

”WE’RE OUT TO MAKE YOU SMILE”. EMOCIONALNO DELO V STORITVENIH ORGANIZACIJAH¹

Povzetek. *Emocionalno delo je nova oblika dela, ki temelji na profesionalnem urejanju čustev v javni sferi zaposlitve. Značilna je predvsem za delovna mesta v storitvenih dejavnostih, ki vključujejo delo z ljudmi. Posebna različica emocionalnega dela so storitve z nasmehom, ki predstavljajo neločljiv del popolnega poslovanja s strankami. V zaostrenih pogojih sodobnih tržnih gospodarstev postaja nasmeh, t.j. prodaja čustev, eno temeljnih konkurenčnih pravil in strategij. Na delovnih mestih z visokim deležem emocionalnega dela prevladuje ženska delovna sila. Kljub družbeni koristnosti, je emocionalno delo pogosto nepriznано in podcenjeno. Pod določenimi pogoji ima negativne psihološke učinke, t.i. emocionalnim delavcem pa lahko prinaša tudi psihološke nagrade. V Sloveniji se povečuje delež zaposlenih, ki opravljajo storitvene poklice, kar odpira vprašanje emocionalnega dela tudi pri nas. Zaznati je mogoče vse večje prizadevanje storitvenih podjetij, pa tudi države, po zagotavljanju kakovostnih storitev z namenom povečevanja zadovoljstva odjemalcev storitev. Storitve z nasmehom so sestavni del (uspešnega) poslovanja podjetja McDonald’s oz. McDonald’s Slovenija in vodilne trgovske verige na slovenskem trgu, Mercatorja.*

Ključni pojmi: *emocionalno delo, storitve z nasmehom, storitvene dejavnosti, organizacije, ženske, čustva, storitve, psihološke posledice, Slovenija, McDonald’s, Mercator.*

Uvod: sodobni glumači

Canio, mlad glumač, se na večer velike predstave znajde v neznosni situaciji: zasebno razpet med ljubeznijo, sovraštvom in jezo zaradi ženine nezvestobe, je prisiljen oditi na oder in nasmejati svoje občinstvo. Smehljanje je pač del njegovega poklica, vloge klovna (Bajazzo).

* Dr. Zdenka Šadl, docentka na Fakulteti za družbene vede.

¹ Za naslov smo si sposodili slogan podjetja McDonald’s, enega vodilnih ponudnikov prijazne storitve - storitve z nasmehom.

*Brž se našemi, zatri bolečino:
Občinstvo plača, da tu se nasmeji!
Če Harlekin ti ukrade Colombino,
Smej se, Bajazzo ... aplavz tako veli!
Nihče ne vpraša, kaj pod masko je skrito,
če smeh zakriva trpljenje in solze ...
Smej se, Bajazzo, nad utvaro razbito,
smej se vsemu, kar ti zastruplja srce!*

Iz Caniove arije opere Pagliacci (Glumači - Ruggiero Leoncavallo)²

Caniova situacija ima izrazito sodobno relevantco. Nasmeh (zadušitev zasebnih občutij) postaja osrednja delovna naloga številnih storitvenih delavcev kot najhitreje rastočega segmenta delovne sile v tržnih gospodarstvih. Delo z ljudmi zahteva zmožnost dobrega igranja (vloge). Storitveni delavci morajo biti zmožni ustvariti vtis, da so na odru doma, projicirati morajo ustrezno podobo in "nasmejati" (zadovoljiti) svoje občinstvo - kupce storitev. "We're out to make you smile" ("Tu smo zato, da vas nasmejimo"). Ta zahteva postane posebej pomembna v pogojih zaostrene tržne konkurence, ko se podjetja (pre)usmerijo v prodajo čustev - ko nasmeh postane temeljno kompetitivno načelo in strategija na področju ponudbe storitev. "Produciranje" zadovoljnih strank zahteva novo obliko dela: emocionalno delo ali delo s čustvi.

Emocionalno delo - nova oblika dela v 20. stoletju

Emocionalno ali čustveno delo (emotional labour) postaja v zadnjih letih eden od središčnih pojmov v ženskih študijah in feminističnih razpravah o delu žensk na področju sociologije dela, teorije organizacij, pa tudi v nekaterih posebnih sociologijah kot npr. v sociologiji čustev, v sociologiji zdravja in bolezni itd. V literaturi se izraz "emotional labour" običajno nanaša na javno obliko dela, tj. na delo s čustvi v javni sferi zaposlitve (Hochschild, 1979, 1983; James, 1989), izraz "emotion work" navadno zajema ustvarjanje intimnega vzdušja, čustvene podpore in razumevanja v partnerskih zvezah (glej npr. Duncombe in Marsden, 1998; Lupton, 1998; Hochschild, 1983), nekateri avtorji pa s skupnim izrazom "emotional labour" označujejo emocionalne procese (kot obliko dela) v zasebni in javni sferi (npr. James, 1989). Tematizacija emocionalnega dela se v literaturi pojavlja tudi v terminih "odnosno delo" (relationship labour), "negovalno delo" (nurturant labour, caring labour), "delo (iz) ljubezni" (labour of love), "sentimentalno delo" (sentimental labour), "delo (ali storitve) z nasmehom" (labour with a smile, service with a smile), "delo z ljudmi" (people work).

Pojem emocionalno delo ("emotional labour" in "emotion work") največkrat opisuje nevidno, podcenjeno in nepriznano obliko dela žensk v zasebni in javni

² Operni spevi, izbral in uredil Smiljan Samec, Ljubljana, Mladinska knjiga, 1977, str. 49.

sferi.³ Povezanost emocionalnega dela z emocijami in ženskami, "elementoma" s številnimi negativnimi konotacijami v zahodni tradiciji (glej npr. Lloyd, 1993), pojasnjuje slabo raziskanost te oblike dela ter do nedavno izključenost izraza in pojma emocionalno delo iz uradnega jezika in koncepta dela ter organizacijske teorije (James, 1989; Fineman, 1993, 1996, 2000).

Družbena pomembnost in vidnost emocionalnega dela ter akademsko zanimanje za to obliko dela narašča od zgodnjih osemdesetih let 20. stoletja dalje kot posledica vpliva širših družbenih in intelektualnih procesov: naraščanja zaposlovanja žensk v zahodnih državah, razvoja feministične perspektive (tematizacija spola in čustev v sferi dela in organizacij) in strukturnih sprememb delovnih dejavnosti, zlasti širitve storitvenega sektorja v razvitih tržnih gospodarstvih (npr. v Evropi obsegajo storitvene dejavnosti že blizu 75 odstotkov delovnih mest). Rast storitvenih in negovalnih poklicev, ki temeljijo na uporabi čustev, spolno specifična delitev (emocionalnega) dela ter izkustvo emocionalnega dela in njegove psihološke posledice postavljajo emocionalno razsežnost dela kot relevanten in legitimen predmet celovitega proučevanja dela in organizacij v sodobnih k-storitvam-usmerjenih družbah.⁴ Kljub koristnosti oz. uporabnosti emocionalnega dela, njegove zmožnosti in veščine nimajo prave veljavnosti, ne s finančnega ne z vidika poklicnega statusa in ugleda v družbi. Zato postaja priznanje prispevka in vrednosti emocionalnega dela v družbeni reprodukciji in finančno nagrajevanje tega aspekta delovne sile danes prioriteta številnih strokovnih utemeljitev v literaturi (Battistina, 1994; James, 1989; O'Brien, 1994; Steinberg, 1999; James, Gabe, 1996).

Emocionalno delo (emotional labour, o katerem bomo govorili v tem prispevku) je delo, opravljeno s čustvi kot del plačane zaposlitve. Čeprav so čustva v splošnem smislu sestavina slehernega dela in poklica (tudi dela s stroji), pa pridobijo specifično kvaliteto oz. funkcijo v poklicih in profesijah storitvenega sektorja, ki temeljijo na delu z ljudmi (people work, personal-oriented professions). Delo z ljudmi vključuje osebni stik s strankami oz. klienti - bodisi iz oči v oči (face to face) ali prek neposredne glasovne komunikacije (voice to voice). V neposrednem stiku z javnostjo postaja komunikacija središčni delovni odnos, z njo pa tudi čustvene izmenjave med delavci in prejemniki storitev. Od storitvenih delavcev se pričakuje ustvarjanje ustreznih odnosov, razpoloženj in čustvenih stanj s pomočjo emocionalnega dela. W. Dunkel (v Paseka, 1994: 47) povezuje emocionalno delo s poklici in profesijami, ki vključujejo naslednje tri pogoje:

³ A. Hochschild, avtorica izraza in pojma emocionalno delo (emotional labour) (1983: 7) razlikuje med dvema različicama emocionalnega dela, med "emotional labor" in "emotional work" kot prostorsko in ekonomsko ločenima oblikama dela. V prvem primeru se čustva prodajajo (kot delo) za plačilo, postanejo blago in pridobijo menjalno vrednost, v drugem primeru pa se čustva osebi ne odtujijo, ker se urejanje čustev izvaja v zasebnem kontekstu, kjer imajo čustva uporabno vrednost. Kljub tej razliki sta avtoričina pojma podobna, saj oba označujeta procese "upravljanja čustev za ustvarjanje javno opaznega obraznega in telesnega nastopa" (prav tam).

⁴ Pojem emocionalno delo (emotional labour in emotional work) najdemo tudi v socioloških slovarjih (glej npr. *The Concise Oxford Dictionary of Sociology* iz leta 1994). Uvrstitev pojma kaže na preusmeritev akademske pozornosti v proučevanju dela in na avtonomen status te kvalitativno različne oblike dela, primerljiv s "klasičnima" oblikama dela - "fizičnim" oz. "manualnim" in "intelektualnim" delom.

- čustva kot pogoj: delavec potrebuje "prava" čustva (skladna s profesionalno vlogo) za ustežno opravljanje svojega dela (npr. prijaznost, striktnost),
- čustva kot medij: delavec uporablja svoja čustva, da bi vplival na čustva klientov oz. strank; obenem jih uporablja kot modus orientacije in kot osnovo v procesu odločanja,
- čustva kot predmet dela: čustva drugih ljudi so predmet delavčevega dela.

Delo z ljudmi v nasprotju s proizvodnjo stvari zahteva v samem procesu dela specifične emocionalne investicije, ki ustvarjajo ("proizvajajo") ustrezno duševno stanje pri prejemnikih storitve. Ali kot ugotavlja A. R. Hochschildova (1983: 5-6): "emocionalni stil ponudbe storitve je del storitve same, na način, na katerega lju-bezen ali sovraštvo do tapetnega papirja ni del proizvodnje tega izdelka." Medtem ko je tovarniško delo od manufakturnega delavca v Marxovem času zahtevalo predvsem uporabo rok (oz. koordinacijo razuma in rok - fizično delo), je v post-industrijskih družbah uporaba delavčevih čustev (koordinacija razuma in čustev - emocionalno delo) sine qua non dela z ljudmi. Za storitvene delavce, ki so pri svojem delu z ljudmi zavezani k uporabi in urejanju čustev se je v literaturi uveljavil izraz "emocionalni delavci" (emotional workers).

Razvoj tega povsem novega raziskovalnega področja s pripadajočim novim vokabularjem je spodbudila ameriška sociologinja A.R. Hochschild s svojim, sedaj že klasičnim delom *Upravljanje srce: komercializacija človeških čustev* (The managed hearth: the commercialisation of human feeling) iz leta 1983 (glej prevod v tej številki revije). V svoji empirični sociološki študiji dveh kontrastnih poklicnih skupin v storitvenem sektorju v ZDA - stevardes in izterjevalcev dolgov - je s pojmom emocionalno delo (emotional labour) opisala način, na katerega storitveni delavci upravljajo (ali urejajo) lastna čustva z namenom vplivati na (ustrezna) emocionalna stanja prejemnikov storitev. "Logika" emocionalnega dela v prvem primeru (smehljanje, prijaznost, vljudnost, ustrežljivost) je proizvodnja zadovoljnih potnikov v prijetnem, varnem okolju, v drugem primeru (zvišan glas, nezaupljivost, pritisk, jeza) pa proizvodnja preplašenih dolžnikov zaradi potencialnih posledic neplačevanja računov. Primera "ilustrirata dva ekstrema poklicnih zahtev glede čustvovanja" storitvenih delavcev v sodobnem kapitalizmu (1983: 16).

Med tema ekstremoma se nahajajo številna delovna mesta, ki zahtevajo emocionalno delo, skupne pa so jim tri značilnosti: prvič, zahtevajo osebni stik z javnostjo, drugič, zahtevajo ustvarjanje ustreznega čustvenega stanja pri prejemnikih storitev in tretjič, delodajalcu dovoljujejo kontrolo nad čustvenim vedenjem zaposlenih (prav tam: 147). Delovna mesta, ki terjajo emocionalno delo, ima po oceni avtorice v zgodnjih osemdesetih letih 20. stol. več kot tretjina vseh delavcev v Združenih državah (38.1 odstotka vseh poklicev vključuje znatno mero emocionalnega dela - glej prevod, tabela 1), njihovo število pa stalno narašča - v ZDA in v Evropi (Battistina, 1994; Gerhards, 1989; James, 1989; Taylor, 1998). Čeprav so sistematični poskusi identificiranja delovnih mest z vključenim emocionalnim delom redki (npr. Steinberg in Figart, 1996 in 1997), je dejstvo, da predstavljajo sestavino številnih poklicev in profesij. P. England (1992, v Wharton, 1999: 3) je identificirala 58 poklicev, ki zahtevajo uporabo socialnih veščin v aktivnostih, ki nudijo storitve strankam oz. klientom.

Hochschildova (1983) definira emocionalno delo s pomočjo pojma "upravljanje čustev" (emotion management - urejanje čustev). Čustev nimamo "na zalogi" v sebi, niso uskladiščena v nas, ampak pogosto "poskušamo" čustvovati, trudimo se, da v sebi sprožimo neko čustvo. Ko skušamo čutiti (urejati) neko čustvo, uporabljamo latentna pravila čustvovanja (feeling rules),⁵ tj. standarde, ki določajo vrsto, intenziteto, trajanje in objekt pričakovanih oz. "predpisanih" čustev. Upravljanje čustev je torej prizadevanje - prisotno v zasebni in v javni sferi - po uskladitvi zasebnega čustvovanja in čustvenega izražanja z družbeno priznanimi normami (potlačitev nezaželenih čustev, hlinjenje ali sprožanje pričakovanih oz. zaželenih čustev). "V upravljanju čustva prispevamo k njegovemu ustvarjanju" (prav tam: 18). Emocionalno delo se nanaša na te aktivnosti, ko jih ljudje izvajajo v javni sferi zaposlitve za plačilo, torej ko se prodajajo kot delo. "To delo od nas zahteva, da sprožimo ali potlačimo čustvo, da bi tako navzven vzdrževali podobo, ki ustvarja ustrezno duševno stanje pri drugih ... Pojem emocionalno delo uporabljam, ko mislim na upravljanje čustev z namenom javno opaznega obraznega in telesnega nastopa" (prav tam: 7).

Emocionalno delo vključuje uporabo, upravljanje in nadzorovanje lastnih čustev. Je "delo na sebi", uporaba samega sebe kot delovnega orodja, obenem pa pomeni urejanje čustvovanja drugih ljudi. N. James (1989: 15) definira emocionalno delo kot "delo, vezano na ukvarjanje s čustvi drugih ljudi, katerega bistvena sestavina je regulacija čustev". Oba omenjena vidika sta medsebojno povezana: z urejanjem lastnih čustev delavci regulirajo duševno stanje prejemnikov storitev. Emocionalno delo je "prizadevanje po spremembi stopnje ali kvalitete čustva oz. občutka" (Hochschild, 1983: 561), ki ga storitveni delavci izvajajo z namenom, da bi ustvarili ustrezen odnos s kupci storitev.

Zaposleni upravljajo svoja lastna čustva aktivno, bolj ali manj zavestno, torej premišljeno. Emocionalno delo poteka bodisi s površinskim igranjem vloge (surface acting)⁶ ali z globinskim igranjem vloge (deep acting) (Hochschild, 1983: 33). Površinsko igranje pomeni manipulacijo govornice telesa (tj. premišljena prezentacija verbalnih in neverbalnih namigov, kot so geste, obrazni izrazi, ton glasu) za ustvarjanje določenih vtisov pri prejemnikih storitve. Posameznik simulira čustva, ki jih dejansko ne občuti in prikriva tista, ki jih občuti.⁷ Globinsko igranje pa je poskus dejanskega občutenja čustev, ki jih posameznik želi pokazati; čustva aktivno sproža, potlačuje ali oblikuje, kar pomeni prizadevanje po dejanski spremembi lastnega čustvovanja (npr. potlačitev jeze in njeno nadomestitev s sočutjem). V prvem primeru se igranje vloge osredotoča neposredno na posameznikovo zunanje vedenje, v drugem pa na njegova notranja čustva. Čeprav zgornja avtoričina definicija emocionalnega dela izpostavlja emocionalni videz (display - izkazovanje čustev), pa Hochschildova ugotavlja torej tudi možnost intencionalnega reguliranja lastnih emocionalnih izkustev za ustvarjanje notranjih stanj.

⁵ Pojem "feeling rules" najdemo v že omenjenem slovarju (glej op. 4), nanaša se na: "pravila o tem, katero čustvo je primerno in katero ne v danem družbenem okolju" (str. 178).

⁶ Prim. z obliko igranja znano kot "impression management" (upravljanje vtisov) v Goffman (1959).

⁷ Površinsko igranje ne pomeni, da delavec ne doživlja nobenega čustva, ampak da se čustvo, ki ga kaže (hlini) razlikuje od občutenega čustva. Npr. prodajalka, ki mehanično pozdravlja stranko.

Ashforth in Humphrey (1993: 94) poleg teh dveh načinov igranja vloge razlikujeta še tretji način opravljanja emocionalnega dela. Storitveni delavec lahko institucionalno predpisano čustvo občuti in izrazi tudi spontano, brez namernega truda, ki ga obravnava Hochschildova.⁸ Za razliko od Hochschildove, ki raziskuje predvsem globinsko igranje ("delati na" čustvu = "upravljati" čustvo = "globinsko igranje"), omenjena avtorja usmerjata pozornost v glavnem na vedenje, s katerim storitveni delavci javno kažejo pričakovana (profesiji oz. delovni situaciji primerne) čustva. V tem kontekstu dajeta prednost izrazu "display rules" pred "feeling rules", saj prva predpisujejo vrsto čustev, ki jih je treba javno kazati, ne pa notranjih stanj, tj. čustev, ki jih je treba dejansko občutiti. Emocionalno delo zato definirata kot "izkazovanje primerne čustva" (prav tam: 90). Čeprav v literaturi ni doseženega popolnega definicijskega soglasja, pa nekateri skupni elementi omogočajo oblikovanje operativne definicije emocionalnega dela: "emocionalno delo se nanaša na napor po izkazovanju organizacijsko sankcioniranih čustev pri tistih delavcih, ki vstopajo v interakcijo s klienti ali strankami, pri čemer te interakcije predstavljajo pomembno sestavino njihovega dela" (Wharton, 1999: 3).

Pravila čustvovanja in pravila izkazovanja (display rules), ki vodijo storitvene interakcije, so funkcija societalnih, poklicnih in organizacijskih norm (Ashforth in Humphrey, 1993: 91). Medtem ko societalne norme postavljajo splošna pravila o čustvenih izmenjavah v storitvenem kontekstu, oblikujejo poklicne skupnosti in organizacije bolj specifična pravila. Hochschildova (1983) je pokazala, da se pravila čustvovanja "ne vzpostavljajo prek zasebnega pogajanja, temveč prek priročnih podjetja", ki kodificirajo delovne postopke in prek delovnega usposabljanja, ki ga organizira menedžment. Družbene (emocionalne) izmenjave postanejo tako "ritualno zapečatenene in skoraj neizbežne". Letalska družba, ki jo je proučevala, postavlja ostre zahteve glede profesionalnega upravljanja čustev: osnovni cilj izobraževanja je usposobljenost za pristno emocionalno izražanje stevardes (globinsko igranje vloge - predelava notranjega doživljanja).⁹ Naloga stevardese je, da svoja realna negativna čustva, strah, utrujenost ali stres skrije, potlači in pretvori v strankam prijazna in zato podjetju koristna čustva. Po Hochschildovi je poklic stevardes v tem pogledu model, ki ga lahko posplošimo na številne druge storitvene vloge.

Poleg izrazito javne oblike emocionalnega dela na komercialnem področju storitev, ki je neposredno funkcionalna za maksimizacijo dobička podjetja - in zato podvržena formalnemu usposabljanju in hierarhični kontroli - obstaja tudi emocionalno delo, katerega vrednost in osrednjost v opravljanju delovnih nalog sta pogosto nevidni in nepriznani, npr. v negovalnih poklicih (James, 1989; Battistina, 1994; Paseka, 1994) in v drugih poklicih pomoči. Emocionalno delo v negovalnih poklicih (npr. medicinske sestre) se v nekaterih aspektih razlikuje od emocional-

⁸ Npr. medicinska sestra lahko spontano občuti sočutje ob pogledu na ranjenega otroka, zato ji ni potrebno "igrati" ne v smislu hlinjenja ne v smislu "notranjega" vzbujanja čustva. Kljub temu opravlja emocionalno delo.

⁹ Na vsakoletnih seminarjih in predavanjih, ki jih organizira menedžment Delte, se zaposleni seznanijo s tehnikami emocionalnega dela. Npr. uporaba tehnike "de-senzibilizacije jeze" povzroči, da stevardesa ob razdražljivem potniku ohrani hladnokrvnost - njena jeza lahko hitro užali potnika in je slaba reklama za letalsko družbo.

nega dela v maloprodajnem sektorju (Fineman, 1993; Olesen in Bone, 1998: 316, 325, op.2; Sass, 2000: 17; Treweek, 1996). Pri svojem delu s klienti upravljajo čustva (svoja lastna in čustva drugih) tudi zdravniki, menedžerji, učitelji, socialni delavci, akademski profesorji, policisti, pravniški pomočniki in drugi strokovnjaki (Fineman, 2000: 5; Newton et al.: 1996: 131).¹⁰ Ukvarjanje s čustvi je na vseh omenjenih delovnih področjih pogosto zahtevna oblika dela, ki terja sintezo emocionalnih, intelektualnih in fizičnih zmogljivosti. Od emocionalnih delavcev zahteva interpersonalno senzitivnost in skrb, osebno pozornost (neredko tudi intimen odnos z drugimi), individualen pristop. Delavec "mora dati del sebe", ne zgolj formalen odziv.¹¹ Emocionalno delo je koristno oz. uporabno delo (označujejo ga energija, čas, trud in cilji) in je "trdo delo", ki je lahko prav tako izčrpljujoče kot fizično delo (Battistina, 1994: 19-22). Kljub vsemu naštetemu predstavlja "razsežnost dela, ki je komaj kdaj priznana, redko spoštovana in skoraj nikoli upoštevana pri delodajalcih kot vir stresa na delovnem mestu" (Hochschild, 1983: 153).

Emocionalno delo v storitvenih poklicih: "Kupec je kralj"

Za storitvene dejavnosti je značilna cela vrsta delovnih mest, ki vključujejo graditev in ohranjanje odnosov s strankami, kar pomeni, da vključujejo visok delež ali vsaj določeno mero emocionalnega dela (Albrecht, Zemke, 1985, v Wharton, 1993: 208; Stenross, Kleinman, 1989; Smith, Kleinman, 1989; Rafaeli, Sutton, 1989; Hochschild, 1983; Taylor, 1998; Clark, Salaman, 1998; Fineman, 1995; Ogbanna, Wilkinson, 1990; van Maanen, Kunda, 1989; Sutton, 1991; Rafaeli, Sutton, 1987; Leidner, 1993 in 1989; Hochschild, 1983 - glej prevod; Walters idr., 1998; Hudson, 1998; Economist, 3/26/94; Jones, 1999 itd.).

¹⁰ Emocionalno delo je sestavina komercialnih (neprofesionalnih) storitvenih del na eni strani in profesionalnih storitvenih služb na drugi strani (npr. učitelji, medicinske sestre, zdravniki, terapevti, socialni delavci). To pomeni (ne vselej jasno) sociološko razlikovanje med poklici (prejemniki storitve: stranke) in profesijami (prejemniki storitve: klienti/pacienti). Obe kategoriji vključujeta pričakovanja glede emocionalnega vedenja delavcev in ustrezno emocionalno socializacijo. Vendar pa odnos med profesionalcem in klientom (npr. delo s prestrašenimi in zaskrbljenimi pacienti) pomeni velik pritisk na izvajalce, dosti večji od tistega, ki ga kupci vršijo na izvajalce v komercialnem storitvenem delu (Olesen in Bone, 1998). Medicinske sestre npr. uporabljajo večji razpon emocionalnega izražanja v primerjavi z delavci iz maloprodajnega konteksta (Sass, 2000).

¹¹ Tu je smiselno upoštevati razlikovanje dveh tipov storitev: neredne ali netrajne storitve in trajne storitve. Neredne (netrajne) storitve so neredne ali manjše storitve, ki jih potrebujemo vsak dan (osebne storitve, kot so npr. telefon, pranje avta, striženje ali friziranje ipd.), trajne storitve pa so redne pomembnejše storitve (npr. izobraževanje, zdravstvena nega za kronično bolne, nega invalidnih oseb, skrb za ostarele ipd.), ki vključujejo trajne interakcije in dolgoročnejši odnos med izvajalcem in potrošnikom. Omenjena delitev se v veliki meri pokriva z delitvijo neprofesionalne/profesionalne storitve, pri čemer so neprofesionalne večinoma neredne ali netrajne (in jih zato največkrat zagotavlja trg), profesionalne pa naj bi opravljala ali urejala država - zaradi potreb po zagotavljanju njihove stalnosti. Zdravstvo in druge družbene dejavnosti vključujejo predvsem profesionalne storitve (Pestoff, 1995, v M. Macur, Vpliv privatizacije na kakovost zdravstvenih storitev. Ljubljana: FDV, 2000: 12-13). Slednje zahtevajo večjo intimnost in obsežnejši stik med izvajalcem in potrošnikom, ki skupaj s profesionalno določeno moralno skrbjo za klienta oz. pacienta pomeni tudi večji delež emocionalnega dela.

Storitve je mogoče razlikovati od fizičnih izdelkov zaradi njihove neopredmenosti (so neotipljive), neločljivosti (produkcija in distribucija storitev nista ločeni od njihove potrošnje), variabilnosti (se spreminjajo, saj so odvisne od oseb, ki jih izvajajo in od tega kdaj in kje jih izvajajo), minljivosti (jih ni mogoče skladiščiti in prevažati) in glede na lastništvo (nezmožnost posedovanja storitev) (Grönroos, 1990: 28). Izvajanje storitev je ali pa tudi ni vezano na fizični izdelek ("čiste" storitve). Ključna in najpomembnejša razlika med storitvijo in izdelkom je v dejstvu, da storitev vključuje odnos (interakcijo) med izvajalcem in kupcem ali uporabnikom storitve. Neposredno srečanje med izvajalci in prejemniki storitev je bistveno za proizvodni proces storitve in najpomembnejši del njene kakovosti. Temeljna sestavina kakovosti storitev je torej način, na katerega je storitev opravljena. Zaposleni tako neizogibno postajajo sestavni del kakovosti, ki jo zaznavajo in ocenjujejo potrošniki.

Storitveni delavec, ki prihaja v neposreden stik s potrošniki, s svojim pristopom, (emocionalnim) vedenjem in pojavnostjo reprezentira "svoje" podjetje/organizacijo zunanjim javnostim, uteleša imidž, ki ga želi projicirati organizacija, je njen glasnik oz. "reklama". V literaturi se za to skupino delavcev pogosto uporablja izraz "storitveno osebje v prvih bojnih vrstah" (front-line service personnel). Storitvene transakcije kontaktnega osebja so lahko rutinske in ne zahtevajo večje stopnje osebnega pristopa, pogosto pa so kompleksne in lahko vključujejo izrazito čustveno vsebino.

V zaostrenih pogojih sodobnih tržnih gospodarstev, globalizacije in vedno večjih zahtev in pričakovanj kupcev oz. uporabnikov storitev morajo podjetja oz. organizacije ustvarjati zadovoljne odjemalce storitev, ki so edino jamstvo njihovega obstoja in razvoja. Ustvarjalci storitev lahko preživijo na dolgi rok le, če nenehno izboljšujejo kakovost svojih storitev, saj so odlične storitve tesno povezane z zadovoljstvom kupcev, poslovno uspešnostjo ter dobičkom kot osnovnim poslanstvom podjetja. Do brezhibnih storitev pa ne pride naključno, temveč s premišljenim in vodenim procesom, ki vpeljuje stroge standarde kakovosti storitev (podobno kot za proizvodnjo serijskih fizičnih izdelkov) za optimalno zadovoljitev potreb odjemalcev. Zavedajoč se pomena kakovosti kot konkurenčne prednosti, se menedžment v podjetjih usmerja k implementaciji celovitega obvladovanja kakovosti oz. sistema obvladovanja popolne kakovosti (total quality management - TQM) kot enemu od načinov restrukturiranja organizacij, ki se osredinja na stranke (Taylor, 1998: 86).¹² Poznamo dve glavni sestavini kakovosti. Tehnično ali trdo kakovost, ki se nanaša na vidike, ki jih je mogoče meriti s strani potrošnika in tudi dobavitelja (npr. čakalni čas, znanje o izdelkih, operativno znanje) in funkcionalno ali mehko kakovost, ki je sorazmerno težko merljiva in se nanaša na to, kako se storitev izvaja, torej na vedenje in pojavnost storitvenih delavcev v neposredni interakciji s stranko (Jobber, 1996; Taylor, 1998), in ki vključuje emocionalno delo (Taylor, 1998: 87). Cilj celovitega obvladovanja kakovosti je izboljšanje obeh vrst kakovosti storitve, trde in mehke.

¹² *Iniciative za kakovostno izvajanje storitev se sredi devetdesetih let 20. stoletja pojavljajo v treh četrtinah podjetij v VB in ZDA. Navdušeno jih podpira 90% vodilnih delavcev (Taylor, 1998: 86).*

Podjetje mora razumeti kako potrošniki storitev zaznavajo kakovost. Raziskava Zeithamla, Parasuramana in Berryja (1990, v Ashforth, Humphrey, 1993: 91) je pokazala, da potrošniki delijo jasna pričakovanja o tem, kaj sestavlja odlično storitev, med drugim z ustrežljivost (vljudnost, spoštovanje, pozornost in prijaznost osebja, ki je v stikih s potrošniki), odzivnost (pripravljenost pomagati kupcem, takojšnja storitev), verodostojnost (zaupanje), dostopnost (razpoložljivost storitev), komuniciranje in razumevanje strank. Omenjene komponente kakovostne storitve kažejo, da storitveni delavci v prvih bojnih vrstah igrajo jasne vloge, da so na odru, kar od njih zahteva upravljanje čustev oz. ustvarjanje ustreznih duševnih stanj pri strankah in klientih. V zaostrenih pogojih konkurence se mora torej podjetje potruditi, da ponudi višji nivo kakovosti kot njegova konkurenca, kar za delavce pogosto pomeni več emocionalnega dela.

Popolno poslovanje s strankami - v literaturi označeno tudi kot "storitve z nasmehom" (service with a smile) - je torej neločljivo povezano z opravljanjem emocionalnega dela. Delodajalci v storitvenem sektorju se danes zelo dobro zavedajo pomembnosti emocionalnega dela (Taylor, 1998: 84). Nadzor nad razpoloženjem, nasmeh, vljudnost, "small talk" so neločljive sestavine odličnih storitev na različnih področjih storitvenih dejavnosti. Dobro opravljeno emocionalno delo pomeni dobro storitev, povečuje učinkovitost in produktivnost celotnega dela in zagotavlja gladko potekanje neposredne interakcije med delavci in potrošniki. V nasprotnem primeru spodjeda kvaliteto odnosa med zaposlenimi in kupci storitev, ki je osrednjega pomena v zagotavljanju rentabilnosti podjetja. "Stotine, morda tisoči dolarjev slonijo na vaši vljudnosti ... (Potniki - op.av.) so naša življenjska kri" opominjajo stevardese v Deltinem programu usposabljanja (Hochschild, 1983: 108). Storitve z nasmehom je eno najbolj cenjenih pravil (načel) dobrega poslovanja (Gardner, 2001: str. 19) oz. "prva obramba pred konkurenco" (Fitzpatrick, 1994). Konkurenca znotraj storitvenega sektorja se torej čedalje bolj osredinja na ponudbo funkcionalne ali mehke kakovosti storitve (Taylor, 1998: 97) - na prodajo čustev. Povpraševanje po emocionalnem delu narašča na različnih področjih storitvenega dela, vključno s trgovino, področjem hitre priprave hrane, turizma in prostega časa (Hochschild, 1983; Fineman, 1993; Newton, 1996). In, ne nazadnje, v novejšem času so postali prijazni tudi avtomatski odzivniki.¹³

Odlična storitev torej ni nekaj, kar storitveni delavci ponudijo, če imajo čas, nekaj, kar je odvisno od njihove volje. Nasmeh ni poljuben ali slučajen dodatek k ponudbi niti ni idiosinkratična lastnost delavca, ampak je njegova delovna dolžnost. Storitveni delavci v prvih bojnih vrstah so se dolžni smehljati, nasmeh je formalen del njihove službe oz. poklica, s tem pa tudi del ocenjevanja zaposlenih (o čemer bomo še govorili v oddelku o McDonald'su). Zgovorni primeri obravnave emocionalnega dela (storitve z nasmehom) kot delovne dolžnosti oz. kot konkurenčne prednosti so naslednji:

¹³ Novejši tehnološki dosežki na področju avtomatičnega razpoznavanja govora usmerjajo številne organizacije, ki zagotavljajo telefonski dostop do storitev, k uporabi avtomatskih odzivnikov. Da bi ohranila kliente in pridobila nove, si podjetja prizadevajo ohraniti (mehko) kvaliteto svojih storitev s ponudbo prijaznih avtomatiziranih glasovnih storitev (glej Cheepen, 2000).

"Če opravljate storitveni posel, je vaša najpomembnejša prednost zagotavljanje storitve z nasmehom ... Konkurenca je huda, toda storitev z nasmehom bo veliko prispevala k vašemu uspehu (Storitev brez smehljaja lahko uniči tvoj posel, v Hispanic Times Magazine, 1994: 50).

"Torej dekleta, želim, da greste (na delo) in se resnično smehljate. Vaš nasmeh je vaša največja vrednost. Hočem, da greste in ga (nasmeh) uporabite. Resnično se smehljajte. Nadenite si pravi nasmeh" (delovna navodila stevardesam v ameriški letalski družbi Delta, v Hochschild, 1983: 4).

"Delavcem je ukazano, da se morajo stalno smehljati. Vsak zaposleni je seznanjen s 'Sedmimi navodili strežbe gostov' ki poudarjajo potrebo po smehljanju in vedrosti. 'Vsak dan se srečujemo z verbalnimi napadi strank, toda ohraniti moramo svoj nasmeh ... Od nas se pričakuje vzpostavljanje očesnega kontakta, pozdravljanje vsakega in slehernega gosta in smehljanje osem ur na dan. Če tega ne opravljaš, si zaslužiš ukor" (M. Cohen, Walt Disneyev sindikalni aktivist o delu zaposlenih v Disneyu, v Ellwood, 1998).

"Stranke niso številke. Obravnavajte jih kot ljudi. Vzpostavite očesni stik, ponudite topel sprejem in jih nagovorite z imenom. In kar je najpomembnejše. Ne pozabite se smehljati" (Acquaye in Clarke, 1998).

S povečevanjem tekmovanja v profesionalnih storitvah (mehki kakovosti storitev) postajajo odjemalci storitev zahtevnejši, bolj občutljivi na razliko med "resnično" (globinsko igranje) in "lažnivo" storitvijo (površinsko igranje). "Prisiljen dialog in smehljaj-na-ukaz enostavno ne delujeta" (Shanahan, 1998, str. 50). Bolj kot mehanično igranje vloge (npr. hlinjeno sočutje je lahko bolj žaljivo za kupca storitve kot odtegnitev sočutja) pričakujejo "naravno" obnašanje, pristnost. To pa pomeni povečan pritisk k emocionalnemu delu: delodajalci izpostavijo pomen emocionalnega dela (tj. globinsko igranje vloge), da bi zadovoljili povečana pričakovanja strank. Zahtevo po nasmehu-na-ukaz (površinsko igranje vloge) nadomesti zahteva po pristnem smehljaju (globinsko igranje vloge). Običajna prijaznost ne zadostuje več, stranke zahtevajo specialno vljudnost, za nasmehom morajo izgraditi tudi neko toplino (Hochschild, 1983: 168). "Pristna storitev mora izhajati iz srca" (Grudzinski, 2000b), potrošniki morajo občutiti, da je storitev, ki so jo deležni, resnična.

Emocionalno delo je v okviru formalne racionalnosti gospodarskega delovanja podjetij torej pogosto instrument za doseganje komercialnih in strateških ciljev organizacije. Ker so odlične storitve odvisne od dobro izobražene in izurjene ter pravilno motivirane delovne sile, da ustvari in ohrani odnos s stranko, narašča potreba po novih tehnikah izbiranja osebja, permanentnega usposabljanja in nadzorstva. Prizadevanja menedžmenta, da s pomočjo selekcije, kampanj za povečanje vljudnosti¹⁴ in drugih oblik delovnega usposabljanja ter različnih mehanizmov in oblik nadzora¹⁵ ter negativnega in pozitivnega sankcioniranja¹⁶ ustvarijo pogoje

za kultiviranje "rentabilnih" čustev, so v literaturi obširno dokumentirana (glej že omenjene vire v tem oddelku).

Politika "nasmehni-se-in-vzpostavi-očesni-kontakt" postaja prioriteta naloga številnih - profitnih in neprofitnih - organizacij ne le na zahodu, temveč tudi v državah v razvoju in v državah na prehodu (Acquaye in Clarke, 1998; Shanahan, 1998: 50; Gardner, 2001: 19; Grudzinski, 2000a in 2000b; Naughton idr., 2000: 44; Michael, 1999; Sae-Lim, 1999; Sabatini, 1999; Strout, 1999; Ellwood, 1998: 17; Acquaye, Clarke, 1998: 117; Hudson, 1998; Economist, 7.12.1997, str. 55; Todaro, 1995; Economist, 3.26.1994, str. 94 itd.).

Ekonomski pomen emocionalnega dela razumemo, če upoštevamo, da so storitvene dejavnosti prekrile poslovni svet in postale glavne ekonomske panoge, ki zaposlujejo največ ljudi.¹⁷ Več kot 80% svetovnega gospodarstva zavzemajo podjetja, ki se ukvarjajo s storitvami. Čeprav storitveni sektor zaposluje tudi delavce, ki ne vstopajo v neposredni stik s strankami in klienti, je čustveno delo lastnost, ki opredeljuje številne storitve. Poleg tega zahteve po emocionalnem delu niso omejene samo na storitveni sektor, kjer so storitve zgodovinsko dosegle največjo koncentracijo. Tudi v industrijski dejavnosti se povečujejo potrebe po (zlasti visoko usposobljenih in izobraženih) storitvenih delavcih, ki opravljajo storitvena dela v prvih bojnih vrstah (Wharton, 1993: 205-206). Ob upoštevanju širitve proizvodnje storitev tudi v druge delovne dejavnosti lahko pričakujemo nadaljno rast števila storitvenih (in emocionalnih) delavcev.

Emocionalno delo - pretežno delo žensk

Emocionalno delo v javni sferi zaposlitve opravljajo moški in ženske, vendar obstajajo na "trgu emocionalnega dela" pomembne spolne razlike: ženske v primerjavi z moškimi bolj pogosto opravljajo več emocionalnega dela, prihaja pa tudi do spolno specifične specializacije emocionalnega dela. Prvič. Pod-reprezentiranost žensk v industrijskem sektorju v večini evropskih držav (16% žensk v primerjavi z 39% moških v letu 1998) in njihova nad-reprezentiranost v storitvenem sektorju (80% žensk v primerjavi s 55% moških) (Follow-up to the Beijing Platform..., 2000, str. 14), pomeni, da so ženske vključene predvsem v tiste dejavnosti in

¹⁴ "Smile school", "Smile training", "Smile friendly program", "Smile strategy" ipd. so nekateri izrazi iz literature oz. podjetniške prakse, ki nedvoumno kažejo na obstoj prizadevanj po ponudbi čim bolj prijazne storitve.

¹⁵ V prizadevanju po doseganju konkurenčne prednosti nekatera podjetja najemajo namišljene ali skrivnostne kupce (*phantom shoppers, smile-checkers*). Ocenjevanje nakupovalnega izkustva skrivnostnega kupca je sestavni del nadzorovanja delovne sile, ki ga menedžment podjetja izvaja z namenom nenehnega izboljševanja (trde in mehke) kakovosti storitev (Shanahan, 1998; Michael, 1999).

¹⁶ Delavci, ki neuspešno opravijo programe usposabljanja za smehljanje, so lahko celo odpuščeni (Walters, Downs, Ritter, 1998). Po drugi strani pa so za tiste delavce, ki se pri svojem delu s strankami najbolj izkažejo, razviti sistemi nagrajevanja (glej Fineman: 1993: 18 in oddelek o McDonald'su v tem besedilu).

¹⁷ *Beyond the Economic? Cultural Dimensions of Services. The RESER Survey of Service Research Literature in Europe 2000.*

poklicne skupine, ki zahtevajo pogoste in intenzivne stike z ljudmi. Tudi v Sloveniji ženske prevladujejo v tistih poklicnih skupinah, ki zahtevajo emocionalno delo (Černigoj Sadar, 2000: 41-42). Ženske so koncentrirane predvsem na štirih področjih, ki skupaj zaposlujejo več kot polovico delovno aktivnih žensk v evropskih državah: zdravstvo, učiteljstvo, prodaja in gostinstvo¹⁸ (prav tam) oz. na poklicnih področjih, kot so osebne storitve, v uradniških poklicih, med prodajalkami, strokovnjakinjami in med tehniki (Equal opportunities for men and woman in EU, 1996). Moški pa prevladujejo v poklicih v proizvodnji, v transportu, med delavci za preprosta dela, v administrativnih poklicih, med menedžerji in v poklicih v kmetijstvu (prav tam), kjer - z nekaterimi izjemami, npr. poklic menedžerja - emocionalno delo ni med osnovnimi delovnimi nalogami. Horizontalna poklicna segregacija po spolu v evro-ameriškem prostoru torej pomeni, da moški in ženske na trgu delovne sile ponujajo različne veščine in da večino (intenzivnega) emocionalnega dela opravijo ženske. Nadreprezentiranost žensk na delovnih mestih, ki zahtevajo emocionalno delo in podreprezentiranost moških je ugotavljala že A. Hochschild na podlagi podatkov Popisa ZDA iz leta 1970: na delovnih mestih z emocionalnim delom se nahaja približno polovica vseh zaposlenih žensk in približno četrtnina vseh zaposlenih moških v ZDA (glej prevod v tej številki revije, priloga C).

Drugič. Emocionalno delo ni omejeno samo na ženske poklice, ampak se razteza tudi na t.i. mešane in moške poklice v storitvenem sektorju. Vendar pa so norme emocionalnega dela spolno določene.¹⁹ Moški in ženske se na trgu delovne sile srečujejo z zahtevami po opravljanju različnih emocionalnih nalog in ponujajo različne emocionalne veščine. Na splošno ženske opravljajo več "mehkega" emocionalnega dela (delo z nasmehom), moški pa več "trdega" emocionalnega dela. Za moško različico emocionalnega dela je pogosto značilna uporaba prisilnih elementov, npr. izražanje sovražnosti in hladnosti v poklicih, kot sta izterjevalci dolgov in policijski zasliševalci (Hochschild, 1983; Rafaeli, Sutton, 1991, v Ashforth, Humphrey, 1993: 92). Od žensk se običajno pričakuje rahločutno ukvarjanje s strankami oz. klienti, obvladovanje svoje jeze in agresivnosti (npr. medicinske sestre, prodajalke, tajnice, stewardese, hostese), moški pa so pri izpolnjevanju poklicnih nalog kot je izvrševanje agresije do oseb, ki kršijo različna pravila, zavezani k obvladovanju strahu in ranljivosti.²⁰ V obeh spolnih različicah emocionalnega dela je razpon dopuščenih čustev omejen, oboji morajo svoja čustva nadzorovati ter jih pravilno izražati, da učinkovito (profesionalno) odigrajo svojo poklicno vlogo. Do razlik po spolu prihaja tudi v primeru, ko so moški na trgu delovne sile

¹⁸ Izjemi sta Grčija in Portugalska, kjer je koncentracija ženskih poklicev na omenjenih področjih visoka, vendar pa je vloga kmetijstva še pomembnejša: v Grčiji je 20% žensk zaposlenih v kmetijstvu, v primerjavi s samo 3,7% žensk v Evropi kot celoti.

¹⁹ Tej razširjeni ugotovitvi nasprotujeta Steinberg in Figert (1999): z analizo delovnih mest medicinske sestre, policijskega uradnika in menedžerja sta pokazala, da je emocionalno delo, ki ga opravljajo, primerljivo v obsegu, stopji in vrsti - da torej uporabljajo podobne veščine in sposobnosti.

²⁰ Hochschildova v primerjavi emocionalnega dela stewardese kot tipično ženskega dela in emocionalnega dela izterjevalca dolgov kot tipično moškega dela ugotavlja, kot smo že omenili, da gre za dva ekstremna vzorca te oblike dela. Razlika je npr. že v samih predpripravih in usposabljanju: pri izterjevalcu je potrebna le ena ura, stewardese pa so vključene v zelo intenzivne, dalj časa trajajoče in ponavljajoče se oblike in načine usposabljanja (glej prevod v tej številki).

udeleženi v ženskih poklicih ali v primeru mešanih poklicev, v katerih sta zastopana oba spola. Npr. v feminiziranem poklicu paralegal dela se od žensk pričakuje ustrežljivost in skrb, medtem ko te zahteve v primeru njihovih moških kolegov (paralegals) niso tako stroge (Kaplan Daniels, 1997: 137). Stevardese se srečujejo z večjimi pritiski k emocionalnemu delu, saj so bolj pogosto kot njihovi moški sodelavci izpostavljene pritožbam in odkriti jezi potnikov, težje uveljavljajo avtoriteto ipd. (Hochschild, 1983: 174-181). Podobne spolne razlike so navzoče tudi pri zdravnikih. Čeprav se danes oba spola zavedata nujnosti razumevanja emocionalnih potreb in težav svojih pacientov, se od zdravnic v primerjavi z zdravniki pričakuje bolj "human" pristop, več (intenzivnejšega) emocionalnega dela v obliki dajanja podpore, sočutja, smehljanja, kimanja na verbalni in neverbalni ravni interakcije, več komunikacije in informacij (Lorber, 1997: 46-48). Podobna pričakovanja najdemo tudi v primeru univerzitetnih učiteljev: študentje pričakujejo od profesorice več topline in podpore kot od svojih profesorjev (Hochschild, 1983: 168).

Nadrepzentiranost žensk na delovnih mestih z emocionalnim delom, spolne razlike pri opravljanju emocionalnega dela in "beg moške delovne sile" iz feminiziranega področja emocionalnega dela²¹ so pogojeni s spolnimi vzorci veščin in sposobnosti, ki so se jih moški in ženske "naučili že veliko prej". Ženske izstopajo na trgu emocionalnega dela zaradi svojih "materinskih" kvalitiet in "naravnih" veščin v ukvarjanju s čustvi. Čeprav emocionalno delo zahteva profesionalno kvalifikacijo, so njegove veščine pridobljene z dolgoletnim igranjem vloge negovalk, pomočnic in tolažnic v zasebni sferi doma (znanje in izkušnje pridobljene z zadovoljevanjem čustvenih in materialnih potreb otrok, partnerjev, ostarelih in bolnih ter organizacijske sposobnosti povezane z vodenjem gospodinjstva). Feminizirani poklici in profesije, ki zahtevajo emocionalno delo torej kapitalizirajo kvalitete žensk, pridobljene v družini kot rezultat spolne delitve dela. Čeprav delodajalci zaposlujejo ženske izrecno zaradi (komercialne ali nekomercialne) rabe njihovih "naravnih" veščin, te veščine običajno niso priznane: emocionalno delo je definirano kot neizučeno delo, tako ga pogosto razumejo tudi ženske same. Večji del emocionalnega dela, ki ga opravljajo ženske, je slabo plačano delo, pojmovano kot razširjena vloga primarne vloge žensk, pojmovane kot ne-delo.²² Čeprav je ključna sestavina vzdrževanja in kontinuitete delovne sile in družbenih odnosov produkcije na delovnem mestu in v sferi doma, njegova produktivna vrednost ni priznana - kot posledica podcenjenosti ženskega dela v spolni delitvi dela v zasebni sferi (James, 1989).

Posledice emocionalnega dela: osebni stroški in nagrade

V anonimnem in brezosebnem svetu (po)moderne družbe predstavljajo standardi vljudnosti in emocionalno delo - storitve z nasmehom - novo komunikacijsko povezavo med tujci in zato pomemben kulturni in "civilizacijski" dosežek:

²¹ Moški v ženskih poklicih zapuščajo delovna mesta, ki vključujejo emocionalno delo bodisi prek napredovanja (npr. v bolniški negi) ali s profesionalno prekvalifikacijo (kot npr. v personnel management) (James, 1989: 38).

²² Nasprotno pa dobro plačani moški profesionalci uživajo ugled zaradi svojih sposobnosti urejanja čustev (emocionalna kontroliranost), ki so jih razvili v daljšem izobraževanju (npr. psihiatri).

"Vzeto v celoti so emocionalni delavci omogočili javno življenje, v katerem imajo milijoni ljudi dokaj zaupljive in prijetne transakcije s popolnimi tujci (...) če ne bi bila naša ponudba prijaznosti in empatije tako zelo razširjena in naša občutja ne bi bila profesionalizirana, bi bilo javno življenje gotovo bistveno drugačno" (Hochschild, 1983: 153).

Vendar pa pogodbeni obveznosti "proizvodnje" čustev kot prodajnega blaga, standardizacija in komercializacija emocionalnih izmenjav ter menedžerska kontrola odpirajo nova vprašanja in dileme, vključno z vprašanjem človeške cene upravljanja čustev. Kot je jasno pokazal E. Goffman (1959) so samoprezentacije in igranje vloge skupaj z emocionalnim delom, ki spremlja te aktivnosti, same po sebi "dramatsko stresne". Številne študije primerov (Hochschild, 1983; Stenross, Kleinma, 1989, v Barbalet, 1998: 179; James, 1989, 1993; Albrecht, Zemke, 1985; Maanen, Kinda, 1989; Mumby, Putnam, 1992; Leidner, 1991; Rutter, Fielding, 1988, King, Emmons, 1990, Parkinson, 1991, Pennebaker, 1985, v Ashforth, Humphrey, 1993: 97) so pokazale, da ima opravljanje emocionalnega dela negativne psihološke posledice. Emocionalna cena nove oblike dela se v literaturi omenja kot stres, emocionalna izčrpanost in izgorelost (burnout), emocionalna otopelost, (samo)odtujenost in občutki neavtentičnosti. Torej, kar je funkcionalno za (moderno) javnost, organizacijo (menedžment oz. delodajalce) in stranke oz. kliente je potencialno disfunkcionalno za emocionalne delavce.

Na problem potencialno negativnih posledic emocionalnega dela je opozorila A. Hochschild (1979, 1983), njene ugotovitve pa so spodbudile praktično vse nadaljnje raziskave, ki so jih bodisi (delno) potrdile (in dopolnile) ali zavrnile. Po A. Hochschild (1983) se negativne psihološke posledice nanašajo primarno na odnos emocionalnih delavcev do svojega lastnega čustvovanja. Dolgotrajnejše opravljanje emocionalnega dela ima lahko za posledico nezmožnost občutenja lastnih čustev ali pa povzroči - v pogojih, ko postane delo zahtevnejše in delavec ponudi zgolj videz (display) - občutek lažnosti in neiskrenosti. Izgorelost je v literaturi definirana kot otopevanje notranjih signalov emocionalnih občutij, ki se izraža v nezmožnosti zbujanja ali občutenja slehernega čustva (Wharton, 1999: 4). Človeška zmožnost občutenja še vedno "pripada" delavcu, toda posameznik, ki izgubi dostop do svojih lastnih čustev izgubi dostop do notranjih signalov, ki "nam v dobrem in slabem govorijo o nas" (Hochschild, 1983), nam pomagajo osmisлити situacije ter nas povezujejo z drugimi (Thoits, 1989, v Ashforth, Humphrey, 1993: 97).

Emocionalno ceno v smislu izgorelosti "plačujejo" predvsem tisti delavci, ki se premočno identifikacijo s poklicno/delovno vlogo in organizacijo, ki jih zaposluje (spojitev jaza in delovne vloge). Svojega dela ne razumejo kot igranja in nimajo izoblikovane zavesti o lažnem jazu: stranke obravnavajo osebno, v stikih z njimi izžarevajo toplino (Hochschild, 1983).²³ V pogojih, ki otežujejo uspešno izvajanje

²³ Avtorica pri obravnavi posledic emocionalnega dela izhaja iz izkustva zaposlenih žensk s posebnim ozrom na poklic stevardese, ki ga ima za ustrezen model nove vrste dela.

²⁴ V primeru stevardes so bili ti pogoji povezani z ekonomskimi okoliščinami ameriške letalske industrije v poznih sedemdesetih in zgodnjih osemdesetih letih 20. stoletja. S pojavom množičnega potovanja v sedemdesetih letih se je zaradi naraščanja števila potnikov močno povečala delovna obremenitev stevardes. Zmožnost nujenja individualnega pristopa k strankam je tako bistveno oslabela, kar je povzročilo naraščanje nezadovoljstva strank. Družba je pritisnila na stevardese z zahtevami po storitvi s smehljajem.

emocionalnega dela,²⁴ jemljejo - zaradi nezmožnosti depersonalizacije - negativno odzivanje strank osebno, zaradi česar so nagnjeni k izgorelosti in bolj verjetno trpijo za stresom.²⁵ Namesto vzpostavitve zadostne mere psihološke distance do vloge, reagirajo pasivno: prenehajo biti skrbni do strank in se od njih oddaljijo. Tako "padejo" v emocionalno otopelost, ki predstavlja izhod iz stresa: zmanjšana zmožnost čustvovanja omeji stres, ki se pojavlja prek čustev (stresna čustva). Z nevarnostjo izgorelosti se torej srečujejo delavci, katerih čustva, izražena na delovnem mestu, so neločljiva od jaza - to so delavci iz poklicnih skupin (human service occupations), v katerih predstavlja osebna empatija (zmožnost življenja v čustva drugega) pomemben aspekt dela (npr. socialno delo, varstvo otrok, policijske in svetovalne službe itd.) oz. vsi emocionalni delavci, ki se premočno identificirajo s svojo vlogo (Wharton, 1999: 4).

Manj stresno je emocionalno delo za tiste, ki jasno razlikujejo med jazom in vlogo. Takšno "zdravo" distanco razvijejo izkušeni delavci kot varnostni ukrep zoper izgorelost. V ta namen si izdelajo jasne definicije igranja, ki jim omogočajo, da prepoznajo kdaj in v kolikšni meri igrajo. Vedo, kdaj je njihovo globinsko ali površinsko igranje vloge "njihovo lastno", kdaj pa je del komercialnega šova.²⁶ Vendar pa imajo včasih občutek ponarejenosti, lažnosti, neiskrenosti, ker čutijo, da ne igrajo dovolj dobro ali pa čutijo, da sploh ne bi smeli igrati. V primeru ponavljajočega pretvarjanja nastopi "emotivna disonanca" (Hochschild, 1983: 90) ali čustvena neskladnost, nadaljnji primer negativne psihološke posledice emocionalnega dela. Pri tem še posebej problematičnem vidiku te oblike dela gre za razliko med občutenimi (notranjimi, lastnimi) in hlinjenimi (organizacijsko predpisanimi) čustvi: delavec doživlja določena čustva v interakciji s strankami oz. klienti, obenem pa čuti prisilo, da kaže drugačna čustva; ena od možnih posledic emotivne disonance so občutki nepristnosti. Ponavljajoča se emotivna disonanca ima lahko škodljive psihološke posledice: "Vzdrževanje razlike med občutkom in pretvarjanjem dolgoročno vodi k napetosti" (ibidem: 90). Podobno ugotavljajo tudi drugi avtorji. Emotivna disonanca lahko vodi k slabemu mnenju o samem sebi, depresiji, cinizmu in odtujitvi od dela (Ashforth, Humphrey, 1993: 96-97).

Distanca do vloge lahko torej pri določenih delavcih povzroči negativne občutke (samo-očitke) ali pa ločevanje med zasebnimi občutki in javno držo vodi v cinizem, ko nekateri delavci zavračajo igranje in povsem opustijo svoj delovni nasmešek.

V prvem primeru (premočna identifikacija z vlogo) posameznik vnaša preveč, v tretjem (cinizem) pa premalo emocionalnih investicij (samega sebe) v vlogo. De-

²⁴ Prvotna identifikacija z vlogo je v primeru *stevardes* povzročila, da so nezadovoljstvo strank sprejele kot odziv na svoj "pravi", "resnični jaz". Na stresno situacijo, do katere je to privedlo, so se odzvale s čustveno otopelostjo ali, drugače povedano, s stresom, ki ga je prineslo delo z nezadovoljnimi potniki, so se *stevardese* spopadle tako, da so prenehale emocionalno investirati v vlogo (emocionalna distanca do potnikov).

²⁶ V primeru *stevardes* je ta rešitev delovala pod pogojem, da je do neke mere nadzorovala tempo svojega dela, čeprav je pogosto ustvarila neprijeten občutek emocionalne površnosti. Z naraščanjem tempa dela in pomanjkanjem časa za emocionalno igranje pa je zatajila. Ker je ena od osnovnih zahtev dobro opravljenega dela *stevardes* zmožnost ponudbe prijazne in skrbne storitve, je njihovo naraščajoče oddaljevanje (nezainteresiranost) pri potnikih pogosto povzročilo, da so jih imeli za slabe delavke, in da so na njih negativno reagirali. To pa je povzročilo nadaljnji emocionalen umik osebja.

emocionalizacija delovne vloge ima za izvajalca manj škodljive posledice kot emocionalizacija vloge v prvih dveh primerih. Posamezniki, ki se psihološko distancirajo od svojega dela in ga ne jemljejo resno, doživljajo manj negativnih učinkov emocionalnega dela. V vseh treh primerih pa je bistveni problem naslednji: kako doseči ravnotežje med potrebami jaza in zahtevami delovne vloge oz. kako se prilagoditi vlogi, da bi vložili del samega sebe in zmanjšali stres, ki ga prinaša igranje vloge. Problem prilagajanja vlogi je za posameznika večji v pogojih pomanjkljive kontrole nad delovnimi pogoji (igranja). Manj vpliva ima delavec na svoje igranje, več verjetnosti je, da se zgodi dvoje: prvič, "zlitje" z vlogo, ki vodi v izgorelost in, drugič, umik od vloge, ki povzroča pri delavcu občutke nepristnosti. Škodljive posledice v vseh treh primerih je mogoče zmanjšati, če delavci občutijo, da imajo večjo kontrolo nad pogoji svojega dela (Hochschild, 1983).

Čeprav je Hochschildova močno izpostavila problematičnost emocionalnega dela, je poudarila, da upravljanje čustev ni problematično samo po sebi. Negativne posledice izhajajo iz izgube nadzora nad lastnimi čustvi, ki jo povzroči eksterno usmerjanje emocionalnega dela, tj. ko avtonomno pogajanje o čustvenih izmenjavah med delavci in kupci storitev zamenja menedžersko določena regulacija, organizacijsko sankcioniran odziv oz. nadzor nad emocionalnim vedenjem delavcev. Zunanja regulacija emocionalnega videza delavcev je problematična iz dveh razlogov. Prvič, delavci se morajo v svojih interakcijah s strankami namesto zahtevam neposrednih interakcijskih okoliščin prilagajati vnaprejšnjim scenarijem, ki jih oblikujejo delodajalci. In drugič, neskladnost interesov med delavci in delodajalci (instrumentalni značaj delavčeve interakcije s strankami oz. klienti, ki zajema tudi delavčev emocionalni videz je v interesu delodajalcev) pomeni, da so "žrtvovani" interesi delavcev (Wharton, 1999: 4).

Organizacijska emocionalna indoktrinacija in menedžerski nadzor lahko vzbuditi pri delavcih močan odpor, ki je v literaturi tematiziran v terminih "war of smiles" (glej Hochschild, 1983: 127), "smile strikes" (Fineman, 2000:3; Walters et al., 1998), ti procesi pa so lahko disfunkcionalni z vidika doseganja organizacijskih ciljev (Taylor, 1998).

Problematičnost emocionalnega dela je v literaturi spodbudila zahteve po večji svobodi pri oblikovanju odnosa s strankami in po takšnem izražanju čustev, ki je v interesu in v prid delavcem in ne zgolj organizaciji, menedžmentu, delodajalcu. Škodljive posledice, ki jih delavcem prinaša "negativna" komercializacija čustev je po mnenju Putnamove in Mumbyja (1993) mogoče preseči z uveljavitvijo oz. izkazovanjem delovnih čustev (work feelings) - čustev, ki se spontano pojavijo pri delu. V nasprotju z organizacijsko določenim emocionalnim delom naj bi delovna čustva spontano izhajala iz komunikacije med izvajalci in prejemniki storitve. Bolj spontana in resnična občutja, ki izhajajo iz neposredovanega stika med delavci in strankami oz. klienti, bi izražala medsebojno povezanost, ne pa "občutja kot blago" (prav tam: 51). Za uveljavitev delovnih čustev kot načina emancipacije emocionalne razsežnosti dela avtorja predlagata izobraževalne programe, s katerimi bi delavci razvili znanje o kompleksnosti interakcijskega in emocionalnega vedenja v storitvenih srečanjih. Delovna čustva gradijo skupnost organizacijskih članov, ki lahko pozitivno vpliva na produktivnost organizacije, kar pomeni, da neovirano izraža-

nje spontanah čustev ne ogroža tehnične učinkovitosti. Večjo svobodo zaposlenih pri odločanju o vsem, kar je neposredno povezano z graditvijo odnosa s strankami spodbujajo v zadnjem času programi t.i. opolnomočenja (empowerment). Opolnomočenje najbolje deluje tedaj, ko menedžerji zaupajo v potenciale zaposlenih, ki so v odnosih s strankami, ko jih podpirajo z znanjem, ki ga potrebujejo, odstranjujejo ovire za njihovo samostojno delovanje, in ko njihove aktivnosti nadzorujejo v najmanjši možni meri (Rijavec, 1999: 624-626). Vprašanje, ki se tu zastavlja pa je, kolikšne so realne možnosti opolnomočenja delavcev v storitvenih organizacijah v pogojih naraščajočih zahtev po emocionalnem delu, o čemer smo že govorili.

Zgodnje raziskave negativnih posledic emocionalnega dela, ki so sledile študiji Hochschildove niso vključile primerjave delovnih mest z vključenim emocionalnim delom in delovnih mest, ki ne vključujejo te oblike dela. Prav tako niso upoštevale značilnosti osebnosti ter pogojev dela, ki lahko vplivajo na emocionalno izgorelost in na zadovoljstvo z delom. To je onemogočilo ločevanje učinkov emocionalnega dela od drugih dejavnikov in vodilo v pretirano poudarjanje negativnih psiholoških učinkov emocionalnega dela. Te pomanjkljivosti presegajo različne novejšje linije raziskovanja psiholoških posledic emocionalnega dela, ki poskušajo ugotoviti: prvič, ali so zahteve delovnih mest, ki vključujejo emocionalno delo drugačne in/ali bolj obremenilne od zahtev delovnih mest brez vključenega emocionalnega dela (primerjava dela emocionalnih in "neemocionalnih" delavcev); drugič, ali negativne posledice emocionalnega dela bolj zadevajo določene skupine emocionalnih delavcev (obravnavajo variabilnosti med delovnimi mesti, ki zahtevajo emocionalno delo) in tretjič, katere druge lastnosti teh delovnih mest pogojujejo učinke emocionalnega dela na emocionalne delavce (Wharton, 1999: 5-6).

Rezultati empirične študije, v kateri je A. Wharton (1993) primerjala delovna mesta, ki vključujejo velik delež emocionalnega dela in delovna mesta, ki ga ne zahtevajo, ne potrjujejo večje verjetnosti emocionalne izgorelosti emocionalnih delavcev v primerjavi z izvajalci drugih oblik dela (podobni rezultati tudi v raziskavi Wharton in Erikson, 1995). Stopnjo izgorelosti na splošno bolje pojasnjujejo konvencionalne individualne karakteristike kot so samokontrola in vključenost v delovno vlogo ter karakteristike, povezane z delovnim mestom kot so čas opravljanja določenega dela, število opravljenih delovnih ur in avtomonija na delovnem mestu. Emocionalni delavci z boljšimi sposobnostmi nadziranja socialnega okolja in odzivanja nanj so manj čustveno izčrpani kot njihovi sodelavci (samokontrolne sposobnosti povečujejo učinkovitost in zmanjšujejo napor, povezan z neprestanim usmerjanjem pozornosti na druge, ki je ključna sestavina emocionalnega dela), medtem ko so te sposobnosti pri "neemocionalnih" delavcih pozitivno povezane z emocionalno izčrpanostjo. Čeprav se obe skupini delavcev ne razlikujeta bistveno glede izčrpanosti, pa so dejavniki, ki jo povzročajo, različni. Podobno visoka stopnja vključenosti v delovno vlogo povečuje emocionalno izčrpanost med emocionalnimi delavci, medtem ko jo signifikantno zmanjšuje pri delavcih, ki ne opravljajo emocionalnega dela (vključenost zaposlenih ne ustvarja enakih zahtev do jaza kot v primeru emocionalnega jaza). Delavci, ki so poročali o večji stopnji avtonomije, so manj izpostavljeni emocionalni izčrpanosti, medtem ko je

ta vrsta izčrpanosti večja med tistimi, ki delajo več ur in imajo daljšo dobo službovanja.²⁷ Avtonomija pri delu zmanjšuje verjetnost emocionalne izčrpanosti pri vseh vrstah delavcev - kot kažejo raziskave (v Wharton, 1999: 8) - vendar je učinek večji med izvajalci emocionalnega dela. Whartonova je tako pokazala, da učinki emocionalnega dela niso uniformno negativni, ampak so odvisni od pogojev, v katerih se opravlja (vključenost zaposlenih, nadzor nad pogoji dela) in od sposobnosti samo-prezentacije.²⁸ Povezanost identifikacije z vlogo in negativnimi učinki emocionalnega dela tematizirata, podobno kot Hochschildova in Whartonova, tudi Ashforth in Humphrey (1993): posamezniki z močno profesionalno zavezanostjo, idealizmom in empatijo so bolj nagnjeni k izgorelosti, ker investirajo več emocij v svojo vlogo. Po Tolichu (1993: 379, 378) ima opravljanje emocionalnega dela v relativno avtonomnih pogojih dela (avtonomno urejanje čustev - nadzor nad čustvi izvajajo delavci) manj negativnih učinkov kot v bolj omejenih pogojih dela (regulirano urejanje čustev - nadzor nad čustvi izvaja delodajalec).²⁹

Emocionalno delo torej ni nujno vir stresa na delovnem mestu in nezadovoljstva zaposlenih.³⁰ V primeru, ko delavci ohranijo "zdravo" distanco do delovne vloge, določeno mero nadzora nad pogoji svojega (emocionalnega) dela, in ko razpolagajo s samokontrolnimi zmožnostmi, emocionalno delo povprečno ne povzroča izgorelosti ali nizke stopnje zadovoljstva z delom. Ti podatki podpirajo ugotovitev Hochschildove, da je opravljanje tega dela psihološko škodljivo le za določene delavce pod določenimi pogoji (nadzor delodajalcev, visoka stopnja vključenosti v delovno vlogo).³¹ Različne študije primerov so tudi pokazale, da delavci uspešno rešujejo zahteve emocionalnega dela z uporabo različnih strategij samoizražanja in varovanja jaza (npr. Paules, 1991; Leidner, 1993, v Wharton, 1999: 5). Emocionalno delo tako ostaja v emocionalni lasti zaposlenih.

²⁷ Čeprav čas opravljanja določenega dela in število opravljenih delovnih ur povečujeta emocionalno izčrpanost med vsemi delavci vključenimi v raziskavo, imata ti dve spremenljivki večji učinek na emocionalno izčrpanost pri emocionalnih delavcih. Emocionalno delo sicer ne pomeni večjega tveganja za to vrsto izčrpanosti v primerjavi z drugimi službami, toda pod določenimi pogoji ima negativne posledice (Wharton, 1993: 223).

²⁸ Raziskave o posledicah emocionalnega dela glede na spol (Wharton, 1993; Erickson in Wharton, 1997) niso potrdile trditve Hochschildove (1983), da je emocionalno delo bolj problematično za ženske kot za moške. Obstoj nekaterih pomembnih spolnih razlik pa je odkrila raziskava Bulan, Erickson in Wharton iz leta 1997 (več o tem v Wharton, 1999: 9).

²⁹ Kot je pokazala G.L. Treweek (1996: 224) s svojo raziskavo emocionalnega dela negovalk v domu za ostarele, so emocionalne lahko celo oblika moči, s katero emocionalni delavci konstruirajo red in izvajajo nadzor ter prisilo nad prejemniki storitev.

³⁰ Raziskava Ericksona in Whartonove (1997, v Wharton, 1999) je pokazala, da je med tremi analiziranimi dimenzijami emocionalnega dela (stik z javnostjo, količina časa porabljenega za delo z ljudmi in ocena pomembnosti "dobrega upravljanja z ljudmi") psihološko škodljiva (v smislu občutkov nepristnosti na delovnem mestu) le zahteva po "handling people well", ki velja za najmočnejši dokaz psihološko negativnih posledic te oblike dela.

³¹ S.L. Gordon (1989: 131) opozarja, da so učinki emocionalnega dela odvisni tudi od posameznikove kulturne orientacije do čustev: npr. institucionalno usmerjene osebe lahko "impulzivna", neupravljana čustva doživljajo kot tuja svojemu resničnemu jazu. Poleg ekonomske eksploatacije, na katero se je osredinila Hochschildova, je po avtorju torej treba upoštevati tudi kulturne in družbene dejavnike.

Če imajo delovna mesta z vključenim emocionalnim delom svojo lastno, edinstveno psihosocialno ceno, nudijo po drugi strani psihološke nagrade, ki jih ne daje nobena druga oblika dela. So lahko vir posameznikove osebne izpolnitve, emocionalnega zadovoljstva in medčloveškega stika. C. Wounters (1989: 116-17), kritik Hochschildovega pojma emocionalnega dela kot standardiziranega stila storitev ugotavlja, da delovno mesto stevardes omogoča "igrivo fleksibilnost" in samoiniciativnost. Emocionalno delo lahko prinaša zadovoljstva, ki jih manualni in verjetno tudi mentalni delavci pogosto ne dosežejo (Barbalet, 1998: 182). Emocionalni delavci ne le da niso bolj ogroženi z izgorelostjo, izražajo tudi več zadovoljstva s svojim delom kot delavci, ki ne opravljajo emocionalnega dela (Wharton, 1993).³² Delovna mesta, ki omogočajo delavcem interakcijo z drugimi nudijo več zadovoljstva kot dela, ki vključujejo manj socialnih interakcij. Možnosti za družbeno interakcijo na delovnem mestu delavci na splošno doživljajo kot pozitivno in avtentično izkustvo, razen v določenih pogojih (Erickson in Wharton, 1997, v Wharton, 1999: 6-7; 11). Interakcija med izvajalcem in prejemnikom storitve odpira možnost igre, v kateri prikazujeta veščine igranja vloge, kar lahko obema prinaša specifično zadovoljstvo (Fineman, 1993: 19). Velik del zadovoljstva, ki ga socialna interakcija s strankami prinaša emocionalnim delavcem izhaja tudi iz dejstva, da stik s strankami poživi repetitivne in monotone delovne naloge (npr. delovno mesto prodajalcev v samopostrežnih veleblagovnicah). Nič manj pomemben ni odnos "moj prodajalec oz. prodajalka - moja (ali redna) stranka", ki vnaša v srečanja neko mero intimnosti in personalizma (Tolich, 1993: 370). Storitvena srečanja med delavci in odjemalci storitev (npr. med prodajalci in kupci) pogosto vključujejo "small talk" kot obliko družbenega občevanja, s katero udeleženci storitvene interakcije gradijo in utrjujejo svoje osebne odnose (McCarthy, 2000; Kuiper in Flindall, 2000). Tudi opravljanje policijskega dela lahko prinaša zadovoljstvo, saj različne delovne naloge policistov ustvarjajo kompleksen niz čustvovanja - veliko zabave (zasliševanje) ali pa visoko stopnjo odtujenosti (intervju z žrtvami roparskega napada) (Stenross, Kleinman, 1989, v Tolich, 1993: 378).

Pregled nekaterih novejših raziskav torej kaže, da emocionalno delo ni vedno (ali celo nujno) povezano z negativnimi psihološkimi posledicami. Prinaša tudi pozitivne psihološke učinke, zlasti ko ga primerjamo z delovnimi mesti, ki ne zahtevajo specifične uporabe delavčevih čustev. Posploševanje o škodljivih posledicah je napačno, upoštevati moramo pogoje, v katerih delavci opravljajo emocionalno delo. Poleg stopnje nadzora (heteronomija - avtonomija emocionalnega dela) je za razumevanje posledic emocionalnega dela pomembna tudi delitev med emocionalnim delom strokovnjakov - njihova avtoriteta nad klienti je pričakovana

³² Večje zadovoljstvo z delom, ki ga doživljajo emocionalni delavci v primerjavi z "neemocionalnimi" delavci, lahko izhaja iz večje skladnosti med zahtevami emocionalnega dela in osebnimi kvalitetaми delavcev, ki ga opravljajo. Delovna mesta z vključenim emocionalnim delom morda bolj privlačijo delavce, ki razpolagajo z ustreznimi kvalitetaми posebej primernimi za delo z javnostmi (prijaznost, empatičnost, potrpežljivost ipd.). Večja skladnost med zahtevami delovnega mesta in karakteristikami emocionalnih delavcev je lahko posledica učinkovitejših mehanizmov izbire delodajalcev in delavcev. Nekateri delodajalci razlikujejo med "people people" in "things people", pri čemer kandidate izbirajo na osnovi ocene interpersonalnih veščin prosilcev (Wharton, 1993: 219).

- in emocionalnim delom rutinskih storitvenih transakcij prodajnega in strežnega osebja ter uslužbencev, ki se morajo ravnati po načelu "Stranka ima vedno prav" in "Kupec je kralj" (t.i. kult/ura kupca).³³

Rast storitvenih poklicev v Sloveniji

Medtem ko storitvenemu sektorju v razvitih tržnih gospodarstvih že dolgo pripada prevladujoča vloga, so bile storitve v gospodarstvih nekdanih socialističnih sistemov podcenjene in zanemarjene. Začetek preobrata v razvoju storitev v gospodarstvih držav na prehodu in večine dežel v razvoju je nastopil v poznih osemdesetih letih 20. st. V Sloveniji so storitve dosegle dinamično rast v zadnjem desetletju in pol: proizvajamo in potrošimo čedalje več storitev. V začetku devetdesetih let 20. stol. so storitve že postale prevladujoči sektor gospodarstva, povečal se je njihov delež v dodani vrednosti (tekoče cene) (od 42,7 odstotka leta 1985 na skoraj 60 odstotkov leta 1998) in v zaposlenosti (od 37,8 odstotka leta 1980 na skoraj 54 odstotkov leta 1998). V celotnem številu zaposlenih se torej povečuje delež zaposlenih, ki opravljajo storitvene poklice.

Izrazito povečanje deleža storitev, zlasti dinamična je bila rast proizvodnih storitev,³⁴ je posledica eksternalizacije storitev (podjetja ohranijo strateške dejavnosti, ostale storitve pa izločijo in jih kupujejo na trgu od specializiranih ponudnikov) in dejanskega povečanja obsega proizvodnje storitev.³⁵ Rast storitev je torej realna (spremembe v načinu proizvodnje - tehnološki razvoj) in ne zgolj statistična. Na intenzivne spremembe na področju storitev vpliva več dejavnikov, predvsem uvažanje tržnih reform, posodobitev industrije (tehnološki razvoj) in zaostrovanje konkurence, že omenjena eksternalizacija storitev in institucionalne spremembe. Slovenija tako sledi splošnim tendencam v razvoju storitev v najbolj razvitih državah, čeprav z določenim časovnim zamikom (Stare, 1999; Stare, Bučar, 1999).

V Sloveniji se z resničnostjo konkurenčnega trga (tuja oz. uvozna konkurenca, konkurenca privatnega sektorja, demonopolizacija državnih storitvenih podjetij) srečuje čedalje več storitvenih področij oz. podjetij. Močna tržna konkurenca sili ponudnike storitev v zagotavljanje oz. povečevanje kakovostne ponudbe. Vse več podjetij se zaveda, da so storitve z nasmehom ključni dejavnik zadovoljstva strank, kar pomeni, da morajo evropskim storitvenim standardom prilagoditi tudi svojo mehko kakovost storitve. V storitveni ponudbi podjetja sledijo standardom Mednarodne organizacije za standardizacijo (ISO 9000 in njegove nove izdaje, ISO 9001), ki se uporabljajo v industriji, storitvenih in drugih dejavnosti. Ravnanje v

³³ Delavci, nezadovoljni s strankami, so pričeli svoj odpor izražati online, v anonimnem svetu kiber prostora (glej Naughton et al., 2000).

³⁴ V strukturi tržnih storitev v Sloveniji in v drugih državah na prehodu prevladujejo tradicionalne storitve (trgovina, gostinstvo in transport), v državah Evropske unije pa proizvodne storitve (različne poslovne, finančne in ostale tržne storitve).

³⁵ V obdobju 1988-1994 se je v Sloveniji povečal delež zaposlenih v storitvenem sektorju in delež zaposlenih v storitvenih poklicih. To pomeni, da ne gre zgolj za premik zaposlenih med sektorji (od industrije v smeri storitev), ampak se spreminja tudi tip aktivnosti, ki jih opravlja delovna sila.

skladu s standardi ISO 9001 v okviru zagotavljanja kakovosti storitev predvideva upravljanje čustev z namenom povečevanja zadovoljstva odjemalcev storitev. Čeprav država pri izvajanju storitev, ki jih zagotavlja uporabnikom, nima konkurence, se standardi prenašajo tudi na storitve v javni upravi.³⁶

Tradicionalna čemernost in indiferentnost storitvenih delavcev v prvih bojnih vrstah (npr. prodajalke, natakarji, delavci za okenci itd.), dobro znana iz socialističnega obdobja, se postopoma umika prijaznemu pozdravu, zavzeti postrežbi, nasmehu.³⁷ Prijazne storitve so v Slovenijo zanesla nekatera uspešna tuja podjetja, ki že dolgo negujejo ta vidik dela (npr. McDonald's). Med domača podjetja, ki so spoznala, da v boju za kupci ni mogoče zaobiti mehkih determinant kakovosti storitev pa gotovo sodi Mercator. Pozdrav Mercatorjeve blagajničarke in očesni stik, ki ga pri tem vzpostavi s kupcem, danes ni (več) osamljen primer nove kulture poslovnega obnašanja med trgovci, sodi pa med prve, ki so (prijetno) presenetili "vsega vajene" potrošnike iz nedavne preteklosti. McDonald's in Mercator, uspešni podjetji s področja tradicionalnih storitev (trgovina, gostinstvo) oglašujeta "Gemeinschaft" lastnosti svoje ponudbe: McDonald'sove restavracije so "prostori prijateljstva", Mercator je "najboljši sosed". V nadaljevanju nas bo zato bolj podrobno zanimalo, kakšen pomen pripisujeta odnosu do strank kot mehki kvaliteti storitev. Ugotovitve je avtorica zbrala na podlagi pregleda internega gradiva podjetja McDonald's, z obiskom internetnih strani Mercatorja ter s pogovori in intervjuji z nekaterimi vodilnimi in drugimi delavci iz McDonald's Slovenija in Mercator.³⁸

McDonald's: "Svoje goste imam rad"

Podjetje McDonald's Slovenija je bilo ustanovljeno leta 1993 kot podružnica McDonald's Corporation, ZDA, ki je 100 odstotni lastnik McDonald's Slovenija. McDonald's ima trenutno 16 restavracij v Sloveniji, zaposluje približno 500 ljudi. V letu 2000 je podjetje postreglo več kot pet in pol milijonom gostov, ta številka pa se stalno povečuje (interno gradivo McDonald's)³⁹. Že v petih letih svojega poslo-

³⁶ V državni upravi so se odločili, da bodo posebno pozornost posvetili neposrednemu stiku med referentom in uporabnikom v smislu motivacije za prijazno storitev oz. z organiziranjem posebnih modulov usposabljanja. "V kratkem bomo začeli s serijo specialnih seminarjev, ki bodo namenjeni prav odnosu uradnikov do strank..." Država bo svoje uslužbenke za prijaznost tudi stimulirala z nagradami, s priznanjem predsednika vlade in z denarnimi nagradami (Tuškar, 2001, 2002).

³⁷ Trgovska podjetja stimulirajo zaposlene za prijaznost tudi tako, da kupci s posebnim obrazcem, ki ga izpolnijo in oddajo v prodajalnah, izbirajo najprijaznejšega prodajalca oz. prodajalko meseca (npr. v Bauhaus). Uveljavlja se tudi praksa najemanja skrivnostnega kupca, ki na ocenjevalno listo (avtorica si je ogledala ocenjevalno listo na področju servisa vozil iz leta 2001) vpišejo tudi oceno mehke kakovosti storitve (vljudnost in prijaznost zaposlenih).

³⁸ Zahvaljujem se vsem svojim sogovornikom: Aljoši Prajsu, direktorju kadrovskega sektorja v Mercatorju, Bredi Košir, vodji izobraževanja v Mercatorju, Petri Erbida, svetovalki za kadrovske zadeve v McDonald's Slovenija in Vandi Magdič, pomočnici v oddelku za marketing v McDonald's Slovenija, za njihovo prijazno pomoč, sodelovanje in čas.

³⁹ Vse citirane navedbe v nadaljevanju teksta sem črpala iz raznih priročnikov, učbenikov, študijskih vodičev in podobnega gradiva. Po dogovoru s Petro Erbido sem raznolike vire označila s skupno oznako "interno gradivo McDonald's".

vanja je preraslo v največje slovensko gostinsko podjetje. Med razloge neverjetne rasti prometa v slovenskih restavracijah McDonald'sa uvrščajo med drugim tudi svojo zavezanost načelu hitre in prijazne postrežbe.⁴⁰

McDonald's je torej v Slovenijo poleg hamburgerjev zanesel tudi imperativ prijazne postrežbe - McDonald's emocije. Načelo hitre, odlične in prijazne postrežbe je eno izmed bistvenih načel in vrednot McDonald'sove poslovne filozofije, ki jo upoštevajo vsa McDonald'sova podjetja, tudi v Sloveniji.⁴¹ Prijazna postrežba je zaščitni znak dela v restavracijah po vsem svetu, kar pomeni, da McDonald's nedvomno sodi med tista podjetja, ki se zavedajo dobičkonosnosti storitve z nasmehom in konkurenčne ponudbe mehke kakovosti storitev. Svoj obstoj, nenehno rast in ohranitev vodilnega mesta v industriji restavracij s hitro postrežbo zato neločljivo povezuje z zagotavljanjem t.i. impresivne storitve. "Biti dober ni dovolj dobro, ker nas to ne ločuje od konkurence". Ker "gostje niso več prevzeti od odlične storitve - pričakujejo več", je treba ponuditi "najbolj impresivno storitev na svetu" - storitev, ki je nad pričakovanji gostov. "Samo popolnoma zadovoljen gost je tisto, kar nas loči od konkurence" (interno gradivo McDonald's).

Že ob sklenitvi delovnega razmerja se mora vsak McDonald'sov delavec zavedati, da postaja "del ekipe, ki se sleherni minuto dneva prizadeva za popolnost". "Gost nas ne moti pri delu ... je prvi razlog našega poslovanja"; da bi ga pridobili in zadržali, "moramo težiti k dovršenosti v svojem delu". Prepričanje, da je uspeh (ustvarjanje dobička) odvisen od zagotavljanja storitev in izdelkov, ki izpolnjujejo oz. presegajo pričakovanja slehernega gosta (=impresivna storitev) se pri McDonald'su kaže v doslednem izvajanju politike vljudnosti, prijaznosti in QSC (Quality, Service and Cleanliness - kakovost, storitev in čistoča kot načela McDonald'sove filozofije). "QSC je torej ključnega pomena za prodajo. Dobiček se ustvarja s prodajo. Večja kot je prodaja, večji je dobiček. QSC=prodaja=dobiček". Prijazna postrežba z obveznim nasmehom je obvezen del realizacije QSC. Neposredna povezava med "prodajo čustev" in dobičkom kot bistvom poslovanja McDonald'sa je torej očitna.

McDonald'sov cilj je, da so gostje pri vsakem obisku popolnoma zadovoljni, kar je pomembno odvisno od visoko motivirane, dobro usposobljene in strokovne delovne sile. V McDonald's Slovenija zato, kot poudarja Petra Erbida, svetovalka za kadrovske zadeve, nenehno vlagajo v izobraževanje, usposabljanje in napredovanje zaposlenih.⁴² Interno izobraževanje za delavce se izvaja večkrat na leto. Velik poudarek je namenjen usposabljanju za izvajanje osnovnih standardov QSC (kvaliteta, servis/storitev in čistoča), pridobivanju samodiscipline in pozitivnemu odnosu do gostov.

⁴⁰ Pri nas deluje poleg petih restavracij, ki so pod upravo McDonald's Slovenija še 11 restavracij, ki jih upravljaajo franšizojemalci. Partner, ki je franšizojemalec (običajno samostojni podjetnik), lahko uporablja trgovsko znamko, ugodnosti, znanje, izkušnje in strokovno pomoč podjetja McDonald's. Za povračilo mora izpolnjevati norme kakovosti, ki jih predpisuje McDonald's, ter plačevati določen delež od prometa.

⁴¹ Pri McDonald'su želijo prodajati hrano najvišje kakovosti (načelo kakovosti izdelkov), kar uresničujejo s hitro in prijazno postrežbo (načelo hitre in prijazne postrežbe) v čistem okolju (načelo čistega in prijetnega okolja) po vsakomur dostopnih cenah (primerne cene).

⁴² Zaposleni v restavraciji opravljajo naslednje funkcije: delavec, delavec trener, vodja delavnega področja (floor manager, hostesa), vodja izmene, pomočnik vodje restavracije in vodja restavracije.

Naloga oddelka za kadre in trening ter menedžerjev v posameznih restavracijah je, da usposobijo in motivirajo ostale delavce, predvsem restavracijsko osebje, za delo z ljudmi. Vsi delavci morajo dobro spoznati restavracijo ter v celoti razumeti in obvladati njene politike in standarde izvajanja dela. Menedžerji pridobivajo potrebna znanja in veščine za svoje delo s pomočjo različnih programov izobraževanja in usposabljanja, ki jih organizirajo in izvajajo v McDonald'su (npr. The Management Development Program - MDP). Osvojena znanja in veščine nato posredujejo osebju restavracije s pomočjo t.i. treningov. Med elementi, ki so deležni velike pozornosti v okviru izobraževanja in usposabljanja delovne sile, je tudi emocionalni stil storitve. Pozitivno emocionalno vedenje delavcev po trdnem prepričanju menedžmenta restavracij, tudi v Sloveniji, pomembno vpliva na pozitiven vtis gostov, pridobivanje njihove naklonjenosti in na to, da se bodo še vračali v restavracijo. Delavci, ki prihajajo v neposreden stik z ljudmi, morajo zato pridobiti veščine iz medčloveških odnosov in komunikacije, ki vključujejo tudi veščine za opravljanje emocionalnega dela.

Zahteve po emocionalnem delu, zlasti po globinskem igranju vloge, so dobro razvidne iz navodil in nasvetov, ki jih posredujejo različna interna gradiva (različni učbeniki, študijski vodiči, priročniki, video trakovi in drugo gradivo kot vir nasvetov in navodil za urjenje), npr. "vedno bodite vljudni, in ne samo takrat, ko se dobro počutite". Menedžerji in ostali delavci se morajo zavedati, da je "postrežba brez dvoma odnos. Gre za odnos, ki zgovorno kaže našo skrb za gosta in hitro postrežbo. Svoje goste imam rad". Dobri medčloveški odnosi niso samo "zbirka določenih navad, ampak so neke vrste drža, ki razkriva, da vam je mar do ostalih ljudi in da z njimi ravnate prav tako, kot bi želeli, da drugi ravnajo z vami. Temelj dobrih odnosov je sposobnost predstavljanja, kako se lahko nekdo počuti v določeni situaciji - upoštevajte občutke drugih" (interno gradivo McDonald's, poud. v orig).

Ker svoj poslovni uspeh povezuje z naklonjenostjo svojih gostov, je gost za McDonald's kot deset božjih zapovedi. Naš gost

1. je najpomembnejša oseba našega posla.
 2. ni odvisen od nas - mi smo odvisni od njega.
 3. nas ne moti pri delu. Gost je bistvo našega dela.
 4. nas počasti s svojim obiskom - mi mu ne delamo usluge.
 5. je del našega posla in spada k nam.
 6. ni brezčutna statistika - je živo bitje iz krvi in mesa, ki čuti in čustvuje, kot mi sami.
 7. ni nekdo, s katerim se kregamo ali tekmuje.
 8. je oseba, ki prihaja k nam s svojimi potrebami. Naša naloga je, da jih izpolnimo.
 9. zasluži najbolj vljudno in pozorno ravnanje, kar ga premoremo.
 10. ima pravico, da od zaposlenega pričakuje prijazno in urejeno zunanost.
- (interno gradivo McDonald's).

Od restavracijskega osebja se pričakuje, da z vsem svojim vedenjem in izražanjem ustvarjajo ugodno atmosfero v restavraciji in da vzpostavljajo pozitivno komunikacijo z gosti. "Mi nismo trgovina, ki sama od sebe prodaja proizvode. Mi ustvarjamo celosten doživljaj". Prav zato v korporaciji radi poudarjajo "McDonald's smo ljudje" in "Tu smo zato, da vas nasmejimo" ("We're out to make you smile"). Da bi ustvarili "doživljaj, ki ga ni nikjer drugje" je naprej izjemno pomembna nenehna maksimalna pozornost in vljudnost do gostov.

McDonald'sovi delavci morajo upoštevati postopek postrežbe, ki se uspešno uporablja že od prve odprte restavracije. Postopek postrežbe je sestavljen iz šestih korakov (nasmeh in pozdrav, sprejemanje naročila, sestavljanje naročila, izročitev naročila in sprejem plačila), pri čemer - poudarjajo pri McDonald'su - sta najpomembnejša pozdrav z nasmehom in zahvala. To sta prvi in zadnji korak postrežbe, ki obenem predstavljata prvi in zadnji vtis, ki ga gost pridobi z obiskom McDonald'sa. Gre za koraka, ki vključujeta natančna navodila o emocionalnem vedenju in izražanju restavracijskega osebja: pozdrav ne sme biti neoseben, enoličen in hladen, temveč iskren, malenkostno prijateljski, vljuden, delavec mora vzpostaviti kontakt z očmi (dober kontakt z očmi pove, da delavcu ni vseeno in naredi izkustvo bolj osebno), se smehljati, izražati mora navdušenost. Vsak gost se mora ob pozdravu počutiti nekaj posebnega. Tudi zahvala gostu kot zadnji korak postrežbe mora biti iskrena, spremljati jo mora smehljaj, kontakt z očmi ter ustrezen komentar (npr. "Lepo se imejte", "Se kmalu vidimo", "Lep dan vam želim"). Z iskrenim pozdravom gosta ustvarjamo ugodno atmosfero, pomagamo pri vzpostavitvi komunikacije in občutku pripadnosti našemu podjetju (interno gradivo McDonald's). Delavci v območju prodajnega pulta morajo narediti vse, kar je v njihovi moči, da gostje zapustijo restavracijo zadovoljni.

Z gostom morajo biti delavci McDonald'sa strpní, ko naroča, iskreni (npr. "Fish Mac bo na žalost gotov čez 3 minute"; vsak gost naj bo "navdušen nad iskrenostjo" delavca), razumevajoči, tj. ne smejo pustiti, da se gost počuti neumnega (če npr. ne zna izgovoriti McSundae) ali jeznega; gostu se morajo znati pravilno opravičiti in ga nikoli ne kriviti za nesporazum, do katerega je prišlo ("Stranka ima vedno prav"). Pomembno je, da se vselej znajo "postaviti v njegov položaj, predvideti njegove želje in jih izpolniti, še preden jih izrazi". Delavci nikoli ne smejo pozabiti McDonald'sovega načela "Razmišljaj kot gost".

Vedenje delavcev mora biti "naravno", ne "robotsko", zahtevajo pri McDonald'su: "strogo upoštevanje navedenih korakov brez dodajanja svoje osebne note ni McDonald'sova impresivna storitev". Paziti morajo tudi na lastno govorico telesa - ta pogosto izraža resnična čustva, bolj resnična sporočila od tistih, ki jih izrečemo. Pomembno je tudi, da delavci - restavracijsko osebje in menedžerji - svoj pristop oz. stil storitve prilagajajo različnim situacijam in gostom, s katerimi se srečujejo. To zahteva od njih nenehno pozornost in natančno opazovanje. "Vse kar vidite ali slišite vam sporoča, kako si želijo biti obravnavani". "Neprestano morate imeti odprte oči in ušesa, da lahko sledite željam gostov in jim nato hitro pomagate" (interno gradivo McDonald's). Eden od priporočenih načinov ugotavljanja potreb gostov je, da opazujejo njihove (obrazne) izraze.

Prijazna postrežba je pomembna tako v območju prodajnega pulta kot tudi v območju drive-thru, kjer se ustvari velik del prodaje. "Dejstvo, da so gostje v svojih avtomobilih in ne v restavraciji, ne spremeni njihovih pričakovanj glede hitre in prijazne postrežbe. Gost ne vidi delavca, ki sprejema naročila, zato mora biti prijaznost posredovana prek glasu. Gost mora v glasu delavca, ki sprejema naročila, začutiti 'smehljaj'" (interno gradivo McDonald's) V obeh primerih si gostje zaslužijo osebno pozornost.

Maksimalno pozornost in prijaznost se zahteva tudi pri reševanju pritožb gostov. Delavec mora ostati miren, gosta mora poslušati, z njim sočustvovati in se

mu zahvaliti, da ga je opozoril na problem. Konfliktne situacije mora poskušati rešiti z ustreznim obnašanjem in besedami, ki ne bodo ujezile gosta.

Za vzdrževanje visokih standardov storitve v restavraciji in pozitivne komunikacije s strankami so še posebej zadolžene hostese. Hostese vodijo rojstnodnevne zabave, organizirajo Orange Bowl (sodelovanje z lokalno skupnostjo v obliki pomoči pri raznih prireditvah, nudijo brezplačen pomarančni sok in simbolične nagrade). Vodijo tudi Store Toure (organizirani ogledi v "backstage" - če si sposodimo Goffmanov pojem - restavracije, kot je kuhinja, skladišče itd.). Med tipične dolžnosti in odgovornosti, ki razkrivajo elemente emocionalnega dela na delovnem mestu hostese sodijo: komuniciranje z gosti, dobrodošlica otrokom z razdeljevanjem promocijskih predmetov, vzdrževanje "družinske atmosfere", skrb za dobro počutje gosta, za njegove potrebe in nudenje pomoči, predvsem starešem z majhnimi otroci in drugim posebnim gostom, razvijanje osebnih stikov z gosti, otroci naj restavracije vedno zapuščajo nasmejani. Kot poudarja Vanda Magdič, pomočnica v oddelku za marketing v McDonald's Slovenija, je "glavna naloga hostese vzdrževanje prijateljskega, ugodnega vzdušja v prostoru za goste, spodbujanje dobre volje in lojalnosti gostov. Hostesa je zadolžena za odnose z gosti. Promovira osebno in skupno dobro voljo ter predanost tako, da pripravi vsakemu gostu 'čarovnijo' McDonald'sovih izkušenj". Treningi za hostese se v McDonald's Slovenija izvajajo približno dvakrat na leto oz. po potrebi.

Storitve z nasmehom so v McDonald'su predmet skrbnega nadzora. Za pospeševanje prijazne postrežbe in nadzor nad njo so odgovorni vodje posameznih območij restavracije oz. menedžerji iz različnih ravni hierarhije. Spremljanje izvajanja dela je najvažnejše področje menedžerjevega dela v podjetju McDonad's. "Kako veste, ali je osebje prijazno do gostov? Pojdite v jedilnico in opazujte obraze osebja. Če se zdijo neprijazni, se jim nasmehnite. Opazujte, ali se tudi sami nasmehnejo gostu. Pogovorite se s tistimi delavci, ki niso prijazni oziroma ustrežljivi" (interno gradivo McDonald's). S tistimi delavci, ki niso prijazni oziroma ustrežljivi, se morajo nadrejeni pogovoriti oz. dajati povratne informacije vodstvu.

Najboljši in najbolj sposobni "delavci z nasmehom" ne ostanejo neopaženi, nasprotno. V podjetju so vpeljali ocenjevalne liste in poseben interni program imenovan Smile. Najbolj zaslužni so nagrajeni z nagrado, imenovano "Personality award - smile", ki je verjetno najtežje dosegljiva nagrada.

Emocionalno delo osebja preverjajo torej tudi s pomočjo t.i. ocenjevalnih list. Npr. na formularju ocenjevalne liste za območje prodajnega pulta se nahaja tudi ocena postrežbe: menedžer servisa mora spremljati šest korakov in prijaznost osebja. Standarde kakovosti, prijaznost in osebni pristop k postrežbi ocenjujejo menedžerji servisa tudi na območju drive-thru. Nadzorovanje poteka s poslušanjem, saj je "opazovanje izraza na obrazu delavca, ki sprejema naročila lahko varljivo; nenazadnje slednji gostu ni viden" (interno gradivo McDonald's). Ocení in s tem nadzoru je podvrženo tudi emocionalno delo hostes na področju jedilnice: vljudna in prijateljska komunikacija z gosti ter osebne lastnosti npr. 3 Fs (= fair, firm, friendly), senzitivnost do potreb gostov, zmožnost opravljanja dela pod pritiskom ipd.

Pri McDonald'su poudarjajo, da menedžerji predstavljajo prvi in najpomembnejši vzor svojim podrejenim. Z osebjem morajo ravnati kot z gosti (vljudno in spo-

štljivo), saj je od načina ravnanja menedžerjev z delavci odvisno ravnanje slednjih z gosti. Predpisi, ki jih morajo upoštevati menedžerji pri delu z ljudmi, kažejo na zahteve po emocionalnem delu, ki ga s pomočjo liste opazovanja za management nadzoruje/ocenjuje nadrejeni menedžer ("store manager").⁴³

Emocionalni stil McDonald'sovih storitev, ki zavezuje vse zaposlene, vključno z zaposlenimi v McDonald's Slovenija, h graditvi primernega odnosa z gosti in sodelavci, poleg slogana "We're here to make you smile" nazorno in zgoščeno opisuje tudi naslednji McDonald'sov oglas:

"Dobri prijatelji so zlata vredni. In pravo prijateljstvo je redek cvet, ki ga je treba ves čas negovati z druženjem, pogovori ter drobnimi pozornostmi. McDonald'sove restavracije so prostori, kjer se vsak dan rojevajo in dozorevajo prijateljstva, tudi med njegovimi zaposlenimi".

Mercator: "Ali si prijazen ali pa te ni"

Skupina Mercator je ena največjih in najuspešnejših gospodarskih družb v JV Evropi, ki deluje že 52 let. Je vodilna trgovska veriga na slovenskem trgu, poleg tega pa postaja tretji največji trgovec s prehrabenimi izdelki na hrvaškem trgu in pomemben trgovec na tržišču BIH. Do spreminjanja notranje organiziranosti, prestrukturiranja in prilagajanja trgovske dejavnosti evropskim modelom organiziranosti trgovine, njihovim stroškovnim, prostorskim in storitvenim standardom je prišlo med leti 1995 in 1998 z namenom, da bi ohranili in okrepili največji tržni delež v slovenski trgovini. V Mercatorjevih prodajalnah v Sloveniji danes mesečno nakupuje povprečno 10 milijonov kupcev. Mercator se želi do leta 2003 uvrstiti med dvajset največjih trgovskih družb na svetu med drugim tudi z vsemi elementi svoje ponudbe.⁴⁴

Prizadevanje Mercatorja je po besedah Aljoše Prajsa, direktorja kadrovskega sektorja, usmerjeno v ustvarjanje pogojev in klime za doseganje tistega, kar sami imenujejo 4Z: zadovoljnega kupca, zadovoljnega zaposlenega, zadovoljnega lastnika in zadovoljnega dobavitelja tega, kar tržijo. Strokovne službe Mercatorja se zave dajo, da je zadovoljstvo kupca - ki nas tu primarno zanima - v veliki meri odvisno prav od samih prodajalcev. Zato namenljajo posebno pozornost mehki kakovosti storitev, torej vedenju prodajalcev, saj po besedah direktorja slednji "manj prodajajo stroko, bolj čustva". Po mnenju A. Prajsa je pri petindvajsetih vrstah zobnih past tisti, ki bo znal razložiti razliko "genij". Veliko bolj pomembno je, pravi, da bo s

⁴³ Na primer: "upoštevajte občutke drugih", "omilite jezo, ki se morebiti kopiči v gostu. Pokažite sočutje", razburjene goste "Poslušajte. Poslušajte. Poslušajte. Jemljite jih resno. Bodite profesionalni in zaupljivi. Z gostom ravnajte spoštljivo. Ne bodite malenkostni ali arogantni. Opravičite se. Pokažite iskrenost.", "Pri posredovanju sporočila se smehljajte in bodite prijazni", "Uporabljajte prijazen ton glasu", "Naj vaš obraz izraža prijaznost", "Izogibajte se lastnih občutkov o tem, kaj je oseba storila", "Vsakega delavca obravnavajte kot pomembno osebo", v primeru reševanja pritožb gostov po telefonu "pokažite resnično skrb, bodite vljudni in se opravičite. Tako boste dosegli, da se bo gost počutil bolje" ipd. (iz različnih virov internega gradiva McDonald's).

⁴⁴ <http://www.mercator.si>, 19.11.2001.

pozdravom, nasmehom ali samo z vprašanjem "Vam lahko pomagam?" ustvaril zadovoljnega kupca. "Če kupec npr. ne dobi določenega izdelka, ga mora prodajalec na neprisiljen, mehke, skoraj neviden način potolažiti, spraviti v dobro voljo."

Od prodajnega osebja se v Mercatorju pričakuje in zahteva, da znajo poslušati in opazovati (mehka kakovost storitve). Breda Košir, vodja izobraževanja v Mercatorju poudarja: "Starejši ljudje pridejo v trgovino po dogodek, ta dogodek jim je potrebno narediti, zato v Mercatorju poudarjamo: vsak nakup je dogodek in vsaka stranka je dogodek. Pomembno je tudi, da prodajalec zna oceniti, katera stranka si želi pozornosti, katera pa ne, kdaj se ji približati in kdaj ne, skratka, biti mora dober psiholog". Posebno pozornost, pravi, je potrebno nameniti stalnim strankam.

Najbolj občutljivo mesto, ugotavlja Aljoša Prajs, je blagajna:

"V vrsti pred blagajno pozitivna čustva kupcev hlapijo, tega se dobro zavedamo... (Toda) blagajnik v sodobnem centru je kot pilot: pred seboj ima elektronsko blagajno, ekran, tipkovnico, eksterni in interni telefon, tri do štiri čitalce kartične bonitete, nad glavo dvajset kaset z dnevno spreminjajočimi se cenami za skeniranje, na desni ima jeznega kupca, pred seboj varnostnika, ki skrbi za njegovo varnost, spodaj ima zvonec za avtomatsko zapiranje blagajne, ob tem še delo z denarjem, poleg tega pa mora biti še psiholog, tolažnik (čakajočim v vrsti) v smislu 'saj bomo hitro' ipd. ..."

Blagajničarke⁴⁵ morajo razpolagati tudi s posebnimi neverbalnimi komunikacijskimi sposobnostmi. Breda Košir poudarja, da je pomembno, kako ravnajo, ko imajo pred seboj dolgo vrsto čakajočih, in da ob tem ne prizadenejo kupca na blagajni. Prav blagajničarke, katerih delo je "izjemno težko in zahtevno", predstavljajo tisto prodajno osebje, ki "veliko pripevajo k temu, da kupci zapustijo prodajni prostor z nasmehom in prazno denarnico" (Aljoša Prajs).

Strategija za doseganje odličnosti poslovanja s strankami se v Mercatorju začne že pri sami selekciji kadrov. "Potrebujemo čustveno uravnovešeno, prijazno, ekstravertirano, komunikativno osebje, ljudi, ki imajo v zasnovi radi ljudi, ki ne bežijo od ljudi." (Aljoša Prajs). Testi sposobnosti, ki jih morajo opraviti kandidati za prodajno osebje, merijo tudi čustveno inteligenco in komunikacijske sposobnosti. S tem pa se proces zagotavljanja primerne prodajnega osebja ne konča. Zaposleni v Mercatorju se udeležujejo internih predavanj, na katerih se seznanijo s specifičnimi pogoji in zahtevami dela z ljudmi ter z ustreznimi metodami komuniciranja. Z intenzivnim in sistematičnim izobraževanjem za delo s strankami so v Mercatorju pričeli v letu 1997. Do sedaj se je tovrstnega izobraževanja udeležilo okoli 90% vseh poslovodij, namestnikov poslovodij in oddelkovodij. Večina izobraževanja se veže na poslovodje, ki potrebna znanja prenašajo na prodajno osebje; vloga poslovodje se tako spreminja: "iz materialnih procesov se vedno bolj usmerja v procese dela z ljudmi" (Aljoša Prajs). Psihologijo prodaje in osnove

⁴⁵ Na tem delovnem mestu prevladuje ženska delovna sila.

poslovne komunikacije so poslušali tudi vsi zaposleni v Mercator centrih doma in v tujini. V letu 2000 pa so pričeli tudi z intenzivnim izobraževanjem prodajalcev o poslovnem bontonu v trgovini. "Omenim naj, da nikakor ne moremo mimo teh 'mehkih vsebin' tudi pri ostalih predavanjih, predvsem pri uvajalnem seminarju za novozaposlene, ki je namenjen seznanjanju s podjetjem" (Breda Košir).

B. Košir je pojasnila tudi sam potek načrtovanja izobraževanj in izvedbo. Pred samim načrtovanjem izobraževanja pozovejo direktorje, da evidentirajo novosti, ki so jih razvili in bi jih želeli sistematično, skozi naslednje leto predstaviti zaposlenim ter da dajo iniciativo za pridobivanje znanj, za katere opažajo, da jih je v podjetju premalo. Tako nastaja interni katalog izobraževalnih vsebin, ki naj bi bil prilagojen dejanskim potrebam po izobraževanju. Naslednja faza je načrtovanje števila udeležencev za posamezno izobraževalno vsebino (tj. ko direktorji, skupaj s kadroviki poimensko načrtujejo udeležence za posamezno izobraževalno skupino). Načrt izobraževanja potrjuje uprava. Večino potreb po izobraževanju pokrijejo s svojimi internimi izvajalci, saj je Mercator s 14.000 zaposlenimi, kot poudarja Koširjeva, "zakladnica znanja". Vsi udeleženci izobraževanj v večini primerov prejmejo gradiva in izpolnijo anketni list. Za predavanja, ki se odvijajo v učilnici, pripravijo tudi teste, ki jih slušatelji izpolnijo. Izobraževanje bo tudi osnova za sistem razvoja kadrov, ki je v Mercatorju zaenkrat še v povojih.

Naslednji člen v verigi zagotavljanja kakovostne storitve v Mercatorju predstavlja proces nadzorovanja. Prodajno osebje mora svoje vedenje usmerjati, kot pravi A. Prajs, z "zavedanjem, da njihovo delo kontrolirajo nadrejeni, ki ga organizirajo, da jih spremljajo občasno, nedirektivno ...da je na njihovo vedenje vezana njihova bodočnost, poklicna kariera". Čeprav morajo zaposleni upoštevati načelo "ali si prijazen ali pa te ni", to ne pomeni "tudi, če vas boli zob, se smejte" (A. Prajs). Strokovni delavci se tudi zavedajo, da je "veliko segmentov, ki vpliva na čustvovanje prodajnega osebja" (B. Košir), da torej prodajalec ni "emocionalni robot" in tega od njega tudi ne pričakujejo oz. zahtevajo. V strokovnih službah Mercatorja poudarjajo, da mora storitve voditi zdrav razum. "Le tedaj, ko sta zadovoljna oba, kupec in prodajalec, lahko sklepamo, da nekaj funkcionira." To pa tudi pomeni, da je od prodajnega osebja mogoče pričakovati prijaznost in nasmeh le tedaj, ko ima zagotovljene optimalne pogoje za delo, ko je s svojim delom in delovnimi pogoji zadovoljen tudi sam. Nedirektivnost in mehka komunikacija sta pomembni značilnosti nekonvencionalne politike kadrovanja v Mercatorju in sta edino jamstvo za ustvarjanje dobrih emocionalnih delavcev. Mercatorjev "know how" skratka temelji na načelu, ki ga je A. Prajs strnil takole: "malo predpisujemo, z glavo veliko ustvarjamo".

LITERATURA

- Acquaye, A. in R.D. Clarke (1998): Service with a Smile. Black Enterprise, August, 29(1): 117.
Albrow, M. (1992): Sine ira et Studio - or Do Organizations Have Feelings? Organization Studies, 13 (3): 313-329.
Albrecht, K. in R. Zemke (1985): Service America! Doing Business in the New Economy. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

- Albrecht, K. (1988): *At America's Service: How Corporations can Revolutionize the Way they Treat Their Customers*. New York: Praeger.
- Ashforth B.E. in R.H. Humphrey (1993): Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18 (1): 88-115.
- Barbalet, J.M. (1998): *Emotion, Social Theory, and Social Structure. A Macrosociological Approach*. Cambridge: University Press.
- Battistina, C. (1994): What is 'Emotional Labour'?, referat, 2nd European Feminist Conference 1994, Graz /Austria.
- Beyond the Economic? Cultural Dimensions of Services. The RESER Survey of Service Research Literature in Europe 2000, C. Ellger (ed.); *Manuskripte zur empirischer, theoretischen und angewandten regionalforschung*, band 39/01.
- Cheepen, C. (2000): *Small Talk in Service Dialogues: The Conversational Aspects of Transactional Telephone Talk*. V J. Coupland (ur.) *Small Talk*. Longman, Pearson Education.
- Clark, T. in G. Salaman (1998): Creating the "Right" Impression. *Service Industries Journal*, 18 (1): 18-38.
- Černigoj Sadar, N. (2000): Spolne razlike v formalnem in neformalnem delu. *Družboslovne razprave*, XVI, 34-35, december: 31-52 (tematska številka Tranzicija in (ne)enakost med spoloma, M. Jogan, ur.).
- Duncombe, J. in D. Marsden (1998): "Stepford Wives" and "Hollow Men"? Doing Emotion Work, doing Gender, and "Authenticity" in Intimate Heterosexual Relationships. V G. Bendelow in S. Williams (ur.), *Emotions in Social Life: Critical Themes and Contemporary Issues*, 211-27. London: Routledge.
- Economist (1994): Service with a Smile. 3/26/94, 330 (7856).
- Economist (1997): Service with a Smile. 7/12/97, 344 (8025).
- Ellwood, W. (1998): Service with a Smile. *New Internationalist*, December, 308: 17.
- Equal Opportunities for Women and Men in the European Union 1996, 1997. Office for Official Publications of the European Communities; Luxemburg.
- Gardner, M. (2001): 'Service with a Smile' or 'Service in a while'? *Christian Science Monitor*, 2/28/2001, 93 (65): 19.
- Gerhards, J. (1989): The Changing Culture of Emotions in Modern Society. *Social Science Information*, 28, 4: 737-54.
- Goffman, E. (1959): *Presentation of Self in Everyday Life*, Garden City. N.Y.: Anchor.
- Grönroos, C. (1990): *Service Mangement and Marketing*. Singapore: Maxwell Macmillan.
- Gordon, S.L. (1989): Institutional and Impulsive Orientations in the Selective Appropriation of Emotions to Self. V D.D. Franks in E.D. McCarthy (ur.), *The Sociology of Emotion: Original Essays and Research Papers*, 115-135.
- Grudzinski, M. (2000a): Holistic Approach to ensue Service Standards are always at their Best. *New Straits Times-Management Times*, 09/03/2000.
- Grudzinski, M. (2000b): Authenticity - Service with a Smile. *New Straits Times-Management Times*, 01/02/2000.
- Fineman, S., ur. (1993): *Emotion in Organization*. London: Sage Publications.
- Fineman, S. (1996): Emotion and Organizing. V S. R. Clegg, C. Hardy in W. Nord (ur.), *The Handbook of Organization Studies*. California: Sage Publication.
- Fineman, S. (1996): Stress, Emotion and Intervention. V T. Newton (ur.), *Managing Stress. Emotion and Power at Work*, 120-135. London et al.: Sage Publications.
- Fineman, S. (2000): Emotional Arenas Revisited. V S. Fineman (ur.) *Emotion in Organization*, 1-24. London: Sage Publications.
- Fitzpatrick, E. (1994): Service with a Smile. *Billboard*, 11.5. 1994, 106(45): 100.
- Follow-up to the Beijing Paltform for Action on the Relationship between Family Life and

- Working Life. Presidency Report (R. Silvera, S. Lemiere), Council of the European Union, September, 2000.
- Hispanic Times Magazine (1994): Service without a Smile can kill your Business. Mar/Apr 94, 15 (2): 50-1.
- Hochschild, A.R. (1979): Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*, 85, 3: 551-575.
- Hochschild, A.R. (1983): *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hudson, T. (1998): Service with a Smile-or Sale. *H&HN: Hospitals & Health Networks*, 01/20/98, 72 (2): 62-3.
- James, N. (1989): Emotional Labour: Skill and Work in the Social Regulation of Feelings. *Sociological Review*, 37 (1): 15-42.
- James, N. (1993): Divisions of Emotional Labour: Disclosure and Cancer. V S. Fineman (ur.), *Emotion in Organization*. London: Sage Publications, str. 94-117.
- James, V. in J. Gabe, ur. (1996). *Health and the Sociology of Emotions*. Blackwell Publishers.
- Jobber, D. (1996): *Principles and Practice of Marketing*. London: McGraw-Hill.
- Jones, L. (1999): Smiling Lessons end Service with a Schowl in Greenland'. *Guardian*, 23, October: 21.
- Kaplan Daniels, A. (1997): Gendered Law Firms. *American Sociological association*, 26 (2), March: 136-138.
- Kuiper, K., M. Flindal (2000): Social Rituals, Formulaic Speech and small Talk at the Supermarket Checkout. V J. Coupland (ur.), *Small Talk*. Longman, Pearson Education (183-207).
- Leidner, R. (1991): Selling Hamburgers and selling Insurance: Gender, Work, and identity in Interactive Service Jobs. *Gender& Society*, 5(2): 154-77.
- Leidner, R. (1993): *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.
- Leidner, R. (1999): Emotional Labor in Service Work. *Annals of the American Academy of political and Social Science*, 561 (Jan.): 81-95.
- Lloyd, G. (1993): *The Man of Reason: "Male" and "Female" in Western Philosophy*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Lorber, J. (1997): *Gender and the Social Construction of Illness*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Lupton, D. (1998): *The Emotional Self: A Sociocultural Exploration*. London, Thousand Oakes, New Delhi: Sage Publications.
- McCarthy, M. (2000): Mutually Captive Audiences: Small Talk and the Genre of Close-Contact Service Encounters. V Coupland J. (ur.), *Small Talk*. Longman, Pearson Education (84-109).
- Michael, K. (1999): North Carolina Employers Struggle to Find Servers with a Smile. *The Herald-Sun*, Durham, N.C., 12/30/1999.
- Mumby, D.K. in L.L. Putnam (1992): The Politics of Emotion: A Feminist reading of Bounded Rationality. *Academy of Management Review*, 17 (3), July: 465-486.
- Naughton, K., J.E. Halpert, K.N. Grossman, A. Figureoa, J. Raymond (2000). Tired of Smile-Free Service? *Newsweek*, 03/06/2000, 135 (10): 44-6.
- Newton, T., J. Handy in S. Fineman (1996): *Managing Stress. Emotion and Power at Work*. London et al.: Sage Publications.
- O'Brien, M. (1994): The Manged Hearth Revisited: Health and Social Change. *Sociological Review*, 42: 393-413.
- Ogbonna, E. in B. Wilkinson (1990): Corporate strategy and Corporate Culture: The View from Checkout. *Personnel Review*, 19(4): 9-15.

- Olesen, V in D. Bone (1998): Emotions in Rationalizing Organizations: Conceptual Notes from Professional Nursing in the USA. V G. Bendelow in S. Williams (ur.), *Emotions in Social Life: Critical Themes and Contemporary Issues*, 313-29. London: Routledge.
- Paseka, A. (1994): Emotional Labour and Health Work, referat, 2nd European Feminist Conference 1994, Graz /Austria.
- Putnam, L.L. in Mumby, D.K. (1993): Organizations, Emotion and the Myth of Rationality. V S. Fineman (ur.), *Emotion in Organization*, 36-57. London: Sage Publications.
- Rafaeli, A. in R.I. Sutton (1987): Expression of Emotion as Part of the Work Role. *Academy of Management Review*, 12(1): 23-37.
- Rafaeli, A. in R.I. Sutton (1989): The Expression of Emotion in Organizational Life. *Research in Organizational Behavior*, 11: 1-42.
- Riddle, D.I. (1986): Service-led Growth: The Role of the Service Sector in World Development. New York: Praeger.
- Rijavec, P. (1999): Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa*, 36 (4): 618-629.
- Sabatini, P. (1999): Pittsburgh-Based PNC Bank Promises Service with a Smile, or Money Back. *Pittsburg Post-Gazette*, 02/03/1999.
- Sae-Lim, S. (1999): It's service with a Smile on Route 24. *Nation*, 11.2.1999.
- Sass, J.S. (2000): Emotional Labor as Cultural Performance: The Communication of Caregiving in a Nonprofit Nursing Home. *Western Journal of Communication*, 64(3): 330-59.
- Shanahan, L. (1998): Designated Shopper. *Brandweek*, 10/26/98, 39 (40): 50-1.
- Shelp, R.K. (1981): Beyond Industrialization: Ascendancy of the Global Service Economy. New York: Praeger.
- Smith, A.C. in S. Kleinman (1989): Managing Emotions in Medical School: Students' Contact with the Living and the Dead. *Social Psychology Quarterly*, 52: 56-69.
- Stare, M. (1999): Sodobne tendence v odnosih med storitveno in industrijsko proizvodnjo v svetu in v Sloveniji. *Delovni zvezki*, let. VIII, št. 11.
- Stare, M. in M. Bučar (1999): Posledice in odzivi na prehod v storitveno (informacijsko) družbo. *Strategija gospodarskega razvoja Slovenije*.
- Steinberg, R. (1999): Emotional Labor in Job Evaluation: Redesigning Compensation Packages. *Annals of the American Academy of Political & Social Science*, Jan 99, 561: 143-74.
- Steinberg, R.J. in D.M. Figart (1996): Exploring Emotional Labour. Paper presented at the summer conference of the International Association for Feminist Economics. Washington, DC.
- Steinberg, R.J. in D.M. Figart (1997): The Range of Emotional Labor at the Workplace: A Job Content Analysis. Paper presented at the annual meeting of the Eastern Sociological association. Baltimore, MD.
- Steinberg, R.J. in D.M. Figart (1999): Emotional Demands at Work: A Job Content Analysis. *Annals of the American Academy of Political & Social Science*, Jan 99, 561: 177-92.
- Stenross, B. in S. Kleinman (1989): The Highs and Lows of Emotional Labor: Detectives' encounters with Criminals and victims. *Journal of Contemporary Ethnography*, 17: 435-52.
- Strout, E. (1999): Service with a Smile? *Sales&Marketing Management*, Jan 99, 151 (1): 16.
- Sutton, R.I. (1991): Maintaining Norms about Expressed Emotions: The Case of Bill Collectors. *Administrative Science Quarterly*, 11: 322-36.
- Taškar, J. (2001): Kovanje uradniške elite, intervju dr. Gregor Virant, državni sekretar. *Delo*, Sobotna priloga, 10.11. 2001, str. 4-6.
- Taškar, J. (2002): Izbor (najprijaznejšega) uslužbenca. *Delo*, 12.1.2002, str. 2.

- Taylor, S. (1998): Emotional Labour and the New Workplace. V P. Thompson in C. Warhurst (ur.), *Workplaces of the Future*. London: Macmillan Press.
- Todaro, J.B. (1995): Make 'em Smile. *School Library Journal*, Jan 95, 41 (1): 24-8.
- Tolich, M.B. (1993): Alienating and Liberating Emotions at Work. Supermarket Clerks' Performance of Customer Service. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22 (3), October: 361-381.
- Treweek, G.L. (1996): Emotion Work in Care Assistant Work. V James in J. Gabe (ur.), *Health and the Sociology of Emotions*, 115-132. Blackwell Publishers.
- Van Maanen in G. Kunda (1989): "Real Feelings": Emotional Expression and Organizational Culture. *Research in Organizational Behavior*, 1: 43-103.
- Walters, B., H. Downs in B. Ritter (1998): The Safeway Smile. *FDCH ABC Nightline*, 10/30/1998.
- Wharton, A.S. (1993): The Affective Consequences of Service Work. *Managing Emotions on the Job. Work and Occupations*, 20 (9), May: 205-232.
- Wharton, A.S. (1999): The Psychological Consequences of Emotional Labour. *Annals of the American Academy of Political & Social Science*, Jan 99, 561: 158-177.
- Wounters, C. (1989): The Sociology of Emotions and Flight attendants. *Theory, Culture and Society*, 6, 1: 95-123.
- <http://www.mercator.si/podjetje/html/opodjetju/opodjetju.html>, 19.11.2001.