

Nova delovna zahteva: čustveno delo

Avtorica:

Sanja Sever, mag. psih., ZVD Zavod za varstvo pri delu

UVOD

Se vam je že zgodilo, da ste odšli po nakupih v supermarket in ste zgolj nemočno stali pred prodajalci za pultom, ti pa so klepetali in se ne zmenili za vas? Ali pa ste kdaj naleteli na vidno naveličanega uradnega uslužbenca na okencu, ki vam je namenil generičen pozdrav, očesni pogled, usmerjen v računalniški zaslon, in notranji občutek, da ste mu odveč? Predpostavljamo, da tovrstne izkušnje niso pripomogle k oblikovanju prav dobrega prvega vtisa, sploh pa ne želje, da bi se ponovno vrnili.

V postmoderni družbi, kjer ponudba presega povpraševanje, kjer so konkurenčni pritiski čedalje večji in kjer se je na trgu potrebno nenehno prilagajati in razvijati, se tako manjša kot tudi večja podjetja nadvse trudijo, da bi obdržala predvsem redne, stalne stranke. Tako moto »stranka je kralj« dobiva nove oblike in izpeljanke, kjer besedo stranka zlahka zamenjamo za besedo naročnik, poslovni partner, pacient samoplačnik. Vsi napor delodajalcev so pri tem usmerjeni, da zaposleni ozavešijo in upoštevajo naročnikove potrebe, želje, pričakovanja, odjemalno vedenje in zadovoljstvo.^{1,2} Posledično so čustva postala eden od osrednjih konceptov v sodobnih delovnih organizacijah predvsem zaradi spreminjajoče se narave dela in njegovih delovnih zahtev. Vse manj je dela s stroji in več dela z ljudmi, zato morajo zaposleni poleg fizičnega in psihičnega dela opravljati tudi delo s svojimi čustvi ter s čustvi drugih ljudi, s katerimi so v vsakodnevnem delovnem odnosu.³ Tako se v praksi največkrat pričakuje uporaba učinkovitih in zaželenih vedenj: prijazen pozdrav, nagovor, očesni stik, nasmeh, prijeten ton glasu, umirjenost, prijaznost, spoštljivost ter pripravljenost prisluhniti in pomagati. Gre za pomembne delovne zahteve, katerim so raziskovalci v 80-ih letih prejšnjega stoletja nadeli privlačno ime: »emocionalno ali čustveno delo«.

DELO Z LASTNIMI IN TUJIMI ČUSTVI

Čustveno delo je prvič pisno omenila sociologinja A. Hochschild v svoji knjižni uspešnici iz leta 1983 z naslovom *Upravljanje srce: komercializacija človeških čustev*. Dve leti kasneje je sledila javna objava empirične raziskave čustvenega dela na vzorcu stevardes in izterjevalcev dolgov, kjer je ugotavljala, kako ta dva poklicna profila upravljata z lastnimi čustvi v namen ustreznega čustvenega odziva dotičnih strank. S tem prispevkom je pojasnila bistveno razliko med kabinskim osebjem in izterjevalcem dolgov: prvi pri potnikih vzbujajo občutke zadovoljstva, sreče in ugodja, medtem ko drugi navzven kažejo negativna čustva in pri strankah vzbujajo občutke strahu, nelagodja in tesnobe. Od prodajalk se pričakuje, da bodo vesele in prijazne, pogrebnički naj bi bili mrki in bolj zadržani, medicinske sestre pa naj bi večino časa kazale empatijo in podporo bolnikom.⁴ Tudi pri poklicu policista zasledimo kombinacijo tako pozitivnih kot tudi negativnih čustvenih izrazov, kar pomeni, da se morajo na eni strani v primeru stiske sočloveka odzvati s skrbjo in empatijo, na drugi strani pa spoprijeti z nasiljem, grožnjami in nepridipravi na splošno.⁵

Pri čustvenem delu sicer govorimo o poklicno zaželenih čustvih, vendar so ta, kot smo videli v nanizanih primerih, lahko tako pozitivno kot tudi negativno obarvana.^{6,7} Gre torej za obliko dela, ki od nas zahteva, da sprožimo ali potlačimo čustvo z namenom vzdrževati zaželeno zunanjo podobo, ki je v skladu z organizacijskimi pravili čustvovanja.⁸ Tako pri sebi in pri drugih ljudeh povzročamo spremembo v kvaliteti in intenzivnosti čustvovanja ter hkrati upoštevamo standarde čustvovanja v določeni delovni organizaciji. Tako zaposleni vedo, kaj je primerno, kaj zaželeno in kaj potrebno v odnosu do strank.^{6,9}

O čustvenem delu ne smemo govoriti zgolj znotraj diadnega odnosa zaposleni – stranka/naročnik/pacient, saj se delo s čustvi med drugim pojavlja še na vseh ostalih nivojih človekovega poklicnega in zasebnega udejstvovanja: pri timskem in skupinskem delu, pri reševanju problemov in sprejemanju odločitev tako na delovnem mestu kot tudi znotraj družinskega in partnerskega odnosa, pri upravljanju organizacijskih sprememb in podobno.¹⁰ V vseh teh kontekstih igra pomembno vlogo predvsem čustvena inteligentnost zaposlenega, ki se kaže v sposobnosti prepoznavanja, uporabi, razumevanju in konstruktivnem upravljanju svojih čustev.¹¹

Raziskovalci pravijo, da je bila velika večina ljudi prvotno naučenih, da svojim lastnim čustvom ne smejo zaupati, saj

naj bi ta izkrivljala in popačila realnost ter bila celo odraz posameznikove šibkosti.¹² Nasprotno pa se pri čedalje več poklicih pričakuje ali pa celo zahteva delo s čustvi, saj naj bi bilo zadovoljstvo uporabnikov v pozitivni povezavi s čustvenim ozračjem, v katerem določena izmenjava ali storitev poteka. Pričakujejo se visoke ravni čustvene kompetentnosti, kar pa ni vedno najbolj enostavno in preprosto. Poleg visokega čustvenega nadzora se zaposleni velikokrat srečujejo tudi z negativnimi čustvenimi stanji jeze, žalosti in ravnodušnosti.^{13,14} Raven čustvenega dela je med spoloma različna, saj naj bi ženske na svojem delovnem mestu pogostejše delale s čustvi.¹⁵ Tudi osebnostna lastnost sprejemljivosti ni zanemarljiva, saj naj bi takšni posamezniki s prijaznim, velikodušnim, enakovrednim in prijateljskim odnosom izkazovali več pozitivnih čustev in na delovnem mestu soustvarjali pozitivno ozračje.¹⁶

»STORITEV Z NASMEŠKOM«

Ne glede na uporabljen termin ali sinonim v splošnem velja, da ima ta oblika dela posebno vlogo pri poklicih in profesijah storitvenega dela, ki temeljijo na vsakodnevem aktivnem delu z ljudmi.¹⁴ Literatura navaja predvsem naslednje poklicne profile: stevardese, medicinske sestre in tehniki, zdravniki, bančni in poštni uslužbenci, izterjevalci dolgov, učitelji, svetovalni delavci, psihoterapevti in mnogi drugi. V vseh teh omenjenih poklicih imajo lahko čustva eno ali več od naslednjih vlog:

- » čustva kot pogoj: zaposleni delavec potrebuje »prava« in zaželeno čustva (skladna s profesionalno vlogo) za ustrezno opravljanje svojega dela (npr. prijaznost, asertivnost, profesionalnost pri komercialistih, prodajalcih);
- » čustva kot medij: delavec uporablja lastna čustva, da bi vplival na čustva strank, kupcev
- » in klientov; služijo mu kot orientacijsko sredstvo in osnova v procesu odločanja;
- » čustva kot predmet dela: čustva drugih v skupni interakciji so predmet njegovega dela (sem sodijo predvsem svetovalni delavci, psihoterapevti, psihiatri).¹⁷

Čustva se kot pogoj in medij pojavljajo predvsem pri specifičnem poklicu trgovcev in prodajalcev, kar so za lastne potrebe poslovne rasti in konkurenčne prednosti izkoristila številna podjetja.¹⁸ Prodajalci, trgovci in blagajničarji so za svoja delovna mesta izurjeni, da večino časa izražajo pozitivna čustva do strank, potlačijo lastna negativna čustva, znajo obvladovati negativna čustva kupcev (v primerih nezadovoljstva, reklamacij ali pritožb) in poskrbijo, da neprijetni dogodki iz zasebnega življenja ne vplivajo na kakovost opravljanja delovnih nalog.

Ker so »storitve z nasmeškom« postale predmet številnih formalnih organizacijskih pravilnikov, kodeksov in pogodb o zaposlitvi, se največkrat pričakujejo predvsem naslednja vedenja:

- » prijazen pozdrav ob prihodu in odhodu kupca,
- » vzpostavitev očesnega kontakta,
- » nasmejan obraz,

- » pokončna drža telesa in orientacija proti stranki,
- » prijeten glas,
- » kramljanje (angl. »small talk«),
- » aktivno pridobivanje informacij (»Vam lahko še kaj ponudim?«, »Kako vam lahko še pomagam?«),
- » prijazen, ustrežljiv, empatičen, spoštljiv in profesionalen nastop.^{19,20}

Ameriški mediji so kmalu po uveljavitvi koncepta čustveno delo pričeli uporabljati sopomenko čustvena igra. Koliko teh delovnih čustev, ki jih od zaposlenih pričakujejo njihovi nadrejeni, celotna organizacijska politika in kultura je pristnih in koliko navideznih, a nepristnih? Kot odgovor na to je nastala razdelitev na tri različne strategije dela s čustvi: površinsko igranje, globinsko igranje in izražanje pristnih čustev.^{8,21} V nadaljevanju se bomo osredotočili na prvi dve.

POVRŠINSKO IGRANJE

Pri površinskem igranju se osredotočamo zgolj na zunanji izraz in nekakšno simulacijo delovno pogojenih čustev, pri čemer jih od občutenih jasno ločujemo. Omenjeno dosežemo s premišljeno in načrtovano manipulacijo neverbalne komunikacije, z obrazno mimiko, tonom glasu, držo telesa ter ostalimi telesnimi gestami.^{8,21} Tipičen primer takšnega čustvenega dela bi bil komercialist, ki po neprijetnem in neuspešnem razgovoru s svojim neposrednim nadrejenim nadaljuje s svojim delom iskanja novih naročnikov po telefonu, po potrebi pa v istem dnevu odhiti na teren. Tak posameznik je še vedno prijazen, se smehlja in hlini svojo dobro voljo. V resnici pa ne čuti zadovoljstva, ugodja ali trenutnega navdušenja nad delom, kot ga kaže navzven, marveč skrb, potrnost, zaskrbljenost in strah pred negativnimi posledicami razgovora. Gre za pojav čustvene disonance, ki se pojavi takrat, ko navzven izražena čustva niso skladna z našimi notranjimi stanji – s tistimi, kar v resnici občutimo.³

Razmerje med čustveno disonanco in čustveno izčrpanostjo je premo sorazmerno, to pa velikokrat vodi v dolgoročno izgorevanje na delovnem mestu.^{22,23} Ob takšnem dogajanju ima zaposleni lahko pogosto občutke tesnobe ob (novih) obremenitvah na delovnem mestu, največkrat kaže depresivnost s pomanjkanjem energije in volje za delo, otopelost za čustvene izzive klientov, nesposobnost izražanja čustvenih vsebin, izgubi celo smisel za humor in občutek za dogajanje okoli sebe ter ima največkrat neprimeren in nesramen odnos do strank.^{20,24} Težave na duševnem področju se velikokrat odražajo tudi v določenih psihosomatskih simptomih in (zdravstvenih) težavah (tesnoba, depresivna simptomatika, zloraba psihoaktivnih substanc, slaba samopodoba ipd.).²⁵ Tak zaposleni postane neproduktiven in prične razmišljati o zamenjavi delovnega mesta ali pa celo o zamenjavi delovne organizacije.²⁶ Med objektivnimi kazalci izstopa večji delež bolniške zadržanosti, pa tudi prezentizma. Slednji je pogost pri tistih, ki imajo delovne pogodbe sklenjene za določen delovni čas in se bojijo morebitne odpovedi.²³



Tako površinsko kot globinsko igranje lahko pripeljeta do zdravstvenih težav delavca.

GLOBINSKO IGRANJE

Nasprotje površinskemu igranju predstavlja globinsko igranje, kjer zaposleni svoja čustva sproža, potlačuje in aktivno oblikuje, zaradi česar jih poskuša tudi dejansko občutiti. Poudarjeno je predvsem posameznikovo notranječustveno stanje, vedenjska sprememba pa je zgolj stranska posledica.²¹ Gre za dokaj intenziven energetski proces, ki terja notranjo kognitivno prestrukturiranje na ravni miselnih predstav in prepričanj. Lahko bi celo dejali, da takšna oseba sama sebe prepriča, da ni jezna, da ni razočarana, da je dobre volje, da se bo smehljala in drugim ne bo kazala slabe volje ter navsezadnje vsega tega tudi občutila.^{8,19}

Tipičen primer bi bila blagajničarka, ki je v odnosu z nesramno, vsiljivo in težavno stranko. Ta se na blagajni ne strinja s končnim zneskom za plačilo, neutemeljeno trdi, da so cene višje, kot pa so bile označene na policah in zaradi tega zahteva posredovanje poslovodje. Zaposleni ne preostane nič drugega, kot da navzven ohrani mirno kri, prosi za pomoč svojega nadrejenega in poskuša delovati kolikor je mogoče profesionalno. Četudi omenjeno lahko sproža negativna čustva pri blagajničarki, se jih ta trudi nevtralizirati in obvladovati z miselno naravnostjo in osredotočenjem na predhodne pozitivne izkušnje s strankami. V tem primeru še vedno upošteva izrazna pravila, je spoštljiva, prijazna in ustrezljiva.

Za razliko od površinske čustvene igre naj bi ta imela manj škodljivih učinkov tako za posameznika kot tudi za organizacijo.²⁷ Zaposleni, večji zavestne uporabe globinskega igranja, se medsebojno podpirajo, nudijo pomoč in razvijajo višje ravni svojega samozavedanja, kar posledično zmanjšuje delovni distress in tesnoba

na delovnem mestu.^{4,28,29} Posamezniki, ki se pogostejše iskreno smeji in kramljuje s strankami/kupci/pacienti, poročajo o nižji stopnji stresa in so bolj delovno zavzeti.³⁰ Tu je raven (začasne) čustvene disonance bistveno nižja kot pri površinskem igranju, zato tudi ne prihaja do čustvenega izčrpanja posameznika.³¹ Nekaterim ta strategija služi kot nekakšen vir osebnostne in psihološke moči, trdnosti in sposobnosti obvladovanja težavnih situacij.^{32,33} Iz organizacijsko-ekonomske perspektive ta strategija čustvenega dela sovпада s pozitivno storitveno izkušnjo, zaradi česar se redne, stalne stranke rade vračajo, so zveste in bolj pripravljene na sklepanje kompromisov s ponudnikom storitev v primeru pritožb ali težav.^{34,35}

Evolucijsko gledano posamezniki težimo k ohranjanju, skrbi in grajenju nam pomembnih in cenjenih virov. Ko zaznamo morebitno izgubo teh virov ali pa doživljamo ambivalenco med našim vloženim trudom ter (pričakovanimi) pridobitvami, lahko nastopi stresen odziv. V skladu z modelom neravnotežja med trudom in nagrado³⁶ vsak zaposleni za svoje vloške pričakuje temu ustrezne nagrade oz. pridobitve. Če temu takoj ali pa čez nekaj časa ni tako, zaposleni spremeni svoj odnos do dela, delovne organizacije in oblikuje bolj negativno obarvana stališča do dela (nezadovoljstvo, nezavzetost, pomanjkanje lojalnosti). Zaposleni, ki dosledno uporablja globinsko strategijo čustvenega dela, sčasoma dobi občutek, da njegovo delo ne vodi k zanj pomembnim pridobitvam (dobro počutje, zavzetost, izpolnitev, zaznana kompetentnost ipd.), ampak zgolj k pridobitvam za delodajalca. Daljše obdobje tovrstnih občutij vodi v izpraznitev in posledično v čustveno izčrpanost³⁷, zato so toliko bolj pomembni praktični prijem s strani delodajalca pri priznavanju tovrstne oblike dela.

PRAKTIČNI NAPOTKI

Literatura na področju čustvenega dela ne ponuja veliko praktičnih usmeritev za delodajalce, zato smo pripravili osem pomembnih korakov za organizacijsko vzpostavitev čustvenega dela kot vrednote in mehanizme za ohranjanje predvsem globinskega čustvenega dela.

1. Ozaveščanje.

Glede na relativno nepoznavanje čustvenega dela v nekaterih kadrovskih službah bi se bilo smiselno podučiti o samem pojmu, strategijah, vzrokih, načinu delovanja in morebitnih pozitivnih/negativnih posledicah.

2. Kažipot za zaposlene.

Praksa kaže, da je velika večina pričakovanih vedenj v nekaterih delovnih organizacijah neformalne narave in niso nikjer specifično zabeležena. Zaposleni potrebujejo informacijo o tem, kakšno vedenje se na konkretnem delovnem mestu od njih tudi pričakuje. Podjetje naj zapiše, katera so zaželena čustvena vedenja in »pravila igre«. Začetna investicija v kratek informativen priročnik pri uvajanju novozaposlenih in izobraževanju že zaposlenih bo koristna tudi za delovno ozračje.

3. Opis, primer, vaja in še enkrat vaja!

Golo faktografsko opisovanje, kaj čustveno delo je, kako ga prepoznamo in kaj prinese, je neuporabno, če ga ne postavimo v kontekst. Zaposlenim lahko na primerih pokažemo, kako proaktivno in reaktivno delovati v čustveni izmenjavi. Predstavimo jim lahko tehniko kognitivnega prestrukturiranja, kjer spremenimo prvotno negativno čustveno izkušnjo, celotno situacijo na novo premislimo ter prevrednotimo možnosti. Tovrstne situacije so navsezadnje del poklicnega razvoja in učenja, ki nam pomagajo zavzeti novo perspektivo na naše delovno življenje.

Omeniti je potrebno tudi **tehniko vživljanja**. Zaposleni delujejo konkretno v konkretnih okoliščinah, pri čemer marsikdaj pozabljajo na morebitno ozadje dogajanja. V mislih imamo predvsem razumevanje težavne stranke, četudi se na prvi pogled morda zdi nemogoče. Zaposleni lahko zavzamejo perspektivo omenjene stranke in si naštejejo morebitne razloge, zaradi katerih se oseba na drugi strani vede na določen način. Morda ima sama težave doma z otroki ali partnerjem, nadležnega šefa ali pa se preprosto ne počuti dobro. Zavzemanje in vživljanje v perspektivo drugega je v veliki meri odvisno od empatije in naših miselnih zmožnosti, a zagotovo lahko pripomore k boljšemu medsebojnemu razumevanju tudi v poslovnem okolju. Opisana tehnika omogoča miselno predstavo o tem, da je vsak zaposleni lahko tudi na drugi strani delovnega pulta, od koder pričakuje dober in profesionalen odnos, kar globinsko igranje navsezadnje ponuja.

V kolikor nam čas, finance in energija dopuščajo, se zaposleni lahko preizkusijo tudi v **igri vlog**, kjer odigrajo številne scenarije površinskega in globinskega igranja.

Pri zaposlenih lahko gojimo samozavedanje o lastnem čustvenem delu in ga primerjamo z zaznavo njihovih sodelavcev. Takšne intervence so dobrodošle predvsem v začetnih korakih, ko želimo spodbuditi **miselno samorefleksijo**.

4. Čustveno vedenje kot merilo uspešnosti.

Številna podjetja imajo različne sisteme vrednotenja delovne uspešnosti in učinkovitosti, kjer so med drugim zajeti tudi nekateri psihološki kazalniki. Pomembna sestavina ali kriterij naj postane tudi čustveno-delovna kompetenca. Ali se zaposleni dobro počuti ob delu z ljudmi? Ga delo z ljudmi izčrpa ali notranje obogati za nadaljnje delovne podvige? Se zna soočiti s stresnimi situacijami? To naj bodo vprašanja, ki naj vodijo vodstvo in kadrovske službe pri izpeljavi letnih delovnih razgovorov, pri spremljanju zaposlenih in ocenjevanju njihovega doprinosa k podjetju.

5. Pogovor.

Obstaja kopica različnih tipov ljudi, s katerimi prihajamo v stik; v skladu s tem so tudi načini ustrezne komunikacije različni. Področje transakcijske analize in poznavanje koncepta psiholoških iger lahko še dodatno razgrne naravo dela s čustvi, pa vendarle zgolj znanje ni dovolj. Pomembno je, da se zaposleni med seboj o tem pogovarjajo ali pa imajo na voljo nekoga, kateremu lahko vsaj deloma zaupajo ali potožijo o delovnih pripetljajih. To so lahko svetovalec, nadrejeni, sodelavec ali pa zaupnik. Tako lahko omejimo pogovore o čustveno napetih situacijah zgolj na delovno okolje, zaradi česar zaposleni vsega tega ne prenaša v domače okolje. Navsezadnje, ko zaposleni ve, da ima nekoga na voljo za pogovor, ga lahko to nadalje spodbudi, da poišče pomoč, ko jo potrebuje.

6. Opolnomočenje.

Delovne organizacije se počasi spoznavajo tudi s pojmom psihološke podpore zaposlenim, ki na sistemski ravni pomaga zaposlenim, da ohranjajo svojo delovno samopodobo in zdravje, obenem pa poskrbijo za utečen delovni proces. Ena od teh oblik podpore bi lahko bil intenziven celosten program za urjenje globinskega igranja v službah intenzivnega dela z ljudmi (sem prištevamo tudi strategije spoprijemanja s stresom, proces reševanja pritožb, aktivno komuniciranje, reševanje problemov, samopomoč). Ne samo, da bi to znižalo morebitne stroške za delodajalca zaradi odsotnosti ali menjave delovnega mesta, ampak bi doprineslo tudi k bolj preciznemu in humanemu reševanju medosebnih težav.

7. Širimo »znanje« preko zgodbe.

Moč prigodnic ali kratkih resničnih prigod iz organizacijskega življenja je lahko neprecenljivo komunikacijsko orodje. Če na sestanku povemo kratko zgodbo o tem, kako je naša sodelavka odlično izpeljala reklamacijo stranke in slednjo na koncu tudi nasmejala, bo to dalo zaposlenim misliti. Dobre zgodbe ne le čustveno povežejo ljudi, ampak nam pomagajo širiti želene vzorce obnašanja in spreminjati neželene. Prigodnica lahko služi tudi kot uporabno sredstvo

pri nenehnem, a blagem opozarjanju na to, da je čustveno delo neizogiben del dela z ljudmi.

8. Uspešnim čustvenim igralcem dati možnost napredovanja.

Zaposleni, ki uspešno uporabljajo tehniko globinskega igranja in se v najmanjši meri poslužujejo površinskega hlinjenja čustev, naj bodo temu primerno nagrajeni. Pohvala deluje spodbudno, napredovanje pa ima še bolj opazno vlogo, kajti tak zaposleni ne le zaznava pozitivno samopridobitev iz takšnega načina dela, ampak lahko tudi druge poduči, kako, kdaj in zakaj tako delati. Njegova vloga je lahko tudi bolj subtilne narave, saj lahko postane model ostalim, pa se tega niti ne zavedajo. Nekdo, ki napreduje, lahko postane dober mentor novozaposlenim ali neizkušenim, tudi mlajšim sodelavcem, ki čutijo psihološke pritiske dela z ljudmi.

Pri vseh opisanih smernicah ne smemo pozabiti na pomembno vlogo nadrejenih, ki naj služijo kot zgled svojim sodelavcem. Sodobne kadrovske službe pa zaposlujejo tudi psihologe, ki so lahko nepogrešljivi ne le zaradi znanja o potencialni problematiki neustreznega čustvenega dela na ravni posameznika, delovne organizacije in družbe, ampak tudi zaradi psihoterapevtskih znanj in svetovalnih veščin, dobre diferencialno-diagnostične obravnave in poznavanja psihološke metodologije za merjenje tovrstnih konceptov.

LITERATURA

1. <http://www.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>
2. <http://lib.tkk.fi/Diss/2002>
3. Ang Chooi Hwa, M. Emotional labor and emotional exhaustion. *Journal of Management Research* (2012) 12; 115–127
4. Ashforth, E. B. in Humphrey, H. R. Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review* (1993) 19; 88–115
5. Steinberg, J. R. in Figart, M. D. Emotional demands at work. A job content analysis. *Annals of the American academy of Political & Social Science* (1999) 561; 177–192
6. http://www.jennybray.au/storage/pdfs/BRAY_Emotional_Labour_NSWHACC.pdf
7. James, N. Emotional labor: skill and work in the social regulation of feelings. *Sociological Review* (1989) 37; 15–42
8. Hochschild, A. R. *The managed heart*, Los Angeles, University of California Press 1983
9. Othman, A. K, Shah, A. H. in Jasmine, A. Emotional intelligence, emotional labour and work effectiveness in service organizations: a proposed model. *Journal of Bussiness Perspection* (2008) 12; 31–42
10. Russell Hochschild, A. *Upravljanje srce: komercializacija človeških čustev. Teorija in praksa* (2002) 39; 196–213
11. <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/acrobat/eq.pdf>
12. http://helpguide.org/mental/eq5_raising_emotional_intelligence.htm

VELIKI VLOŽKI

- ✓ aktivna čustvena igra
- ✓ skrb za kvaliteto storitev
- ✓ dobro počutje strank
- ✓ dobički podjetja
- ✓ zadovoljstvo delodajalca
- ✓ vzor sodelavcem



Slika 1. Tehnika dinamičnega (ne) ravnesja med vložki in pridobitvami na delovnem mestu

MAJHNE PRIDOBITVE

- ✗ dolgoročna varnost zaposlitve
- ✗ možnost napredovanja
- ✗ plačilo po uspešnosti
- ✗ zaznan trud s strani vodstva

13. <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2003RB-03.pdf>
14. Šadl, Z. Uvod: deracionalizacija organizacij. Teorija in praksa (2002a) 39; 5–9
15. Yoder, J. D. in Kahn, A. S. Making gender comparisons more meaningful: A call for more attention to social context. *Psychology of Women Quarterly* (2003) 27; 281–290
16. <http://cgr.umd.edu.pk/icobm2013/papers/Papers/IC3-Sept-2012-002.pdf>
17. Šadl, Z. We're out to make you smile. Emocionalno delo v storitvenih organizacijah. Teorija in praksa (2002b) 39; 49–80
18. Leidner, R. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and The Routinization of Everyday Life*, Berkeley, University of California Press 1993
19. Brotheridge, C. M. in Grandey, A. A. Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of „people work“. *Journal of Vocational Behavior* (2002) 6; 17–39
20. <http://scholarcommons.usf.edu/etd/5058>
21. Grandey, A. A. *The effects of emotional labor: Employee attitudes, stress and Performance*, Colorado, Colorado State University 1999
22. Diefendorff, J. M. in Gosserand, R. H. Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior* (2003) 24; 945–959
23. Zapf, D. Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review* (2002) 12; 237–268
24. Bono, J. E. in Vey, M. A. *Toward understanding emotional management at work: quantitative review of emotional labor research*. V Hartel, C., Zerbe, W. J. in Ashkanasy, N. M. (ur.) *Emotional in Organizational Behavior*, New Jersey, 2002: 213–233
25. Schaubroeck, J. in Jones, J. R. Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizations Behavior* (2000) 21; 163–183
26. Jung, H. S. in Yoon, H. H. Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent. *International Journal of Hospitality Management* (2014) 38; 84–88
27. Choi, Y. G. in Kim, K. S. A Literature review of emotional labor and emotional labor strategies. *Universal Journal of Management* (2015) 3; 283–290
28. Yang, F. A. in Chang, C. C. Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* (2008) 45; 879–887
29. Wharton, A. The effective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations* (1993) 20; 205–232
30. Rafaeli, A. in Sutton, R. I. The expression of emotion in organizational life. V Cummings L. L. in Staw, B. W. (ur.) *Research in organizational behavior*, Greenwich, 1989: 1–42
31. Hur, W. M., Moon, T. W. in Jun, J. K. The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (2013) 25; 105–123
32. Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V. in Boudreau, J. W. An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology* (2000) 85; 65–74
33. Pizam, A. in Shani, A. The nature of the hospitality industry: present and future managers' perspectives. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research* (2009) 20; 134–150
34. Lee, J. J. in Ok, C. M. Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management* (2014) 36; 176–187
35. Van Dijk, P. A., Smith, L. D. G. in Cooper, B. K. Are you for real? An evaluation of the relationship between emotional labor and visitor outcomes. *Tourism Management* (2011) 32; 39–45
36. Siegrist, J. Effort-reward imbalance and health in a globalized economy. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* (2008) 6; 163–168
37. Philipp, A. in Schupbach, H. Longitudinal effects of emotional labour on emotional exhaustion and dedication of teachers. *Journal of Occupational Health Psychology* (2010) 15; 494–504
38. Henkoff, R. in Sample, A. Finding, training, and keeping the best service workers. *Fortune* (1994) 3, 110–116
39. Lapointe, E., Morin, A. J., Courcy, F., Boilard, A. in Payette, D. Workplace affective commitment, emotional labor and burnout: A multiple mediator model. *International Journal of Business and Management* (2012) 7; 3–21

Pri vseh opisanih smernicah ne smemo pozabiti na pomembno vlogo nadrejenih, ki naj služijo kot zgled svojim sodelavcem.

