knjižničarji, socialni delavci, medtem ko so moški prevladovali v tipično moških poklicih kot so odvetniki, duhovniki, predavatelji na univerzah in radijski ter televizijski delavci. (več o tem v tabeli, v prilogi D na 78. strani diplomskega dela)

A. Hochschild (1983) ugotavlja, da ima pojem emocionalnega dela poseben pomen za ženske zato, ker ženske pogosteje upravljajo čustva v zasebni sferi in v večji meri kot

[7] Čustva v vojski lahko razumemo kot emocionalno delo, saj morajo vojaki upravljati svoja čustva tako, da jih prilagodijo svoji poklicni vlogi (posebej je to važno za vojaške poveljnike). Pri upravljanju s čustvi, kot ga izvaja poveljnik vojaške enote, sicer ne gre za klasični tržni odnos med delavcem in stranko, kot pri delu čustev v storitvenih dejavnostih, vendar mora prav tako hliniti določena čustva, jih doživljati prek igranja svoje voditeljske vloge, ter z njimi vzpodbujati vojake k izražanju spodbudnih čustev in k nadziranju entropičnih čustev. (več v Jelušič, 2002: 120)

[8] Policijska organizacija se v javnosti kaže kot strogo racionalna struktura, ki pa v resnici veliko svojih ravnanj utemeljuje na čustvih. Policijsko delo zahteva od zaposlenih, da so agresivni in imajo veliko fizično moč. Prav to pa so lastnosti, za katere se smatra, da jih ženske nimajo in zato naj ženske ne bi bile primerne za opravljanje policijskega dela. Policijsko delo se tako danes smatra kot eno najbolj moških poklicev.

moški prodajajo emocionalno delo na trgu. Ravno nasprotno pa naj bi bili moški neemocionalni in se od njih pričakuje popolna kontrola emocij, posebno v sferi dela. Kot pravi Šadlova (2002c: 61) "ženske izstopajo na trgu emocionalnega dela zaradi svojih "materinskih" kvalitet in "naravnih" veščin v ukvarjanju s čustvi." Ker je za nekatere vrste ženskega dela značilna uporaba empatičnih, interaktivnih sposobnosti, usmerjenost na ljudi, komunikativnost, pripravljenost na sodelovanje, se ženskam dostopna predvsem delovna mesta na področju storitvenega sektorja, kar posledično pomeni opravljanje čustvenega dela. V sodobnih pogojih širitve storitvenih dejavnosti naraščajo družbene tehnologije, ki razvijajo posebne tehnike za komercializacijo človeških občutkov in čustev.

Kljub intenzivnemu zaposlovanju žensk v 20. stoletju tradicionalna predstava o ženski v vlogi gospodinje, žene in matere, še vedno ohranja svojo moč. Tudi znotraj številnih slovenskih družin še vedno prevladuje prepričanje, da so gospodinjska dela in skrb za otroke nujna obveznost ženske partnerke.

5.2. POSLEDICE EMOCIONALNEGA DELA

Organizacije od svojih zaposlenih na trgu storitvenih dejavnosti pričakujejo uporabo predpisanih čustev zaradi doseganja ekonomskega dobička. Zaposleni naj ne bi izključili zgolj nezaželenih emocij, vključili naj bi tiste, ki se od njih zahtevajo, da bi učinkoviteje opravljali svojo poklicno vlogo. V okviru emocionalnega dela morajo storitveni delavci izražati čustva, ki lahko pogosto nasprotujejo njihovim dejanskim čustvenim stanjem.

Delo z ljudmi predstavlja možnost dobrega igranja vlog. Storitveni delavci morajo biti zmožni predstaviti svojo vlogo in svoje občinstvo zadovoljiti. Naloga zaposlenega osebja je, da pri potrošnikih ustvari in ohrani prijetno občutje, zato dobijo čustva zaposlenih ključno funkcijo v okviru zaposlitve. Od storitvenih delavcev se v stikih s strankami

pričakuje, da oblikujejo primerne odnose, razpoloženje in čustva. Delo, ki vključuje emocije – emocionalno delo ima predvsem tri lastnosti: interakcije iz oči v oči (face to face), od ponudnika storitve zahtevajo, da v posamezniku vzbudi neko čustveno stanje, delodajalec izvaja nadzor nad emocionalnimi aktivnostmi zaposlenih.

Delavci, ki nimajo neposrednega stika z ljudmi, se na delovnem mestu lahko vedejo bolj sproščeno in v skladu s trenutnim čustvenim stanjem, saj se od njih ne zahteva "utvare čustev". Medtem ko delavci v storitvenem sektorju kot so npr. prodajalci, stevardese, medicinske sestre ipd., ki imajo neposreden stik z ljudmi, ne morejo delovati po trenutnem navdihu, temveč morajo svoje vedenje prilagajati potrebam dela, ki ga opravljajo. Pogosto morajo svoje pravo razpoloženje in občutenja prikriti in se pretvarjati, da ugodijo potrošnikom. Tako razvijajoča podjetja moderne industrijske družbe pogosto skušajo izboljšati svojo produktivnost tudi z vpeljevanjem emocionalnega dela. V ta namen pogosto organizirajo izobraževanja za svoje zaposlene za prijaznejše storitve.

V poklicnih skupinah storitvenih dejavnosti je določen način izražanja čustev med osnovnimi delovnimi nalogami. Delo od delavca zahteva, da v sebi vzbudi, predela ali potlači čustva, s čimer vzbudi občutek zadovoljstva pri prejemnikih storitev. Storitveni delavci se tako soočajo s pričakovanji in zahtevami po prilagajanju strankam. Zaposleni svoja lastna čustva urejajo na podlagi pravil, ki jih oblikuje organizacija, na podlagi logike dobička. Pravila čustvovanja določajo in jih uvajajo številni vodiči, priročniki in seminarji.

Upravljanje z občutki kot na primer prizadevanje, da se na obrazu ustvari viden izraz ali prizadevanje po določenih telesnih gibih, kot to pričakuje organizacija, je opredeljeno kot emocionalno delo. Emocionalno delo predstavlja sodobno obliko dela, ki temelji na profesionalnem urejanju čustev v javni sferi zaposlitve. Takšno delo zahteva neprestano usmerjanje pozornosti na pravilno izražanje občutij, pri čemer pa je razpon dopuščenih emocij običajno omejen. "Najbolj problematično je emocionalno delo, kadar nastopi čustvena neskladnost. To je razlika med občutenimi in izraženimi emocijami, ki ob pogostem ponavljanju privede do izgorelosti". (Černigoj-Sadar, 2000: 41)

Ker posameznikovo vedenje opredeljujemo kot zavestno, namerno in usmerjeno k natančno določenemu cilju, posameznik za dosego zastavljenega cilja izbira različna sredstva in pri tem vključuje različne emocije, ter spreminja način lastnega vedenja.

Čustven odziv lahko povzroči tudi ovira zaposlenega v okviru delovnega procesa, kadar želi doseči zastavljeni cilj. Če pa posamezniki v skupini prevečkrat in preveč intenzivno izražajo nezaželena čustva, jih ostali člani skupine stigmatizirajo kot npr. bojazljivec, mehkužnež ipd.

Emotivno delo in upravljanje s čustvi sta opredeljena kot napor in nadzor, nujen za izražanje organizacijsko želenih čustev pri povečevanju učinkovitosti organizacije. "Čustva imajo menjalno vrednost, ker so konstruirana kot oblika dela in ko se delo opravi, posameznik v zameno dobi plačilo." (Mesner Andolšek, 2002: 21)

Iz vsakodnevnih izkušenj vemo, da zatiranje in zadrževanje čustev, ki jih nosimo v sebi ni najbolj priporočljivo. To nas lahko vodi v depresijo, nejevoljo in čustvene izbruhe. Čustveno delo kot brzdanje lastnih čustev in ustvarjanje ponarejenih, pripelje do stresa in čustvene izčrpanosti. Delavci so pod velikim pritiskom, s katerim se srečujejo na delovnem mestu, vendar pa je njihova naloga ustvarjanje in izvajanje učinkovitih storitev, hkrati pa morajo predstavljati simbol dobre volje in ustrežljivosti. Ostre zahteve po ustreznem emocionalnem stilu storitve in strog institucionalni nadzor nad čustvi zaposlenih pa lahko povzročijo izgube na osebni ravni: sindrom poklicne izgorelosti ali izčrpanost, krizo identitete, stresna čustva, emocionalno odtujenost in apatijo. Te težave pa se pojavljajo predvsem v službah z visokim deležem emocionalnega dela.

"Precej stresa na delovnem mestu povzročijo odnosi s strankami, saj se pri delu z njimi zahteva individualnen pristop, izredno obvladovanje lastnih čustev in izkazovanje čustev kot jih pričakuje organizacija". (Černigoj-Sadar, 2002: 94) Negativne posledice tako predstavlja izguba nadzora nad lastnimi čustvi, ki jo lahko povzroči zunanje usmerjanje emocionalnega dela. Delavci se morajo v organizacijah, ki vključujejo emocionalnost v delovnih procesih, prilagajati vnaprej določenim scenarijem dela, ki jih določijo njihovi delodajalci. Vsiljevanje pravil in izgubo nadzora nad lastnimi občutji Marx (v Šadl, 2003) pojasni s tezo o odtujenem delu, alienaciji, ki jo opredeli kot delovanje prek katerega

oseba, skupina, institucija ali družba postane odtujena od rezultatov, produktov svoje lastne dejavnosti, od te dejavnosti same, od samega sebe in od soljudi. Alienacija je tako individualno izkustvo odtujenosti in se zgodi predvsem v primeru, ko delavec prikrije svoje lastne občutke, zato da ugodi potrošniku. Emocionalno delo pogosto ne dovoljuje svobodnega izražanja čustev, kar pa vodi do odtujitve. Pogosto delavci, namesto da bi izrazili svoje prave emocije, zaradi organizacijskih pravil, svoje emocije priredijo in prikrijejo. Niso več oni sami, temveč zopet igrajo neko tujo vlogo.

Emocionalno delo, je pozitivno z vidika uporabnikov oziroma potrošnikov storitev. Kdo pa si želi namrščenih natakarjev, osornih bančnih uslužbencev na okencu, ki se izogibajo očesnemu kontaktu in le s težavo ustrežejo stranki.

V primeru, ko delavci ohranijo zdravo distanco do delovne vloge, in ko ohranijo svoja lastna čustva pod lastnim nadzorom, emocionalno delo ne povzroča izgorelosti in čustvene izčrpanosti, ter nizke stopnje zadovoljstva z delom. V tem primeru emocionalno delo ni nujno vir stresa na delovnem mestu. Delovna mesta, ki omogočajo interakcijo z drugimi, v veliki meri kažejo na večje zadovoljstvo zaposlenih, kot poklici, ki v delovni proces ne vključijo medsebojnih interakcij. Stik s strankami prinaša emocionalnim delavcem zadovoljstvo tudi v smislu poživitve monotonosti opravljanja delovnih nalog. Saj takšne interakcije pogosto med delavci in strankami vključujejo kramljanje (small talk), kar jim omogoča, da ohranjajo in gradijo, ter utrjujejo svoje osebne odnose. Emocionalno delo ne prinaša zgolj negativnih psiholoških posledic, kot je stereotipno določena lastnost emocionalnega dela – delo s čustvi, ki je opredeljeno kot psihično obremenjujoče, ampak emocionalno delo v določenih okoliščinah, predvsem pozitivnem in prijaznem delovnem okolju prinese tudi pozitivne psihološke učinke. (povteo po Šadl, 2002)

5.3. STORITVE Z NASMEHOM KOT OBLIKA EMOCIONALNEGA DELA

Pri obravnavi emocionalnega dela pogosto govorimo o posebni različici dela, ki od zaposlenega pričakuje, da v delovni proces vključi lastnosti in sposobnosti, ki so drugače namenjene zgolj intimni, zasebni sferi življenja. Emocije na trgu prevzamejo funkcijo blaga, ki mu je pripisana tržna vrednost in tako bistvo storitvenih dejavnosti v razvitih kapitalističnih družbah predstavlja *NASMEH*. Za takšno obliko storitev pa se je v literaturi uveljavil poseben izraz - *storitve z nasmehom (service with a smile)*, značilnosti katerih so: prijazen pozdrav, očesni kontakt, kramljanje (small talk), ter nasmeh na obrazu ponudnika storitve.

Storitvene dejavnosti postavljajo pred storitvene delavce zahtevo po visoki stopnji prilagajanja potrebam strank. Storitveni delavci simulirajo svoja čustva za dosego instrumentalnih ciljev, povezanih z vodilno logiko dobička. Podjetja v sodobnih zahodnih družbah organizirajo izobraževanja, tečaje in programe za usposabljanje za delo, z namenom, da se zaposleni usposobijo za ustrezen emocionalni stil storitev, ki ustreza posameznemu podjetju. (v Šadl,1998a: 68) V postmodernih družbah podjetja na trgu ponudbe, med seboj ne tekmujejo več s cenovno strategijo, temveč bistvo konkurenčnosti predstavlja ravno nasmešek. Nasmeh zaposlenih pogosto ne predstavlja izraza spontanega čustva, temveč je izraz formalnega pravila. Že z majhnimi pozornostmi kot je nasmešek, prijazna beseda ipd., lahko zaposleni močno pripomorejo k zadovoljstvu strank in tako dosežejo, da se stranka z veseljem vrača k njim. Le podjetja, ki se bodo osredotočila na potrošnika in njegove želje, zahteve in potrebe bodo pridobila za kupce oziroma potrošnike.

Bistvo uspeha storitvene organizacije temelji na dobrem vodstvu podjetja, pozitivnih odnosih znotraj organizacije, tako med samimi zaposlenimi, kot med zaposlenimi in njihovimi vodji, na učinkoviti uporabi informacij in tehnologij. Bistven delež k uspešnosti pa pripomorejo tudi zaposleni, njihov pristop, izgled in obnašanje pri opravljanju storitvene dejavnosti. Potrošnik že ob prvem stiku dobi pozitiven ali negativen vtis o storitvi in o samem podjetju. Tako se na primer potnik na letalu lahko odloči, da se ne bo

smehljal, stevardesa pa se je dolžna ne le smehljati, temveč mora za tem smehljajem izgraditi tudi neko toplino. Do potnikov morajo razviti empatijo, podobno kot do prijatelja.

E. Goffman (1959) se pri razlagi družbenih interakcij opira na gledališko igro, ki jo sestavljajo oder, igralci in občinstvo. Z vidika emocionalnega dela je delovno mesto pravzaprav oder, na katerem igramo dramaturško igro. Posameznik/-ica, ki se znajde v določeni interakciji, igra na odru predstavo, s svojo predstavo pa posledično vpliva na opazovalce. Bistven del predstave je nevsebinski in se po Goffmanu nanaša na nezavedna in nenamenska izražanja, ki jih posameznik oddaja na neverbalen način. Ta nezavedna izražanja pa so bistvena za izvedbo predstave, ki si jo je sam zastavil, prav tako pa poslušalcu omogoča preverjati iskrenost njegovih govornih dejanj.

"Videz je tisto, kar je na prodaj. Toda dolgoročno začne videz predpostavljati določeno razmerje do občutja. Ko služba zahteva videz, je navadno čustvo tisto, ki se mora spremeniti, in ko nas pogoji odtujijo od naše podobe, nas včasih odtujijo tudi od čustev." (Hochschild, 2002: 199)

V nadaljevanju navajam nekaj primerov opravljanja emocionalnega dela v praksi kot jih je opisala Arlie Hochschild v svoji knjigi Upravljano srce (The managed hearth: commercalization of human feeling, 1983).

- *Stevardesa zaposlena v letalski družbi; primer DELTA AIRLINES*

"Potnik nima vedno prav, toda nikoli se ne moti."

Namen letalske družbe Delta Airlines je ustvarjanje dobička. Da bi ustvarjala dobiček, mora Delta tekmovati za trge potnikov. Od vseh delavcev družbe je stevardesa tista, ki ima največ stika s potniki in tako v največji meri predstavlja letalsko družbo, v kateri je zaposlena.

V petdesetih in šestdesetih letih dvajsetega stoletja je stevardesa predstavljala glavno točko v oglaševanju letalskih družb. V oglasnih kampanjah so jo prikazovali kot privlačno podobo lepo oblečenega dekleta, s prijazno osebno strežbo na letalu. Vedno prisotni

nasmeh na njenem obrazu, pa je dokazoval, da je stevardesa vedno pripravljena pomagati in spremljati želje potnikov.

Za učinkovitejše opravljanje emocionalnega dela stevardes so v letalski družbi organizirali vsakoletna izobraževanja, kjer so bile stevardese poučene naj si potnike na letalu predstavljajo kot goste v dnevni sobi. Navodilo, ki so ga prejele, je bilo, da morajo delovati sproščeno kot, da je letalo dom, kjer sproščeno opravljajo svojo zasebno vlogo.

- *Restavracije hitre prehrane; primer MC´ DONALDS*

Podoben slogan so si izmislili tudi v Mc' Donaldsovih restavracijah hitre prehrane, ki so razvejane po celem svetu. Njihov slogan se glasi: "Radi vas vidimo nasmejane" ("*We love to see you smile"*), ki kaže cilj dela v restavracijah: nasmeh na obrazu strežnikov, ki v gostih vzbudi zaupanje in se te tako z večjim veseljem vračajo k njim. Od zaposlenih se tako pričakuje, da z gostom vzpostavijo očesni kontakt in ga prijazno pozdravijo. Podobno kot druge organizacije, ki temeljijo na prodaji svojih storitev, so tudi v Mc'Donaldsu, kot cilj emocionalne uspešnosti in pravilnega delovanja, organizirali izobraževanja in nagrade za zaposlene, ki pravilno izražajo čustva na delovnem mestu. Na ta način se trudijo svoje zaposlene usposobiti za ponudbo visoko kakovostnih storitev ter si zagotoviti ekonomsko uspešnost.

Na spletni strani podjetja McDonald's *(dostopno na http://www.mcdonalds.si/)* sem zasledila strategijo in vizijo dobro rastočega podjetja, ki se glasi:

Tudi v letošnjem letu se bomo potrudili, da vam bomo vedno postregli s kakovostnim, popolnoma svežim in okusnim obrokom ter **širokim nasmehom**. Obiščite nas v restavracijah McDonald's - svetu dobre hrane, prijateljev in zabave. In ne pozabite:

Uživajte - v McDonald'su!

McDonald's Slovenija danes trži eno najbolj prepoznavnih blagovnih znamk pri nas. Prepoznavnost smo povečali tudi z novo globalno oglaševalsko akcijo, s sloganom I'm lovin it.

Blagovna znamka McDonald's je tako tudi pri nas postala sinonim za hitro in kakovostno postrežbo. Ta je skupaj s popolno predanostjo delu vseh zaposlenih botrovala uspehu enega najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji v zadnjih 10. letih. McDonald'sovo načelo 'Misli globalno, deluj lokalno' je obrodilo sadove tudi v Sloveniji, saj je vodstvo podjetja že od samega začetka prisluhnilo lokalnemu okolju in tako omogočilo zgodbo o uspehu.

McDonald'sova filozofija, ki jo upoštevajo vsa McDonald'sova podjetja po svetu, velja tudi v Sloveniji. Načelo McDonald'sove filozofije je preprosto, sestavljeno iz štirih načel:

- kakovost izdelkov (**Quality**),
- **hitra in prijazna postrežba** (**Service**),
- čisto in prijetno okolje (**Cleanliness**),
- primerne cene (**Value**).

Pri McDonald'su želijo prodajati hrano najvišje kakovosti, kar uresničujejo s **hitro in prijazno postrežbo** v čistem okolju po vsakomur dostopnih cenah. Kakovost je najpomembnejše vodilo pri izbiri in pripravi hrane, ki jo nadgrajujemo še s **hitro in prijazno postrežbo** v brezhibno čisti restavraciji. Visoke standarde pri pripravi hrane v McDonald'sovih restavracijah dosegamo tudi tako, da za svoje izdelke uporabljamo samo najboljše sestavine ter sodelujemo z izbranimi, uveljavljenimi in zanesljivimi dobavitelji.

- *Prodajalec; primer trgovine WINN-DIXIE*

Emocionalno delo v okviru zaposlitve opravljajo tudi prodajalci. Tako so imeli prodajalci v St. Petersburgu, v trgovinah Winn – Dixie, v okviru "kampanje vljudnosti" podjetja, na uniformi pripet dolarski bankovec, kar je pomenilo, da je blagajničar/-ka, ki ni vljudno pozdravil/-a stranke in se mu iskreno zahvalil/-a, je izgubil/-a dolar. Vzel mu/ji ga je kupec. Prodajalci, ki so razdajali preveč dolarskih bankovcev so bili kaznovani. V okviru kampanje

prijaznih storitev so trgovine Winn - Dixie o tem obvestile tudi potrošnike z oglasnimi letaki. Na letakih so bile navedene njihove pozitivne ugodnosti:

- iskren pozdrav, ko pridete do blagajne,
- hiter in učinkovit obračun vašega blaga, pri čemer posveča blagajničar vam , kupcu vso pozornost,
- ustrezno pakiranje nakupljenega blaga,
- ustrezno in učinkovito ravnanje z vašo gotovino,
- iskrena hvala, ker ste kupovali pri Winn – Dixie.

Če bi iz kakšnega neznanega razloga zaposlili nevljudnega in grobega uslužbenca, vas prosimo, da dogodek sporočite odgovornemu managerju. Opravili bomo preiskavo in izvedli ustrezne popravne ukrepe, da boste v prihodnje deležni vljudnih uslug. (povzeto po Hochschild, 2002: 207)

- *Izterjevalec dolgov*

Nikakor pa ne moremo iz okvira emocionalnega dela izključiti negativnih emocij pri opravljanju poklica. Primer prisotnosti negativnih emocij predstavljajo med drugimi, tudi izterjevalci dolgov, ki se ukvarjajo s strankami na drugačen način, z drugačnim namenom in s precej drugačno obliko nastopa in emocionalnega dela. Gre za denarni dolg, ki ga je potrebno izterjati, pa čeprav morajo zato iz stranke iztisniti sleherno samospoštovanje. (povzeto po Hochschild, 2002: 206)

Čustveno delo pa ni vedno lahko opravljati. V današnjem konkurenčnem okolju je zelo pomembno izražanje pozitivnih čustev do strank, saj mehka kakovostna storitev ni vse, kar stranka od nas pričakuje. Delavec je tisti, ki predstavlja podjetje, on je prvi, ki predstavlja stik s stranko in ta naj bi bil čim boljši.

6. EMPIRIČNI DEL

Delo v storitvenem sektorju od delavcev vse pogosteje zahteva vključevanje svojih emocij v stike s strankami. Poklic, kjer se od zaposlenega zahteva velik del emocionalnosti, je zagotovo poklic prodajalca. Prodajalci imajo namreč pri svojem delu vsakodnevne stike s

strankami, ki od prodajalcev in ponudnikov storitev zahtevajo predvsem ustrežljivost, prijaznost, nudenje pomoči ipd. Delo tako od prodajalca zahteva, da v opravljanje storitvene dejavnosti vključi predvsem pozitivne emocije.

Na drugi strani pa se izterjevalec dolgov sooča s popolnoma drugačno obliko dela. Njegovo delo predstavlja izterjavo dolgov od dolžnikov, ki zaradi svojega dolga, ki ga pogosto ne morejo ali pa ne želijo izplačati, niso ravno najbolj naklonjeni sogovorniki. Pogosto se pri izterjavi dolgov od izterjevalca zahteva agresivnost, strogost, trdoglavost in vztrajnost, lastnosti, ki pa jih ne moremo opisati kot pozitivne.

Da bi svoje teoretske ugotovitve potrdila tudi z empiričnimi izsledki, sem se odločila da s pomočjo intervjujev primerjam prodajalca in prodajalko iz kategorije pozitivnega emocionalnega dela, ki v svoje delo vključujeta, kot poklicno dolžnost, pozitivne emocije, kar od njiju zahteva poklicna vloga. Za poklic, ki za dosego cilja poleg pozitivnih vključuje tudi negativne emocije, sem izbrala poklic izterjevalca dolgov, ki je v Sloveniji nekoliko manj pogost poklic in zato je bilo tudi predstavnika te kategorije težje najti.

6.1. RAZISKOVALNO VPRAŠANJE

Na podlagi opravljenih intervjujev s predstavniki obeh zgoraj omenjenih poklicev, bom skušala prikazati, s kakšnimi emocijami se zaposleni soočajo, katere so zaželjene in katere niso, kakšne zahteve in obremenitve prinaša njihov poklic ter kakšne so njegove posledice.

V empiričnem delu sem v raziskovalno vprašanje vključila tako moškega kot žensko iz obeh poklicev. Na moja vprašanja so odgovarjali, gospod in gospa zaposlena kot izterjevalca dolgov in prodajalec in prodajalka podjetja Baumax d.o.o.

Zanimalo me je, kako prodajalci in izterjevalci dolgov upravljajo s svojimi čustvi med opravljanjem svojega dela. Stranke oz. kupci v prodajalnah izražamo različne potrebe, s

tem pa zahteve po posvečanju časa zaposlenega nam kot strankam za katere opravljajo svoj poklic. Prodajalci se, da s svojim delovanjem čim bolj ustrežejo pogosto zelo "zahtevnim" strankam, poslužujejo pozitivne oblike komunikacije, v katero vključijo tudi veliko pozitivnih čustev. Na drugi strani pa se izterjevalci dolgov s svojimi klienti srečujejo na precej drugačen, predvsem bolj negativen način, saj morajo iz svojega "nasprotnika" izterjati dolg. Izterjevalci dolgov pri svojem delu zelo redko uporabijo nasmeh ali prijazno besedo, pogosto morajo že ob prvem stiku pokazati svoj "značaj", ki naj bi bil čim bolj strog, morajo biti vztrajni, osorni, pokazati morajo svojo moč, pa četudi zgolj z besedami in neverbalnimi znaki.

6.2. METODA IN VSEBINSKI NAČRT ANALIZE

Kot metodo pridobivanja podatkov sem uporabila delno strukturirani globinski intervju, saj mi je ta omogočil podrobnejši vpogled v doživljanje emocionalnega dela. Izvedla sem štiri osebne intervjuje in sicer s prodajalko, staro 57 let in prodajalcem starim 35 let iz podjetja Baumax d.o.o. in izterjevalko dolgov, staro 37 let, ki ima registrirano družinsko podjetje in večino svojega delovnega časa opravlja izterjavo, ter izterjevalcem dolgov, starim 48 let zaposlenim v detektivski agenciji.

Pri zbiranju podatkov in iskanju ustreznih oseb sem se soočala z nekaj težavami. Kontakt sem preko elektronske pošte poskusila vzpostaviti z različnimi detektivskimi agencijami, ki delujejo na področju Republike Slovenije in posredno izvajajo tudi izterjavo dolgov. V stiku z detektivskimi agencijami, ki se posredno ukvarjajo tudi z izterjavo dolgov, mi je bilo pojasnjeno, da v Sloveniji uradnega zaposlenega izterjevalca dolgov ni, da takšna dela opravljajo zgolj sodni izvršitelji[9] v okviru Ministrstva za pravosodje, ki pa je državni organ in tako manj pripravljen na nudenje informacij.

---

[9] "Izvršitelj je pri opravljanju službe izvršitelja uradna oseba in njegov način dela predpisuje Pravilnik o opravljanju službe izvršitelja. Izvršitelj je kot gospodarski subjekt samostojen poklic in je plačan, oziroma nagrajen po Pravilniku o tarifi za plačilo dela izvršiteljev in o povračilu stroškov v zvezi z njihovim delom , katerega predpisuje minister za pravosodje. Država je v okviru zakona izvršiteljem podelila koncesijo za določena opravila na področju izvršb in sicer predvsem za poplačilo denarnih in nedenarnih terjatev." (dostopno na http://www.izvrsitelj-tomazin.si/, 23.10.2005)

V skladu s tematiko izterjave dolga sem se udeležila seminarja (potekal je 27.09.2005) na temo "Uspešne izterjave dolgov po telefonu", ki ga je tako, kot že mnogokrat prej, organiziralo podjetje ODIN d.o.o. Seminar je s svojimi predavanji vodil gospod Benjamin Šmid, ki je na podlagi svojih dolgoletnih izkušenj na področju izterjave, svojim poslušalcem posredoval številne koristne nasvete za uspešnost zastavljenih ciljev. Seminarja se je udeležilo skupno 24 oseb, od teh pa je bilo kar 22 žensk. Večina poslušalcev se z izterjavo ukvarja v okviru podjetja, v katerem so zaposleni, tega ne počnejo ves delovni čas in izterjavo izvajajo zgolj po telefonu.

Intervjuje sem izvedla v mesecu oktobru in novembru 2005 in so večinoma potekali izven delovnega časa anketiranih. Vsak intervju je trajal približno 40-60 minut, vse intervjuje pa sem posnela s pomočjo diktafona. Zaradi sproščenega vzdušja v neformalnih situacijah, sem pridobila veliko koristnih informacij.

Vsem intervjuvancem sem zastavila vprašanja na podlagi predvidenega načrta intervjuja, ki se nahaja v prilogi A na 65. strani diplomskega dela.

6.3. POKLIC PRODAJALCA

"Želim zadovoljne kupce"[10]

S poklicem prodajalca/prodajalke se vsakdo srečuje tako rekoč dnevno. Prodajalec poleg same prodaje blaga opravlja še številne druge naloge. Naloga prodajalca je med drugimi ugotoviti želje kupca in ustreči tem željam, kar lahko posledično pripomore k večjemu dobičku in boljši prodaji. Prodajalec mora potrošnika seznaniti z izdelkom in mu pri nakupu svetovati, poleg tega pa delo prodajalca vključuje še dodatna dela povezana s prevzemom, sortiranjem in zlaganjem blaga na police in podobno.

V svojo raziskavo sem tako vključila prodajalca in prodajalko iz podjetja Baumax d.o.o., ki je na trgu, z začetkom v Avstriji, prisotno nekaj več kot 28 let in nudi blago ter storitve

[10] Slogan podjetja Baumax d.o.o., ki se pojavlja na vseh njihov reklamnih letakih in je zapisan tudi na priponkah, ki jih nosijo zaposleni pripete na delovni obleki.

na področju urejanja doma. V Zahodni Evropi ima razvejanih skupno 120 prodajnih centrov, v katerih je zaposleno od 5500 do 6000 ljudi, od tega je v Sloveniji, v dveh prodajnih centrih zaposleno okrog 200 ljudi.

Tako kot druga podjetja, se tudi podjetje Baumax d.o.o. srečuje z veliko konkurenčnostjo na trgu ponudbe, zato je zelo pomembno, da svoje obstoječe stranke, kot tudi potencialne kupce čim bolj zadovolji s svojo kvalitetno ponudbo tako blaga kot tudi prijaznega osebja in storitev. Velik del kvalitete je odvisen od prodajnega osebja. Ker imajo zaposleni v okviru svojega delovnega časa nenehni kontakt s strankami, je nujno potrebno, da so o blagu, ki ga prodajajo čim bolj seznanjeni.
Podjetje zato svoje zaposlene redno izobražuje, tako na področju uporabe računalniških sistemov, kot tudi na področju seznanjanja z blagom, ki ga prodajajo. Seminarji potekajo v okviru podjetja, izobraževanja pa so organizirana tudi s strani dobaviteljev.

Podjetje želi svojo uspešnost povečati tudi z izboljšanjem kvalitete odnosov med zaposlenimi, kot tudi odnosov med zaposlenimi in strankami. Že nekaj let veliko dela vložijo v razvoj projektov imenovanih: MAZU, ki pomeni projekt zadovoljnih zaposlenih in projekt KUZU, ki temelji na zadovoljstvu kupcev. "*…želimo doseči: zadovoljne zaposlene za zadovoljne kupce…*" V okviru obeh projektov vodilni redno sklicujejo jutranje sestanke, na katerih se dogovarjajo o delovnih nalogah, strategiji dela, izmenjujejo svoje misli ipd., kar pa predstavlja bistvo pretoka informacij med zaposlenimi.

Podjetje v ospredje postavlja kupca, na kar kaže tudi direktorjev nagovor zaposlenim v internem časopisu: *"Naj spodbudim vse sodelavke in sodelavce, da postavijo kupca v središče svojega dela."* (Kurent, 2002: 2). Zanimiva je tudi izjava prodajalke: *"KUPEC JE GLAVNI, JE KRALJ!"*, fraza, ki pa je resnična, saj so kupci/potrošniki tisti zaradi katerih trgovina deluje in katerim je namenjena. Tega se pri Baumax-u zavedajo zato kot pravi prodajalec: *"Pri Baumax-u je kupec osrednji element, na katerem gradimo naše storitve."*

Prodajno osebje v podjetju predstavlja osebno vez med podjetjem in odjemalci, potrošniki storitev in blaga. Prodajni predstavnik predstavlja "svoje" podjetje številnim odjemalcem "*...od nas je odvisno kakšno je ogledalo trgovine…" (prodajalka)* in postopoma prinese podjetju vse potrebno znanje in informacije o odjemalcu. Ravno zato mora podjetje temeljito premisliti, kako bo zasnovalo svojo prodajno ekipo, predvsem pa v tej zvezi razvilo cilje, strategije, strukturo, obseg in nagrajevanje. V Baumaxu se zato od

zaposlenih pričakuje profesionalni pristop. Bistven je prvi kontakt med kupcem in prodajalcem. Kot opisujeta oba anketirana so "*...stranke dandanes zelo zahtevne...*" *(prodajalka in prodajalec)*

Zaradi prehitrega tempa življenja imamo v sodobni družbi ljudje vse manj časa. Kupcu, ki se odpravi po nakupih tako pogosto primanjkuje časa in svojo nervozo ter nestrpnost stresa na "prepočasne" zaposlene. *"Stranke so pogosto neučakane"..."vsak si želi takojšnjo postrežbo in pomoč"...*pogosto je posledica te neučakanosti," *...potenciranje negativnih stvari, ki jih opazijo na prodajalcih....*" *(prodajalka)*

Na podlagi profesionalnosti se od prodajalca v takih situacijah pričakuje in zahteva, da deluje popolnoma umirjeno. Zelo pomembno je, da k vsakemu kupcu pristopi na profesionalen način. "*...pogosto se moramo preleviti v psihologa...*" *(prodajalec)*, kar nakazuje, da delavec igra situaciji primerno vlogo. V svoji funkciji ne opravlja več delo prodajalca, temveč mora iz svojih sposobnosti izvleči lastnosti, ki so značilne za psihologa "*...oceniti moram situacijo, ...od mene je odvisno kako bo komunikacija potekala naprej...*" *(prodajalec)*

Emocionalno delo je, kot ugotavljata intervjuvanca, nepogrešljiv sestavni del njihovega dela. Že pri opisovanju podobe prodajalca se izpostavlja pomembnost pozitivnih lastnosti kot so prijaznost, komunikativnost, fleksibilnost itd. Iz njihovega opisa je jasno razvidno, da negativna čustva kot so jeza, nejevolja, osornost, neprijaznost nimajo mesta v tovrstnem poklicu. "*...Izredno pomembna je prijazna beseda...*" *(prodajalka)*, "*...prijazna beseda je ključ do uspeha....*" *(prodajalec)*.

Odnos med prodajalcem in kupcem nastane v trenutku, ko kupec vstopi v trgovino in ga prodajalec sprejme. Prodajalci se zavedajo, da ima dober odnos s strankami izredno pomembno vlogo pri doseganju ciljev – čim večje prodaje izdelkov in storitev, zato pri svojem delu veliko pozornosti posvečajo prvemu kontaktu s stranko. "*...pomemben je pozdrav in očesni kontakt...*", *"Zavedamo se, da s svojim pristopom lahko naredimo veliko, da se stranka počuti, kot da smo na voljo zgolj njej…"(prodajalec).*

Naloga prodajalca je, da svoje delo opravlja korektno, hitro in dinamično, predvsem pa prijazno. Za prodajalca je bistveno tudi znanje "*...na podlagi znanja te ljudje spoštujejo...*" *(prodajalec)*. Prodajalka med drugim ugotavlja, da so kupci bolj zaupljivi do starejših zaposlenih. "*Lažje dosežem pozitivno komunikacijo, kot moje mlajše sodelavke…*" , "*ljudje mi bolj zaupajo...*" Bistvenega pomena pa je zagotovo tudi to, kar je povedal prodajalec: "*...Dober prodajalec zna kupcu dobro svetovat.i*"

Prodajalec/prodajalka mora vsako minuto svojega dela opravljati s smehljajem; četudi njegovo/njeno emocionalno stanje ni pozitivno. Za dosego cilja se trudi na več načinov, da pri strankah vzbudi večje zadovoljstvo, si zagotovi njihovo zvestobo, rade volje ponudi pomoč, takoj sprejme stališče stranke in se postavi v vlogo zaupnega svetovalca. (povzeto po Goleman, 2001: 168)

Prodajalci vedo, da gre pri izražanju zgolj pozitivnih čustev za enosmerni odnos, v katerem kupci niso dolžni vračati enakih čustev. Zavedajo se, da bolj ko bodo na stranko delovali umirjeno, sproščeno in prijazno, hitreje bo še tako razjarjen "nasprotnik" ugotovil, da z negativnimi emocijami ne bo izboljšal situacije, temveč jo kvečjemu še poslabšal. Navadno si ob težavnih, osornih in nestrpnih kupcih nadenejo masko neprizadetosti in zadržanosti, "*...imeti moraš dobre živce in "požreti" povedano...*" *(prodajalka)*, kar kaže na prisotnost emocionalnega dela v smislu kontrole lastnih negativnih občutkov. Tako kot se trudijo nadzirati svoja negativna čustva, pa se trudijo v okviru pravilnika delovnih nalog nadzorovati tudi pozitivna čustva, saj na ta način skrbijo za uravnovešeno emocionalno okolje. "*Cilj dosežemo tehnokratsko...*" *(prodajalec)*

V okviru dela s kupci ima tako emocionalno delo ključno vlogo in ga ni mogoče zanemariti. Prodajno osebje mora razumeti potrebe strank in jih usklajevati z možnimi

uslugami in razpoložljivimi proizvodi. Na podlagi pozitivnega vtisa, ki ga pogosto ustvari prodajno osebje, se bodo kupci zopet vračali nazaj.

6.4. POKLIC IZTERJEVALCA DOLGOV

Dandanes je vse več potencialnih ljudi - naročnikov, ki s svojimi materialnimi zahtevami prekoračijo zmožnosti plačila naročenega blaga in storitev. Vzrokov za plačilno nedisciplino je več: izguba redne zaposlitve, pozabljivost, plačilna nedisciplina sama po sebi ali drugi problemi, ki nas spremljajo vsak dan. Podjetja, ki nudijo strankam plačila na obroke (čeke) ali kredit, lajšajo pogoje plačevanja, vendar niso nikoli povsem prepričana, da bodo plačila kdaj prejela v celoti. Tukaj nastopijo izterjevalska podjetja, ki nastopijo kot pravi izterjevalec dolgov: "*...ko pravni načini odpovejo, šefi pokličejo drugačno silo…*"

Intervjuvanca zaposlena kot izterjevalca sta prepričana, da naš pravni sistem preprosto ne deluje več "*...razočaran sem nad našo pravno zakonodajo, ki še vedno deluje v prid dolžnikov…*" *(izterjevalec dolgov)* Grozljivo, a resnično pri vsem tem pa je to, da so izterjevalci pri svojem delu bolj učinkoviti kot sodišča[11]. Saj drži pravilo: če dolžnik nima nobenega imetja mu državni organi[12] ne morejo odvzeti ničesar, medtem ko izterjevalca dokumentacija ne zanima. Tako izterjevalci opravljajo posel, ki ga država ni sposobna.

Pogosto se podjetja, ki so registrirana kot izterjevalska podjetja poslužujejo tudi skrivne delovne sile, ki dela na črno in skuša tudi s silo iz dolžnika izterjati dolg. Zato, kot pravi anonimni izterjevalec *(vir: prispevek iz oddaje Preverjeno, predvajane na POP TV,*

---

[11] Inštitut zasebnega izvršitelja je bil v Sloveniji uveden z Zakonom o izvršbi in zavarovanjem leta 1998, prvi zasebni izvršitelji smo začeli z delom v prvi polovici leta 2000. Država je v okviru zakona izvršiteljem podelila koncesijo za določena opravila na področju izvršb in sicer predvsem za poplačilo denarnih in nedenarnih terjatev.

Za poplačilo denarnih terjatev je izvršitelj pooblaščen na osnovi sklepa sodišča ali drugega državnega organa za opravo rubeža premičnega dolžnikovega premoženja za poplačilo upnikove terjatve in sicer s prodajo zarubljenega premoženja na dražbi, z neposredno pogodbo ali prodajo preko komisijonarja. Na podlagi sklepa in odredbe sodišča izvršitelj opravlja izvršbe nedenarnih terjatev, kot so dopustitve, opustitve določenih dejanj, kakor tudi izpraznitve in izročitve nepremičnine upniku.(dostopno na http://www.izvrsitelj-tomazin.si/ ; 23.10.2005)

[12] Izvršilni postopek je procesno delovanje, ki ob pomoči državnih prisilnih sredstev med dolžnikom in upnikom vzpostavi takšno zunanje stanje, kakršno ima upnik pravico zahtevati na podlagi izvršilnega naslova ali verodostojne listine oz., ki omogoči izterjavo upnikove terjatve. (dostopno na http://www.neovizija.com/izterjava/pogosta-vprasanja.php; 23.10.2005)

18.03.2003), "...amaterjem principi izterjevanja niso jasni, saj si pravi izterjevalci ne mažejo rok z nasiljem, temveč na zadevo gledajo dolgoročno..." Prepričan je, da se z nasiljem, silo ne rešuje težav.

Izterjevalec ima pri opravljanju svojega dela zgolj en cilj in sicer izterjati dolg, zato se pogosto zgodi, da pri klientu - dolžniku, povzroči občutek napetosti ali neugodja, ki lahko vodita v občutenje strahu. Kot pravi Dušan Čater, avtor knjige *"Ata je spet pijan"* ki je pri izterjevalskem delu sodeloval zgolj kot gledalec, vendar ima s tega področja nekaj laičnih izkušenj: "*…všeč mi je bilo, da so se me ljudje bali…*" *(vir: prispevek iz oddaje Preverjeno, predvajane na POP TV, 18.03.2003)* Dolžniki se na srečanje z izterjevalcem odzivajo zelo različno, zgodi se tudi, da se spremenijo v prosilce, moledujoče, ustrahovalce, ipd. Vendar se od izterjevalca pričakuje popolna kontrola situacije. K vsakemu posamezniku morajo pristopiti na profesionalen način in se kot pravi intervjuvanec "*... ne smem se vznemiriti, poskušam ohraniti hladno kri in poskušam z dolžnikom vzpostaviti pozitivno komunikacijo. Če ne gre, tudi sam povzdignem glas. Ne smem biti šibkejši…*"

Dolžniki[13] v tem primeru niso prikazani kot gostje v dnevni sobi, do katerih gojiš prijazen odnos, temveč predstavljajo tatove in barabe. V poklicu izterjevalca se zahteva celoten psihološki paket, značilnosti kot so moč, agresivnost, strogost, nepopustljivost, ipd. "*...jaz sem v našem podjetju najbolj odločna, stroga, arogantna na en način in se občasno, ko ni druge rešitve, odpravim tudi osebno do dolžnika, z namenom da izterjam, kar je dolžan…*" *(izterjevalka dolgov)* Delo od njih zahteva veliko fleksibilnosti in prilagajanja. Vsako situacijo in posameznika morajo v nekaj kratkih minutah preučiti, da lahko uspešno delujejo naprej, ohranijo komunikacijo in dolžnika prepričajo, da poravna dolg.

---

[13] "Dolžnik je tisti, ki je na podlagi kake listine dolžan poravnati svojo obveznost, pa jo do roka ni poravnal, oziroma tisti, zoper katerega teče izvršilni postopek, ali pa zoper njega nekdo namerava začeti postopek izterjave, pa nima dovolj podatkov za uvedbo ali izvršitev postopka." (dostopno na http://www.detektiv-raf.si/storitve.htm; 23.10.2005)

S poklicem izterjevalca dolgov se pogosto povezuje sposobnost uporabe sile. Tradicionalna predstava, kot tudi moja lastna slika izterjevalca dolgov, je velika fizična moč in agresivnost, to pa so lastnosti, za katere se običajno meni, da jih ženske nimajo, iz česar sledi zaključek, da ženske niso primerne za tako obliko dela. Vendar kot dokazuje izterjevalka dolgov, so tradicionalne predstave o izterjevalcih precej zastarele, saj je pri svojem delu precej uspešna.

Izterjevalec mora biti zelo samozavesten, "*...predvsem mora biti izterjevalec zelo odločen. Pokazati mora svojo moč. Ne sme biti popustljiv. "Stalni" dolžniki so na tem področju močno podkovani, zato moramo biti tudi zelo komunikativni, da nas nasprotnik ne spravi v zadrego. Vedno moram imeti zadnjo besedo.....vživeti se moraš v stranko, pokazati, da ti ne more do živega in, da si ti tisti, ki imaš moč…*" *(izterjevalka dolgov)*

Kljub temu, da v večini primerov vesta, da izterjava ne bo uspešna, oba anketiranca svoje vedenje upravljata tako, da dosežeta zastavljeni cilj. Če posameznik na delovnem mestu, ki poskuša doseči individualno ali organizacijsko zastavljene cilje, pri tem naleti na resno oviro, ali pa ga pri doseganju ciljev močno motijo, to pri zaposlenem vzbudi čustven odziv. *"...zagotovo gre za veliko emocij. Čustev pri svojem delu ne morem izključiti. Gre predvsem za negativna čustva pri soočanju z dolžnikom. Na dan pa privrejo tudi pozitivna čustva, le-ta predvsem takrat, ko dosežemo svoj cilj, ko iztržimo dolg…*" *(izterjevalka dolgov) "...rekel bom, da smo pri delu brez emocij, saj predstavljamo nevtralno ustanovo med naročnikom in dolžnikom. V praksi dejansko ni tako, pogosto gre za močne emocije, ki se jih poskušam vzdržati…" (izterjevalec dolgov)*

Občutek moči, ki jo imajo, ko se podajo na delo za izterjevalce ni dovolj, da bi sprejeli vsak posel, ki se jim ponudi, saj jim male vsote, že zaradi nevarnosti, ki preži na njih niso privlačne.

Če želijo podjetja od svojih zaposlenih kar največ delovne uspešnosti je nujno, da jih dobro izobrazijo in izurijo. Tako v tujini, kot tudi v Sloveniji postaja uveljavljena praksa, da so za tako pozitivne oblike emocionalnega dela kot tudi za poklic izterjevalca dolgov organizirana izobraževanja in seminarji, ki potekajo tako, "...da zaposleni igrajo namišljene vloge v interakciji z dolžniki, pri čemer do zaskrbljenih dolžnikov izražajo toplino, do jeznih nevtralnost oziroma hladnokrvnost, na nejevoljne stranke pa morajo resno pritisniti in jih grajati". (povzeto po Šadl, 1998a: 217)

Na seminarju, na temo izterjave dolgov po telefonu, ki sem se ga udeležila, je predavatelj predstavil najrazličnejše tehnike komuniciranja z dolžniki, predloge kako v posamezni situaciji delovati, in način kako so izterjevalci pri svojem delu lahko kar se da uspešni. Predstavljeni so bili protokoli komuniciranja, pošiljanja dopisov, tehnik prepričevanja ipd.

Pri izterjevalskem delu je potrebno veliko splošne razgledanosti, da se v vsaki situaciji hitro in z znanjem odzovejo. Morajo imeti veliko znanja iz ekonomije, pri svojem delu pa se zagotovo srečujejo tudi s pravnimi zadevami[14] in je tako nujno potrebno, da so pravno podkovani. "*...tukaj gre za zakone, ki jih ne smemo kršiti. Pred vsako izterjavo, se o podjetju od katerega želim iztržiti dolg, natančno pozanimam. Vedeti moram čim več o zaposlenih, o finančnem stanju ipd….*" *(izterjevalka dolgov)*

15 Izvršilni postopek je procesno delovanje, ki ob pomoči državnih prisilnih sredstev med dolžnikom in upnikom vzpostavi takšno zunanje stanje, kakršno ima upnik pravico zahtevati na podlagi izvršilnega naslova ali verodostojne listine oz., ki omogoči izterjavo upnikove terjatve. (dostopno na http://www.neovizija.com/izterjava/pogosta-vprasanja.php; 23.10.2005)

6.5. SKLEPNE UGOTOVITVE

Emocionalno delo predstavlja v poklicih storitvenih dejavnosti zelo pomembno vlogo. Čustva, ki se zahtevajo od storitvenih delavcev, se med seboj zelo razlikujejo: tako mora biti prodajalec prijazen, razumevajoč, potrpežljiv, medtem, ko je naloga izterjevalca dolgov, da v stranki vzbudi strah, zato morajo biti njegova čustva hladna, odločna in neizprosna. Prodajalec ne pričakuje, da je vsaka stranka enaka in da bo vsaka stranka pričakovala enak paket čustev, zato je potrebno, da prodajalec svojo pozornost usmeri na vsakega kupca posebej in se mu posebej posveti. Prodajalec in izterjevalec dolgov skušata, vsak na svoj način poenostaviti odnose, jih razbremeniti brezosebnosti in formalnosti, ter jim dati pridih domačnosti.

Iz anketiranega vzorca oseb je razvidno, da tako poklic prodajalca, kot poklic izterjevalca dolgov zahtevata široko paleto raznovrstnih spretnosti. Biti morajo izredno strokovno podkovani, pri tem pa nujno tudi "psihološko usmerjeni". Poleg dela, ki ga opravljajo izterjevalci dolgov - izterjave dolga - pri čemer morajo biti zelo pravno podkovani, se od njih pričakuje še znanje in informacije o dolžniku. Kljub številnim neuspelim izterjavam ne smejo obupati, temveč se morajo za naslednji primer toliko bolje pripraviti. Podobno mora prodajalec/prodajalka h kupcu pristopiti na pozitiven način. Pomembno pri njegovem/njihovem delu je prijazen pozdrav, ki je osnova nadaljne uspešne komunikacije. Prodajalec/prodajalka mora kupcu dobro svetovati, mu ponuditi pomoč pri izbiri in vseskozi ohranjati pozitivno komunikacijo.

Storitveni delavci se pogosto znajdejo pod velikimi obremenitvami. Kot posledico emocionalnega dela vsi intervjuvanci opisujejo stres, saj se od prodajalcev pogosto pričakuje pozitivno vedenje, kot je potrpežljivost, prijaznost ipd., medtem ko mora izterjevalec dolgov graditi negativne emocije, s katerimi v stranki vzbudi strah, zato od njih pričakuje, da kultivirajo hladna in neizprosna čustva. Prodajalci se pogosto znajdejo v situaciji, ko jih, poleg lastnih težav, v slabo voljo spravi neprijazna in nepotrpežljiva

stranka, do katere morajo ostati prijazni in nasmejani. V tem poklicu ni prostora za neprijazne.

Velik problem pri prodajalcih predstavljajo tudi neenakomerne obremenitve, ki so posledica dnevnega in tedenskega nihanja obiska kupcev, pa tudi neugodni delovni čas, ki je posledica tega, da je trgovina izrazito storitvena dejavnost, katere glavna naloga je ustreči željam kupcev.

Izterjevalci dolgov pri svojem delu vlagajo veliko truda v nadziranje negativnih emocij, do katerih jih pogosto privedejo dolžniki, zato predstavlja socialni čut oviro pri izterjavi. Nenehni pritiski po natančno in korektno izvršenih odgovornih nalogah ob hkratnem hitrem tempu dela tako prodajalcem kot izterjevalcem dolgov v večini primerov predstavljajo napor. Napetosti nastanejo, ko morajo tehnično delo usklajevati z zahtevami strank in kupcev.

Delavci v storitvenem sektorju vsakodnevno prikrivajo dejanska čustva, vendar morajo, da dosežejo zastavljene cilje, pri svojem delu ohraniti profesionalno distanco. Izterjevalci dolgov se že pred začetkom opravljanja zadane naloge zavedajo, da izterjava najverjetneje ne bo uspešna (saj je od 100 klicev pri izterjavi po telefonu zgolj 30% uspešnih), vendar morajo zaupati v svoje sposobnosti in dosego cilja. Kljub stresnemu delu in vsakdanjim napetostim izterjevalci dolgov opisujejo vsako novo nalogo kot izziv, ki ga želijo doseči. "*…Vsaka izterjava mi predstavlja izziv. Če ja ta izpolnjen sem toliko bolj zadovoljna. Ob vsaki uspešni izterjavi dobim zagon za naprej. V svojem delu vidim marsikaj. Opazujem ljudi, njihove reakcije in odzive. Vsak dan spoznam in izvem kaj novega…*" *(izterjevalka dolgov)* Delovne obremenitve je potrebno poenostaviti, kot ugotavljajo intervjuvanci je razbremenitev napetosti in premagovanje stresa nujno potrebno.

Da se stres in negativne emocije, ki se ustvarjajo v okviru delovnih nalog ne bi prenašale v družinsko okolje se potrudi vsak od intervjuvancev na svoj način. Vsi pa so prepričani, da je potrebno delovne naloge in posledice dela kreirati tako, da ne vplivajo pretirano na druge odnose zunaj delovnega okolja. Kljub stresu se zavedajo, da negativnosti, ki se ustvarja na delovnem mestu ne smejo poglabljati. Da bi lahko s čustvi, ki se jim kreirajo ob delu lažje upravljali intervjuvanci predlagajo, da bi bilo potrebno v doseganje strokovne usposobljenosti uvesti permanentno izobraževanje tudi o pomenu čustev pri

delu, ki naj bi se začelo že tekom formalnega izobraževanja, ter nadaljevalo v času zaposlitve.

Intervjuvanci ocenjujejo, da je izobraževanje o čustvih premalo prisotno tudi na samem delovnem metu, tekom poklicne kariere. V okviru službenih obveznosti obiskujejo sicer različne seminarje, vendar pa se ti ne dotikajo čustvene dimenzije njihovega dela. Le-ta izobraževanja zanemarjajo posredovanje posebnih znanj in veščin ravnanja s čustvi, ki bi bila za lastnosti njihovega dela nujno potrebna.

Vendar kljub temu, da za storitvene delavce, delo ki ga opravljajo predstavlja napor in stres, pa navajajo, da jim v splošnem prinaša občutek osebnega zadovoljstva in uresničitve.

Posploševanje škodljivih posledic emocionalnega dela je torej napačno. Saj lahko kot smo videli tudi v primeru prodajalcev in izterjevalcev dolgov, posameznikom predstavlja vir samouresničitve, zadovoljstva, ter moči in tako nima vselej neprijetnih učinkov.

7. SKLEP

Moderna doba ter njena organizacija, temelječa na racionalnih postulatih sta ustoličili znanost ter racionalnemu delovanju podelili prednostno in normativno vlogo. S prehodom iz tradicionalne v moderno družbo se je povečala racionalizacija življenja, kar je pomenilo poveličanje razuma in razvrednotenje emocionalnosti. Racionalnost in inteligenca sta pridobila visok status, čustva pa so bila podcenjena ter opredeljena z negativnimi konotacijami. Ženske kot emocionalna bitja so bila umeščena v zasebno sfero, saj naj bi s svojo emocionalnostjo predstavljale grožnjo razumu in racionalnosti, ki sta bile bistvene za delovanje v javni sferi življenja. Konstrukt o čustvenosti žensk v tradicionalnih družbenih načelih je utrjeval žensko izključenost iz javnih, racionalnih sfer družbenega življenja kot so področje politike, znanosti in področja dela. Umestitev emocij v zasebno sfero je imelo za posledico novo opredelitev spolnih vlog. Ženska je postala vzgojiteljica otrok in gospodinja, moški pa hranilec družine.

Z razvojem sodobne informacijske družbe so se spremenila pravila čustvovanja, s tem pa tudi čustvovanje samo. Tudi moški se vse bolj zavedajo svojih čustev, kar postopoma povzroča, da se delitev na čustveno žensko in nečustvenega moškega počasi razblinja. Pomemben postane dejavnik vse večje vidnosti emocionalnega v delovnih organizacijah, ki se kaže kot sprememba strukture gospodarskih dejavnosti, t.i. rast storitvenega sektorja. Storitveni sektor je primer področja, v katerem predstavljajo čustva temelj delovanja kapitalističnih organizacij, ter pomembno sredstvo v doseganju racionalnih ciljev.

Emocionalizacija sodobne družbe kaže, da je uporaba čustev zaposlenih koristna tudi za poslovno uspešnost racionalnih organizacij in tako prehod v storitveno strukturo dela povečuje potrebo po emocionalnem stilu upravljanja. Delo s čustvi oziroma emocionalno delo je postalo v dobi, ko so storitvene dejavnosti glavna ekonomska panoga neizbežno, emocije pa blago, s katerim podjetja tržijo in dosegajo dobiček. Od delavcev se zahteva prilagajanje emocionalnemu stilu delovanja. Pritisk po emocionalnem delu pa hkrati narašča tudi s strani delodajalcev, ki v okviru izobraževanj usmerjajo svoje zaposlene v odličen stil storitev.

Vse več podjetij zaradi pogoste konkurence stremi k zagotavljanju kvalitetnih storitev. Ponudniki storitev lahko preživijo na dolgi rok le, če nenehno izboljšujejo kakovost svojih storitev, saj so odlične storitve povezane z zadovoljstvom prejemnikov storitev. Do brezhibnih storitev pa se pride predvsem z dobrim strateškim poslovnim načrtom in usposabljanjem delavcev za učinkovito ponudbo storitev. Nove organizacijske strukture skušajo spremeniti odnos med organizacijo in prejemniki storitev, saj potrošnike obravnavajo kot kralje, kralju pa naj bi bili vdani, ga spoštujejo in ustrezajo. Bistveno pa je, da se najprej spremni odnos med zaposlenimi in delodajalci, da bodo tako bolj zadovoljni zaposleni svoje pozitivne občutke, posledično prenašali na prejemnike storitev, saj je znano, da bolj zadovoljni delavci delajo bolje.

Emocionalno delo se nanaša na aktivnosti, ki jih izvajamo v javni sferi zaposlitve za plačilo. Takšno delo od nas zahteva, da sprožimo ali potlačimo čustva. Ker emocionalno delo vključuje uporabo, upravljanje in nadzorovanje čustev, ga razumemo kot delo na sebi. Delo z ljudmi kot oblika emocionalnega dela vključuje oseben stik z strankami in tako postane komunikacija središčni odnos med delavci in prejemniki storitev, zato moraš ostati razumen, zatreti moraš vsako napetost in ohraniti hladno kri. Kot pravi Goleman (2001: 47) zahteva obvladovanje čustveno nasičenega stanja veliko spretnosti v premagovanju težav, sposobnost vzbujanja zaupanja, naglega poročanja, pozornega poslušanja in prepričevanja ter uspešnega uveljavljanja priporočil. Človek tako ne samo izključi nezaželene emocije, ko opravlja svojo vlogo, ampak naj, če to vloga od njega zahteva, vključi določene zaželene emocije, ki jih dejansko ne občuti, ampak takšne, ki omogočajo lažje in učinkoviteje opravljanje vloge. (Kanjuo-Marčela, 2002: 39)

Delo naj bi bilo sredstvo samoizražanja in samorazvoja in v tem smislu uteleša človekovo notranjost. "V delu in njegovih rezultatih se zrcali njegov odsev, njegovo življenje, njegove kreativne potence, njegove zmožnosti in možnosti." (Šadl, 2003:77) Vendar nas čustveno delo kot brzdanje lastnih, pogosto negativnih čustev, ki jih na delovnem mestu naj ne bi izkazovali, pripelje v depresijo, nejevoljo in najrazličnejše negativne izbruhe. Emocionalno delo tako postaja sredstvo za zadovoljevanje potreb drugih. Naše lastne želje in potrebe so potisnjene v ozadje. Podjetja oziroma storitvene organizacije nič več ne tekmujejo z izdelki, temveč z uspešnim ravnanjem z ljudmi. Živimo v času, ko so obeti za prihodnost vedno močneje odvisni od sposobnosti podjetij in zaposlenih, njihovega obvladovanja in tega, kako spretni so v odnosih do drugih.

Razlike v opravljanju posameznih poklicev se kažejo tudi med spoloma. Moški in ženske so glede na spol različni skupini, ki imata vsak svoj značilni prerez močnih in šibkih lastnosti. Analiza čustvene inteligentnosti opravljena na več tisoč moških in ženskah je pokazala, da se v povprečju ženske bolj zavedajo svojih čustev, da so bolj dojemljive za empatijo in bolj spretne v medsebojnih odnosih, medtem, ko moški bolj zaupajo vase, so optimistični, se lažje prilagajajo in uspešneje obvladujejo stresna stanja. (po Golemanu, 1997)

Kljub temu, da je delo pojmovano kot smotrna dejavnost, ki jo drugi cenijo in ki prinaša določene vrste nagrad, je emocionalno delo dimenzija, ki je komaj kdaj priznana, spoštovana in upoštevana. K nevidnosti take oblike dela prispeva tudi dejstvo, da v storitvenih dejavnostih v večini prevladuje ženska delovna sila. Ker pa je delo s čustvi veščina, ki naj bi bila ženskam naravno prirojena in je v zasebni sferi neplačana, se pomembnost tovrstnega dela v javni sferi zaposlitve največkrat prezre. Delavci tako pri svojem delu pogosto niso nagrajeni za uspešno opravljeno nalogo. Za tako, že samo po sebi stresno delo delavci ne prejemajo ustrezne motivacije.

Delavci z izražanjem zgolj pozitivnih čustev (prodajalci) in nadzorom negativnih emocij (izterjevalci dolgov) opisujejo svoje delo kot izredno stresno. Pri delu neprestano nadzorujejo svoja čustva, tako kot to od njih zahteva poklicna vloga. Na podlagi intervjujev sem ugotovila, da morajo tako izterjevalci dolgov kot prodajalci pri svojem delu uporabljati pozitivna čustva za dosego cilja. Izterjevalci morajo toliko bolj zadrževati negativne emocije, saj so pogosto dolžniki mnogo bolj negativno nastrojeni kot na primer kupci v prodajalnah, da ublažijo negativnost.

Na podlagi vseh ugotovitev, ki sem jih pridobila s svojim diplomskim delom ugotavljam, da je emocionalno delo oz. prisotnost čustev v javni sferi vse bolj pogosta oblika dela, ki prinaša velik napor. Ugotavljam, da so v določenih poklicih kot je gradbeništvo in druga težja fizična dela, še vedno v veliki večini prisotni moški, medtem ko se v poklicih, ki zahtevajo več čustvenosti in so v večji meri značilni za ženske pojavljajo tudi moški delavci. Vendar se razmerje med številom žensk in moških v spolno tipiziranih poklicih počasi izenačuje.

Skupno pa je, da vsakomur delo predstavlja vir zadovoljstva in sreče in sicer kljub temu, da od njega/nje zahteva velik čustveni napor.

"Svoje težave zakrij z nasmehom.....ko enkrat razočarana in nezadovoljna stranka zapre vrata za seboj, jih zapre za vedno!" ("Your troubles should be masked with a smile….once an unhappy or dissatisfied customer walks out the door, they are gone forever!") (Steing & Figart v Grandey et all, 2005:38)

8. VIRI

LITERATURA:

1. Argyle Michael, Furnham Adrian (1998): Psychology of money, London, New York, Routledge
2. Bahovec D. Eva (1993): Od ženskih študij k feministični teoriji, Časopis za kritiko znanosti, Ljubljana
3. Cooper Robert K. in Sawaf Ayman (1997): Executive EQ : emotional intelligence in
4. business, Orion, London
5. Černigoj Sadar Nevenka (2000): Spolne razlike v formalnem in neformalnem delu Družboslovne razprave, XVI, 34-35: 31-52, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
6. Černigoj Sadar Nevenka (2002): Stres na delovnem mestu, Teorija in praksa, 39, 1/2002: 81-102, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
7. Deadrick L. Diana, McAfee R. Bruce (2001): Service with a smile, Legal and emotional issues, Journal of quality management, 6/2001: 99-110, Old Dominion University, USA
8. Ekman Paul in Freisen V. Wallace (1975): Unmasking the face, Prentice – hall, New Jersey
9. Ellen Guy Mary, Newman A. Meredith (2004): Women's Jobs, Men's Jobs: Sex Segregation and Emotional Labour, May/Jun 2004, Vol. 64, Iss. 3; 289-298, Public Administration Review Washington
10. Fineman Stephen (1993): Emotion in organizations, Sage publications, London
11. Fineman Stephen (2000): Emotion in organizations, Sage publications, London
12. Fish S. Jonathan (2005): Talcott Parsons and the sociology of emotion, Sociological perspectives, 48/1: 135-152
13. Fischer H. Agenta (2000): Gender and emotion: Social psychological Perspectives, Cambridge university press, New York
14. Fisher D. Cynthia (2000): Mood and emotions while working: Mising pieces of job satisfaction?, Journal of organizational Behavior; 2000/21: 185-202, Australia
15. Goffman Erving (1959) The presentation of self in everyday life, Doubleday Anchor books, New York
16. Goleman Daniel (1997): Čustvena inteligenca, zakaj je lahko pomembnejša od IQ, Mladinska knjiga, Ljubljana

17. Goleman Daniel (2001): Čustvena inteligenca na delovnem mestu, Mladinska knjiga, Ljubljana
18. Grandey A. Alicia, Fisk M. Glenda, Mattila S. Anna, Jansen J. Karen, Sideman A. Lori (2005): Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters, Organizational behaviour and human decision processes 96: 38-55, Pennsylvania state University, USA
19. Hanžek Matjaž, Javornik Jana, Tršelič Ana (2000): Spolna neenakost v nekaterih tranzicijskih družbah, Družboslovne razprave, XVI, 34-35: 167-187, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
20. Hochscfild Arlie Russel (1983): The managed hearth: commercalization of human feeling, University of California press, Los Angeles
21. Hochschild Arlie Russell (2002): Upravljano srce: Komercializacija človeških čustev, Teorija in praksa, 39, 1/2002: 196-213, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
22. Irigaray Luce (2002): Spolna razlika, Delta, 8, 3/4: 119-130, Ljubljana
23. Jelušič Ljubica (2002): Ritualizacija čustev v vojaški organizaciji, Teorija in praksa 39, 1/2002: 112-132, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
24. Jogan Maca (1986): Ženske in diskriminacija, Delavska enotnost, Ljubljana
25. Jogan Maca (1990): Družbena konstrukcija hierarhije med spoloma, Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo, Ljubljana
26. Jogan Maca (2001): Seksizem v vsakdanjem življenju, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
27. Kanjuo Marčela Aleksandra (1996): Ženske v menedžmentu, ČZP Enotnost, Ljubljana
28. Kanjuo Marčela Aleksandra (2002): Sodobna rekonceptualizacija dela: Delo med racionalnim in emocionalnim, Teorija in praksa, 39, 1/2002: 30-48, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
29. Kotler Philip (1996): Marketing management, Trženjsko upravljanje, Slovenska knjiga, Ljubljana
30. Kovačev Asja Nina (1995): Neverbalna komunikacija in glavne smernice njenega proučevanja, Anthropos 1-2: 5-25, Slovensko filozofsko društvo, Ljubljana
31. Lamovec Tanja (1984): Emocije, Filozofska fakulteta Univerze Edvarda Kardelja v Ljubljani
32. Lamovec Tanja (1989): Emocije in obrambni mehanizmi, Zavod RS Slovenije za produktivnost dela, Ljubljana

33. Lobnikar Branko (1997): Emocije na delovnem mestu: Pomen čustev za organizacijsko uspešnost in učinkovitost, Quo Vadis management, Založba moderna organizacija, Ljubljana
34. Lobnikar Branko, Pagon Milan (2002): Čustva pri policijskem delu. Analiza frustracije, Teorija in praksa, 39, 1/2002: 155-169, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
35. Mesner Andolšek Dana (2002): "Make me whole again." Čustva v organizaciji, Teorija in praksa, 39, 1/2002: 10-29, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
36. Potočnik Vekoslav (2004): Trženje storitev s primeri iz prakse, GV Založba, Ljubljana
37. Ritzer Georg, Jermier M. John (1993): The McDonalization of Society: An investigation into the changing character of contemporary social life, Pine Forge Press, 91-95
38. Statistične informacije, 29. marec 2005, št. 85: Trg dela št. 9, Statistični urad Republike Slovenije, Ljubljana
39. Svetlik Ivan, Glazer Jože, Kajzer Alenka, Trbanc Martina (2002): Politika zaposlovanja; Sadar Černigoj Nevenka, Verša Doroteja: Zaposlovanje žensk, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
40. Šadl Zdenka (1998a): Sodobne oblike čustvovanja, Družboslovne razprave, XIV, 27/28: 63-71, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
41. Šadl Zdenka (1998b): Potrošnja in emocije, Časopis za kritiko znanosti, 26: 145-158, Študentska organizacija univerze v Ljubljani
42. Šadl Zdenka (1999a): Usoda čustev v zahodni civilizaciji, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana
43. Šadl Zdenka (1999b): Mikro–makro povezave: Primer sociološkega proučevanja čustev, Teorija in praksa 36, 6/1999: 976-998, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
44. Šadl Zdenka (2002a): De-racionalizacija organizacij, Teorija in praksa, 1/39: 5-9, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
45. Šadl Zdenka (2002b): "We're out to make you smile". Emocionalno delo v storitvenih organizacijah, Teorija in praksa, 39, 1/2002: 49-80, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
46. Šadl Zdenka (2002c): Emocionalno delo in intimni odnosi v pozni modernosti, Družboslovne razprave, XVIII, 39: 59-71, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana

47. Šadl Zdenka (2003): Alienacija v starih in novih (pre)oblekah: sodobna relevantnost Marxove teorije odtujenega dela, Družboslovne razprave, XIX, 44: 75-91, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
48. Treven Sonja (2001): Mednarodno organizacijsko vedenje, GV Založba, Ljubljana
49. Ule Mirjana, Ferligoj Anuška in Rener Tanja (1990): Ženska, zasebno, politično, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana
50. Weber Max (2002): Protestantska etika in duh kapitalizma, Studia humanitatis, Ljubljana
51. Yongmei Liu, Pamela L Perrewé, Wayne A Hochwarter, Charles J Kacmar (2004): Dispositional Antecedents and Consequences of Emotional Labor at Work, Journal of Leadership & Organizational Studies Flint, 10/4: 12-25
52. Zakon o enakih možnostih Uradni list RS, št.59/2002, Ljubljana

DODATNI VIRI:

53. Jut Ana (2003): Izterjevalci, VHS posnetek prispevka iz oddaje Preverjeno, predvajane 18.03.2003, na POP TV, Produkcija PRO Plus, Ljubljana
54. Kurent Klaudia (2002): Interno, interni časopis 01/2002, Baumax d.o.o., Šmartinska cesta 152g, 1000 Ljubljana

ELEKTRONSKI VIRI:

55. http://www.mcdonalds.si/ (26.09.2005)
56. http://www.detektiv-raf.si/storitve.htm (26.09.2005)
57. http://www.mti.si/?izterjava (26.09.2005)
58. http://www.neovizija.com/izterjava/ (24.09.2005)
59. http://www.rbinkaso.si/index.htm (24.09.2005)
60. http://www.cofaceintercredit.si/rub02/rub020501.htm (24.09.2005)
61. http://epf-se.uni-mb.si/sekt/2002/skup8/drugo.htm (26.3.2005)
62. http://epf-se.uni-mb.si/sekt/2002/skup8/drugo.htm (26.3.2005)
63. http://www.neovizija.com/izterjava/pogosta-vprasanja.php (23.10.2005)
64. http://www.izvrsitelj-tomazin.si/ (23.10.2005)

PRILOGA A:

INTERVJUJI

Intervju št. 1, 21. oktober 2005 : izterjevalka dolgov, družinsko podjetje

Starost: 37 let

1. Za začetek mi povejte nekaj o sebi, ime in priimek, starost, kje ste zaposleni…?

Stara sem sedemintrideset let, poročena, s štirimi otroki, zaposlena v družinskem podjetju, ki se ukvarja s finančnimi izterjavami. V podjetju smo zaposlene štiri ženske in vsaka od nas dela na različnih področjih finančnih izterjav.

2. Kako poteka vaš delovni dan? Katere naloge in obveznosti opravljate?

V okviru delovnega časa se ukvarjam z računovodskimi zadevami, hkrati pa opravljamo tudi finančne izterjave, po naročilu strank.

Izterjave opravljamo na različne načine. Sodelavke, ki so bolj umirjenega karakterja se z izterjavami ukvarjajo po telefonu ali pisno, s pošiljanjem dopisov. Jaz sem v našem podjetju najbolj odločna, stroga, arogantna na en način in se občasno, ko ni druge rešitve, odpravim tudi osebno do dolžnika, z namenom da izterjam, kar je dolžan.

3. Kako se soočite z nasprotnikom? Verjetno niso preveč navdušeni, ko jim pozvonite na vratih in od njih zahtevate povračilo dolga?

Predvsem moraš biti pri svojem delu zelo samozavesten. Vživeti se moraš v stranko, pokazati, da ti ne more do živega in, da si ti tisti, ki imaš moč.

V veliki večini primerov moramo biti pravno podkovane. Tukaj gre za zakone, ki jih ne smemo kršiti. Pred vsako izterjavo, se o podjetju od katerega želim iztržiti dolg, natančno pozanimam. Vedeti moram čim več o zaposlenih, o finančnem stanju ipd.

4. Ali v svoj poklic vključite veliko emocij?

Zagotovo gre za veliko emocij. Čustev pri svojem delu ne morem izključiti. Gre predvsem za negativna čustva pri soočanju z dolžnikom. Na dan pa privrejo tudi pozitivna čustva,leta predvsem takrat, ko dosežemo svoj cilj, ko iztržimo dolg.

5. **Kakšen mora biti izterjevalec, kakšne lastnosti mora imeti po vašem mnenju?**

Predvsem mora biti izterjevalec zelo odločen. Pokazati mora svojo moč. Ne sme biti popustljiv. "Stalni" dolžniki so na tem področju močno podkovani, zato moramo biti tudi zelo komunikativni, da nas nasprotnik ne spravi v zadrego. Vedno moram imeti zadnjo besedo.

6. **Kako delujete z dolžniki? Kaj občutite, ko gre za neprijazne, nesramne, osorne ljudi na oni strani?**

Pogosto dolžniki reagirajo zelo nesramno. Sprva moraš pristopiti na umirjen način. Takoj, ko se predstaviš se dolžnik odzove. Kolikor dolgo lahko, poskušaš ostati miren. Največkrat so moji nasprotniki moški. Veliko več uspeha imam pri moških. To je psihološko pogojeno. Moški na mojo pojavo reagirajo popolnoma drugače kot ženske. Ženskam predstavljam konkurenčnost. One me napadejo že ob prvem kontaktu. Moški delujejo zelo umirjeno, poskušajo z zapeljevanjem. Zdi se jim, da bi z nasiljem, tako verbalnim kot fizičnim, pokazali svojo nemoč. Tudi jaz poznam različne taktike in jih seveda tudi uporabim.

7. **Nasprotno, ko se soočate s prijaznimi, ponižnimi dolžniki?**

S takimi je lahko, hitro jih prepričam. Pogosto se "ustrašijo" in poravnajo svoj dolg.

8. **Se vam zdi vaše delo stresno?**

Vsako delo je stresno, vendar stresu ne pustim da me prevzame.

9. **Kdaj prikrijete dejanska čustva zgolj zato, da bi dosegli željeni cilj?**

Se zgodi. Vsak dan nisi razpoložen za opravljanje takega dela. Vsakodnevno se prilagajam situacijam s katerimi se srečujem.

10. **Kako premagujete različne delovne obremenitve?**

Pred odhodom v službo vsako juto meditiram. Ukvarjam se z jogo in meditacijo, kar mi zelo pomaga pri reševanju stresnih situacij.

11. Se vam zdi, da ima vaše delo posledice doma v družini? Ste na osnovi svojega dela doma kaj bolj strogi? Ali čustva , ki jih med delom ne smete izraziti izražate doma?

Ne, dela ne nosim domov. Do družine to ne bi bilo pravično. Doma sem mama in žena, v službi pa izterjevalka. V službi se popolnoma prelevim, postanem stroga, osorna, močna…

12. Ali ste s svojim delom zadovoljni, kaj bi spremenili, izboljšali?

Vsaka izterjava mi predstavlja izziv. Če ja ta izpolnjen sem toliko bolj zadovoljna. Ob vsaki uspešni izterjavi dobim zagon za naprej. V svojem delu vidim marsikaj. Opazujem ljudi, njihove reakcije in odzive. Vsak dan spoznam in izvem kaj novega.

13. Bi svoje delo ocenili kot emocionalno?

Lahko bi rekla da gre za emocionalno delo, saj vsak dan vključim polno čustev v opravljanje dela. Pogosto sem ob koncu dneva močno izčrpana.

14. Se vam zdi, da bi v poklicu, ki ga opravljate moški bili/so bolj uspešni?

Ne, sem prepričana, da ne. Pri svojem delu uporabim vse ženske čare. Pogosto sem bila povabljena na kavo. Ko grem na sestanek z dolžnikom oblečem kostim z globokim dekoltejem. Tudi tako vplivam na dolžnika.

Kljub nevarnosti, dolžniku pokažem, da se njegovih groženj ne bojim. Pogosto se zlažem (saj v podjetju ni zaposlenih, oz. ne sodelujejo z nobeno varnostno službo), da me v ozadju zaradi varnosti čakajo "silaki", ki me bodo, če bo potrebno fizično varovali. V žepu pa seveda skrivam tudi solzilec.

Intervju št. 2, 22. november 2005**: izterjevalec dolgov, detektivska agencija**

Starost: 48 let

1. Za začetek mi povejte nekaj o sebi, ime in priimek, starost, kje ste zaposleni…?

V detektivski agenciji sem zaposlen pet let in sicer na področju Marketinga in izterjave. Star sem oseminštiridest let.

2. Kako poteka vaš delovni dan? Katere naloge in obveznosti opravljate?

Zjutraj, ko pridem na delo, izpišem delovni plan za vsako stranko posebej. Delo se razdeli med naše delavce in "akcija" : izpisujejo se opomini, pripravljajo se izvršbe in kazenske ovadbe…

3. Kako se soočite z nasprotnikom? Verjetno niso preveč navdušeni, ko jim pozvonite na vratih in od njih zahtevate povračilo dolga?

Sprva jim pustimo, da povedo svoja stališča, nato pa jim mi obrazložimo svoje zahtevke in dejstva, ter kaj jim sledi v primeru, da dolga ne poplačajo. Ne smem se vznemiriti, poskušam ohraniti hladno kri in poskušam z dolžnikom vzpostaviti pozitivno komunikacijo. Če ne gre, tudi sam povzdignem glas. Ne smem biti šibkejši.

4. Ali v svoj poklic vključite veliko emocij?

Rekel bom, da smo pri delu brez emocij, saj predstavljamo nevtralno ustanovo med naročnikom in dolžnikom. V praksi dejansko ni tako, pogosto gre za močne emocije, ki se jih poskušam vzdržati.

5. Kakšen mora biti izterjevalec, kakšne lastnosti mora imeti po vašem mnenju?

Izterjevalec mora biti brezkompromisen, avtoriteten, predvsem pa mora zastopati svoja stališča, ki so v prid upnika.

6. Kako delujete z dolžniki? Kaj občutite, ko gre za neprijazne, nesramne, osorne ljudi na oni strani?

To je moje delo. Pred vsako izterjavo se posebno psihično pripravim, saj se zavedam, da v večini primerov ne bom naletel na prijazne osebe. Dolžnika najprej soočim z dejstvom, vsak od njih se odzove na svoj način. Vsakemu posamezniku se poskušam prilagoditi.

7. **Nasprotno, ko se soočate s prijaznimi, ponižnimi dolžniki?**

To je redkost, če pa že naletim na kakšnega takega dolžnika, mu prisluhnem in mu predlagam rešitev problema, ki nam ne prinese prevelike izgube.

8. **Se vam zdi vaše delo stresno?**

Prepričan sem, da je moje delo zelo stresno. Vseskozi sem pod pritiskom, saj neplačnik v izogib plačilu uporabi vsa sredstva.

9. **Kdaj prikrijete dejanska čustva zgolj zato, da bi dosegli željeni cilj?**

V ogromno primerih to od nas zahteva delo. Velikokrat se zgodi, da komaj zadržim jezo, vendar si izbruha jeze ne dovolim.

10. **Kako premagujete različne delovne obremenitve?**

Delovne obremenitve rešujem s svojo lastno kondicijo tako, da se vsakodnevno ukvarjam s športom.

11. **Se vam zdi, da ima vaše delo posledice doma v družini? Ste na osnovi svojega dela doma kaj bolj strogi? Ali čustva , ki jih med delom ne smete izraziti izražate doma?**

Strogo ločujem službo/delo od zasebnega življenja.

12. **Ali ste s svojim delom zadovoljni, kaj bi spremenili, izboljšali?**

S svojim delom in s sistemom poslovanja našega podjetja sem zadovoljen, razočaran pa sem nad našo pravno zakonodajo, ki še vedno deluje v prid dolžnikom.

13. **Bi svoje delo ocenili kot emocionalno?**

Vsekakor.

14. **Se na temo vašega dela še dodatno izpolnjujete, mislite, da bi bilo to potrebno ali smiselno?**

V našem podjetju so organizirana predavanja in seminarji na temo uspešne izterjave, ki se jih redno udeležujem.

15. Se vam zdi, da bi v poklicu, ki ga opravljate moški bili/so bolj uspešni?

Ni rečeno. To je odvisno od tipa človeka in njegovega temperamenta in karakterja.

Intervju št. 3, 07. november 2005**: prodajalec, podjetje Baumax d.o.o.**

Starost: 35 let

1. **Za začetek mi povejte nekaj o sebi, ime in priimek, starost, kje ste zaposleni..?**

Že skoraj dvanajst let sem zaposlen v podjetju Baumax d.o.o. kot blagovni manipulant. Star sem petintrideset let.

2. **Kako poteka vaš delovni dan? Katere naloge in obveznosti opravljate?**

Kot vodja oddelka sem zadolžen za sklicevanje in vodenje jutranjih sestankov, na katerih se pogovorim z zaposlenimi, jih motiviram, sestavim urnik dela za posamezen dan, preberem obvestila in skrbim za uspešno poslovanje trgovine.

3. **Kakšen mora biti prodajalec, kakšne lastnosti mora imeti po vašem mnenju?**

Prodajalec mora biti predvsem zelo komunikativen, znati mora nastopati. Obvladati pa mora tudi svoje delo.

4. **Kako delujete s svojimi strankami? Kaj občutite, ko gre za neprijazne, nesramne, osorne ljudi na oni strani?**

Take stranke niso redkost. Ostati moram miren. Stranka te ne sme spraviti s tira. Ti moraš biti prijazen, pa čeprav je stranka lahko zelo nesramna. Od nas se pričakuje profesionalen pristop.

Pogosto se zgodi, da se stranka opraviči, ko ugotovi,da je popolnoma neupravičeno delovala neprijazno. Večkrat se moram v odnosu s stranko preleviti v psihologa. Oceniti moram situacijo, saj je od mene odvisno, kako bo komunikacija potekala naprej.

5. **Ali v svoj poklic vključite veliko emocij (prijaznost, prijazen pozdrav, nasmeh)?**

Zagotovo. Slogan našega podjetja se glasi: Želim zadovoljne kupce. To pravilo moramo upoštevati vsi. Pri Baumax-u je kupec osrednji element, na katerem gradimo naše storitve. Pomemben je pozdrav in očesni kontakt.

6. **Se vam zdi vaše delo stresno?**

Delo si moraš olajšati. Če si dovoliš, da je stresno, si ob koncu dneva popolnoma izčrpan.

7. **Kdaj prikrijete dejanska čustva zgolj zato, da bi dosegli željeni cilj?**

To se pogosto zgodi. Včasih se nasmehnem, kljub nesramnosti stranke. Zavedamo se, da s svojim pristopom lahko naredimo veliko, da se stranka počuti, kot da smo na voljo zgolj njej. Cilj dosežemo tehnokratsko.

8. **Kako pomemben se vam zdi nasmeh pri delu?**

Prvi kontakt s stranko je najpomembnejši. Bistven je očesni kontakt, pozdrav in nasmeh. Na podlagi prvega stika se razvije nadaljnji odnos.

9. **Se na temo vašega dela še dodatno izpolnjujete, mislite, da bi bilo to potrebno, smiselno? So na različnih oddelkih zaposleni posamezniki s področja na katerem delajo ali se in kako se seznanite z blagom, ki ga prodajate?**

V našem podjetju so pogosto organizirana izobraževanja in seminarji, tudi o uspešni prodaji. Pogosto pa se izobražujemo o blagu, ki ga prodajamo. Vedeti moramo čim več. Dober prodajalec zna kupcu dobro svetovati. Na podlagi znanja pa te ljudje spoštujejo.

10. **Kaj za vas pomeni storitveno delo? Se vam zdi pomembno in učinkovito, da pri svojem delu uporabite prijazno besedo?**

Prijazna beseda je ključ do uspeha. Kot prodajalec zagotovo opravljam storitveno delo. Vendar, ko kupcu prodam izdelek še ne zaključim storitve, od mene se zahteva, da ji blago odnesem do avta, ji svetujem pri montaži, ji predlagam mojstra, ipd.

11. **Bi lahko delo ki ga opravljate ocenili kot emocionalno?**

Vsako storitveno delo lahko označimo kot emocionalno. Čeprav emocije niso očitne, so pa prikrite in jih zagotovo vključujemo v opravljanje svojega dela.

Intervju št. 4, 07. november 2005 **: prodajalka, podjetje Baumax d.o.o.**

Starost: 57 let

1. **Za začetek mi povejte nekaj o sebi, ime in priimek, starost, kje ste zaposleni..?**

Zaposlena sem v podjetju Baumax d.o.o., kot vodja na oddelku informacij, stara sedeminpedeset let.

2. **Kako poteka vaš delovni dan? Katere naloge in obveznosti opravljate?**

Zjutraj, ko pridem na delo, najprej organiziram naloge za zaposlene na oodelku informacij. Bistvo dela na oddelku informacij, je vzpostavljanje kontakta s stranko, vodenje evidence, pisarniška dela in drugo, kot je izpolnjevanje garancij, reševanje reklamacij, ipd.

3. **Kakšen mora biti prodajalec, kakšne lastnosti mora imeti po vašem mnenju?**

Pomembno je, da nismo nestrpni, delovati moramo umirjeno. Tako kot delujemo mi, se stranka odzove. Stranki moramo dobro in pravilno svetovati, moramo biti fleksibilni in se prilagajati vsakemu posamezniku posebej.

4. **Kako delujete s svojimi strankami? Kaj občutite, ko gre za neprijazne, nesramne, osorne ljudi na oni strani?**

Zelo pomembno je najti ustrezen pristop. Stranke so dandanes zelo zahtevne in neučakane. Vsak si želi takojšnjo postrežbo in pomoč, če le-te ne dobijo, se pogosto zgodi, da potencirajo negativne stvari, ki jih opazijo pri prodajalcu.

5. **Ali v svoj poklic vključite veliko emocij (prijaznost, prijazen pozdrav, nasmeh)?**

Izredno pomembna je prijazna beseda. Prepričani smo, da je kupec kralj, seveda pa je vsakdo, ki dela tudi nekaj vreden.

Vendar smo prodajalci bistveni za uspešno delovanje trgovine. Od nas je odvisno kakšno je ogledalo trgovine.

6. **Se vam zdi vaše delo stresno?**

Lahko bi rekla, da opravljam stresno delo. Vendar sem se skozi izkušnje naučila, da se ne smeš pustiti znervirati, drugače živiš samo še za službo. Imeti moraš dobre živce in dostikrat "požreti" povedano.

7. **Kdaj prikrijete dejanska čustva zgolj zato, da bi dosegli željeni cilj?**

Vsakodnevno prikrivam dejanska čustva, drugače bi lahko pogostokrat izbruhnila jeza. S čim manjšim naporom moraš rešiti problem in stranka je tako zadovoljna.

8. **Se na temo vašega dela še dodatno izpolnjujete, mislite, da bi bilo to potrebno, smiselno? So na različnih oddelkih zaposleni posamezniki s področja na katerem delajo ali se in kako se seznanite z blagom, ki ga prodajate?**

Že samo ker sem starejša se mi zdi, da me stranke drugače obravnavajo. Lažje dosežem pozitivno komunikacijo, kot moje mlajše sodelavke, ljudje mi bolj zaupajo.

9. **Kaj za vas pomeni storitveno delo? Se vam zdi pomembno in učinkovito, da pri svojem delu uporabite prijazno besedo?**

Storitveno delo, je delo, ki ga opravljam. Saj opravljam storitev, ki jo ponudim stranki, čim bolj je ta storitev prijazna in čim več ponudim stranki, raje se bo vračala k nam.

10. **Bi lahko delo ki ga opravljate ocenili kot emocionalno?**

Seveda. Že samo ime pove, da gre za delo, ki od nas zahteva veliko emocij in jaz sem na položaju, ki od mene zahteva, da vključim tudi svoje emocije.

11. **Se vam zdi, da so na področju storitvenega dela ženske uspešnejše od moških sodelavcev?**

S tem bi se lahko strinjala, saj so moški že po naravi drugačni od žensk. Moški težko izražajo svoja čustva. Mislim pa tudi, da se jim je težko opravičiti stranki. Opravičilo je težko izgovorljivo.

PRILOGA B:

Baumax-ovi principi zadovoljstva kupcev

- **VZDUŠJE**

  Ustvarimo čimbolj prijazno in pregledno delovno mesto – in to ne samo za sodelavce, temveč predvsem tudi za kupce

  - zagotavljamo natančno označbo izdelkov
  - **imamo vedno čista delovna oblačila in priponko z imenom na vidnem mestu**
  - skrbimo, da so info pulti čisti in urejeni
  - naše blago pregledno prezentiramo
  - skrbno ravnamo z našim blagom in ga zaščitimo pred vremenskimi vplivi in poškodbami
  - **naša vozila parkiramo na dogovorjenem mestu**
  - **skrbimo, da so hodniki za stranke in zasilni izhodi vedno prosti**

- **PRIJAZNOST**

  Bolj prijazni kot bomo do sodelavcev in predvsem do naših kupcev, več veselja bomo imeli pri svojem delu ter naše stranke ob svojem nakupu

  - **kupce pozdravljamo in se od njih poslavljamo z nasmehom**
  - **kupce presenečamo z nepričakovanimi storitvami, npr. s pomočjo pri nakladanju**
  - kupce takoj obvestimo o prispetju blaga, ki so ga naročili
  - znanja, ki smo jih pridobili na šolanjih aktivno uporabljamo
  - si na blagajnah še posebej prizadevamo za prijaznost

- **SVETOVANJE**

  Našim kupcem bomo vedno na voljo s profesionalnim nasvetom.

  - **kupcem aktivno ponujamo našo pomoč**
  - v vsakem prodajnem razgovoru ponudimo primerne dodatne artikle
  - se osebnostno in strokovno nenehno izpopolnjujemo

- **RAZPOLOŽLJIVOST BLAGA**

  - s korektno izvedenimi postopki vhodov blaga, inventuro, kontrolo praznih kavljev in blagajniškimi postopki skrbimo za točno stanje zalog
  - skrbimo za hitro in naknadno izdelavo (npr. interni prenos blaga) ali ponudimo enakovreden alternativen izdelek po enaki ceni, kadar česa nimamo na zalogi

- **DODATNE STORITVE**

  Pogosto naši kupci ne vedo, katere dodatne storitve jim ponujamo v pomoč in podporo.

  - kupcem vedno ponudimo ustrezno dodatno storitev
  - zagotovljeno vračilo denarja
  - organizirano dostavo na dom
  - razrez lesa po meri
  - kabli, vrvi, verige na meter
  - uokvirjanje slik
  - popravila
  - izrez odprtine za kuhinjsko korito pri delovnih ploščah

- **ZAGOTOVLJENO VRAČILO GOTOVINE**

  - v prodajnem razgovoru aktivno ponujamo zagotovljeno vračilo gotovine
  - vse reklamacije kupcev urejamo prijazno in z največjo možno ustrežljivostjo
  - v roku štirih tednov ob predložitvi računa brez nadaljnjega vzamemo nazaj in vrnemo kupnino v gotovini

- **ZAGOTOVLJENO VRAČILO GOTOVINE**

  - jamstvo za ceno aktivno ponujamo
  - razliko v ceni brez nadaljnjega povrnemo

- **HITER BLAGAJNIŠKI POSTOPEK**

  Naši kupci pričakujejo hiter blagajniški postopek. Dolge čakalne vrste lahko izničijo sicer pozitivno nakupovalno doživetje

  - kadar na blagajni čaka več kot 5 kupcev, takoj odpremo novo blagajno
  - si na blagajnah še posebej prizadevamo za prijaznost

- **UČINKOVITA POMOČ V PRIMERU REKLAMACIJ**

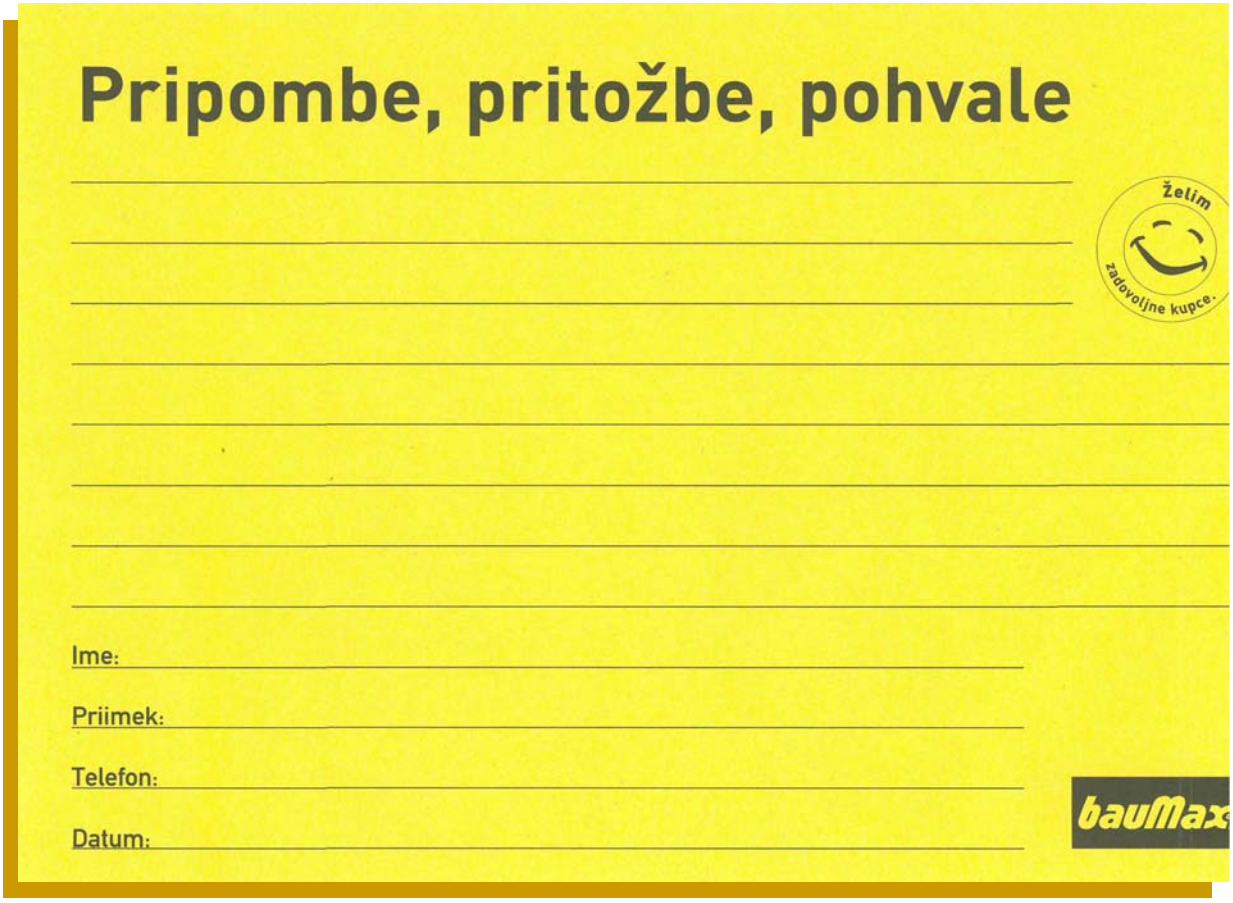
  Kljub največjemu trudu se lahko zgodi, da kupec kdaj ni zadovoljen. Reklamacijo vidimo kot priložnost za nenehno izboljševanje naših storitev.

  - vsako reklamacijo rešimo takoj in v popolno zadovoljstvo kupca ali jo kadar je sami ne moremo rešiti posredujemo svojemu nadrejenemu

(Vir: Interno, interni časopis podjetja Baumax d.o.o.)

PRILOGA C:

Letak trgovin Baumax, s katerim želijo na podlagi sporočil kupcev izboljšati ponudbo storitev in se nahaja na vidnih in dostopnih mestih v prodajnem centru:



Pripombe, pritožbe, pohvale

Želim zadovoljne kupce.

Ime:

Priimek:

Telefon:

Datum:

baumax

PRILOGA D:

Tabela: Zastopanost žensk in moških po poklicnih skupinah

zaposlitev	ženske	moški	skupaj
odvetniki in sodniki	13.196	259.264	272.460
knjižničarji	100.160	22.047	122.207
medicinske sestre	807.825	22.444	830.269
terapisti	47.603	27.631	75.234
zobozdravniki	14.863	942	15.805
psihologi	2.122	1.093	3.215
duhovniki	26.125	227.870	253.995
socialni delavci	156.500	110.447	266.947
predavatelji	138.136	348.265	486.401
profesorji in učitelji	1.929.064	817.002	2.746.066
stiki z javnostmi	19.391	54.394	73.785
radijski in televizijski delavci	1.466	19.885	21.351

(Vir: Podatki 1970 v Hochschild,1983: 37)