

Ali sploh veste koliko emocionalnega dela opravite vsak dan?

Avtor: Maša Ačko in Zinka Kosec

Emocionalno delo je pristop k delu v storitveni dejavnosti, ki temelji na uporabi čustev kot orodja pri podajanju storitve. Podjetjem tovrsten način dela omogoča edinstveno konkurenčno prednost. Omogoča višji nivo kakovosti storitev ter posledično bolj zadovoljne stranke, ki se vračajo. Pomembno je, da se podjetja zavedajo prednosti tovrstnega dela, hkrati pa prepoznajo vpliv, ki ga ima na zaposlene.

Emocionalno delo, je način dela pri katerem izražanje določenih, zahtevanih čustev primernih situaciji sodi med delovne naloge. Reguliranje lastnih čustev in igranje zahtevanih oz. željenih vlog je izredno zahteven in pogosto spregledan vidik dela. Emocionalno delo je lahko stresen proces, na katerega vplivajo dejavniki kot so delovno okolje, klima strank in osebnostne lastnosti ter osebnosti posameznih delavcev ^[3].

Izražanje čustev na delovnem mestu ima močan vpliv na podajanje samih storitev, njihovo privlačnost in na medosebno klimo, ki se ustvari. Kvaliteta storitve bo pogojena s prikazom situaciji primernih emocij. Od delavcev v tovrstnih oblikah dela je pričakovano, da se poskušajo vživeti v določena čustva, kar pa lahko ob nepravilnem pristopu povzroči škodljive psihološke posledice ^[2].

Problematika emocionalnega dela je, da emocionalni delavci za svoje delo prevečkrat ne dobijo nagrade oziroma potrditve s finančnega, poslovnega vidika niti z vidika ugleda ^[5]. Temu primerno ostaja tovrsten način dela v ozadju in se vrednoti le na podlagi uspešnosti celotne storitve. Trud in vložek posameznika bodisi uspešen ali neuspešen je vrednoten le glede na finančni dobiček in ne upošteva osebnostnih lastnosti in reakcij stranke, ki imajo enako velik vpliv na končni izid interakcije. Prepoznavanje emocionalnega dela in prilagajanje delovnih okolij, finančno nagrajevanje ter pripisovanje prispevka in vrednosti, bi moral biti eden glavnih ciljev raziskovanja tovrstnega načina dela ^[1].

Potek emocionalnega dela

Razlika med storitvijo in izdelkom v veliki meri temelji prav na emocionalnem vložku v delo, še posebej ko storitve med seboj primerjamo. Izdelek je merljiv in oprijemljiv. Storitev je manj konkretna, saj zajema tudi uporabo socialnih znanj in spretnosti, da se poteši čustvena potreba uporabnika. Pri storitvi mora sodelavec, skozi emocionalno delo, podati izdelek tako, da odjemalec doživi tudi pozitivno izkušnjo, ki bo služila kot merilo kvalitete celotne interakcije, nemalokrat tudi storitve same ne vezano na strokovnost izvajalca.

Podjetja morajo razumeti, kaj je za potrošnike kvalitetna storitev in kaj obsega ter kako odjemalci storitev zaznavajo njeno kakovost in kaj definira odličnost^[2]. Prav tako se morajo podjetja zavedati kakšni so vložki v emocionalno delo in kakšno konkurenčno prednost jim kvalitetni delavci omogočajo. Na podlagi tega je potrebno vedeti, da je kvaliteta emocionalnega dela v veliki meri odvisna od notranjega stanja delavca in da skrb za dobrobit in pozitivno delovno okolje, veliko pripomore k boljšemu izvajanju storitev.

V storitveni dejavnosti je zelo cenjena »storitev z nasmehom«. Gre za primer dobre prakse na področju emocionalnega dela. Zaposleni poskuša odjemalcu storitve polepšati dan in se potruji, da oseba odide srečna in zadovoljna. Tovrstna storitev daje podjetju veliko konkurenčno prednost, saj se uporabniki na mesta, kjer prejmejo pozitivno izkušnjo, pogosto vračajo. V tem primeru je nasmeh dodana vrednost in je vključen v ponudbo podjetja (ja, standardi določajo, da se mora oseba, ki vas pozdravi ob tem

nasmehnuti, ne glede na to kaj se ji je 5 min prej zgodilo)^[5]. Seveda, ker si ne želimo tožb tukaj ne bova navajali imen teh multinacionalk.

Vrnimo se nazaj k emocionalnem delu, kjer gre predvsem za uskladitev osebnega čustvovanja, osebnega izražanja, družbenih norm in socialnih situacij. Pričakovano je, da se ustvari primerna atmosfera, v kateri bo stranki/kupcu oz. uporabniku storitve prijetno, in bo zato bolj dovzeten za storitve, sugestije nakupa ter da bo odšel zadovoljen in se kontinuirano vračal. Pri emocionalnem delu je vključena uporaba, upravljanje in nadzor nad čustvi. Torej, kot orodje pri delu uporabljamo lastna čustva, naš končni produkt pa so optimalna občutja pri našem klientu^[5].

Proces dela emocionalnega delavca

Storitveni delavec, ki prihaja v neposreden stik s strankami, je obraz organizacije, ki ga potrošniki vidijo, oz. glas, s katerim komunicirajo. Na ta način osebje predstavlja organizacijo, ki ga zaposluje. Zelo pomembno je, da sodelavec v tem primeru jasno sporoča to, kar želi podjetje sporočiti. Hkrati mora tudi utelešati načela, s katerimi se ponaša ustanova. V literaturi je za takšne delavce uporabljan izraz »storitveno osebje v prvih bojnih vrstah« ali angleško »front-line service personel«^[5].

Lastnosti, ki vplivajo na sposobnost emocionalnega delavca, da opravlja svoje delo, so sposobnost vplivanja na druge, samonadzor, sledenje lastnim čustvom, čustvena inteligenca, prepoznavanje tujih čustev, prilagajanje, sočutje itd. Tovrstne lastnosti so pri tovrstnem poslovanju pomembne, ker zaposlenemu omogočijo prepoznati čustva, ki jih čutijo drugi, hkrati pa vzdrževati željeno javno podobo, ki odraža podjetje^[3]. Tovrsten način dela zahteva konstantno mentalno zbranost, kratek reakcijski čas in popolno posvečanje stranki. Pomembno je, da sodelavec pri tovrstnem delu nima oz. ima čim manj lastnih negativnih predispozicij, saj je njegovo delo tako močno oteženo^[1].

Površinsko ali globinsko?

Delo v storitveni dejavnosti in prilagajanje čustev, poteka z igranjem vloge. Zaposleni mora na tak ali drugačen način izzvati čustvo v osebi, s katero želi komunicirati. To stori s površinskim ali globinskim igranjem vlog. Pri površinskem igranju vloge gre za manipulacijo govornice telesa, subtilne namige, tako verbalne kot neverbalne. Gre torej za površinsko prikazovanje čustev oz. simulacijo emocij, ki jih posameznik v resnici ne občuti. Globinsko igranje vlog je poskus dejanskega občutenja čustev, ki bi jih bilo v tistem trenutku primerno pokazati. Zaposleni poskuša skozi sočutje, premislek, potlačitev in prilagajanje lastnih čustev, dejansko začutiti in prenesti čim bolj pristne in primerne občutke na stranko. Takrat gre za prizadevanje po simulaciji, indukciji, potlačitvi ali spremembi čustev v smeri, ki je situaciji najbolj primerna. Tako na primer sodelavec čustvo jeze spremeni v sočutje, ko je stranka neprijazna.

Pri površinskem igranju je zaposleni osredotočen le na zunanji prikaz zahtevanih čustev, pri globinskem pa je poudarek na pristnih čustvih in njihovem adaptiranju na situacijo. V tem primeru gre za bolj napredno obliko dela s čustvi^[5].

Kljub široki uporabi površinskega in globinskega igranja vlog je več negativnih izidov pogosto prišteti površinskemu igranju. Stranke lahko dobijo občutek čustvene disonance oz. neskladja med tem, kaj nekdo čuti in kaj izraža. Površinsko igranje je lahko odraz izgorelosti zaposlenega in pomanjkanja energije za globinsko igranje čustev^[3]. Vendar pa je v situacijah, ko imamo s stranko že trdno zgrajen odnos površinska (ko recimo velja za kratek čas stika ali dopolnitev storitve) dokaj optimalna rešitev za zaposlenega iz za stranko.

Obstajajo »prava« in »neprava« čustva?

S povečano prisotnostjo emocionalnega dela v storitveni dejavnosti, tudi stranke začenejo prepoznavati in celo pričakovati »pravilne« oblike čustvovanja. Popolna ustrežljivost postaja vedno bolj zahtevana in celo samoumevna. Najmanjša odstopanja od te, nekoč le dodane vrednosti, lahko sedaj spremenijo klimo celotne storitve in jo označijo za nezadostno in celo slabo. Pritisk in stremenje k popolnosti sta temu primerno vse večja, v stroki pa se pojavljata fenomena: »Stranka je kralj.« in »Stranka ima vedno prav.«, h katerima stremijo stranke, delodajalci in posledično zaposleni. Kot izhod takemu delovanju lahko preidemo na razmišljanje delovanja »Kot kralj s kraljem«.

Podpora sodelavcem pa tudi zaposlitev delavcev z določenimi empatičnimi lastnostmi in nudenje treningov na temo emocionalnega dela, dela s strankami, bo podjetju doprineslo kvalitetne emocionalne delavce, ki bodo s svojimi in tujimi čustvi znali upravljati na bolj zdrav način ^[4]. Konkurenčni potencial emocionalnega dela je ogromen, saj lahko nasprotno podjetje izdelek z lahkoto ponaredi, izkušnja in duh podjetja, ki izvirata iz njegovih zaposlenih, pa sta praktično neponovljiva in edinstvena ^[6]. Ravno tako lahko z ustreznim zgolj emocionalnim delom izjemno dvignemo dodatno vrednost storitvi, kar posebej velja za področje turizma, velnesa in kozmetike oziroma povsod kjer se stranke zadržujejo dlje časa.

Vpliv emocionalnega dela na zaposlenega

Pozitivni vidiki

Delo, ki vključuje emocionalni vidik lahko ogromno prispeva k posameznikovemu zadovoljstvu. Nudi mu osebno izpolnitev in izpolni neko kvoto po medčloveškem stiku ^[5].

Prav tako emocionalno delo pripomore k boljši in lažji komunikaciji v kolektivu ter boljšemu počutju osebja. Stranka prav tako prejme veliko prijetnejšo izkušnjo, saj doživi celosten pristop, kar vpliva na to, ali bo podjetje še naprej obiskovala in ga priporočala. Posledično se podjetju, ki ima dobro razvit vidik emocionalnega dela, zvišajo konkurenčnost, dobiček in nadaljnje možnosti za razvoj.

Tovrsten pristop ima tudi ogromen vpliv na posameznikov odnos do dela, samopodobo in pogled na svet. Vsak želi poleg zaslužka, v svojem poklicu najti nek smisel oziroma globlji pomen. V večini primerov, osmišljanje pomeni notranjo motivacijo k izboljšanju in zagon. Ljudje ki v tovrstnem delu najdejo neko bistvo bodo bolj zadovoljni, uspešni in izpopolnjeni in se bodo še bolj trudili. Ogromen doprinos k doživljanju imajo pa tudi razmere na delovnem mestu, zato je zelo pomemben tudi vložek v počutje delavcev.

Negativni vidiki

Pri takšnem načinu dela se kljub pozitivnim izkušnjam, pogosto pojavlja stres. Prihaja do različnih situacij, delavci pa morajo, glede na te, primerno in hitro prilagajati svoj odnos. Sploh pri globinskem igranju, kjer gre za konstantno fluktuacijo v čustvovanju, je lahko to zelo naporno. Pri nepravilnem rokovanju s čustvi se lahko pojavijo emocionalna izčrpanost, izgorelost, otopelost, odtujenost in občutki neavtentičnosti. Samo manipuliranje s čustvi ni tako problematično. Težava nastopi, ko izgubimo nadzor nad svojim čustvovanjem in se v delo preveč ali premalo vživimo. Delavec, ki se bo preveč poglobil v delo in se preveč poistovetil s trenutnimi čustvi, lahko odzive stranke jemlje pretirano osebno. Izgubi možnost čutiti lastna in pristna čustva, postane otopel in odtujen.

Na drugi strani imamo ljudi, ki se pretirano čustveno distancirajo. Takšna strategija v tem delu večinoma vodi v nizko samopodobo, saj stranke začutijo čustveno distanco in to sprejemajo negativno. Takšni posamezniki pogosto izgubijo voljo in se preprosto nehajo truditi ^[1].

Delavci, ki jim podjetje omogoča večjo stopnjo avtonomije na delovnem mestu, večinoma doživljajo manjšo stopnjo emocionalne izčrpanosti^[5]. Ključno je torej, da zaposleni na delovnem mestu prejmejo zadostno količino podpore, zastopanja in svobode.

Ste utrujeni pa ne veste zakaj?

Stres in emocionalno delo sta tesno povezana. Stres je pogosta posledica manipuliranja z lastnimi čustvi, da bi zadovoljili druge (ja tudi to je čustveno delo!). Emocionalno delo, je delo s številnimi spremenljivkami. Nikoli pravzaprav ne vemo, ali bomo lastna čustva lahko prilagodili potrebam, ali bo naša »fasada« padla, ali bomo izgledali prisiljeno. Hkrati ne vemo, ali se bo oseba na drugi strani naše čustvene transakcije odzivala po pričakovanjih, kaj naj storimo, če bo odziv negativen, kako naj se vedemo v pričo osebe, ki za naš trud ni dovzetna. V storitveni dejavnosti in postrežbi z nasmehom, se od zaposlenih zahteva skrajna ustrežljivost in neomajna prijaznost.

Kljub tovrstnemu vedenju so zaposleni in zaposlene pogosto, s strani strank, obravnavani hladno in ukazovalno. Tovrstno ravnanje lahko vodi v negativna čustva, ki pa jih mora delavec seveda potlačiti in nadaljevati delo podkrepjeno s prijaznostjo, saj bi bila hladna stranka v nasprotnem primeru morda nezadovoljna stranka. Vsaka taka interakcija pri čutečih zaposlenih sproži akumulacijo stresorjev, ki nato lahko vodijo v doživljanje močnega stresa, anksioznosti, depresije ipd.

Pogoste posledice emocionalnega dela, ki postane stresno, so čustvena izčrpanost, čustveni izbruhi doma, konflikti v zasebnem življenju, nespečnost itn. Breme, ki ga delavec nosi, se odraža tako doma kot tudi pri delu. Pogosto se njegove sposobnosti postopoma zmanjšujejo, saj zapade v začaran krog. Nezdravo rokovanje s čustvenim načinom dela ni škodljivo le za domače življenje, temveč tudi za sam delovni nastop posameznika. Pogost povzročitelj stresa pri emocionalnem načinu dela je občutek, da so zahteve neizpolnjene. To je pogosto predvsem, ko se prejemniki željene storitve, nastopa, simulacije čustev, ne odzivajo tako, kot bi želeli. Posledično se delavec počuti neučinkovito in nepotrebno^[1]. Dolgoročno pa predvsem to izjemno negativno vpliva na samopodobo posameznika, kar lahko privede do tega, da teh stisk posameznik ne zaupa nikomur, saj ne verjame, da je komu za njega zares mar (saj se tudi sam dela prijaznega do ljudi po svoji dolžnosti).

Osvetlimo še nekaj. Čustva jeze, žalosti, strahu in nezadovoljstva so pri čustvenem delu o potlačena med samim delom, nato pa ponovno pridejo na površje doma, ko se igranje vloge zaključi in se človek kočno sprosti. To vodi h konfliktom v domačem okolju, kar notranjega dogajanja v človeku ne izboljša. Stres, čustvena izčrpanost in celostno nezadovoljstvo lahko vodijo k anksioznosti, depresiji in nespečnosti, kar pa lahko vodi celo k somatskemu občutenju stresa pri posamezniku^[7] kar se dolgoročno kaže tudi v nižji splošni odpornosti telesa in pogostejšim bolniškim odsotnostim, ki so v prvem delu krajše, če pa se to nadaljuje lahko preidejo tudi v resnejša obolenja, ki terjajo daljše zdravljenje.

Kaj lahko storijo podjetja, da zaposlenim pomagajo k bolj učinkovitemu emocionalnemu delu?

V modelih, ki se osredotočajo na zadovoljstvo vsake posamezne stranke navodila zaposlenim pogosto niso zelo jasna in točno definirana. Smernice, ko tudi stranka prekorači meje, niso znane in tako je zaposlen prepuščen na milost in nemilost stranki, nadrejenim in lastnim občutkom nemoči. V podjetjih je za uspešno izvajanje tovrstnega načina dela ključno imeti zaposlene, ki radi prihajajo na delo, ki jih tovrsten način dela razveseljuje in izpopolnjuje namesto, da jih spravlja v stisko, predvsem pa da z delom sledijo tudi svojim vrednotam^[8].

Ključno je, da so jasno poznana merila in smernice za postopek dela. Potrebno je imeti približno orisan optimalen model komunikacije s stranko, ki mu zaposleni sledijo. Poleg tega je potrebno zaposlenim

omogočati redno izpopolnjevanje svojih komunikacijskih sposobnosti. Dobro je izvajanje skupinskih delavnic in team-buildingov, ki niso dobri le za izboljšave na področju delovnih tehnik, temveč pripomorejo tudi k izboljšanemu počutju na delovnem mestu in boljšim odnosom v ekipi, saj sodelavci vidijo, da v situaciji niso sami in posledično situacijo doživljajo kot manj stresno in bolj »običajno«.

Poleg naštetega k občutku varnosti doprinaša občutek zastopništva in pripadnosti, ko organizacija izpostavi: »naši sodelavci«. Vodstvo mora navzven svoje zaposlene tudi zastopati, ne le postavljati zahtev in pričakovanj. V primeru konflikta s stranko, je potrebno zaposlenega zaščititi in nato zadeve reševati interno s sodelavcem, stranko pa prevzame nekdo, ki se ne opredeljuje do svojega sodelavca javno. Zagotovo bodo zaposleni bolj zavzeto delali za delodajalca, za katerega menijo, da jim stoji ob strani. Na dolgi rok je treba poiskati ravnovesje med zadovoljstvom strank in dobrobitjo zaposlenih. Predvsem pa je pomembno na delovnem mestu ustvariti klimo, v kateri je dovoljeno delati napake in poiskati pomoč.

Literatura:

1. Ačko, M. (2022). Soočanje s stresom, povezanim z emocionalnim delom v storitveni dejavnosti (diplomska naloga). Višja šola za kozmetiko in velnes, Ljubljana.
2. Ashforth, B. E., in Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88–115.
3. Byrne, C. J., Morton, D. M., & Dahling, J. J. (2011). Spirituality, religion, and emotional labor in the workplace. *Journal of management, spirituality & religion*, 8(4), 299–315.
4. Kruml, S. M. (1999). *The heart working: An empirical investigation of the dimensions, antecedents, and the outcomes of emotion labor*. Temple University.
5. Šadl, Z. (2002). " We're out to make you smile". Emocionalno delo v storitvenih organizacijah. *Teorija in praksa*, 1(1et 39), 49–80.
6. Vodopivec, M. (2011). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
7. Wagner, D. T., Barnes, C. M., in Scott, B. A. (2014). Driving it home: How workplace emotional labor harms employee home life. *Personnel Psychology*, 67(2), 487–516.
8. Kosec, Z. (2022). Katere pa so vaše vrednote? Akademija Akcija: Domžale.