

*Arlie RUSSELL HOCHSCHILD**

UPRAVLJANO SRCE: KOMERCIALIZACIJA ČLOVEŠKIH ČUSTEV¹

[...]

Viri in metoda

[...]

Emocionalnemu delu² sem sledila na trg delovnih mest prek dveh poti. Najprej sem stopila v svet stevardese. Za izhodišče sem izbrala družbo Delta Airlines, za kar sem imela več razlogov: ponuja višje nagrajevanje za storitve kot druge letalske družbe; njen program usposabljanja za delo na letalu je morda najboljši v panogi; njene storitve kotirajo zelo visoko; in ima sedež na Jugu ZDA ter nima nobenega sindikata stevardes. Zaradi teh razlogov so zahteve družbe Delta višje, zahteve njenih delavcev pa nižje kot v drugih letalskih družbah. Delta je torej skrajno zahtevna do vseh stevardes. Ostreje nam osvetljuje splošno vprašanje emocionalnega dela v javnem življenju.

Razlog, da smo izbrali skrajni primer, je, da bi tako preprosto pokazali, kako daleč lahko gredo zahteve po emocionalnem delu. Tako lahko razvijemo merilo za merjenje zahtev drugih delovnih mest. Celotno znotraj panoge letalskih prevozov je emocionalno delo sedaj mnogo manj očitno, kot je bilo v sredini petdesetih let dvajsetega stoletja, ko so bila letala manjša, klientela bolj ekskluzivna in delež stevardes v razmerju do potnikov manjši. Pokazati želim, da se emocionalno delo, ko ga postavimo na javni trg, obnaša kot blago: povpraševanje po njem narašča ali upada odvisno od konkurence v panogi. Z osredotočenjem na nesindikalizirano družbo na ameriškem jugu z najboljšim usposabljanjem lahko dobimo približek faze visokega povpraševanja po "blagu" - usposobljenem upravljanju čustev. Podatke o Delti sem zbirala na različne načine. Najprej sem opazovala. Direktorica Deltinega Centra za usposabljanje v Atlanti, uglašena gospa v petdesetih, mi je dovolila navzočnost na tečaju. Opazovala sem novince, ki so se učili ravnanja s potniki in strežbe obrokov v imitaciji letala. Seznanila sem se z inštruktorji, ki so mi potrpežljivo razlagali svoje delo. Velikodušno so si vzeli čas zame v delovnem času

* Dr. Arlie Russell Hochschild, *Profesor of Sociology, University of California Berkeley.*

¹ *Poglavje iz knjige The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling, Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press, 1983.*

² *To delo od nas zahteva da sprožimo ali potlačimo čustvo, da bi tako navzven vzdrževali podobo, ki ustvarja ustrezno duševno stanje pri drugih - v tem primeru [stevardes] občutek, da zanje [za potnike] skrbijo na gostoljubnem in varnem kraju. [...] Pojem emocionalno delo uporabljam, ko mislim na upravljanje čustev z namenom javno opaznega obraznega in telesnega nastopa; emocionalno delo se prodaja za mezdo in ima zato menjalno vrednost. [Obe opredelitvi sta na strani 7 istega besedila in ju tu navajamo kot dodatno pojasnilo. Op. prev.]*

in izven njega; neka oseba me je povabila domov na večerjo in mnoge so me večkrat vabile na kosilo. Ob nešteti zajtrkih, kosilih in večerjah ter na letališkem avtobusu sem se pogovarjala z novinci na začetnem usposabljanju in z izkušenimi stewardesami, ki so prisostvovala obveznim obnovitvenim lekcijam.

Intervjuvala sem dvajset Deltinih uslužbencev od izvršnega podpredsednika prek menedžerjev za osebje, novačenje, usposabljanje, prodajo in obračune. Opravila sem skupinski intervju s sedmimi nadzorniki. Intervjuvala sem štiri oglaševalce, ki jih je podjetje zaposlilo za promocijo Delte in njenih stewardes in pregledala sem mikrofilme za trideset let Deltinega oglaševanja. Nazadnje sem intervjuvala tudi dva uslužbenca za stike z javnostjo, ki sta bila zadolžena za "ukvarjanje" z mano.

Za dopolnitev študije o Delti sem opazovala novačenje stewardes pri družbi Pan American Airways v njeni bazi v San Franciscu. (Delta je vljudno zavrnila mojo prošnjo, da bi opazovala postopke novačenja.) Opazovala sem skupinske in individualne intervjuje, bila pa sem tudi navzoča, ko so uslužbenci za novačenje razpravljali o kandidatih. Izvedla sem tudi odprte intervjuje v dolžini od treh do petih ur z vsakim od tridesetih stewardes in stewardov na območju San Francisco Baya; petindvajset je bilo žensk in pet moških. Družbe, za katere so delali, so bile Pan American, TWA, World Airways, United, American in Delta. Povprečna starost je bila petintrideset let in štirideset odstotkov jih je bilo poročenih. Ena je bila v svojem prvem letu službe, eden v svojem dvaindvajsetem. V povprečju so imeli enajst let izkušenj.

[...]

Zasebna in komercialna uporaba čustev

[...]

Pogosto pravimo, da poskušamo čutiti. Toda kako lahko to storimo? Menim, da čustva niso shranjena "znotraj" nas in niso neodvisna od dejanj upravljanja. Tako dejanje "stopanja v stik s" čustvom kot dejanje "poskušanja" čutiti lahko postane del procesa, ki spremeni stvar, s katero stopimo v stik, ali stvar, o kateri mislimo, da jo upravljamo, v čustvovanje ali emocijo. V upravljanju občutka prispevamo k njegovemu ustvarjanju.

[...]

Kaj daje našim dejanjem upravljanja čustev družbeni vzorec? Menim, da ko skušamo čutiti, uporabljamo latentna pravila čustvovanja, ki so predmet Četrtega poglavja. Rečemo: "Ne bi smel biti tako jezen zaradi tega, kar je storila," ali "glede na najin dogovor nimam pravice čutiti ljubosumja". Dejanja upravljanja čustev niso preprosto zasebna dejanja; uporabljamo jih v izmenjavah, ki jih usmerjajo pravila čustvovanja. Pravila čustvovanja so standardi, ki jih uporabljamo v čustveni konverzaciji, da določimo, kaj se utemeljeno pričakuje in kaj smo dolžni v "valuti" čustvo-

vanja. Prek njih povemo, kaj je "primerno" v vsakem odnosu, vsaki vlogi. Poklonimo se drug drugemu v valuti upravljanja čustev. V interakciji plačujemo, preplačujemo, podplačujemo, se igramo s plačevanjem, sprejemamo svoje dolgo-ve, se pretvarjamo, da plačujemo ali sprejmemo to, kar je čustveni dolg druge osebe. Na te načine, o katerih razpravljamo v Petem poglavju, se trudimo za iskreno vljudnost.

[...]

Kaj pa se zgodi, ko se upravljanje čustev začne prodajati kot delo? Kaj se zgodi, ko se pravila čustvovanja, kot na primer pravila vedenja, s katerim nastopimo, ne vzpostavljajo prek zasebnega pogajanja, temveč prek priročnikov podjetja? Kaj se zgodi, ko družbene izmenjave niso več, tako kot v zasebnem življenju, podvržene spremembi in odpravljanju, temveč so ritualno zapečateni in skoraj neizbežni. Kaj se zgodi, ko izkazana čustva, ki jih je ena oseba dolžna izkazati drugi, odražajo določeno inherentno neenakost? Potnik na letalu se lahko odloči, da se ne bo smehljajal, stevardesa pa se je dolžna ne le smehljati, temveč mora za tem smehljajem izgraditi tudi neko toplino. Z drugimi besedami, kaj se zgodi, ko pride do transmutacije zasebnih načinov uporabe čustev?

Včasih potrebujemo veliko besedo, da izpostavimo koherenten vzorec med pojavi, ki bi se sicer zdeli popolnoma nepovezani. Moja beseda je "transmutacija". Ko govorim o transmutaciji čustvenega sistema, nameravam poudariti vez med zasebnim dejanjem, kot je prizadevanje, da bi uživali na zabavi, in javnim dejanjem, kot je to, da priključimo dober občutek za kupca. Izpostaviti želim razmerje med zasebnim dejanjem, ko skušamo potlačiti naklonjenost do osebe - kot včasih poskušajo pretirano navezani zaljubljenici - in javnim dejanjem izterjevalca, ki zatira empatijo do dolžnika. Z veliko besedno zvezo "transmutacija čustvenega sistema" želim izraziti, kaj je to, kar počnemo zasebno, pogosto nezavedno, za občutke, ki so dandanašnji pogosto pod vplivom velikih organizacij, socialnega inženiringa in motiva po dobičku.

[...]

Emocionalno delo ima svojo ceno: učinkuje na stopnjo, do katere ubogamo občutja, in včasih na samo sposobnost čustvovanja. Upravljanje čustev je umetnost, temeljna za civilizirano življenje in domnevam, da je njegova cena v širokem smislu vredna njegove temeljne koristnosti. Freud je v delu *Civilizacija in njeno nelagodje* analogno dokazoval o spolnem instinktu: kot nam ta instinkt omogoča ugodje, je dolgoročno modro, če se odrečemo delu nagrajevanja, ki ga ponuja. Toda ko uspešno dosežemo transmutacijo zasebne uporabe čustev - ko uspemo posoditi naša čustva organizacijskim načrtovalcem odnosov delavec-stranka - lahko plačamo ceno v tem, kako prisluhnemo našim čustvom, in ceno v tem, kako nam v dobrem in slabem govorijo o nas. Ko naredi pospešitev človeškega tekočega traku "resnične" osebne storitve zahtevnejše za izvedbo, lahko delavec umakne svoje emocionalno delo in namesto tega ponudi le tanko plast videza. Potem se

cena premakne: kazen postane občutek lažnivosti in neiskrenosti. Na kratko, če transmutacija deluje, tvega delavec izgubo signalne funkcije čustva. Ko ne deluje, tvegamo izgubo signalne funkcije nastopa.

Določene družbene okoliščine so zvišale ceno upravljanja čustev. Ena je splošna nepredvidljivost glede družbenega sveta. Običajni ljudje se dandanašnji gibljejo skozi mnoge družbene svetove in privzemajo bistvo ducatov družbenih vlog. Primerjajte to z življenjem pekarskega vajenca iz štirinajstega stoletja, ki ga je opisal Peter Laslett v Svetu, ki smo ga izgubili [The World We Have Lost] (1968): to je življenje, ki se začne in konča v eni lokaliteti, v enem poklicu, v enem gospodinjstvu, znotraj enega svetovnega nazora in skladno z enim nizom pravil. Precej manj običajno je postalo, da bi se zdelo, da dane okoliščine diktirajo svojo pravilno interpretacijo, ali da na povsem očiten način kažejo, katero čustvo dolgujemo komu, kdaj in kako. Posledica tega je, da ljudje modernosti porabimo več duševnega časa za vprašanje: "Kaj naj bi v tej situaciji občutil?" Dovolj čudno je, da je drugi pogoj, ki je bolj primeren za Laslettovega pekarskega vajenca, preživel bolj moderne in fluidne čase. Zdi se, da se še vedno sprašujemo: "Kdo sem?", kot da bi vprašanje dopuščalo en sam jasen odgovor. Še vedno iščemo trdno, predvidljivo jedro sebstva, pa čeprav so pogoji za obstoj takšnega sebstva že zdavnaj izginili. Glede na ta dva pogoja se ljudje zatečejo k čustvom, da bi umestili same sebe, ali da bi vsaj spoznali, kakšne so njihove reakcije na dani dogodek. To pomeni, da postane v odsotnosti nevprašljivih zunanjih smernic signalna funkcija čustev pomembnejša in komercialno popačenje upravljanega srca postane kot človeška cena pomembnejše.

[...]

Upravljanje čustev

Od zasebne h komercialni rabi

Kaj se zgodi z načinom, kako stopa oseba v razmerje s svojimi čustvi ali s svojo podobo, ko pravila o tem, kako se počutiti in kako izražati čustva, postavlja menedžment, ko imajo delavci manj pravic do vljudnosti kot stranke, ko sta globoko in površinsko igranje obliki dela, ki je naprodaj, in ko so zasebne zmožnosti za empatijo in toplino prepuščene komercialni rabi? Kaj se lahko oseba nauči o sebi iz svojih občutij, ko postane izgrajena toplina sredstvo storitvenega dela? In kakšna vez ostane med njenim nasmehom in sebstvom, ko delavka opusti svoj delovni nasmešek?

Videz je tisto, kar je naprodaj, toda dolgoročno začne videz predpostavljati določeno razmerje do občutja. Kot se zaveda razsvetljeni menedžment, je na daljši rok težko vzdrževati ločitev med videzom in čustvom. Deluje načelo emocionalne disonance, analogno načelu kognitivne disonance. Vzdrževanje razlike med občutkom in pretvarjanjem dolgoročno vodi k napetosti. To napetost skušamo zmanjšati, tako da potegnemo oba bliže skupaj, bodisi s spreminjanjem tega, kar čutimo, bodisi s spreminjanjem tega, za kar se pretvarjamo. 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.

[...]

Ozadje povpraševanja po igranju

”Trg za emocionalno delo” ni fraza, ki jo uporabljajo zaposleni. Višji menedžment govori o pridobivanju najboljšega tržnega deleža za javnost, ki uporablja letalski prevoz. Oglaševalsko osebje govori o doseganju tega trga. Nadzorniki storitev na letih govorijo o zagotavljanju ”pozitivne držbe” in ”profesionalnih storitev” stevardes, ki pa govorijo o ”obvladovanju nejevolje”. Vendar prizadevanja teh štirih skupin v celoti vzeto omogočajo prodajo emocionalnega dela.

Namen Delta Airlines je ustvarjanje dobička. Da bi ustvarjala dobiček, mora Delta tekmovati za trge potnikov. V povojnih letih je Delta na primer tekmovala z Eastern Airlines za trge linij, ki sta jih obe družbi ponujali. (Danes deli 80 odstotkov svojih linij z družbo Eastern.) Odboru za civilno letalstvo (CAB), ustanovljenem leta 1938, ob spoznanju o nacionalnem pomenu zračnega transporta in nevarnosti monopola, je bila dodeljena pristojnost, da nadzoruje tržne deleže in cene. Do leta 1978 je vzpostavil enotne cene za letalske karte in zaostрил konkurenco z vzporednim dodeljevanjem linij. Družbe so si konkurirale, tako da so ponujale bolj pogoste polete, več sedežev, hitrejše polete (manj postankov) in - kar je tukaj najpomembnejše - boljšo strežbo. Po letu 1978 so zračne prevoznike deregulirali in dovolili cenovne vojne. Vendar je kratki cenovni vojni leta 1981 in še enemu izločanju šibkejših družb sledil splošen porast cen. Kot pred deregulacijo je strežba spet postala glavno področje konkuriranja. Ko ni mogoče tekmovanje v ceni, je čas za tekmovanje v strežbi.

Bolj kot postane strežba pomembna kot arena za konkurenčnost, bolj delavce naprošajo, da se ukvarjajo s stiki z javnostjo in promovirajo prodajo. Zaposlenim stalno pravijo, naj Delto zastopajo s ponosom. Nekoč so vsi Deltini delavci skupaj s plačo prejeli pismo predsednika družbe in predsednika upravnega odbora, v katerem so jih prosili, naj na odbijače svojih avtomobilov namestijo Deltine nalepke. Deltin klub za jogging (ki je vključeval dva podpredsednika) je nekoč ob precejšnji navzočnosti v medijih pretekel maraton v dolžini 414 milj od Dallasa v Texasu do Jacksona v Missisippiju, da bi počastil Deltin prvi komercialni polet. Praktično vsak zaposleni je naprošen, da sodeluje ”pri prodaji”.

Od vseh delavcev letalske družbe pa ima stevardesa največ stika s potniki in zato v največji meri prodaja letalsko družbo. Ko potniki pomislijo na družbo, je malo verjetno, da bodo pomislili na uslužbenca pri predaji prtljage, uslužbenca pri izhodu, ekipo, ki čisti notranjost letala, osebje za izgubljene in najdene predmete ali na moža tam spodaj pri oskrbi, ki poliva z omako dolgo vrsto piščančjih predjedí. Pomislijo na stevardeso. Kot je pojasnil eden od Deltinih uslužbencev: ”Vsaka delovna ura stevardese je podprta z 10,5 ur časa storitev na letalu, v obračunskem oddelku, v vzdrževanju in tako dalje. Vsega skupaj porabimo 100 ur na potnika na polet. Toda potnik ima daljši stik le s stevardeso.”

Ko je konkurenca od tridesetih do zgodnjih sedemdesetih let dvajsetega stoletja naraščala, so letalske družbe razširile to vidno vlogo. V petdesetih in šestdesetih letih dvajsetega stoletja je stevardesa postala glavni predmet oglaševanja letalskih

družb, nosilka širitve trgov. Podoba, ki so jo izbrali med mnogimi možnimi, je bila podoba lepe in okusno oblečene belke z ameriškega Juga, ki naj bi domnevno povzemala uglajeno vedenje in toplo osebno strežbo.

Ker reklame letalskih družb povečujejo pričakovanja, subtilno spreminjajo opise delovnega mesta in ponovno opredeljujejo pravila. Obljubljajo storitev ob pravem času, čeprav letala v celotni panogi 10 do 50 odstotkov časa zamujajo. Njihove upodobitve napol praznih letal obljubljajo prostor in lagodne storitve, kar je redko na razpolago (in gotovo ni zaželeno pri letalski družbi). Obljubljajo storitve srečnih delavcev, čeprav je naglica v tej panogi zmanjšala zadovoljstvo z delom. Z ustvarjanjem diskrepance med obljubljenim in dejanskim silijo delavce, da se na vse načine ukvarjajo z razočaranimi strankami.

Reklame obljubljajo storitve, ki so "človeške" in osebne. Vedno prisotni nasmeh nakazuje predvsem, da je stewardesa prijazna, pripravljena pomagati in sprejemati želje. Toda ko dodamo besede, se lahko nasmeh seksualizira, kot pri "Za vas resnično pomigamo, da se vam uresniči vsaka želja" (Continental) ali "Poletite z mano, všeč vam bo" (National). Takšna namigovanja krepijo konvencionalno fantazijo, da se lahko v zraku zgodi karkoli. Kot se je izrazila ena od stewardes: "Imaš poročene moške s tremi otroci, ki pridejo na letalo in se jim nenadoma zdi, da je vse mogoče. To je kot da bi pustili realnost na tleh in v njihovi fantaziji imaš položaj nekakšne gejše. To se dogaja vedno znova in znova."

Tako seksualizirana reklama obremeni stewardeso s še eno nalogo, poleg tega, da je brez izjeme ustrezljiva in odprta za želje: odzivati se mora na seksualne fantazije potnikov. Poskušati se mora počutiti in ravnati, kot da sta flirtanje in nespodobno namigovanje "znak moje privlačnosti in čutnosti" in potruditi se mora, da zatre svoje občutke, da je takšno obnašanje vsiljivo in ponižujoče. Nekatere so začele dojemati to dodatno psihološko nalogo kot domisljico letalske družbe. Stewardesa, ki je bila včasih aktivna v gibanju Stevardese za ženske pravice, je to komentirala: "Letalska družba hoče seksualizirati ozračje v letalu. Hočejo, da moški razmišljajo na tak način, ker mislijo, da je to, kar si moški resnično želijo, izogniti se strahu pred letenjem. Tako računajo, da bo rahla seksualna vznemirjenost pomagala ljudem, da ne bodo razmišljali o letenju. To je vprašanje dolarjev in centov. ... Večina naših potnikov je moških in vsi poslovneži velikih korporacij, s katerimi imamo pogodbe, so moški."

Oglaševalske obljube ene letalske družbe praviloma redefinirajo delo tudi pri drugih letalskih družbah. Čeprav se je tako oglaševanje Delte vztrajno izogibalo izrecni seksualizaciji te vloge, se morajo Deltine stewardese soočiti z napihnjeno podobo stewardese, ki jo ponujajo druge družbe. Prav lahko obstaja ekonomski vzorec za seksualno namigovanje v teh reklamah: zdi se, da ekonomsko obrobne družbe skušajo s spolnimi namigi pritegniti najbogatejši del trga, moške poslovneže. United Airlines, ki je bile leta 1979 po dohodku na prvem mestu, ženskemu nasmehu ni dodala sugestivnih besed; vsekakor pa sta to storila Continental na desetem mestu in National na enajstem. Toda v vsakem primeru, ko to, kar je Doris Lessing imenovala fantazijo "preprosto dosegljive spolnosti brez krivde", spodbuja ena letalska družba, se nazadnje pripisuje letalskim potovanjem na splošno.

Ko sta razmah panoge in pritisk sindikatov zmanjšala globoko igranje, ki so ga obljubljale in nudile družbe s sedežem v Ameriki, obstajajo znaki, da se ista korpo-

racijska logika, ki je v petdesetih letih dosegla svoj vrh v ZDA, zdaj pojavlja drugje. Fortune v članku o Singapore International Airlines z naslovom "Letalska družba, ki jo poganja šarm" (18. junij 1979) piše:

Oglaševalska kampanja [SIA] glamurizira letalsko stevardeso kot "singapursko dekle". ... Da bi izrazile idejo ugodja med poletom na liričen način, je večina reklam SIA v bistvu velikih mehko osredotočenih barvnih fotografij različnih stevardes. V predvajanem reklamnem sporočilu pevec poje: "Singapursko dekle, izgledaš tako dobro, da si za vedno želim ostati tu zgoraj s teboj." [Predsednik SIA je rekel] "Srečo imamo, da imamo mlade ljudi, ki imajo zahodno izobrazbo, govorijo angleško, a imajo še vedno azijski odnos do strežbe."

[...]

Dodamo lahko, da utegne prva neseksualna značilnost oglaševanega nasmeha - posebna prijaznost in empatija - tudi napihnniti pričakovanja potnikov in zato povečati njihovo pravico, da se čutijo razočarane. Običajna prijaznost ni več dovolj; ali ni potnik nenazadnje plačal za specialno vljudnost? Kot vsaka stevardesa dobro ve, lahko pričakuje, da se bo soočila s presenetljivo globoko užaljenostjo, ko njen izrazni mehanizem miruje ali, še huje, odpove.

202

[...]

Ozadje ponudbe igranja: selekcija

[...]

Tisti, ki se ukvarjajo z novačenjem [stevardes], iščejo nekoga, ki je pameten, a lahko prenaša tudi, da ga imajo za neumnega, nekoga, ki je zmožen dati varnostna navodila v nujnih primerih, a lahko obvladuje tudi ljudi, ki ne morejo sprejemati ukazov od ženske, in nekoga, ki je po naravi zmožen empatije, a se lahko tudi upira paralizirajočemu učinku, ko podjetje načrtuje empatijo in jo nenehno uporablja za lastne namene. [...]

Zdelo se mi je, da so kandidate izbirali tudi zaradi njihove sposobnosti, da sprejemajo režiserska navodila o tem, kako naj "projicirajo" podobo. Izbrali so jih na podlagi zmožnosti za dobro igranje - to je brez kazanja truda, ki je v to vključen. Biti so morali zmožni ustvariti vtis, da so na odru doma.

[...] Dejansko gre za zahteve po spreminjanju čustvenih stanj. Najgloblja zahteva v Deltinem programu usposabljanja je bila sposobnost slušateljice na tečaju, da deluje, kot da bi bila notranjost letala (kjer dela) njen dom (kjer ne dela). Slušateljice so prisilile, da razmišljajo tako, kot da bi bil potnik "osebni gost v vaši dnevni sobi" [...]

Analogija med domom in notranjostjo letala združuje dve vrsti izkušenj in prikriva, kar je pri njima različno. Združuje lahko empatijo prijatelja do prijatelja z

empatijo delavca do stranke, ker predpostavlja, da je empatija v obeh primerih ista vrsta občutka. Slušateljice so v svoje beležke zapisale: "Privzemite potnikov zorni kot." Razumljeno je bilo, da je mogoče to storiti na enak način kot privzamemo prijateljev zorni kot. Analogija med domom in notranjostjo letala tudi vključuje delavko v njeno podjetje: tako kot po naravi varuje člane lastne družine, bo po naravi branila podjetje. Neosebni odnosi naj bi bili razumljeni, kot da bi bili osebni. Odnosi, ki temeljijo na prejemanju in dajanju denarja naj bi bili razumljeni, kot da bi bili odnosi, neodvisni od denarja. Podjetje briljantno razširja in uporablja temeljno človeško empatijo zaposlenih, medtem ko ves čas vztraja, da se ne vmešava v njihovo "osebno" življenje.

Kot doma je gost varen pred posmehom. Stevardesa mora zadržati smeh, ko na primer vidi potnika, ki skuša splezati na predal za prtljago nad sedeži, ker si domišlja, da je to ležišče. Niti ne sme izražati nobenih lastnih idiosinkratičnih navad, zaradi katerih bi se gost utegnil počutiti neprijetno. [...]

Kljub velikodušnim naporom inštruktorjev in samih delavcev, da bi jo varovali, ostaja analogija z dnevno sobo z več strani ranljiva. Slušatelje so namreč pozivali naj "mislijo na prodajo", ne pa le delujejo na način, da sprožajo prodajo. Spodbujanje prodaje so ponudili varuhom analogije z dnevno sobo kot utemeljitev za ducate dejanj, vse do opravičevanja za napake, ki so jih povzročili potniki: "Celo če so oni krivi, je pomembno, da ne krivite potnikov. To ima lahko velik učinek. Zamislite si poslovneža, ki vsako leto velikokrat leti z Delto. Stotine, morda tisoči dolarjev slonijo na vaši vljudnosti. Ne zapletite se v besedno vojno. Ni vredno. Oni so naša življenjska kri. Kot pravimo, potnik nima vedno prav, toda nikoli se ne moti."

[...] Neka inštruktorica, ki je rada uporabljala slog dobrovoljnega narednika za dril, je ostro vprašala: "Kaj vedno delamo?" Ko je slušateljica končno odgovorila, "Prodajamo Delto," je odvrnila: "Ne! Prodajate sebe. Ali ne prodajate tudi sebe? Svoj lasten trgovec ste. Smo v poslu prodajanja samih sebe, kajne? Ali ne gre prav za to?"

Tako Delta prodaja ženskost Juga ZDA, ne "prek njihovih glav", temveč tako, da spodbuja slušatelje, da razmišljajo o samih sebi kot o samo-prodajalcih. Za to je potrebno, da si zamišljajo sebe kot samozaposlene. Toda Deltine stewardese s svojim emocionalnim delom ne ustvarjajo neodvisnega dobička, temveč delajo za fiksno plačo. Ne prodajajo samih sebe, prodajajo letalsko družbo. Ideja, da prodajajo same sebe jim samo pomaga pri prodajanju letalske družbe, za katero delajo. Analogija notranjost letala-dom je ranljiva tudi iz druge strani. Od stewardese se pričakuje, da obravnava potnika kot potencialnega prijatelja ali kot nekaj podobnega, in da je razumevajoča, kot če bi bil dober prijatelj. Ta če posebej neosebni odnos. Po drugi strani pa slušatelja posvarijo, da recipročnost resničnega prijateljstva ni del tega če prijateljstva. Potnik ni dolžan vračati empatije niti ne vljudnosti. Kot je komentirala ena od inštruktoric: "Če vas potnik nahruli in niste naredili ničesar narobe, se samo spomnite, da niste vi tisti, ki vas je nahrulil. Uniforma je tista, vaša vloga kot Deltine stewardese je tista. Ne jemljite tega osebno." Potnik si za razliko od resničnega prijatelja ali gosta na domu pridržuje pravico do neobvladane jeze, če ga kaj moti, pri čemer je to nenapisano pravico pridobil z letalsko vozovnico.

[...]

Nekateri potniki izvršujejo privilegij, da ne obvladujejo svoje razdraženosti; postanejo "nejevoljneži". Ko se to zgodi, se začne uporabljati rezervne analogije. Na usposabljanju novincem rečejo: "V bistvu so potniki prav kot otroci. Potrebujejo pozornost. Včasih so tisti, ki letijo prvič, resnično nervozni. In nekateri povzročitelji težav v resnici želijo le vašo pozornost." Analogijo potnik-kot-otrok razširijo, tako da pokriva tudi rivalstvo med brati in sestrami: "Ne morete igrati kart s samo enim potnikom, ker bodo drugi potniki postali ljubosumni." Razmišljati o samovoljnih potnikih, kot "da so le otroci", pomeni razširiti toleranco do njih. Če so njihove potrebe kot potrebe otroka, predpostavljamo, da moramo te potrebe zadovoljiti najprej. Delavčeva pravica do jeze je temu primerno zmanjšana; kot odrasel se mora truditi, da bi ustavil in umiril jezo pri otrocih.

[...]

Od začetka usposabljanja je upravljanje čustev obravnavano kot problem. Vzroki za jezo niso razumljeni kot del problema. Prav tako ne splošni delovni pogoji - velikost posadke, praktična izključenost črncev in moških, zahtevana akomodacija na seksizem, pomanjkanje preiskav o znatnih zdravstvenih problemih stewardes in rigidna antisindikalistična drža podjetja. Ti veljajo za nespremenljiva življenjska dejstva. Edino vprašanje, ki je resno obravnavano, je "Kako se otresti jeze?"

Prva predlagana strategija (obravnavana v Drugem poglavju) je, da se osredotočimo na to, kaj bi utegnila druga oseba misliti in čutiti: zamislite si razlog, ki opravičuje njeno obnašanje. Če to ne uspe, se opri na misel: "Lahko pobegnem." Neka inštruktorica je predlagala: "Rečete si lahko: samo še pol ure je, zdaj je še devetindvajset minut, zdaj je osemindvajset." In ko jeze nikakor ni mogoče povsem odgnati, ponujajo delavci in inštruktorji nasvete o najmanj napadalnem načinu za njeno izražanje: "Hladno žvečim, da bi odgriznila svojo jezo." "Večkrat potegnem vodo na stranišču." "Zamišljam si, kako bi storila nekaj zlobnega, na primer, da bi mu v kavo natočila Ex-Lax."

[...]

Ozadje ponudbe: nadzorovanje

Linije nadzorovanja v podjetju določajo, kdo se koga boji. Za stewardese deluje hierarhija strahu posredno prek potnikov in spet nazaj prek njihovih neposrednih nadzornikov. [...] Vsako pismo od potnika - bodisi "ostro" pismo, v katerem se pritožuje glede temperature kave, velikosti krompirja, ali videza stewardese, ali "prijazno" pismo, ki hvali stewardeso zaradi dobre postrežbe - shranijo v kartoteke osebja. Ta pisma neposredni nadzorniki prevedejo v nagrade in kazni. [...]

Poleg neformalnih kanalov, prek katerih pride potnikovo mnenje do menedžmenta, obstajajo bolj formalni: ankete med potniki, ki jih izvaja podjetje. Potnika

zaposijo, da izpolni vprašalnik, rezultate pa v pismu predstavijo delavcem. Kot opisuje neki stevard, ki je z družbo United sedem let:

Povedo nam, kako nam gre. Dvakrat letno nam pošljejo ocene potnikov. Kažejo, kako si med seboj konkurirajo United, American, Continental in TWA. Oh, potnike vprašajo, kako bi rangirali stevardese in stevarde: "resnično zavzeti, dajali so mi občutek, da sem dobrodošel. Govorili so z mano več, kot je potrebno. Vedno so bili budni, energični, pripravljeni pomagati. Delovali so iskreno, ko nagovarjajo potnike. Pomagali so vzpostavljati sproščeno vzdušje v letalu. Uživali so v svojem delu. Obravnavali so potnike kot posameznike." Vidimo, kako uspešen je United v primerjavi s konkurenco. Pričakujejo, da se resnično uživimo v to.

[...]

Doseganje transmutacije

[...]

Pri Delta Airlines na primer štiriindvajset ljudi dela kot "analitiki metod" v Oddelku za standardne prakse znotraj podjetja. Njihovo delo je, da izpopolnjujejo triinštirideset priročnikov, ki kodificirajo delovni postopek za vrsto služb, ki vključujejo stik z javnostjo. Takih ljudi ni bilo v dvajsetih letih dvajsetega stoletja, ko je letalski tehnik potnikom ponudil kavo; ali v tridesetih letih, ko je Delta navela strežnice, da so počele isto; ali v štiridesetih letih, ko so prve stevardese udarjale po muhah v kabini, vlačile prtljago in celo pomagale pri popravilih na krilih. Delo stevardese je raslo skupaj s prodajo, postajalo je vse bolj specializirano in standardizirano.

Učne ure v globokem igranju - delovanju "kot da je notranjost letala vaš dom" in "kot da ima samovoljni potnik travmatično preteklost" - so same po sebi nov razvoj v dequalifikaciji. "Um" emocionalnega delavca, vir idej o tem, katere duševne poteze so potrebne, da umirimo "nejevoljneža", se je pomaknil navzgor po hierarhiji, tako da je delavec omejen na izvajanje standardnih postopkov. V tečaju, kjer nudijo kvalifikacije, inštruktorji nehote prispevajo k sistemu dequalifikacije. Veščine, ki jih ponujajo, ne zmanjšujejo delavčevega avtonomnega nadzora nad tem, kdaj in kako jih uporabiti; kot poudarjajo pri usposabljanju, "Na vas je, da se odločite, kako boste rešili vsak tekoči problem." Toda celotna opredelitev naloge je bolj toga, kot je bila včasih, in delavčevo področje izbire tega, kar bo delal, se v veliki meri zoži. Znotraj okvirov službe izrecno opredeljujejo vse več in več podnalog. Je stevardesa razdelila revije? Z nasmehom? Z iskrenim nasmehom? Dejstvo, da se inštruktorji močno trudijo, da bi naredili težko delo lažje in potovanje na splošno bolj prijetno, le zmanjšuje razvidnost tega elementa dequalifikacije. Dejstvo, da so njihovi učni priročniki pripravljeni zanje in da sami ne morejo povsem prosto "povedati tako, kot je", samo znova ponazarja, kako je dequalifikacija posledica specializacije in standardizacije.

[...]

Delovna mesta in emocionalno delo

Med skrajnostma stevardese in izterjevalca³ se nahaja mnogo delovnim mest, ki zahtevajo emocionalno delo. Tovrstnim službam so skupne tri značilnosti. Prvič, zahtevajo srečanje iz oči v oči ali neposredno glasovno komunikacijo z javnostjo. Drugič, od delavca zahtevajo, da povzroči neko čustveno stanje pri drugi osebi - na primer hvaležnost ali strah. Tretjič, delodajalcu dovoljujejo, da prek usposabljanja in nadzora izvaja določeno raven kontrole nad čustvenimi aktivnostmi zaposlenih. Znotraj dane poklicne kategorije bomo te značilnosti pri nekaterih poklicih našli, pri drugih pa ne. Na primer Urad za statistike o delu postavlja tako "diplomata" kot "matematika" v kategorijo "profesionalcev", vendar je emocionalno delo za delo diplomata bistveno, za matematika pa ne. Znotraj kategorije "pisarniških delavcev" najdemo nekatere, ki kažejo svoje čustvene dispozicije kot embleme podjetja in to počno pri stiku iz oči v oči, s čimer povzročijo želeno čustveno stanje pri drugih na načine, ki jih nadrejeni legitimno spremljajo. Najdemo pa tudi druge, ki imajo stik le s kuvertami, pismi in manilskimi mapami. Nekateri natakariji v določenih restavracijah opravljajo emocionalno delo, drugi pa ne. V nekaterih bolnišnicah in sanatorijih nekatere medicinske sestre opravljajo emocionalno delo, druge pa ne.

Mnogi tajniki in tajnice seveda opravljajo emocionalno delo in celo tisti, ki ga ne opravljajo, zelo dobro razumejo, da je "relevantno za delovno mesto". Priročnik za pravniško tajniško profesijo je novincem leta 1974 svetoval: "Prijazen si tudi pod pritiskom. Več direktorjev najema tajnice zaradi prijaznih dispozicij kot pa zaradi dobrega videza. Kot je dejal eden izmed njih: "Potrebujem tajnika, ki lahko ostane dobre volje celo ko začnem jaz godrnjati, ko se delo nakopiči in gre vse drugo narobe." V Leksikonu poklicev je le ena razlaga pod geslom "tajnik". Vendar obstaja mnogo različnih pisarniških ozračij, v katerih tajniki in tajnice delajo, in nekatera zahtevajo več emocionalnega dela kot druga. Celotni pisarniški delavci lahko, ko so dodeljeni drugemu šefu z drugačno filozofijo upravljanja pisarne, opazijo spremembe v obsegu emocionalnega dela, ki ga od njih zahtevajo. Med "kaj" tipkati in "kako" tipkati pismo se nahaja meja med tehničnim in emocionalnim delom.

³ Pri obeh delovnih mestih delavci pogosto govorijo, da morajo brzdati svoje občutke, da bi lahko bili uspešni. Pri obeh nadzorniki spodbujajo in spremljajo to brzdanje in brzdanje je pogosto osebni pritisk.

Kot stevardesa se izterjevalec ukvarja s strankami, toda iz popolnoma drugačnega zornega kota, z drugačnim namenom in s precej drugačno obliko nastopa in emocionalnega dela. Stevardesa prodaja in nudi storitve, zvišuje strankin status ter spodbuja naklonjenost in zaupanje pri stranki, ki jo obravnava kot gosta v svojem domu. Tukaj, na prstih korporacijskega sistema, je produkt iskrena toplina, osornost in indifferenca sta problem. Na peti pa gre za denarni dolg, ki ga je treba izterjati, pa čeprav morajo zato iz stranke iztisniti sleherno samospoštovanje. Na kasnejših stopnjah igre terjanja je iskrena sumničavost primerna, toplina in prijaznost pa sta problem. Tisti, ki niso primerni za eno od teh del, bi se lahko izvrstno izkazali pri drugem. V vsakem primeru je nastop podprt z emocionalnim delom, ki ga podpirajo namišljene zgodbe - o gostih v lastni dnevi sobi ali o lenih sleparjih, ki poležavajo med ukradenimi dobrinami. [Ta odlomek iz prejšnjega razdelka istega poglavja (str. 146-147) tu navajamo kot opombo za dodatno pojasnilo. Op. prev.]

Včasih podjetja razvijejo načine, s katerimi zagotovijo, da delavci ustrezno opravijo svoje emocionalno delo. O izrazitem primeru je poročal St. Petersburg Times 17. aprila 1982 pod naslovom "S čemernim prodajalcem v Winn-Dixie ste lahko za dolar bogatejši": "Blagajničarji v šestih trgovinah Winn-Dixie v St. Petersburgu in Pinellasu nosijo te dni na uniforme pripete dolarske bankovce. Vse to je del kampanje podjetja za vljudnost. Če ga blagajničar prijazno ne pozdravi in se mu iskreno zahvali, naj bi kupec dobil dolar. In blagajničarja, ki razda preveč dolarjev, lahko doleti šefova lekcija."

Winn-Dixie je obljubil, da bo podaril dolarje vsem blagajničarjem, ki končajo dvotedenski eksperiment brez napak, in razglasil, da bo dodelil priponke s priznanji najbolj vljudnemu blagajničarju v vsaki od svojih šestih trgovin. Poleg tega so vse trgovine Winn-Dixie dale kupcem letake z naslednjim sporočilom:

NAŠIM KUPCEM

Da bi zagotovili, da ste kot cenjen kupec deležni primerne vljudnosti in storitev, smo vse zaposlene seznanili z našimi programi vljudnosti in uslug. Nekatero temeljne sestavine vljudnosti in uslužnosti, ki jo lahko pričakujete ob vsakem obisku trgovin Winn-Dixie, so:

- 1. Iskren pozdrav, ko pridete do blagajne.*
- 2. Hiter in učinkovit obračun vašega blaga, pri čemer posveča blagajničar vam, kupcu, vso pozornost.*
- 3. Ustrezno pakiranje nakupljenega blaga.*
- 4. Učinkovito in ustrezno ravnanje z vašo gotovino, čeki, kuponi, boni itd.*
- 5. 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 menedžerju ali pišete oddelčnemu menedžerju, Trgovine Winn-Dixie, Poštni predal 440, Tampa, Florida 33601.

Opravili bomo preiskavo in izvedli ustrezne popravne ukrepe, da zagotovimo, da boste v prihodnje deležni vljudnih uslug.

Hvala, da ste najbolj cenjen kupec pri Winn-Dixie.

Težko bi bolj izrecno izrazili pravico kupca do iskrenega pozdrava in iskrene zahvale in težko bi našli jasnejši izraz pogleda, da sta delo na izgledu in emocionalno delo del službe.

Ko so govorili s kupci o tem, da je ta promocija komercialni trik, so se blagajničarji sklicevali na osebno iskrenost. Kot je neka blagajničarka rekla kupcu: "Ne vem, zakaj so [podjetje] to naredili. Ni jim bilo treba. Tako ali tako sem resnično prijazna." Zdi se, da z razlikovanjem svoje lastne prijaznosti od tiste, za katero so delali reklamo, kot da je na prodaj, ponuja iskrenost kljub službi. Seveda pa lahko mislimo, da je njen posel, da dela tudi to.

Blagajničarji in prodajalci morajo izvajati kratke izlive prijaznosti večkrat na dan. Redko dobijo priložnost, da bi poznali katerega koli kupca zelo dobro zelo dolgo časa. Obstajajo pa druga delovna mesta, ki zahtevajo daljše in globlje odnose s klienti. Od psihiatrov, socialnih delavcev in duhovnikov se na primer pričaku-

je, da občutijo skrb, se vživijo v druge, a se vseeno izognejo "preveliki" naklonjenosti ali nenaklonjenosti. Kot je komentirala Sandy, socialna delavka za neuspešne učence v filmu Tisoč klovnov: "Dolgo časa sem porabila, da bi razumela Raymonda. In ko sem ga enkrat razumela, sem ga zasovražila, čeprav je bil star šele devet let. Nekatero primere imam rada in nekaterih ne maram in to je pri mojem delu povsem narobe."

Starši imajo različna pričakovanja glede tega, kaj naj bi čutile varuške otrok. Nekateri hočejo sočutno zanimanje za "vzgojno-izobraževalno izkustvo". Drugi želijo toplino in fizično skrb za svoje otroke. Spet drugi želijo popolne čustvene nadomestke samih sebe in zato postavljajo varuški globlje zahteve. Zlasti v tem primeru se utegne zgoditi, da se ponudbe in pričakovanja ne skladajo: "Potem ko mi je Timmyjeva mama povedala, da bo prestavila otroka v drugo varstvo bliže njeni hiši, sem imela z njo dolg pogovor in začela sem se zavedati, da je od mene pričakovala, da bom resnično razburjena, ker Timmy odhaja. Pogrešam ga, veste, ampak nisem vznemirjena zaradi tega. Vsak dan ob 5:30 so ga prišli iskat k meni domov. Navsezadnje je to služba."

Zdravniki, ki zdravijo telesa, zdravijo tudi občutke o telesih in celo pacienti, ki so vajeni neosebne obravnavanja, se čutijo razočarane, če se zdi, da zdravnika ne skrbi dovolj. Včasih je zdravnikovo delo, da predstavi pacientu alarmantno informacijo in mu pomaga upravljati čustva, ki jih ta pri tem doživlja. Na splošno zdravnika usposobijo, da kaže prijazno in zaupanja vredno skrb do pacienta. V idealnem primeru mu zaupamo in on zaupa nam, včasih pa se lahko zaupanje poruši na obeh straneh, kot nam kaže ta zdravnikova zgodba:

Za podjetje sem delal dvajset let. Nekateri zaposleni so prihajali na preglede in prisegali, da so se jim bolečine v hrbtu razvile pri delu, ko nisem bil prepričan, da jih niso staknili doma. Nisem želel izgledati sumničav, a sem pogosto bil. Potem so pacienti, ki so se resnično poškodovali pri delu, želeli, da bi jih oskrbel njihov lastni zdravnik na stroške podjetja. Pacientov naj ne bi obravnaval kot prevarante in goljufe, vendar je bilo včasih težko, saj me niso obravnavali kot zdravnika.

Odvetniki imajo tako kot zdravniki neposreden stik s strankami, pri katerih skušajo ustvariti čustveno stanje. Odvetniki za razveze morajo na primer poskušati miriti jezne in obupane stranke, ki hočejo eskalirati, ne pa skleniti bitke za denar, lastnino in otroke. Drugi odvetniki, kot na primer tisti, ki se specializirajo za oporoke, se lahko znajdejo v položaju, ko začno govoriti v imenu stranke v družinskih intrigah, kar ima neprijetne posledice:

Ko se ukvarjaš z dedovanjem, pogosto delaš z bogatimi ljudmi, ki hočejo obvladovati svoje otroke. Denar hočejo prenesti naprej, istočasno pa želijo ohraniti nadzor. Pogosto me bodo prosili za stvari, kot so: "Jim, mislim, da si ti najboljša oseba, da se pogovoriš z mojo hčerko. Tebe bo poslušala." Nato bom moral začrtati neko mejo, čeprav mislim, da je to zelo krivično. In potem se otrok jezi name.

V procesu vtikanja v družinske odnose odvetnik tvega, da postane tarča jeze nekoga, medtem ko mora hkrati ohranяти zaupanje vseh vpletenih.

Čeprav trgovca verjetno ne bodo potegnili v družinske zadeve, mora prav tako vzpostaviti zaupanje med strankami, to pa lahko zahteva bodisi globoko bodisi površinsko igranje. V Delavnici za komunikacijski slog so trgovce Corning Glass naprosili, da razlikujejo med takšnimi slogi komunikacije, kot sta "zagovarjanje" in "analiziranje". (Slogi zagovarjanja so odločni in odzivni, tisti z analizirajočim slogom pa so rezervirani in neodločni.) V poglavju z naslovom "Zaupanje" priručnik delavnice obravnava problem, kako preprečiti na primer takšne stvari, da bi oseba z "analizirajočim slogom" ne zaupala osebi z "zagovarjajočim slogom":

Ljudje z zagovarjajočim slogom lahko pridejo navzkriž z drugimi - posebno z ljudmi z analizirajočim slogom - kot nezanesljivi. To je zato, ker so nagnjeni k soočanju z življenjem z lažjim srcem kot drugi slogi. To so zaposleni, aktivni ljudje, ki zlahka obljublajo. Drugi se sprašujejo, ali bodo to res izpolnili. Da bi nevtralizirali to ocenjevalno dožemanje, moramo poskušati biti bolj potrpežljivi in resni. Pomagalo bo, če bolj resno poslušamo in si beležimo... (Delavnica za komunikacijski slog)

Cilj je zagotoviti, da stranka zaupa prodajalcu, da "nevtraliziramo" strankino sumničenje. To lahko dosežemo bodisi s površinskim igranjem - videzom, da smo bolj potrpežljivi in resni - ali z globljim dejanjem, da postanemo bolj potrpežljivi in resni, kar naredi igranje "videza" nepotrebno. V vsakem primeru se delavec sooča s čustveno zahtevo svojega dela (pridobivanjem zaupanja) in predpostavlja, da lahko sam pri sebi to doseže.

Opozoriti moramo, da čeprav imajo socialni delavec, varuh otrok, zdravnik ali pravnik osebni stik in skušajo učinkovati na čustvena stanja drugih, ne delajo z neposredno navzočim nadzornikom čustev. Namesto tega nadzorujejo lastno emocionalno delo, tako da upoštevajo neformalne profesionalne norme in pričakovanja strank. Tako njihove službe kot mnoge druge, izpolnjujejo le dva od naših treh kriterijev.

Koliko delavcev na splošno ima delovna mesta, ki zahtevajo emocionalno delo? Samo s spraševanjem delavcev, kaj dejansko delajo, in spraševanjem delodajalcev, kaj dejansko pričakujejo od delavca, sploh lahko začnemo odgovarjati bolj natančno; navsezadnje postane vrsta dela, ki v resnici sodi k specifičnemu delovnemu mestu, opazna šele, ko na mestu samem oblikuje pričakovanja. Toda smiselna ocena, ki temelji na podatkih v Prilogi C je, da ima delovna mesta, ki zahtevajo emocionalno delo, več kot tretjina vseh delavcev v Združenih državah.

To pomeni, da tretjina vseh delavcev doživlja razsežnost dela, ki je komaj kdaj priznana, redko spoštovana in skoraj nikoli upoštevana pri delodajalcih kot vir stresa na delovnem mestu. Za te delavce so bili emocionalno delo, pravila čustvovanja in družbene izmenjave odstranjeni iz zasebne sfere in postavljeni v javno, kjer so procesirani, standardizirani in podvrženi hierarhičnemu nadzoru. Vzeto v celoti so ti emocionalni delavci omogočili javno življenje, v katerem imajo milijoni ljudi dnevno dokaj zaupljive in prijetne transakcije s popolnimi tujci. Če bi bila naša

dobra volja strogo omejena na osebe, ki jih poznamo v zasebnem življenju, če bi ne bila naša ponudba prijaznosti in empatije tako zelo razširjena in naša občutja ne bi bila profesionalizirana, bi bilo javno življenje gotovo bistveno drugačno.

[...]

Priloga C

Delovna mesta in emocionalno delo

Izmed dvanajstih standardnih poklicnih skupin, ki jih uporablja Popis ZDA, jih šest vsebuje večino delovnih mest, ki terjajo emocionalno delo, kot ga opredeljujemo v Sedmem poglavju. To je naslednjih šest skupin, ki jih povzemamo v Tabeli 1: profesionalni in strokovni delavci, menedžerji in upravitelji, trgovci, administrativni delavci in delavci v storitvenih dejavnostih dveh vrst - tisti, ki delajo znotraj, in tisti, ki delajo zunaj zasebnih gospodinjstev. Tako ali drugače se verjetno od večine trgovcev, menedžerjev in upraviteljev terja, da opravijo nekaj emocionalnega dela. Med profesionalci, zaposlenimi v storitvenih dejavnostih, in administrativnimi delavci pa se zdi, da le izbrana delovna mesta vključujejo znaten obseg emocionalnega dela (glej Tabele 2, 3 in 4). V teh kategorijah je nekaj hitro rastočih poklicev. Po Uradu Združenih držav za delovne statistike, naj bi bila v osemdesetih letih dvajsetega stoletja 30-odstotna rast števila socialnih delavcev, 25-odstotna za predšolske vzgojitelje, 45-odstotna za zdravstveno osebje, 33-odstotna za menedžerje v prodaji, 79-odstotna za stevardese in 35-odstotna za prodajalce živil. Največje število novih delovnih mest pričakujemo v maloprodajnem sektorju, posebno v blagovnicah in restavracijah (New York Times, 14. oktober 1979: 8). Glede na nenatančnost poklicnih kategorij je ujemanje kriterijev emocionalnega dela za poklic s prikazanim delom neizbežno ohlapno. Tabele, ki jih tu predstavljamo, niso nič več kot okvirna skica, ki nakazuje vzorec, ki bi si zaslužil podrobnejšo raziskavo.

Tabela 1 kaže število delovnih mest v šestih poklicnih kategorijah leta 1970. Kaže tudi število moških in žensk v teh kategorijah. Na splošno so ženske nadreprezentirane na delovnih mestih, ki zahtevajo emocionalno delo; približno polovica vseh zaposlenih žensk ima takšna dela. Moški so podreprezentirani; približno četrtina vseh zaposlenih moških se nahaja na delovnih mestih z emocionalnim delom. To velja za profesionalne in strokovne poklice, za administrativne poklice in prav tako za delovna mesta v storitvenem sektorju.

Tabela 2 nudi pregled petnajstih poklicev, ki vključujejo znaten obseg emocionalnega dela in smo jih izbrali izmed sedemindvajsetih različnih poklicev, ki jih Popis ZDA klasificira kot profesionalne, strokovne ali sorodne. Izračunava delež vseh profesionalnih in strokovnih delovnih mest, ki so leta 1970 vključevala precejšen obseg emocionalnega dela, in kaže razlike glede na spol. Tabeli 3 in 4 nudita enako vrsto analize za administrativne delavce in za delavce v storitvenih dejavnostih izven zasebnih gospodinjstev.

TABELA 1: Skupne ocene delovnih mest, ki najbolj zahtevajo emocionalno delo; 1970

Poklic	Ženske	Moški	Skupaj
Profesionalni, strokovni ali sorodni ^a	3.438.144	2.666.188	6.104.332
Menedžerji in upravitelji ^b	1.013.843	5.125.534	6.139.377
Trgovci ^b	1.999.794	3.267.653	5.267.447
Administrativni in sorodni ^c	4.988.448	863.204	5.851.652
Delavci v storitvenih dejavnostih brez tistih v zasebnih gospodinjstvih ^d	3.598.190	1.367.280	4.965.470
Delavci v zasebnih gospodinjstvih ^d	1.053.092	39.685	1.092.777
Skupno število delovnih mest, ki zahtevajo emocionalno delo	16.091.511	13.329.544	29.421.055
Skupna velikost zaposlene delovne sile starejše od 14 let	29.170.127	48.138.665	77.308.792
Delovna mesta, ki vključujejo znatno emocionalno delo kot odstotek vseh delovnih mest	55,2 %	27,7 %	38,1 %

OPOMBA: Tabele od 1 do 4 vključujejo število zaposlenih oseb, starih 14 in več let, glede na poklic po Popisu ZDA iz leta 1970.

VIR: U.S. Bureau of the Census, i, "Census of the Population: 1970", Vol. 1, Characteristics of the Population, Part 1, United States Summary Section 1, Table 221. Detailed Occupation of the Experienced Civilian Labor Force and Employed Persons by Sex (Washington D.C.; U.S. Government Printing Office, 1973: 718-724.

TABELA 2: Podrobna analiza poklicev izbranih profesionalnih, strokovnih in sorodnih delavcev, 1970.

Poklic	Ženske	Moški	Skupaj
Pravniki in sodniki	13.196	259.264	272.460
Knjižničarji	100.160	22.047	122.207
Kadrovske zadeve	89.379	201.498	290.877
Diplomirane medicinske sestre	807.825	22.444	830.269
Terapevti	47.603	27.631	75.234
Zobni higieniki	14.863	942	15.805
Terapevtski pomočniki	2.122	1.093	3.215
Duhovniki in religiozni delavci	26.125	227.870	253.995
Socialni in rekreacijski delavci	156.500	110.447	266.947
Učitelji na kolidžih in univerzah	138.136	348.265	486.401
Učitelji, razen tistih na kolidžih in univerzah	1.929.064	817.002	2.746.066
Poklicni in izobraževalni svetniki	46.592	60.191	106.783
Zaposleni pri stikih z javnostjo in publicisti	19.391	54.394	73.785
Radijski in televizijski napovedovalci	1.466	19.885	21.351
Zdravniki, zobozdravniki in sorodno osebje	45.722	493.215	538.937
Skupno število oseb, zaposlenih v izbranih profesionalnih, strokovnih in sorodnih poklicih (18 delovnih mest)	3.438.144	2.666.188	6.104.332
Skupno število oseb, zaposlenih v vseh profesionalnih, strokovnih in sorodnih poklicih (34 delovnih mest)	4.314.083	6.516.610	10.830.693
Odstotek vseh profesionalnih, strokovnih in sorodnih del, ki vključujejo znaten obseg emocionalnega dela	79,7	40,9	56,4

TABELA 3: Podrobna analiza poklicev izbranih administrativnih in sorodnih delavcev, 1970.

Poklic	Ženske	Moški	Skupaj
Bančni uslužbenci	215.037	34.439	249.476
Blagajničarji	695.142	136.954	832.096
Administrativni nadzorniki	48.389	64.391	112.780
Izterjevalci	18.537	32.947	51.484
Prodajalci, razen tistih pri živilih	152.667	76.584	229.251
Zaposleni pri preštevanju in anketiranju	50.121	14.504	64.625
Zavarovalniški administratorji in preiskovalci	25.587	70.407	95.994
Pomožni knjižničarji	99.190	26.783	125.973
Poštni uslužbenci	91.801	210.418	302.219
Receptorji	288.326	16.046	304.372
Tajnice	2.640.740	64.608	2.705.348
Stenografi	120.026	8.097	128.123
Pomočniki učiteljev	118.347	13.156	131.503
Telegrafski operaterji	3.553	8.725	12.278
Telefonski operaterji	385.331	22.696	408.027
Prodajalci kart	35.654	62.449	98.103
Skupno število oseb, zaposlenih v izbranih administrativnih in sorodnih poklicih	4.988.448	863.204	5.851.652
Skupno število oseb, zaposlenih v vseh administrativnih in sorodnih poklicih	9.582.440	3.452.251	13.034.691
Odstotek vseh administrativnih del, ki vključujejo znaten obseg emocionalnega dela	52,1	25,0	44,9

TABELA 4: Podrobna analiza poklicev izbranih delavcev v storitveni dejavnosti, razen v zasebnih gospodinjstvih, 1970.

Poklic	Ženske	Moški	Skupaj
Gostilničarji	39.432	149.506	188.938
Prodajalci živil in točaji	118.981	39.405	158.386
Natakarji	927.251	116.838	1.044.089
Delavci v zdravstvu ^a	1.044.944	139.760	1.184.704
Delavci v osebnih storitvah ^b	776.222	393.273	1.169.495
Delavci v otroški negi	126.667	9.684	136.351
Operaterji dvigal	9.606	25.703	35.309
Frizerji in kozmetičarji	425.605	46.825	472.430
Gospodinje (brez zasebnih gospodinjstev)	74.461	29.107	103.568
Šolski oskrbniki	23.538	2.576	26.114
Biljeterji, pri rekreaciji in zabavi	4.328	10.724	15.052
Pomočniki pri socialnih storitvah	11.764	3.634	15.398
Varnostni delavci ^c	15.391	400.245	415.636
Skupno število oseb, zaposlenih v izbranih poklicih v storitvenih dejavnostih, razen v zasebnem gospodinjstvu	3.598.190	1.367.280	4.965.470
Skupno število oseb, zaposlenih v vseh poklicih v storitvenih dejavnostih, razen v zasebnem gospodinjstvu	4.424.030	3.640.487	8.064.517
Odstotek vseh poklicev v storitvenih dejavnostih, razen v zasebnem gospodinjstvu, ki vključujejo znaten obseg emocionalnega dela	81,3	37,6	61,6

a Vključujejo zobozdravstvene tehnike; medicinske tehnike, razen medicinskih sester; pripravnike v zdravstvu; laične babice; bolničarje in strežnike; praktične medicinske sestre.

b Vključujejo stewardese na letalskih linijah, strežnike pri rekreaciji in zabavi, osebne strežnike, ki niso uvrščeni v kakšno drugo kategorijo, nosače prtljage in hotelske sluge, brivce, gospodinje za postrežbo in nastanitev, čistilce čevljev.

c Vključujejo predstojnike okrajne policije in redarje, policiste in detektive, šerife in sodne sluge.