

TEORIJA N PRAKSA

1/2002



DRUŽBOSLOVNA REVIJA

TEORIJA IN PRAKSA

Družboslovna revija



Let. XXXIX št. 1
januar/februar 2002,
UDK 3, ISSN 0040-3598

USTANOVITELJ IN
IZDAJATELJ/Publisher
Fakulteta za družbene vede v
Ljubljani

GLAVNI UREDNIK/Editor
Igor Lukšič

SEKRETARKA/Secretary
Irma Vidmar-Vozelj

OBLIKOVALEC
/Designer
Ismar Mujezinović

IZVEDBA
Epromak

TISK
Tiskarna Jože Moškrič, d.d.

UREDNIKI/Associate Editors
Anton Grizold, Marko Lah,
Igor Lukšič, Breda Luthar,
Peter Stankovič, Zdenka Šadl

Tomaž Krpič (recenzije)

UREDNIŠKI SVET/Editorial Advisory
Board

Milan Balažic, Ivan Bernik,
Marjan Brezovšek, Miro Cerar, ml.
Ljubica Jelušič, Maca Jogan,
Stane Južnič, Andrej Kirn,
Miran Komac, Vlado Miheljak,
Zdravko Mlinar (predsednik),
Rudi Rizman, Tine Stanovnik,
Marjan Svetličič, Zlatko Šabič,
Metka Tekavčič, Niko Toš,
Mirjana Ule, Vasja Vehovar,
France Vreg, Pavel Zgaga

MEDNARODNI UREDNIŠKI
SOSVET/International Advisory Board

Luigi Graziano
(University of Torino, Italija),
Michael T. Greven
(University of Hamburg, Nemčija),
Stein Kuhnle
(University of Bergen, Norveška),
Arend Lijphart
(University of California, USA),
Philippe Manigart
(Bruxelles, Belgija)
Helmut Willke
(University of Bielefeld, Nemčija),
Peter Dahlgren
(University of Lund, Švedska),
Henry Teune
(University of Pennsylvania, USA)

Članki se referirajo v:

Political Science Abstracts, International Political Science Abstracts, Sociological Abstracts,
Cobiss, IBZ-International Bibliography of Periodical Literature, IBZ-DC-ROM,
IBZ-International Bibliography of Books Reviews of Scholarly Literature, IBR-CD-ROM

Uredništvo/Editorial board

1000 LJUBLJANA, Kardeljeva pl. 5, tel. 01/5805-147, faks: 01/5805-108

E-pošta: teorija.praksa@uni-lj.si

Teorija in praksa je dostopna na internetu

http://www.uni-lj.si/~fd_tip/index.html

Naročnina za 1. polletje 2002

za študente in dijakke 3.000,00 SIT, za druge individualne naročnike 4.000,00 SIT,

za podjetja in ustanove 8.000,00 SIT, za tujino 9.000,00 SIT

Cena tega zvezka v prosti prodaji je 2.000,00 SIT

Revija izhaja ob podpori Ministrstva za šolstvo, znanost in šport in Ministrstva za kulturo Republike Slovenije.

900207561

TEORIJA IN PRAKSA



družboslovna revija

Letnik XXXIX, št. 1, str. 1- 132

Ljubljana, januar - februar 2002

ZA RACIONALISTIČNO FASADO ORGANIZACIJ

Zdenka ŠADL: Uvod: De-racionalizacija organizacij	5-9
Dana MESNER ANDOLŠEK: "Make me whole again." Čustva v organizaciji	10-29
Aleksandra KANJUO MRČELA: Sodobna rekonceptualizacija dela: delo med racionalnim in emocionalnim	30-48
Zdenka ŠADL: "We're out to make you smile". Emocionalno delo v storitvenih organizacijah	49-80
Nevenka ČERNIGOJ SADAR: Stres na delovnem mestu	81-102
Maca JOGAN: Organizacija kot prostor (ne)nadzorovanega spolnega obnašanja	103-111
Ljubica JELUŠIČ: Ritualizacija čustev v vojaški organizaciji	112-132
Vida KREMŽAR KLEMENČIČ: Čustva v religijskih institucijah – med avtentičnostjo doživljanja posameznika in "kremplji" organizacije	133-154
Branko LOBNIKAR, Mira PAGON: Čustva pri policijskem delu: analiza frustracije	155-169
Breda LUTHAR, Zdenka ŠADL: Skriti transkripti moči: dominacija in emocije v akademski instituciji	170-195

**PREVOD**

Arlie RUSSELL HOCHSCHILD: Upravljanje srce: komercializacija človeških čustev	196-213
---	---------

**PRIKAZI, RECENZIJE**

Maca JOGAN: Seksizem v vsakdanjem življenju (Ana Barbič)	214-216
Daniel GOLEMAN: Čustvena inteligenca na delovnem mestu (Petra Kozel)	217-219

**AUTHOR'S SYNOPSES**

220-225

**KAZALO LETNIKA XXXVIII**

226-230

CONTENTS

BEHIND THE RATIONALISTIC FACADE OF ORGANISATION

Zdenka ŠADL: Introduction: de-rationalisation of organisations	5-9
Dana MESNER ANDOLŠEK: "Make me whole again": emotions in organisation	10-29
Aleksandra KANJUO MRČELA: Contemporary reconceptualisation of Work: work between the rational and emotional	30-48
Zdenka ŠADL: "We're out to make you smile": emotional labour in service organisations	49-80
Nevenka ČERNIGOJ SADAR: Stress at Work Place	81-102
Maca JOGAN: Organisation as a Milieu of (Un)controlled Sexual Behaviour	103-111
Ljubica JELUŠIČ: Ritualisation of Emotions In Military Organisation	112-132
Vida KRAMŽAR KLEMENČIČ: Emotions In Religious Institutions: between authenticity of individual's experience and clutches of organisation	133-154
Branko LOBNIKAR, Milan PAGON: Emotions at Police Work: analysis of frustration	155-169
Breda LUTHAR, Zdenka ŠADL: Hidden Transcripts of Power: domination and emotions in academic institution	170-195



TRANSLATION

Arlie RUSSELL HOCHSCHILD: The Managed Hearth: commercialization of human feeling	196-213
---	---------



PRESENTATION, REVIEWS

Maca JOGAN: Sexism In Everyday Life (Ana Barbič)	214-216
Daniel GOLEMAN: Emotional Intelligence at Work Place (Petra Kozel)	217-219



ABSTRACTS

220-225



VOL. XXXVIII: CONTENTS

226-230

UVOD: DE-RACIONALIZACIJA ORGANIZACIJ

'Sine ira et studio.' Tako je M. Weber (seveda idealno tipsko) označil načelo delovanja modernih organizacij: "brez sovraštva ali strasti, in zato brez čustev ali zanosov" (1958: 215-216). Organizacije so instrumentalno racionalni prostori, ki izključujejo nepreračunljive osebne, iracionalne in emocionalne elemente. Webrova formulacija birokratske organizacije je del njegove zgodovinske teze o razvoju racionalnosti. Zanemarjanje emocionalnih dimenzij organizacijskega in družbenega življenja nasploh torej korenini v Webrovi temeljni preokupaciji: analiziranje nastajanja moderne družbe v terminih procesa racionalizacije tako na ravni institucionalnih struktur kot na mikro ravni posameznikovega doživljanja. Razlogi avtorjevega izmejevanja čustev iz analize organizacij skratka niso bili prvenstveno načelne narave.

Webra mnogi označujejo kot utemeljitelja sociologije organizacij. Strogi racionalistični perspektivi - utemeljeni na dualizmu med ekspresivnim področjem življenja in instrumentalno orientacijo organizacij - ki jo je utemeljil Weber, je ostal zvest glavni tok organizacijske teorije vse do osemdesetih let 20. stoletja. V tem času so organizacije na podlagi epistemološkega zasuka - predvsem po zashgi feministične perspektive - postopno legitimizirane kot "emocionalne arene" (Fineman, 1993). Tradicionalno racionalistično prepričanje o tujosti organizacije svetu čustev in o emocionalno (ter seksualno) anoreksičnih organizacijskih članih pa kljub sedanji konjunkturi tematike čustev v organizacijah v zadnjih dveh desetletjih ni povsem preseženo. Reference na čustva tako še danes redko najdemo v literaturi glavnega toka proučevanja organizacijskega vedenja (glej npr. Fineman, 2000).

Pa vendar so organizacije dejanski kraji nenehno potekajočih in v institucionalne strukture utrjenih emocionalnih procesov. Za racionalistično fasado organizacij se razprostira prostor, ki ga naseljujejo emotivni, a vendar "racionalno" delujoči akterji. Čustva niso omejena na periferna območja organizacij in izolirana v nekakšne (ne/tolerirane) emocionalne enklave, niše ali cone, ampak prežemajo celoto organizacijskih odnosov in praks. Organizacija ne odpravlja, temveč predpostavlja človeško emocionalnost. Čustva niso zunanja, ampak notranja organizacijskim procesom: organizacijsko življenje korenini in je ukoreninjeno v individualnih in medosebnih emocionalnih procesih. Drugače povedano, emocionalni procesi in dogodki igrajo ključno vlogo v konstituiranju, vzdrževanju in spreminjanju organizacijskega reda (skupnosti), in so hkrati proizvod organizacijskih procesov in odnosov, ki zopet dalje organizira delovanja in družbene interakcije. Globoka prepletenost čustev in igranja vlog, delovnega procesa, odločanja, konfliktov, reda in nereda, upora in odpora, ritualov, dominacije, odnosov moči in kontrole, spola in spolnosti itd. govori o nerazdružni povezavi med sodobnimi organizacijami in čustvi.

Z novo antiracionalistično perspektivo se ruši tudi notorična predstava o razcepu med (moškim) razumom in (ženskimi) emocijami, ki je določala tradicionalno konceptualizacijo organizacije in same racionalnosti (kot moške last-

nosti). Racionalnost in emocionalnost nista medsebojno izključujoči kvaliteti delovanja. Nasprotno, organizacijske strukture in delovna okolja združujejo recipročno delujoče racionalne in emocionalne elemente: racionalnost vključuje in je odvisna od emocionalnih sestavin, prav tako so čustva racionalna, temelječa na kognitivnih oz. evaluativnih strukturah. Z novim načinom obravnavanja racionalnosti in emocij, ki ga uveljavlja zlasti "čustveno usmerjena" sociologija (v delih avtorjev/ic kot so A.R. Hochschild, T.D. Kemper, R. Collins, T.J. Scheff, D.D. Franks itd.), se tako odpirajo možnosti za rekonceptualizacijo organizacij kot "prostorov čustvovanja".

Podoba organizacije kot de-emocionaliziranega in de-seksualiziranega prostora se v literaturi (pa tudi v širši javnosti, npr. pod vplivom odmevne Golemanove knjige Čustvena inteligenca na delovnem mestu iz leta 1998 - glej recenzijo v tej številki revije) torej postopno razblinja. Čustva so danes osrednjega pomena za razumevanje delovanja organizacijskih članov kot tudi delovanja celotne organizacije in podjetij (povezanost, uspešnost poslovanja, razvojna sposobnost itd.). V proučevanju dela, organizacij, menedžmenta in vodstva se čedalje bolj uveljavlja spoznanje, da sta človeška emocionalnost in spolnost (ter telesnost) integralna dela - in relevantna dejavnika - organizacijskega življenja. V tej spoznavni usmeritvi narašča proučevanje medsebojne povezanosti spola, spolnosti, emocionalnosti in organizacije.

Umestitev subjektivitete, čustev in komunikacije v center (proučevanja) organizacij odpira številne (med seboj povezane in prekrivajoče se) tematike in področja analize, npr.:

- (re)produkcija, mobilizacija in ritualizacija čustev v organizacijah,
- organizacijsko predpisana pravila čustvovanja in izražanja čustev (kot del organizacijske kulture),
- emocionalno delo kot nova oblika dela - upravljanje čustev kot sredstvo za doseganje instrumentalnih ciljev (storitvenih) organizacij,
- čustva, povezana s procesi kontrole, dominacije in hierarhiziranimi odnosi moči v organizacijah,
- interno komuniciranje in komunikacija z zunanjimi javnostmi,
- vloga oz. funkcija posameznih čustev v organizacijah (strah, anksioznost, lojalnost, zaupanje, pripadnost, zavist, empatija, sočutje, ljubezen, spoštovanje, navdušenost, zanos, vnema, pogum, ponos, gnus, zadrega, sram, krivda, trema, sovraštvo, jeza, obup, depresija, občutki frustracije, zaskrbljenost, pa tudi ravnodušnost, razočaranje, z dolgočasnost, sum, nezadovoljstvo, sreča, privlačnost itd.),
- subjektivno izkušanje bivanja in delovanja v organizaciji,
- vloga menedžerjev ter vodstva organizacije v zgoraj omenjenih procesih (stil vodenja, znanje o čustvih, soočenje z lastnimi čustvi, ustvarjanje ustrezne klime itd.).

In kako razumeti čustva? Nekakšna substancialna definicija verjetno ni smiselna - prinaša vrsto težav in omejitev v raziskovanju. "Vse je lahko 'emocionalno', tako kot je vse lahko 'seksualno'" (Plummer, 1975). Velja pa upoštevati, da čustva predstavljajo odzive osebe na neko dogajanje/situacijo - bolj točno, na dražljaje, ki jim oseba pripiše nek pomen, in ki jih oceni kot zelo pomembne. Čustva so torej kognitivno posredovana (temeljijo na ocenah, presojah in so zato

družbeno-kulturni in ne zgolj biološki pojavi), stimulirajo mišljenje (!) in nagibajo posameznike k delovanju - so oblika predelovanja oz. sama osnova delovanja. Čustva (bolj ali manj intenzivno) občutimo in običajno, ne pa nujno, jih spremljajo fiziološke spremembe. Do neke mere so podvržena individualni in družbeni (organizacijski) konstrukciji, upravljanju in nadzoru. De-racionalizacija organizacij torej ne pomeni nujno odprave emocionalne (samo)kontrole organizacijskih članov. Zahteve po discipliniranju čustev, povezane z novimi tekmovalnimi strategijami na področju storitev v sodobnih tržnih gospodarstvih, predstavljajo nadaljevanje racionalizacije poklicnega delovanja v Webrovem smislu.

S čustvi pogosto subtilno in tenkočutno povezani procesi, kot so učenje in igranje vlog, komunikacija, odločanje, konflikti, lojalnost, moč, vodenje, motivacija, konformnost, kreativnost, poslovna etika, kontrola, rituali itd., so bistvena in neločljiva razsežnost delovnih - proizvodnih in storitvenih, političnih, vojaških, zdravstvenih, religijskih oz. cerkvenih organizacij, pa tudi akademskih institucij. Njihovo raziskovanje prispeva k celovitejši refleksiji in razumevanju različnih tipov organizacij, njihovega "notranjega življenja" in njihovega delovanja navzven. Prav tej nalogi oz. izzivu (ki se je pri nekaterih avtoricah, kot so mi zaupevale, po začetnem negotovem oziranju po tematiki razvil v pravo strast - prim. "Passionate Sociology" Game, Metcalfe, 1996) sledijo prispevki sodelujočih v tej številki Teorije in prakse.

Skupna ugotovitev avtoric/jev je, da so emocionalni procesi osrednji procesom organiziranja, s čimer pokažejo na možnosti, smiselnost in legitimnost proučevanja čustev, spolnosti in telesa v različnih vrstah organizacij. Raziskovanje vloge emocij v organizacijah, ugotavljajo, je pomembno zlasti ob upoštevanju novih pogojev visokomodernih družb: procesi globalizacije gospodarstva, povečana mednarodna kompetitivnost in nove strategije tekmovanja, rast storitvenih dejavnosti, spremembe na trgu dela, procesi individualizacije, konec hladne vojne, pojav verskega fanatizma, spremembe v sodobnih sistemih dominacije itd. Osrednja in soglasna je tudi eksplicitna ali implicitna ugotovitev avtoric/jev o obstoju napetosti med subjektivnim doživljanjem posameznikov/c in organizacijskimi procesi upravljanja individualnih (emocionalnih) izkustev v skladu z interesi in cilji organizacije, ki (praviloma) niso skladni z interesi in dobrobitjo njenih članov (zlasti tistih na položajih z nizko stopnjo družbene moči).

Primarni cilj članka Dane Mesner Andolšek je izčrpen pregled in prikaz dinamike in razlogov (ne/redukcionističnega) raziskovanja čustev v organizacijskih vedah. Novejši razcvet zanimanja - ki je čustva prenesel z obrobja v središče organizacijskega proučevanja - avtorica pojasnjuje z notranjimi, intelektualnimi dejavniki in zunanji, širšimi sociološkimi spremembami, povezanimi s procesi globalizacije gospodarstva in (posledično) novimi strategijami tekmovanja na področju gospodarstva. Aleksandra Kanjua Mrčela predstavi kontinuiteto in diskontinuiteto v sferi dela ter sodobno (feministično) rekonceptualizacijo dela, pri čemer se osredini predvsem na vnos v preteklosti zanemarenih emocij. V obravnavo sodobnega razširjanja koncepta dela upelje pojem emocionalnega dela kot simbol novih znanstvenih interpretacij delovne realnosti. Emocionalno delo kot novo obliko dela, relevantno zlasti v storitvenem sektorju razvitih tržnih

gospodarstev, dalje obravnava Zdenka Šadl. V članku opozori na feminizacijo in posledice emocionalnega dela, v zadnjem delu pa predstavi storitve z nasmehom v McDonald'su (Slovenija) in v Mercatorju. Nevenka Černigoj Sadar se loti v sodobni poljudni, strokovni in znanstveni literaturi zelo popularne (čeprav pogosto enostransko obravnavane) problematike stresa in stresnih čustev v človekovem življenju in v organizacijah. V svojem prispevku predstavi značilnosti stresa, modele stresa na delovnem mestu, spolne razlike v doživljanju stresa in predloge za celostno pristopanje k raziskovanju stresa. Maca Jogan z naslonitvijo na izsledke raziskav o spolnem obnašanju v organizacijah pokaže na nevdržnost in napačnost racionalistične predstave o izmejenosti spolnosti iz organizacij. Organizacije so prostori nasilne, nesoglasne spolnosti, vendar tudi soglasnega spolnega obnašanja, ki je raziskovalno pozornost pritegnilo (Šele) v novejšem času. Podjetja imajo do intimnih odnosov na delovnem mestu različne politike in oblike nadzorovanja. Kot avtorica pokaže na konkretnem primeru storitvenega podjetja, so "spolni stiki" lahko celo (predpisana) sestavina izvajanja delovne vloge. Ljubica Jelušič tematizira čustva v kontekstu vojaške organizacije, za katero ugotavlja, da veliko svojih ravnanj utemeljuje na čustvih. Posebej izpostavi neizogibno potrebo po ritualizaciji čustev ter institucionalizaciji (pravil) čustvovanja in emocionalnega izražanja, vključno z emocionalnim delom (zaradi izogibanja entropiji v vojaški enoti, doseganja kohezije enote in njeni pripadnosti ter zaradi doseganja vojaških ciljev), kar pa zlasti v sodobnih, postmodernih vojaških organizacijah ne vodi nujno k vojakom - "emocionalnim robotom". Podobno temo, ritualizacijo čustev, obravnava tudi Vida Kramžar Klemenčič na primeru religijskih organizacij, pri čemer kritično izpostavi napetost med (avtentičnim) religioznim čustvovanjem posameznega vernika in religijsko (cerkveno) organizacijo. V tej zvezi ugotavlja, da igrajo pomembno vlogo religiozni obredi kot moderatorji "strukturne napetosti" in tudi sama struktura religijske organizacije, ki narekuje različno notranjo dinamiko. Živost religioznih občutkov in čustvovanja in obstoj religijskih organizacij sta tako med seboj tesno povezana. Branko Lobnikar in Milan Pagon obravnavata frustracijo kot emocionalno kategorijo oz. afektiven odziv zaposlenih pri policijskem delu. Rezultati raziskave na vzorcu slovenskih policistov kažejo, da delavci pogosto doživljajo frustracijo, občutek nemoči in neugodja, ki jih spremljajo nezaželeni načini (individualnega in kolektivnega, organizacijskega) upravljanja negativne afektivnosti. Avtorja izpostavita potrebo po preseganju paramilitaristične filozofije, ki pri opravljanju policijskega dela protežira načelo ubogljivosti in izvajanja ukazov nadrejenih. Članek Brede Luthar in Zdenke Šadl posega v subjektivni svet doživljanja organizacije. Na podlagi pilotske študije akademske institucije (primer FDV) ugotavljata komunikativno/emocionalno konstrukcijo in reprodukcijo odnosov moči in dominacije.

Članki avtoric/jev se pri obravnavi vloge čustev v organizacijah eksplicitno ali implicitno, v večji ali manjši meri opirajo na pojem upravljanje čustev in na druge sestavine konceptualnega aparata (emocionalno delo, pravila čustvovanja itd.), ki ga je razvila ameriška sociologinja A.R. Hochschild. V tematsko številko smo uvrstili prevod poglavja iz njenega slovitega dela o komercializaciji čustev ('The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling', 1983), ki navdihuje

raziskovalce čustev v organizacijah vse do danes. Hochschildova je za svoje pionirsko delo na področju raziskovanja vloge emocij v organizacijah v letu 1983 in 1984 prejela številna priznanja in nagrade. Med drugimi odmevnimi deli avtorice sta tudi knjigi 'The Second Shift' iz leta 1989 in 'The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work' iz leta 1997. Nekateri sociologi jo uvrščajo med najpluvnejše sociološke mislece (glej npr. Stone, 1998).

LITERATURA

- Fineman, S., ur. (1993): Organizations as Emotional Arenas. V S. Fineman (ur.), Emotion in Organization: 9-35. London: Sage Publications.
- Fineman, S. (2000): Emotional Arenas Revisited. V S. Fineman (ur.) Emotion in Organization, 1-24. London: Sage Publications.
- Game, A. in A. Metcalfe (1996): Passionate Sociology. London: Sage Publications.
- Gerth, H.H. in C.W. Mills (1958): From Max Weber: Essays in Sociology. New York: Oxford University Press.
- Plummer (1975): Sexual Stigma, an Interactionist Account. London: Routledge & Kegan Paul.
- Stone, R., ur. (1998): Key Sociological Thinkers. Houndmills, Basingstoke, Hampshire R G21 6XS in London: MacMillan Press LTD.

"MAKE ME WHOLE AGAIN." ČUSTVA V ORGANIZACIJI.

Povzetek. Pričujoči članek ima namen prikazati, kaj se je v organizacijskih vedah dogajalo v preteklosti in ne davno nazaj, na področju raziskovanja čustev v organizaciji. Predvsem pa želi poiskati odgovor na vprašanje, zakaj se čustva danes tako intenzivno raziskujejo v organizacijskih vedah. Zaključek kaže, da je zaradi procesov globalizacije, okolje organizacij postalo zelo negotovo, ključni kompetitivni problem organizacij pa je produkcija inovacij in organizacijskih kompetenc. Delovanje in struktura organizacij se spreminjata v smeri vse bolj sploščenih hierarhičnih struktur in drugačnega razumevanja odnosov avtoritete. Tako postaja medsebojno delovanje na osnovi zaupanja eden ključnih koordinacijskih mehanizmov organizacije. Proizvodnja visokih stopenj zaupanja pa je ena najpomembnejših nalog sodobnega menedžmenta. Proizvodnja in prikaz čustev v organizaciji ter njihova analiza se zato iz obrobja organizacijske analize seli v njen center.

Ključni pojmi: čustva, organizacijske vede, zadovoljstvo, priпадnost, stres, delo s čustvi, zaupanje, koordinacijski mehanizem

Uvod

V lanskem letu sta se v organizacijskih vedah pripetila dva dogodka, ki dobro kažeta na to, kakšno je stanje v disciplini. Prvi je bil izid knjige z naslovom: "Emotion in the Workplace. Research, Theory, and Practice", ki so jo uredili Ashkanasy, Hartel and Zerbe (2000) in prinaša pregled različnih disciplin, teorij in metod za analizo čustev na delovnem mestu. Čustva, pravijo raziskovalci, niso samo učinki v organizaciji, temveč prispevajo k njeni strukturi, dinamiki; prikaz čustev zaposlenih pa tudi nima samo negativnih učinkov, temveč je upravljanje samo kot proces, delo s čustvi v širšem smislu. Knjiga predstavlja okvir, v katerem raziskovalci iz različnih disciplin raziskujejo čustva v integralnem smislu in tako predstavlja verjetno enega od mejnikov obravnavanja čustev v organizacijskih vedah. Drugi dogodek, ki ravno tako lahko pokaže, kaj se trenutno dogaja v tej raziskovalni sferi, je simpozij, ki ga je organiziralo Mednarodno društvo za psihoana-

* Dr. Dana Mesner Andolšek, docentka na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani.

lizo v organizaciji z naslovom Analiza organizacijskih čustev - v psihoanalitični in družbeno konstruktivistični perspektivi, kjer sta Yiannis Gabriel in Stephen Fineman (<http://www.sba.oakland.edu/ispso/html/2000Sym>, 25.7.2001) s pomočjo multimedije organizirala analizo dokumentarnega dogodka "žvižgarjenja" (whistleblowing) in tako spodbudila dialog na temo čustev med dvema znanstvenima disciplinama (psihoanalizo in sociologijo). Analiza čustev je ena od osrednjih raziskovalnih tem, s katero se danes ukvarjajo organizacijske vede. Razvoj dogodkov je izrazito pozitiven in smo ga lahko zelo veseli, kajti pričakovati je odmev teh dogodkov v organizacijski in menedžerski teoriji in praksi.

Članek ima namen prikazati, kaj se je v organizacijskih vedah dogajalo v preteklosti in pred nedavnim, na področju raziskovanja čustev v organizaciji, predvsem pa bi želela poiskati odgovor na vprašanje, zakaj se čustva danes tako intenzivno raziskujejo v organizacijskih vedah. V prikazu pa bi hkrati želela izzvati splošno prepričanje, da je bila do sedaj ta veda v nekem smislu slepa za vlogo čustev v organizaciji. Sama bi najbrž težko sprejela tako težko "resnico", menim pa, da je to raziskovanje imelo le druge poudarke, ki emotivno stran raziskovalnih problemov nikoli ni prinašalo v središče svoje analize, v nasprotju od sedanje situacije mrzličnega raziskovanja čustev. Raziskovalci so v preteklosti raziskovali razpoloženja (moods) in stališča (attitudes) zaposlenih (Fineman, 1996), kot na primer zadovoljstvo, pripadnost, stres, alienacijo, ki imajo vsa izrazito emotivno komponento, vendar je ta ostala relativno ob strani. Zgodovina discipline govori, da so raziskovalci s Harvarda že leta 1923 trčili ob problem čustev na dokaj spektakularen način, in da so zaradi tega odprli povsem novo smer v teoriji organizacije (teorijo medčloveških odnosov), vendar čustev niso postavili v srž svojega raziskovanja kot se to počne v devedesetih letih. Kaj se je dogajalo davnega leta z raziskovalci v General Electric's?

Raziskovalci (Mayo s sodelavci) so v podjetje prišli z namenom raziskati nekatere ergonomske in tehnološke vidike učinkovitosti. Hawthorn študije, ki so skupaj trajale 7 let in so bile dokaj znanstveno načrtovane in organizirane, so se osredotočale na številne vidike dela, med drugim tudi na vpliv svetlobe na delovno učinkovitost. Pri tej analizi so imeli dve skupini delavcev (sestavljali so električne stikalne plošče), kjer so merili vpliv povečevanja in zmanjševanja svetlobe. V eksperimentalni skupini so spreminjali svetlobo, v kontrolni skupini pa so svetlobo ohranjali ves čas enako. V eksperimentalni skupini se je učinkovitost spreminjala premo sorazmerno s spreminjanjem svetlobe, v kontrolni skupini pa je učinkovitost ravno tako nenehno rasla (čeprav nekoliko počasneje), ne da bi raziskovalci spreminjali količino svetlobe. Prvi rezultat je bil pričakovan, drugega pa si niso znali razložiti. Kontrolno skupino so vzeli pod drobnogled in začeli z njo eksperimentirati. Počeli so različne stvari (povečevali in zmanjševali so jim svetlobo, odmore med delom, plačevali kosila in druge beneficije, potem so jim vse te spet odvzeli). Karkoli so jim počeli, skupina je nenehno povečevala produktivnost. Zato so šli med delavce in opravili intervjuje z njimi, da bi ugotovili, kaj se dogaja. Tam so jim povedali, da sploh ni šlo za svetlobo, temveč za to, na kakšen način so raziskovalci ravnali z zaposlenimi. Vsako jutro so raziskovalci pozdravili delavce samo s preprosto gesto prijaznosti kot je: "Dobro jutro". Ta gesta prijaznosti in naklonjenosti je tako močno motivirala zaposlene, da se je učinek kazal v večji

delovni produktivnosti. Raziskovalci so bili presenečeni in zadovoljni z razlago. Še vedno pa si niso znali razložiti povečevanja produktivnosti v situaciji, ko so jim raziskovalci zmanjševali svetlobo na minimum, ko so jim odvzeli odmore, plačana kosila itd. Delavci so povedali, da so se še bolj potrudili, ker so sklepali, da če jim je vodstvo moralo odvzeti vse te beneficije, ki so jim jih predhodno dali, da so se morali znajti v hudi stiski in zato so bili delavci solidarni z vodstvom in so "še bolj poprijeli za delo".¹ Ta rezultat je spodbudil raziskovalce, da so začeli razmišljati, kako pomembni so medsebojni človeški odnosi pri delu. Vendar se je njihova razlaga ustavila pri kognitivnih elementih medsebojnih odnosov (definicija situacije), kot je zadovoljstvo z delovno atmosfero in medsebojnimi odnosi in so zgrešili pomen pozitivnih čustev, ki je bil v situaciji verjetno odločilen faktor povečane produktivnosti. Če bi hkrati merili delovno zadovoljstvo in pozitivna čustva, ki so bila takrat prisotna v situaciji, bi verjetno ugotovili to, kar danes ugotavljajo raziskovalci. Pomemben vpliv visokih pozitivnih čustev (visok PA - glej Aisen in Baron, 1991; George, 1991; Goerge in Brief, 1992) pri zaposlenih in ne samo zadovoljstvo z delom. Kajti obstaja vprašanje, koliko so bili lahko delavci zadovoljni z delom v praktično popolni temi, ko so morali opravljati zelo natančno delo s stikalnimi ploščami. Pa vendar se je produktivnost povečevala. Takraten eksperiment seveda kaže tudi na pomen čustev v neki širši perspektivi, kot na primer koliko so takrat čustva vplivala na interpretacijo delavcev glede kriznega menedžmenta in njihove lastne vloge v tej situaciji - kot se to danes sprašujejo raziskovalci, ko ugotavljajo prežemanje (interpenetracijo) kognitivnih in emotivnih elementov pri definiciji situacije in sprejemanju odločitev) (Ashfort, Humphrey, 1995; Fineman, 1996) ali pa vloge pozitivnih čustev (zaupanja) v kontekstu kriznega menedžmenta in visoke stopnje negotovosti v okoljih organizacije (Kramer, Tyler, 1996).

Proučevanje čustev v organizacijskih vedah v preteklosti

Če na zgodovino analize čustev v organizacijski literaturi gledamo s feministične perspektive (Martin, 1998), lahko sprejememo očitek, da so bila čustva povsem ignorirana. Toda če gledamo na analizo čustev s širše perspektive, pa je takšno stališče težko sprejeti. Kakšno argumentacijo ponujam v premislek? Organizacijska veda je disciplina, ki črpa iz korenin širšega spektra družboslovnih disciplin (Brief, 1998): psihologija, socialna psihologija, sociologija, ekonomija. In kadarkoli je imela veliko temo, se je vedno obračala na te discipline. Med velike teme sodijo na primer zadovoljstvo z delom (Brief, 1998), motivacija, priпадnost (Meyer, Allen, 1997), stres na delovnem mestu (Sauter, Murphy, 1995), odklonsko vedenje (Ackroyd, Thompson, 1999), odmik od vloge (Brief, 1999; Dalton, Todor, 1993), odtujitev (Banai, 2000), državljansko vedenje v organizaciji (organizational citizenship behavior) (Williams, 1999). V tem delu želim prikazati le tiste teme, ki so bile znotraj organizacijskega raziskovanja deležne velike pozornosti in so hkrati vključevale močno emotivno komponento.

¹ Opozorila bi, da se je v situaciji krize solidarnost delavcev z menedžmentom povečala in proizvedla ugodno reakcijo zaposlenih, kljub neugodni motivaciji.

Zadovoljstvo z delom

Zadovoljstvo z delom je tema, ki ji je bila namenjena velika in dolgotrajna pozornost. Od začetka proučevanja v tridesetih letih pa do leta 1991 je Spector (1996) naštel 12 400 analiz tega fenomena! Raziskovalci so konstantno ugotavljali šibko povezavo med zadovoljstvom z delom in delovno učinkovitostjo posameznika (Brief, 1998), vendar se je vztrajno ponavljalo splošno prepričanje (da so zadovoljni delavci bolj produktivni). Morda so se zaradi tega splošnega prepričanja raziskovalci kar naprej vračali k preverjanju zveze med zadovoljstvom in učinkovitostjo. Takšno vztrajanje je končno obrodilo sadove in izkazalo se je, da je zadovoljstvo z delom povezano s kontekstualno učinkovitostjo ali z državljskim vedenjem posameznika v organizaciji, kot ga tudi imenujemo (Organ, Ryan, 1995). Kontekstualna učinkovitost se nanaša na prispevek posameznika k širšemu delovnemu kontekstu, ki omogoča višjo delovno učinkovitost skupine, organizacije kot celote (na primer pomoč sodelavcu, dajanje konstruktivnih predlogov, širjenje dobre volje, zaščita organizacije). Gre za dejanja, ki jih organizacija ne zahteva od posameznika in jih posameznik opravi prostovoljno in v splošnem zelo prispevajo k celotni uspešnosti organizacije. Šele odkritje te vzročne povezave lahko opraviči tisto splošno sprejeto prepričanje, da bolj zadovoljni delavci bolje delajo (Brief, 1998). Zadovoljstvo z delom torej v končni instanci povečuje uspešnost organizacije.

Pogostokrat so se raziskovalci pri raziskovanju zadovoljstva pri delu osredotočali na to, kako ljudje čutijo glede svojega dela in kako zadovoljni so z njegovimi različnimi vidiki (analizirali so naloge, medsebojne odnose, nagrade), ki so vsi izkazovali precejšen vpliv na zadovoljstvo. Zadovoljstvo so merili na različne načine in so v ta namen razvili številne merske instrumente. Že leta 1955 je Kunin (Brief, 1998) razvil obrazno skalo, s pomočjo katere respondenti ocenjujejo posamezne vidike dela s pomočjo izrazov na obrazu in tako poročajo, kako čutijo glede dela v splošnem. Kasneje so razvili različne merske lestvice za ocenjevanje zadovoljstva z delom, različne teoretične modele (in čustva so bila vedno tudi del teh modelov) tako glede dejavnikov zadovoljstva kot tudi njegovih posledic (delovna učinkovitost, organizacijsko državljsko obnašanje, umik od vloge kot je absentizem, odhod iz organizacije, zmanjševanje pripadnosti, disfunkcionalno vedenje) (Ackroyd, Thompson, 1999).

Čeprav je zadovoljstvo z delom stališče in sodi v širši kontekst raziskovanja stališč v organizaciji, moramo upoštevati, da je definicija zadovoljstva z delom tista, ki jasno kaže na kompleksno sestavo koncepta. Locke (1976) je zadovoljstvo z delom opredelil kot "razveseljujoče ali pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocene dela ali delovne izkušnje posameznika". Brief (1998) jasno pokaže, da so stališča sestavljena iz treh komponent, in da je odgovor na oceno delovne situacije viden v treh kategorijah. Te kategorije ali komponente so čustvena, kognitivna in vedenjska. Emotivna komponenta pomeni, kako posameznik čuti glede objekta, ki ga ocenjuje (na primer nadrejenega), in vključuje razpoloženje, čustva in aktivnost živčnega sistema, ki se pojavi v povezavi s tem objektom. Kognitivna komponenta je sestavljena iz idej in prepričanj, ki jih posameznik ima glede objekta, ki ga ocenjuje.

Vedenjska komponenta pa je sestavljena iz dejanj ali vedenjskih namer, ki jih posameznik izkazuje nasproti objektu ocenjevanja. Ker je bila vedenjska komponenta razumljena kot odvisen učinek stališča, sestavljenega iz emotivne in kognitivne komponente, se je uveljavil dvo-komponentni model strukture stališč. Iz pragmatičnih razlogov je večina raziskovalcev (Brief, 1998) sprejela dvokomponentni model in nekako zanemarila tro-komponentno sestavo. Čeprav se danes ugotavlja, da je tro-komponentni model veliko bolj primeren za raziskovanje, saj ima lahko vsaka komponenta različne sprožilne faktorje (anticedente) in tako tvori različne odgovore na dano situacijo.

Ugotovljeno je bilo (Edwards, 1990), da komponente, ki sestavljajo stališča, niso med seboj nujno usklajene (tisto, kar posameznik čuti do objekta ni nujno usklajeno s tistim, kar posameznik misli o objektu). Podatki tudi kažejo, da se lahko različne komponente drugače obnašajo v procesu vplivanja in spreminjanja. Tako lahko na primer opazujemo vpliv emocij na stališča ali vpliv stališča na vedenje ter na primer, ali se je raziskovanje pravzaprav v celoti osredotočilo na pravilno komponento ali ne (emotivno ali kognitivno).

Pripadnost

Pripadnost je druga velika tema v organizacijskih analizah. Več kot trideset let raziskovanja pripadnosti k organizaciji je dalo rezultate v razvoju konceptov, modelov in merskih instrumentov (Meyer in Alan, 1997). Vsi bolj kompleksni koncepti pripadnosti k organizaciji vključujejo tudi emotivno dimenzijo oziroma vidik. Kanter (1968) jo opredeljuje kot posameznikovo emotivno osnovo za povezanost s skupino. Meyer in Alen (1997) na primer opredeljujeta pripadnost kot psihološko stanje, ki označuje odnos posameznika do organizacije in ima posledice pri odločanju o tem, ali bo ostal v organizaciji ali ne.

Pripadnost so raziskovalci v preteklosti velikokrat opredeljevali (Steers, 1977; Angle & Perry, 1981; O'Reilly & Caldwell, 1981; Mottaz, 1988, Meyer & Allen, 1997). Za naše namene smo pripadnost opredelili kot čustvo pozitivne usmerjenosti zaposlenih glede prihodnje smeri razvoja organizacije, ki vpliva na sedanje delovanje (Barbalet, 1996). Širša definicija govori, da je pripadnost izraz "psihološke vezi", ki zaveže posameznika k organizaciji. Ta vez je lahko različna. O'Reilly et al. (1991) govorijo o večstopenjski zavezanosti posameznika k organizaciji, ki je lahko v obliki privolitve, identifikacije ali celo internalizacije. Intenziteta te povezanosti je pri privolitvi šibka, srednja pri identifikaciji in najmočnejša pri internalizaciji?

Meyer & Allen (1997) privzemata definicijo, po kateri je pripadnost emocionalna vez z organizacijo, ki temelji na želji vzpostaviti nagrajevalen odnos z organizacijo in na skladnosti ciljev in vrednot med posameznikom in organizacijo. Pripadnost je sestavljena iz emotivne pripadnosti (nanaša se na čustva pripadnosti, identifikacije in vključitve v organizacijo), temporalne (continuance) ali kalkulativne pripadnosti (ta se nanaša na zavedanje glede stroškov, ki so povezani z odhodom iz organizacije) in normativne pripadnosti (ki se nanaša na občutenje dolžnosti, da posameznik ostane v organizaciji). To so po njunem mnenju sestavi-

ne in ne oblike pripadnosti, kajti posameznikovo razmerje do organizacije lahko odraža različno raven na vseh treh dimenzijah.

Osredotočenost pripadnosti pa pomeni, da je pripadnost lahko usmerjena na različne ravni v organizaciji. Lahko je posameznik pripaden nadrejenemu, timu, vodi tima, oddelku vodilnih ali organizaciji kot celoti.

Raziskave (tiste, ki so uspešnost merile na objektivni način in one, ki so jo merile na podlagi samopercepcije) so pokazale, da so zaposleni, ki so emotivno privrženi organizaciji zanj tudi največ vredni (Meyer & Allen, 1997). Tako so se zaposleni na skalah, ki sta merili učinkovitost in državljansko obnašanje, ki so močno emotivno privrženi organizaciji, najbolje odrezali - prav tako so izkazovali najmanj disfunkcionalnega obnašanja. Zaposleni z močno temporalno ali kalkulatивно pripadnostjo so manj učinkoviti, manj pripravljeni za državljansko obnašanje in izkazujejo več disfunkcionalnega obnašanja. Ljudje z močno normativno privrženostjo so nekje na sredini na teh skalah, odvisno od intenzitete te privrženosti. Ljudje s šibko normativno privrženostjo pa so na spodnjem delu lestvice. Zaključimo lahko z ugotovitvijo, da imata emotivna in normativna pripadnost več pozitivnih kot negativnih posledic, kalkulatívna (continuance) privrženost pa za organizacijo ni najboljša alternativa.

Pomen pripadnosti za organizacijo narašča takrat, ko racionalna življenjska sposobnost organizacije upada (Barbalet, 1996). Pripadnost je pomembna predvsem v tistih okoliščinah, ko je zaupanje organizaciji z racionalnega vidika nerazumljivo.²

Poleg množice raziskav, ki so ugotavljale posledice privrženosti za organizacijo, so se nekatere usmerile tudi v raziskovanje domnevnih pozitivnih učinkov na zaposlene (O'Reily, 1981). Čeprav so te raziskave šele na začetku, gredo prve ugotovitve v smeri trditve, da emotivna privrženost ne vpliva negativno na vsesplošno dobro stanje zaposlenih.

Stres

Mnogo analitikov iz različnih disciplin je v devedesetih letih ugotavljalo, da sodobna delovna mesta, organizacije in ljudje v njih niso dobro usklajeni. Obstaja vrsta navzkrižij, nesporazumov, nerazumevanja vlog in odgovornosti, ki še poslabšujejo takšna razmerja in odnose v organizaciji. Ljudem je bilo naloženo več dela, ki ga morajo opraviti v krajšem času, z manjšimi sredstvi (intenzifikacija delovnih procesov). Zaposleni so v nenehnem stresu, nezadovoljni s svojim delom, mnogo

² Barbalet (1996) ugotavlja, da je v individualistični kulturi pripadnost najmanj razumljeno in cenjeno družbeno čustvo. Razlog za to vidi v tem, ker je to čustvo nanašanja na drugega, ki hierati celo oblikuje posameznikovo osebnost v razmerju do drugega. Za razliko od čustva zaupanja, ki se tudi razume kot čustvo zanašanja na drugega, je pripadnost povezana z identiteto posameznika, ki se vzpostavlja prek drugega. Zaupanje predpostavlja posameznikovo avtonomijo v odnosih družbene menjave, pripadnost pa predpostavlja družbeno heteronomnost posameznika v odnosu zavezanosti k solidarnosti z drugim. Ker so racionalna načela izpeljana iz neke oblike samo-interesa, se zato pripadnost za posameznika pojavlja kot ne-racionalna ali celo proti-racionalna.

organizacij je "nezdravih", neproduktivnih in ljudem ne omogočajo produktivnega dela (Sauter, Murphy, 1995). Stres lahko opredelimo kot biopsihično stanje, ki kot intervenirajoča variabla vpliva na razmerje med delovnim mestom in zdravjem posameznika. Nastaja iz mešanice pritiska zahtevnega delovnega mesta in posameznikovih odzivov na te pritiske. V začetku se je resno zastavljalo vprašanje, ali naj stres upravlja posameznik ali organizacija. Večina raziskav o stresu je bila primarno osredotočena na posameznikove sposobnosti soočanja s stresno situacijo na delovnem mestu.

V odkrivanju psihosocialnih dejavnikov, ki na delovnem mestu povzročajo stres, so raziskovalci ugotavljali kompleksnost dela, delovno obremenitev, različnost delovne obremenitve, možnosti uporabe posameznikovih veščin, družbeno podporo kolegov, nadrejenih in družine, jasno opredeljenost delovne vloge, organizacijsko klimo in kulturo, spremenjeno delovno okolje v servisnem sektorju v post industrijskih družbah, velike spremembe v delovnem in poklicnem življenju itd.

V devetdesetih letih se je raziskovanje stresa na delovnem mestu zelo razmahnilo (Sauter, Murphy, 1995). Vprašljiva pa je postala tudi predpostavka raziskovalcev, da ga raziskujejo in razlagajo kot individualiziran, nezgodovinski in apolitičen pojav. Večina raziskav je stres namreč razumela kot notranje psihičen problem, ki kaže posameznikovo šibkost in nesposobnost soočanja z njim (Domagalski, 1999). Tudi kolektivne prakse (seminarji, delavnice, tečaji), ki so zaposlene učile obvladovanja stresa na delovnem mestu, so izhajale iz omenjene perspektive, čeprav so jih plačevali delodajalci. Teoretiki delovnega procesa, Foucaultova perspektiva in sindikalistična smer v raziskovanju organizacije so stres redifinirali v smislu, da je retorika stresa eden izmed načinov nemega nadzora nad čustvi na način, da stres vzdržujejo na zasebni ravni in "za odrom". Sindikalistična smer raziskovanja organizacij je odkrila, da slabi delovni pogoji, nizka stopnja avtonomije na delovnem mestu in negotovost zaposlitve močno povečujejo stres na delovnem mestu in tako preusmerila tudi odgovornost za pojavljanje stresa na delodajalce in ne več samo na zaposlenega.

Iz zgoraj naštetih področij raziskovanja organizacij lahko sklenemo, da so čustva sicer bila prisotna v raziskovanju, vendar se njihova vloga ni razumela kot osrednja. Pomen raziskovanja čustev se je povečal v devetdesetih letih. Poskušala bom najti razlago, zakaj je temu tako.

Vloga čustev v organizaciji

Koncem sedemdesetih let objavi Hochschildova (1979) svoje prve članke o čustvenem delu, poudari interaktivno oziroma družbeno stran čustev nasproti psihoanalitični perspektivi in njihovo vlogo v socialni menjavi. V začetku osemdesetih (Hochschild, 1983) pa opravi kvalitativno analizo čustvenega dela v organizaciji, kjer primerja dva precej različna poklica. Na eni strani analizira delo v Delta Airlines, in sicer delo stewardes, na drugi strani pa delo izterjevalca plačil. Analizira transmutacijo treh osnovnih komponent čustvenega življenja (čustveno delo, pra-

vila, ki regulirajo čustva in družbeno menjavo) (Hochschild, 1983: 118). Oba poklica morata pri svojem delu vključiti veliko čustvenega dela, vendar vsak poklic obdeluje druga čustva in jih mora na različne načine prikazovati in uporabljati pri delu. Stevardesa mora potnike na letalu procesirati tako, da proizvede veliko pozitivnih čustev, ki pa ne smejo biti ponarejena, sicer potniki to lahko opazijo in se v skrajni meri lahko pritožijo. Iskrenost čustev pa želijo doseči tudi same, sicer se ne počutijo dobro - Hochschildova govori o odtujitvi. Opozorila je na površinsko in globinsko čustveno delo. Analizirala je procese socializacije v organizaciji - kako so stewardese vpeljane v čustveno delo in kako nato potekajo procesi družbene menjave pri delu in v organizaciji. Šlo je za analizo podjetja, ki deluje v servisnem sektorju.

V osemdesetih letih delo Hochschildove ni imelo bistvenega odmeva v organizacijskem raziskovanju - še najbolj je vplivalo na feministično literaturo (Martin, 1998). Feministična perspektiva še posebej v zadnjem času izziva emotivne tabuje prisotne v organizaciji. Čustveni tabuji so v organizaciji posledica dominantne Webrove koncepcije birokracije, ki na najvišje mesto med principi delovanja postavlja pravilo, da uradniki delajo in odločajo po skrbno urejenem sistemu abstraktnih pravil, ki so natančno določena in neodvisna od dobre volje tistega, ki ima oblast. Omejevanje čustvenega izražanja pri delu je bilo dolgo časa zaščitna znamka birokracije (Martin, 1998, Putnam, Mumby, 1993). Sodobno organizacijsko raziskovanje odkriva, kako določene organizacije zahtevajo izražanje posebnih čustev pri delu, da bi maksimizirale produktivnost (Sutton, Rafaeli, 1988). V nasprotju z njimi feministična organizacijska perspektiva zahteva, da je izražanje čustev pri delu tudi v interesu in za dobrobit organizacijskih članov in ne samo v interesu večje učinkovitosti (Mumby, Putnam, 1992). Feministična perspektiva kritizira dejstvo, da organizacija čustva razume kot blago in jih uporabi za svoje instrumentalne cilje. S tem pa, ko čustva vključimo v socialno menjavo, postanejo javna predstava in dobrina. Feministična perspektiva raziskovanja organizacij (predvsem v osemdesetih letih) je socialen kontekst izražanja čustev skušala obrniti v prid zaposlenih. Vendar je po mnenju Martinove (1998) oblikovala idealizirano vlogo čustev v organizaciji. Feministično gledanje na čustva je bilo v večjem delu neobremenjeno s skrbjo glede produktivnosti organizacije, zadovoljstva kupcev in profitom. Neomejeno izražanje čustev naj bi v organizaciji prakticirali ne zaradi večje učinkovitosti organizacije, temveč zaradi koristi posameznika na delovnem mestu, v javnem in zasebnem življenju.

Vendar mora biti izražanje čustev v organizaciji omejeno. Omejeno mora biti že iz preprostega razloga, da ljudje lahko učinkovito delujejo v medsebojnih odnosih tako, da upoštevajo čustvene potrebe drugih. Čustva pri delu naj bi v feministični perspektivi človek spontano izražal tako, kot se ta pojavljajo v delovnem kontekstu, in naj ne bi bila organizacijsko predpisana. Tako Putman, Mumby (1993) oblikujeta nekoliko drugačno perspektivo obravnave čustev v organizaciji. Vpeljeta nov koncept, imenovan "omejena emocionalnost"³, ki ohranja in združuje obe perspektivi: vidik učinkovitosti organizacije koristi in dobrobit njenih članov. Po mne-

³Razlika med "omejeno emocionalnostjo" in "omejeno racionalnostjo" glej Martin (1998).

nju avtorjev organizaciji ni potrebno žrtvovati tehnične učinkovitosti, da bi omogočila njenim članom neovirano izražanje pristnih čustev, pač pa mora to tehnično učinkovitost vključiti v širši sistem skupnosti organizacijskih članov in njihove medsebojne povezanosti. To skupnost pa lahko organizacija oblikuje le tako, da omogoči izražanje pristnih čustev na delovnem mestu in organizacijskem kontekstu v celoti. Tako dejansko poudarita še eno vlogo razkrivanja čustev v organizaciji. Izražanje čustev v organizaciji ima lahko tudi komunikativne cilje in lahko pomaga graditi skupnost organizacijskih članov, saj proizvaja medsebojno razumevanje in razvoj identitete pri udeležencih.

Feministična analiza organizacije in še posebej njena pozicijska perspektiva¹ (Martin, 1998) izhaja iz predpostavke, da tisti, ki niso člani dominantne skupine v družbi oblikujejo in proizvajajo interpretacije stvarnosti in vpoglede v stvarnost, ki so nedosegljivi tistim akterjem, ki zasedajo dominantne položaje. Večina organizacij je zaradi moške dominacije nesposobna "opaziti" določene pojave. Predpostavka pozicijske feministične je, da bi v primeru, če bi organizacija postavila večji delež žensk na vodilne položaje, bila le-ta sposobna proizvesti drugačne - inovativne čustvene norme in prakse v organizaciji.

V sodelovanju s kritično smerjo raziskovanja organizacij (Burrell, 1984), ki je odkrivala, da vse interakcije v organizaciji niso povsem brez čustev², je sodobna feministična perspektiva na osnovi konceptov omejene emocionalnosti analizo usmerila v raziskovanje alternativnih organizacijskih praks in konceptov. Martinova (1998) tako na primer raziskuje veliko mednarodno podjetje in preverja, ali je koncept omejene emocionalnosti uresničljiv tudi v velikih profitnih organizacijah, ki imajo značilnosti webrovske birokracije. Martinova opozarja, da ideološki pristop k "izražanju pristnih čustev v organizaciji" lahko vodi v nasprotno učinke in lahko proizvaja situacijo panoptikuma.

Sama bi želela dodati še neko drugo vlogo, ki pa čustva (njihovo proizvodnjo in izražanje) postavlja v sam center delovanja sodobnih organizacij.

Analiza čustev v organizacijskih vedah v novejšem času

Če se v osemdesetih letih čustva v organizaciji raziskuje pretežno s feministične perspektive, pa v devetdesetih čustva postanejo ena od glavnih preokupacij v analizi organizacije. Čustva so kot predmet raziskovanja postala tako zanimiva tema, da se jih v devetdesetih letih proučuje v najrazličnejših znanstvenih disciplinah z ogromno znanstveno produkcijo. V PsychoInfo bazi lahko na temo "emocij" v zadnjih petih letih najdemo 5064 navedb, v Medline 3542 zadetkov. Pojavljajo se enciklopedije, nove revije, ki obravnavajo izključno emocije, kot na primer "Kognitivnost in emocije", "Motivacija in emocije" itd. (Cacioppo, 1999). Merjenje čustev ostaja še naprej zelo živahno raziskovalno področje. Medsebojno prepleta-

¹ Pozicijska feministična perspektiva analizira spolno strukturo organizacije in ugotavlja, da dominantna moška pozicija v organizaciji oblikuje "moški" pogled in razumevanje organizacijske realnosti.

² Nekatera čustva, kot so na primer jeza in tekmovalnost, so na splošno v organizaciji zaželeni, medtem ko so druga, kot na primer žalost, strah, seksualnost, občutljivost preprosto tabu.

nje med družbenimi, kognitivnimi in biološkimi procesi v čustvih je postalo vse bolj legitimna razprava in fenomen čustev se prodorno proučuje na osnovi sodelovanja med različnimi znanstvenimi disciplinami, kot na primer sociologijo, psihologijo, razvojnimi znanostmi, kliničnimi in nevrološkimi disciplinami. Sodelovanje poteka na teoretičnih in metodoloških ravneh, kjer se skuša vse bolj pridobiti na osnovi komplementarnosti med različnimi znanstvenimi disciplinami (Cacioppo, 1999). Racionalistična paradigma, katere začetki segajo v antično Grčijo, in ki predpostavlja, da so višje oblike človeške eksistence - duševno stanje, racionalnost, predvidevanje in odločanje - ujete v prisilni jopič čustev, se je izkazala za veliko poenostavljajanje. Danes je čustvom priznana konstruktivna vloga, ki jo imajo v višjih oblikah človeške izkušnje (eden pomembnih dokazov je med drugim tudi Damasiojeva nevrološka analiza Eliota)⁶. Goleman (1995) je pokazal, da emotivna inteligenca, s pomočjo katere usmerjamo naše mišljenje in delovanje, ni za uspeh v življenju nič manj pomembna kot IQ. Raziskave, ki analizirajo vez med spoznanjem in čustvi ugotavljajo, da so čustva vseprisotna v vseh vidikih spoznanja in vedenja (v percepciji, spominu, obrambnih mehanizmi, subjektivni dobrobiti, stališčih, mišljenju, odločanju, medsebojnih odnosih, skupinski dinamiki, informacijskih procesih itd.) (Cacioppo, 1999).

Dominantna polarizirajoča slika čustev in racionalnosti je tudi v organizacijski analizi postopoma prepustila mesto bolj realistični konceptualizaciji organizacijskih praks in procesov, ki enakopravno vključujejo obe komponenti: racionalno in čustveno (Domagalski, 1999). V organizacijski literaturi imajo čustva v organizaciji naslednje vloge: (1) Hearn (1993) v analizi socialne strukture organizacij management definira kot proces dela s čustvi, kajti dolžnosti menedžerjev so nadzor, usmerjanje čustev drugih in poizkus lastne čustvene kontrole. (2) Putnam in Mumby (1993) poudarjata, da so čustva ena od osnovnih značilnosti organizacijskih procesov, in da skupna definicija realnosti delovnega okolja nastaja prek in s pomočjo čustev. Čustva se pojavljajo iz dinamike družbene interakcije na delovnem mestu. Emocionalnost zanju predstavlja legitimno in bistveno komponento organizacijskega življenja in ne samo nekaj, kar bi bilo potrebno upravljati in komodificirati. (3) Fineman (1996) razvije tezo o prepletanju čustev in racionalnosti v organizaciji. Posamezniki v organizaciji so pri svojem delu soočeni s številnimi alternativami in hkrati nimajo dostopa do vseh relevantnih informacij, ki so potrebne za optimalne odločitve. Zaradi tega se organizacijski akterji pri oceni okoliščin racionalno zanašajo na lastna čustva. Na ta način je zagotovljeno, da se bodo člani organizacije obnašali konsistentno z lastnimi interesi. Racionalni samo interes je tako prepojen s čustvi. Tehtanje ciljev in sredstev je tako predvsem čustveno dejanje (Weick, 1999). Mnoge racionalne strategije uresničujemo na čustvenih osnovah in veliko tistega, kar opisujemo kot racionalno, je v osnovi emocionalno (Fineman, 1996). (4) Delo, pravita Ashforth in Humphrey (1995), je nasičeno s čustvi. Pokažeta, da so različni organizacijski procesi, kot sta motivacija in

⁶ Eliot je bil poslovnjež, ki mu je možganski tumor poškodoval njegov čelni korteks. Ko se je Eliot začel iracionalno obnašati, so testi pokazali, da so njegova inteligenca, zavest in spomin popolnoma nepoškodovani. Izgubil pa je sposobnost doživljati čustva: pomanjkanje emotivnega usmerjanja procesov odločanja je njegovo odločanje spremenilo v nevarno igro rulete (Cacioppo, 1999).

vođenje, prepojeni s čustvi. Velike investicije v delo presegajo samo fizične in kognitivne napore; motivacija in vključenost v delo sta največja takrat, ko posameznik doživlja čustveno vključenost v zasledovanju ciljno usmerjenih aktivnosti. Vodenje je najbolj učinkovito takrat, ko uspe vzpostaviti emotivno povezanost s podrejenimi. (5) Emotivno delo in upravljanje s čustvi sta opredeljena kot napor in nadzor, nujen za izražanje organizacijsko želenih čustev pri povečevanju učinkovitosti organizacije. Čustva imajo menjalno vrednost, ker so konstruirana kot oblika dela in ko se delo opravi, posameznik v zameno dobi plačilo (Hochschild, 1983; Sutton, Rafaeli, 1996; Taylor, 1998). (6) Socializacija različnih poklicnih skupin prav tako določa pravila za primerno izražanje čustev v različnih poklicnih vlogah, kot na primer pri delu medicinskih sester, zdravnikov, socialnih delavcev (Fineman, 1993). (7) Znotraj organizacij obstajajo prostori in področja, kjer lahko zaposleni izražajo in odkrivajo posebna čustva (Fineman, 1993). (8) Čustva imajo pomembno vlogo pri vzpostavljanju ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem zaposlenih. (9) Nekateri avtorji, kot na primer Albrow (Yanis, 1999), skušajo čustva pripisati organizaciji in trdijo, da so čustva, kot so jeza, strah, vznburjenje, skrb, toplina vgrajena v strukturo organizacije. (10) Izražanje čustev v organizaciji ima lahko tudi komunikativno vlogo oblikovanja skupnosti organizacijskih članov (Putnam, Mumby, 1993) in lahko vpliva na oblikovanje novih - inovativnih organizacijskih praks (Martin, 1999). (11). Čustva, njihova proizvodnja (na primer zaupanje) in ustrezno izkazovanje čustev v organizaciji začena ali drugače prevzema, po avtoričinem mnenju, eno od ključnih vlog v organizaciji. Postaja ena od strateških komponent koordinacijskega mehanizma oziroma podlag za sodelovanje organizacijskih članov v pogojih visoke stopnje negotovosti, s katero so soočeni zaposleni v sodobnih organizacijah.

V devetdesetih letih so čustva postala eno najbolj raziskovanih področij, ne samo v družboslovju, temveč tudi v številnih drugih znanstvenih disciplinah. Veliko raziskav čustev v organizacijskih vedah ima svoj izvor v osnovnih disciplinah, ki so predstavljale začetni okvir nastanka organizacijskega raziskovanja, tako kot mnogo drugih raziskovalnih problemov. Čustva so postala raziskovalni problem, kjer se te temeljne vede plodno srečujejo in ustvarjajo kreativen okvir za intenzivno znanstveno produkcijo. Eden izmed takšnih holističnih pristopov je gotovo tudi Fiebigova in Kramerjeva (Fiebig, Kramer, 1998) analiza, ki združuje družbene, kognitivne, psihološke in vedenjske elemente čustev in jih poveže v organizacijski kontekst. V kompleksno opredelitev čustvene izkušnje posameznika sta umestila (a) pričakovanja, (b) katalizatorje, (c) zavedanje, (d) upravljanje s čustvi, (e) komunikacijsko obnašanje in (f) vpliv čustev. Različni organizacijski dogodki (kot je na primer situacija, v kateri sodelavec ne ravna po pričakovanjih svojih kolegov) postanejo katalizatorji za čustveno izkušnjo, kajti s tem ustvarijo situacijo, v kateri zaposleni opazijo razliko med pričakovanji in izkušnjami. Primarni element čustev je namreč "razlika med pričakovanim in dejanskim". Ko posameznik opazi razliko med pričakovanim in dejanskim, ta sproži vznemirjenje in ocenjevanje škodljivosti nastale situacije. Pri doživljanju čustev posameznik sprejme odločitev, ali bo ta svoja občutenja razkril drugim ali pa bo z nevtralnimi dejanji pristno čustveno doživljanje in njihovo izražanje nadomestil z drugačnim

čustvenim izrazom. Organizacijski nadzor čustev postane rutinski, ko zaposleni ponotranjijo pravila, ki predpisujejo primerne načine čutenja v različnih situacijah. Komunikacijsko obnašanje posameznika rezultira bodisi v odločitvi, da izrazi občuteno, ali v odločitvi, da prikrije svoja čustva in jih "upravlja". Ta odločitev pa posledično vpliva na nadaljnja pričakovanja. Fiebig in Kramer (1998) sta ugotovljala, kateri organizacijski dogodki predstavljajo katalizatorje za pozitivna in negativna čustva; kaj vpliva na odločitve zaposlenih o tem, da bodo izrazili ali prikrili svoja čustva; katera čustva (pozitivna ali negativna) člani organizacije raje razkrivajo in katera raje prikrivajo; kakšne učinke ima prikrivanje in razkrivanje čustev na zaposlene, na pričakovanje v zvezi z delovnimi nalogami in medsebojnimi odnosi. Odločitev o tem, ali bomo razkrili občutja vodi k določenemu komunikacijskemu vedenju, ki pogosto vpliva na nadaljnja pričakovanja in medsebojne interakcije. Analiza je odkrila, da ljudje pogosteje prikrivajo negativna čustva kot pozitivna. Da so pozitivna čustva največkrat posledica nepričakovanih dogodkov, ki omogočajo realizacije delavnih ciljev, da pa so negativna čustva predvsem posledica dogodkov, ki preprečujejo realizacijo ciljev. Da razkrivanje pozitivnih čustev vodi k izboljšani komunikaciji in samoevalvaciji (problem identitete). Razkrivanje negativnih čustev lahko vodi k izboljšanju komunikacije in k poslabšanju ali prekinitvi medsebojnih odnosov. Prikrivanje pozitivnih čustev daje posamezniku zadovoljstvo ob nadzoru nad lastnimi čustvi. Prikrivanje negativnih čustev pa največkrat vodi k poslabšanju odnosov z drugimi, ponovni oceni drugih, odmiku od drugih in rutinizaciji vedenja v organizaciji (Fiebig, Kramer, 1998).⁷

Weick (1999) je skušal ugotoviti vpliv čustev na odločitve o instrumentalnem delovanju v delovni vlogi. Analiziral je situacije pogostih smrti med gasilci, kjer so mediji poročali, da so gasilci umirali v divjem ognju z orodjem v roki. Inšpekcijske preiskave po končanem požaru pa so pokazale, da bi na osnovi logične presoje morali gasilci samo odvreči orodje, da bi lahko zbežali in si tako rešili življenje. Weickov raziskovalni design je bil kvalitativne narave in je opravil intervjuje z gasilci, da bi razložil, zakaj gasilci raje umirajo v razbesnelem ognju z orodjem v roki, namesto da bi le to odvrgli, zbežali proč in si rešili življenje. Kateri dejavniki v tistih trenutkih pretehtajo odločitev v prid tragičnemu rezultatu (gasilci obdržijo orodja in izgubijo življenje). Identiteta organizacijskih članov je bila po njegovem mnenju tu odločilna. Raje umreti-v-vlogi (z-orodjem-v-roki), kot biti prepoznani kot strahopetec, ki je zbežal iz kritične situacije. Weick (1999) je skušal ugotoviti, v čem je razlika med premišljevanjem nekoga, ki je naknadni opazovalec dogodka (inšpektorja) in vpletenega udeleženca dogodka (gasilca). Različne razlage, ki jih je uporabil za zmanjšanje razlike med delovanjem-v-situaciji in naknadni refleksiji, so šle v smeri od splošne veljavnosti k kontekstualno in situacijsko vse bolj bogati interpretaciji dogodkov. Vse bolj se je s svojimi razlagami približeval emotivno bogati refleksiji, ki je povečevala plavzibilnost, konsenzualno veljavnost in kontekstualno točnost. Čustva so v tej analizi imela dvojno vlogo (1999,133): (1) najprej so povečevala razumevanje dogodkov in (2) nato pa samo teoretično razlago naredila plavzibilnejšo in tako veliko bolj "pravilno" (1999, 135).

⁷ Analiza je z avtoričinega zornega kota zelo pomembna, saj kaže na koordinacijske učinke in vlogo čustev v organizaciji.

Williams in Shiaw (1999) sta analizirata vpliv čustev na namere zaposlenih, da dajo svoj prispevek k želenemu organizacijskemu obnašanju, ki presega organizacijsko predpisana pričakovanja pri delu (organizacijsko državljansko obnašanje - OCB). Raziskave v začetku devetdesetih let so ugotovile to povezavo (George, 1991; Organ, Parkin, 1995). Williams in Shiaw (1999) pa sta merila čustva z obrazno skalo, osebnostno nagnjenost k splošnemu pozitivnemu (PA - positive affectivity)* ali negativnemu občutenju (NA - negative affectivity), preteklo organizacijsko državljansko obnašanje in trenutne namere za OCB zaposlenih. Ugotovila sta, da preteklo organizacijsko vedenje najmočneje vpliva na organizacijsko državljansko obnašanje, osebnostno nagnjenje k določenemu čustvenemu stanju pa še dodatno vpliva na organizacijsko državljansko obnašanje zaposlenih. In regresijski model je pokazal, da trenutno čustveno stanje še posebej v končnem koraku regresije pokaže, da kot neodvisna variabla vpliva na OCB. Zaposleni, ki so poročali, da so v pozitivnem čustvenem razpoloženju, bolj pogosto izražajo namere v smeri OCB, ne glede na siceršnje bolj stabilno pozitivno občutenje (PA).

Bersadejeva (2000) je raziskovala, kako različna stopnja pozitivnega občutenja (PA) med člani izvršnih menedžerskih timov vpliva na individualna stališča, skupinsko dinamiko in učinkovitost timov. Ugotovila je, da višja stopnja podobnosti glede PA med člani tima povečuje zadovoljstvo v medsebojnih odnosih članov tima, povečuje zaznano stopnjo vpliva posameznika v timu, povišuje stopnjo sodelovanja med člani in reducira stopnjo konfliktnosti v timu. Glede na to, da timi vse bolj postajajo primaren način, kako zaposleni izvršujejo svoje delo in kako učinkovito deluje organizacija, je sestava timov zelo pomembna. Ugotovitve, ki kažejo, da podobnosti v čustvenih lastnostih članov vplivajo praktično na vse vidike delovanja tima, imajo lahko pomembne praktične posledice na organizacijo timskega dela.

V drugi polovici devetdesetih let so čustva⁹ postala eksplanatorni konstrukt za razlago organizacijskega dogajanja, obnašanja zaposlenih in teoretične refleksije dobljenih rezultatov. Tako je Pelledova (1999) raziskovala, kako zadovoljstvo z delom spreminja in oblikuje vpliv čustev na vedenje; kakšna je vez med čustvi (razpoloženjem), stopnjo absentizma in menjavanja zaposlitev. Ugotovila je, da sta oba, PA in NA, povezana z umikom zaposlenih. PA je negativno povezan z odsotnostjo, NA pa je pozitivno povezan tako z odsotnostjo kot z menjavo zaposlitve. V splošnem njene ugotovitve sugerirajo, da neprijetno čustveno stanje, ki ga zaposleni občuti v določeni situaciji, spodbuja beg iz situacije, pozitivno čustveno stanje pa ta beg preprečuje. Zadovoljstvo z delom še dodatno ta beg preprečuje, nezado-

* *Positive Affect (PA)* odraža obseg, do katerega posameznik občuti entuziazem, aktivnost in živahnost. Visok PA je stanje velike energije, popolne koncentracije zadovoljujočega angažiranja, medtem ko nizek PA pomeni žalost in stanje utrujenosti, nezainteresiranosti. *Negative affectivity (NA)* je splošna značilnost občutka siresa, neprijetnega angažiranja, ki predpostavlja različna stanja nenaklonjenosti, kot na primer jezo, prezir, sram, krivdo, strah in nervozo. Nizek NA predstavlja mirnost in vedrost (Pelled, 1999).

⁹ Dobro je razlikovati med čustvi kot: (1) značilno potezo osebnosti, in ki je relativno konstantna; od (2) čustveno razpoloženje, ki predstavlja ne tako hitro minljivo izkušnjo in traja nekaj časa ter se prenaša iz enega družbenega konteksta v drugega; in (3) trenutna čustva, ki so usmerjena na nek objekt in so pretežno kratkotrajna (Pelled, 1999).

voljstvo pa beg okrepi. Intervenca menedžmenta torej lahko bistveno vpliva na obnašanje zaposlenih v zvezi z umikom (odsotnostjo, odhodi iz organizacije). Z avtoričinega vidika je pomembno, da se reflektivna vloga upravljanja na področju doživljanja in izražanja čustev močno povečuje.

Mossholder et al (2000) so ugotavljali, da organizacijske spremembe lahko sprožajo zelo različna čustvena stanja med "preživelimi". Dogodki, ki izzovejo močne (pozitivne ali negativne) čustvene reakcije nato vplivajo na evalvacijo teh dogodkov za dobrobit posameznika in njihov pomen. Zaposleni interpretirajo dogodke bodisi kot škodljive ali dobrodošle, odvisno od posameznikovih ciljev v dani situaciji. V praksi to pomeni, da je od čustvenega stanja zaposlenih odvisno, kako so zaposleni pripravljeni sprejeti spremembe v organizaciji in ponotranjiti pomembne nove vrednote, ki jih spremembe prinašajo (Mossholder, 2000).

Mishra (1998) je izdelal konceptualno študijo, kako zaposleni reagirajo na občutno zmanjševanje delovne sile (downsizing).¹⁰ Izdelal je tipologijo arhetipov možnih reakcij "preživelih" na situacijo odpuščanja. Arhetipi preživelih vključujejo čustva, spoznanja in obnašanja, ki jih preživeli uporabljajo z namenom, da bi prebrodili stresne situacije odpuščanja. Stres je izhodišče analize, saj je od reakcije posameznika na stres odvisno kako bo situacijo dojel in ocenil ter posledično nanjo reagiral. V situaciji odpuščanja je (ne)zaupanje zaposlenih v odločitve menedžmenta odločilno - zaupanje vpliva na to, ali bodo zaposleni konstruktivno reagirali na situacijo ali ne. Mishra (1998) našteva še ostale dejavnike, ki oblikujejo reakcije preživelih na odpuščanja v velikem obsegu, kot so občutek (ne)moči, pravičnosti in na novo oblikovane delovne vloge. Avtoričin namig v interpretaciji gre v smeri poudarjanja vloge zaupanja v kritični situaciji in vloge drugih čustev v njej.

Vendar Domagalskijeva (1999) pravi, da so šele razprave, ki so jih sprožili Putnam, Mumby (1993), Hearn (1993) in Parkin (1993) omogočile različne interpretacije emotivne dimenzije na delovnem mestu. V tem pogledu je zelo zanimivo delo Finemana (1998) in Fineman, Sturdy (1999), ki raziskujeta povezavo med čustvi in nadzorom v organizacijskem kontekstu. Izhajata iz predpostavke, da so čustva podrejena nadzoru posameznika, in da ta nadzor ni neodvisen od razmerij in učinkov moči v družbi (organizaciji). Hkrati pa so procesi nadzorovanja in reakcije nanje s strani posameznika vedno tudi čustveni procesi, ne glede na moralni vidik teh procesov.

Nadzor (Fineman, Sturdy, 1999), njegove prakse in reakcije nanj, so dinamični psihosocialni procesi. Akterji (ne)zavestno delujejo, uresničujejo in spreminjajo organizacijske strukture. Pav tako podobno reproducirajo širše družbene strukture, ideologije in zgodovine, ki obkrožajo organizacije. Ta reprodukcija (in s tem nadzor) vključuje tudi izražanje različnih čustev, spolnih, strokovnih in osebnih strahov. Tako se poskusi nadzorovanja med različnimi akterji dogajajo ob medsebojnih srečanjih, kjer različna čustva in emocije oblikujejo in osmišljajo ta srečanja. Strast, zastraševanja, jeza, simpatija, zmeda, maščevanje, ponos in druga čustva, potlačena ali izražena, oblikujejo različna dejanja in posledice, rezultate teh dejanj. Racionalno tehnični diskurz "nadzora" ni neodvisen od čustev (izkušnje ali diskur-

¹⁰ Podobne učinke na zaposlene smo odkrivali raziskovalci med raziskavo o *Strateški usposobljenosti...* (Stanojević et al. 1998)

za), da si nadzorovan ali da nadzoruješ drugega. Niti niso neodvisna od družbeno-ekonomskih predpisov glede čustev o tem, koliko je posameznik kompetenten "strokovnjak", "menedžer", "oblast", "avtoriteta", "mož", "ženska", "liberalec" itd. Čustvena predstava ali "delo z obrazom" (Fineman, Sturdy, 1999) je vir akterjeve moči, da odkloni ali spremeni in preoblikuje vpliv drugih. To dramo opredeljujejo delno tudi različna - včasih nasprotna - pravila za regulacijo čustev v specifičnih situacijah in kontekstih teh srečanj. Regulacija čustev - svojih in čustev drugih - je ključ in neizogibna značilnost organizacijskega nadzora, kot dobro prikažeta Fineman (1998) in Fineman in Sturdy (1999) v analizi dela ekoloških inšpektorjev v VB. Njuna empirična kvalitativna analiza kaže, da je proces nadzora dvoumen in čustveno reguliran in rezultati procesa vedno rezultat pogajanj med vključenimi akterji. Inšpektorji (nadzorniki) se morajo izkazovati kot strokovnjaki, da ohranijo nadzor in lastno identiteto. Raziskava je pokazala, da se nadzorniki tega močno zavedajo. Na drugi strani se menedžerji (nadzorovani) zavedajo, da morajo ravno tako uporabljati zavestne strategije, kot so dokazovanje ekološke zavesti, prijaznost, nepopustljivost, defenzivnost. Obe vrsti praks sta ranljivi za reakcije nasprotne strani. Strukturni pogoji teh srečanj in njihova oblika so družbeno in čustveno proizvedeni. Ko sta Fineman in Sturdy (1999) držala (čustveno) ogledalo tem srečanjem, sta ugotovila, da je nadzor veliko bolj subtilen in dinamičen, kot je bilo pričakovati zgolj na osnovi formalnih vlog in predpisov. Moč v teh procesih je veliko bolj posledica pogajanj, tenkočutno usklajenih s statusi, strokovnimi kompetencami in povezanih s čustvi, kot so ponos, ponižanje, strah, sram in dosežek.

Družbeno pogajanje med akterji z različnimi položaji, močjo in statusi je veliko bolj čustven in strasten proces, kot se je to zdelo na prvi pogled in še posebej v okoliščinah, kjer je čustvena občutljivost povezana s hierarhičnim položajem in zakonitimi vlogami ter strokovnimi in poklicnimi identitetami.

Nova organizacijska paradigma: "make me whole again"

Kot smo videli iz dosedanjega prikaza analiz in raziskav v teoriji organizacije skozi njeno zgodovino, lahko rečemo, da so bila čustva vedno tema raziskovanja, vendar v zelo različnih odmerkih in iz različnih zornih kotov in z različnimi nameni. V zadnjih desetih letih pa so postala eden od glavnih razvojnih tokov znotraj te discipline. Čemu in zakaj se to dogaja?

Eno od možnih interpretacij ponujamo v razmislek, če seveda na ta razvoj v disciplini gledamo s širšega sociološkega zornega kota. Že v osemdesetih letih se je v organizacijskih vedah pojavila razprava o novi organizacijski paradigmi. Razprave o organizacijski kulturi, o pomenu ugodne - inovativne organizacijske klime in kulture v organizaciji, ki naj bi spremenila odnos med organizacijo in kupci ("Kupec je kralj." - Kralju smo vdani, ga spoštujemo, ljubimo...), organizacijo in drugimi organizacijami v produkcijski verigi, pa med menedžmentom in zaposlenimi in ne nazadnje med organizacijo in vsemi njenimi deležniki. Ta spremenjen odnos na vseh področjih in v vseh relacijah, v katere stopajo organizacijski akterji, naj bi bil eden od nujnih odgovorov organizacije na spremenjene pogoje

na trgu. Hkrati s procesi globalizacije gospodarstva, so se namreč razmere za organizacijo v okolju bistveno spremenile. Organizacijski akterji so bili vsi po vrsti soočeni s spremembo kontekstualnih okoliščin, v katerih delujejo, in to na slabše v vseh pogledih. Okolje je zaradi globalizacijskih procesov postajalo vse bolj kompleksno, nepredvidljivo in zato negotovo. Podjetja so začela med seboj tekmovati ne več s cenovnimi strategijami, temveč je inovacija postajala temeljno kompetitivno načelo in strategija. "Nova dodana vrednost" pa predstavlja ekonomski diskurz. Inovacija, ki temelji na novih znanjih, je lahko povečala vrednost proizvoda v vseh točkah proizvodnega procesa. Tehnične, procesne, organizacijske in druge inovacije so postale osnovni kompetitivni problem sodobnih organizacij. Novo znanje in inovacije je potrebno vgrajevati v vse procese, postopke, navade, rutine, proizvode, usluge, odnose. Japonci temu rečejo kultura "nenehnega izboljševanja ali KAIZEN kultura". Posledica vseh teh pritiskov na organizacijo spremljana s hitrim tehnološkim razvojem, je povzročila pojav adhokracije (Mintzberg, 1979) mrežnih, virtualnih organizacij (Martin, 1998; Van Alstyne, 1997).

Sodobne organizacije so pomenile izziv in zanikanje webrovskega tipa birokratske organizacije. Hierarhije so se sploščile, osrednji menedžerski kader (osrednja menedžerska linija) se je močno skrčil, procesi prestrukturiranja in downsizinga so prizadeli zaposlene in menedžerje. Ene manj, druge bolj. Organizacije so dobile obliko "krofa", metafora piramide je izginila. Metafora krofa asociira na prazen prostor, ki ga "zunaj nič ni, notri pa ima veliko luknjo". Osrednja menedžerska struktura se je močno skrčila, če ne celo izginila. Razvile so se nove menedžerske prakse, ki so govorile o visoko pripadni in motivirani delovni sili, nosilcih znanja in novih kompetenc v organizaciji - novem strateškem jedru in jedrnih kompetencah organizacije. Govorile so o vitki proizvodnji, total quality management, empowered employees, prenosu odgovornosti in odločanja na nižje hierahične ravni. Zaposleni dobivajo nove odgovornosti, sprejemajo pomembne odločitve sami, brez konzultacije z menedžerji, ker za to preprosto ni več časa, in ker je "tam doli" dovolj znanja za kvalitetne odločitve. Posameznik, delovni timi, zaposleni - nosilci znanja in ostalih kompetenc, ki so izvajalci močno sofisticiranih procesov in proizvodov, so postali opolnomočeni. Sprejeli so veliko novih obremenitev, obvez in odgovornosti od menedžerjev. Menedžerji jim zaupajo, da bodo nove vloge in odločitve sprejemali odgovorno in brez njihovega mnenja v dobrobit organizacije in povečevali profit. Zaposlenim morajo zaupati. Zaupanje (Kramer, Tyler, 1996) postane ključni dejavnik v organizaciji med zaposlenimi in menedžmentom ter hkrati med organizacijami v proizvodni verigi, ki zahteva veliko sodelovanja in usklajevanja pri nastajanju inovacij. Zaupanje v vseh njegovih oblikah postane eden od pomembnih osnov za medsebojno sodelovanje, za katerega pa vemo, da je eden od ključnih koordinacijskih dejavnikov v sodobnih organizacijah. Zaupanje postane del transakcijskih razmerij v organizaciji in na trgu. Zaupanje kot čustvo, ki ga proizvaja posameznik, in kot menjalno razmerje med posamezniki in kolektivi v gospodarstvu, postane eden ključnih osnov menjalnih razmerij. V devetdesetih letih je znotraj sociologije na splošno in znotraj organizacijskih ved še posebej zaslediti pomen zaupanja kot enega zelo pomembnih dejavnikov uspešnega delovanja sodobnih družb in posledično tudi gospodarskih in vseh vrst drugih organi-

zacij. Proizvodnja in prikaz čustev posameznikov pa postaja funkcionalni imperativ delovanja sodobnih organizacij. Čustva predstavljajo eno od jedrnih kompetenc zaposlenih (in sicer ne samo v smislu boljših odnosov s kupci). Menedžment se mora tega zavedati (samorefleksija) in oblikovati kontekst, kjer bodo zaposleni lahko učinkovito delali, ustvarjali in komunicirali.

Zaposleni v servisnih dejavnostih morajo prikazovati "ljubezen" do svojih strank in kupcev, menedžerji morajo prikazovati "ljubezen in zaupanje" do zaposlenih, zaposleni morajo prikazovati visoke stopnje pripadnosti ("ljubezni") organizaciji in zaupanja v menedžment, organizacije morajo izkazovati visoko zaupanje do dobaviteljev, upnikov... Vse to je v feministični perspektivi razumljeno kot čustveno delo, ki škodi posamezniku in koristi profitnemu motivu organizacije. Z avtoričinega vidika je to nekoliko zožena perspektiva obravnave. Ni dvoma, da se je v feministični perspektivi organizacija izkazala kot "kolektivna pošast", o kateri je govoril že Mintzberg (1985). Edino, kar naj ne bi škodilo posamezniku in bi povečalo njegovo dobrobit, bi bilo izkazovanje pristnih čustev, ki se spontano pojavijo pri delu (Putnam, Mumby, 1993). V pristni komunikaciji med zaposlenimi in zaposlenimi ter kupci, bi bilo moč ustvariti pozitivni učinek prikazovanja čustev tako za posameznike v organizaciji kot tudi za odnose z vsemi deležniki. Pristno in svobodno izražanje čustev pri delu lahko ustvarja organizacijsko skupnost. Posameznik želi biti na delovnem mestu razumljen in obravnavan kot celota, z vsem, kar nosi s seboj (zasebno življenje, prioritete, obveznosti do drugih, vrednote, čustva). Komuniciranje ne samo pozitivnih temveč tudi negativnih čustev lahko tako pomeni bistveni prispevek h kakovosti delovnega življenja zaposlenih (dobrobit posameznika) in kot navajata (Putman in Mumby, 1993) in posledično tudi boljše organizacije dela in včasih reševanja potencialnih konfliktov itd. Nova organizacijska skupnost bi omogočila reševanje mnogih problemov organizacijske, tehnične, kadrovske,... narave.

Tako je kritična organizacijska analiza opozorila, da je takšno prikazovanje čustev ("Make me whole again.") lahko tudi v funkciji panoptikuma in procesov nadzora na delovnem mestu (Body Shop, 2000), teorija postmoderne pa, da gre lahko za novo diskurzivno prakso, novo delovno prakso in menedžerski diskurz (Mangham, 1998).

Kakorkoli. Nov menedžerski diskurz ali ne, nova menedžerska upravljalška praksa ali ne - menedžment jo mora razumeti in sprejeti. Menedžment je tako prisiljen sprejeti novo vlogo, ki govori, da mora zaposlene razumeti kot celovita bitja - ki se racionalno in čustveno (racionalno) odzivajo (mislijo, odločajo, delujejo) na delovne okoliščine. Le tako bodo menedžerji sposobni proizvesti delovno okolje, ki bo generiralo visoke stopnje zaupanja v medsebojnih odnosih (kar je funkcionalni imperativ sodobnih organizacij). Menedžment tako dobiva novo vlogo. Da bi zagotovil uspešnost sodobne organizacije, mora skrbeti za proizvodnjo visokih stopenj in različnih oblik zaupanja. Čustvena komponenta zaupanja pa je zelo pomembna. Tako se emotivnost organizacijskih akterjev seli iz njenega "obrobja" v "center" delovanja sodobnih organizacij.

Menedžment dobiva vlogo "vrtnarja". Organizacija je sestavljena, tako kot cvetlični vrt iz različnih cvetlic. Ene cvetlice so eksotične in rabijo veliko nege in lju-

bezni, druge so skromne in jim nega ne pomaga dosti (so sumničave v primeru pretirane skrbi in overtreatment-a - nova kritična teorija), tretje so robustne in jim ni mar... Ta nova vloga menedžmenta je nekoliko drugačna od klasične vloge Human Resources pristopa. V 20. letih tega stoletja Human Relations school pomeni skrajni domet obravnave čustev v kontekstu webrovske in tayloristične organizacije, v 60. in 70. letih Human Resources pristop analizira zadovoljstvo pri delu, motivacijo in lojalnost, ki zahtevajo nekoliko višjo stopnjo obravnave čustvene komponente v organizaciji. V 80. in 90. letih se analizira pripadnost, zaupanje, empatija, prijaznost, emotivno delo ter funkcije in posledice čustev v organizaciji. Nova organizacijska paradigma je prinesla na površje strateški pomen in vlogo čustev kot enega od jedrnih kompetenc zaposlenih in s tem kompetitivnih kompetenc organizacije. Ali ima Albrow morda prav, ko govori o organizacijskih čustvih?

Zaključek

Fineman (1996) je apeliral na raziskovalce znotraj discipline, da naj izdelajo in oblikujejo organizacijske strukture, ki bodo čustva v njihovi "upravljivi" in "neupravljivi" funkciji postavila bližje v center organizacije.

Yiannis (1999) pravi, da čustva preplavljajo vse pomembne vidike individualne izkušnje, vključno z vsemi pomenskimi objekti, dejavnostmi in odnosi in ležijo v osnovi zgradbe, ki ji pravimo kultura. Vse, kar ima pomen, je hkrati tudi čustveno obloženo, natovorjeno. Vendar čustva ne pridejo iz globin posameznikove duše na površino že "pripravljena", čeprav je to prav tisti občutek, ki ga posameznik doživi, ko je naenkrat ujet v moč čustev, kot so jeza, samopomilovanje ali obup. Namesto tega so čustva od različne stopnje naučena, kultivirana, spremenjena in potiskana skozi razvoj posameznika. Kot taka ležijo v presečišču med posameznikom in kulturo in jih lahko analiziramo horizontalno, v smislu čustvene izkušnje več posameznikov v skupini ali organizaciji in vertikalno, v smislu posameznikove lastne psihične zgodovine.

Ob tem se zastavlja mnogo metodoloških in praktičnih vprašanj. Ali naj čustva interpretiramo, opisujemo ali analiziramo? Ali naj jim pristopamo simptomatično, fenomenološko ali vzročno? Ali naj jih gledamo kot posledice, vzroke ali znake? Od nas raziskovalcev organizacije pa je predvsem odvisno, kaj želimo zvedeti in spoznati o čustvih v organizaciji v prihodnje in kako bomo odgovarjali na ta vprašanja.

Fineman in Yiannis, predstavnika dveh znanstvenih disciplin (teorije organizacije in psihoanalize), sta se lansko leto srečala ob zelo zanimivem dogodku, ki smo ga opisali na začetku sestavka. Bi želeli prisostvovati temu dogodku?

LITERATURA

- Ackroyd, S., Thompson, P. (1999): *Organizational Misbehaviour*, Sage Publication, London.
 Aisen, A.M., Garon, R.A. (1991): Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 13, 1-53.

- Angle, H. L., Perry, J. L. (1981): "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness." Cornell University.
- Ashforth, B.E., Humphrey, R.H. (1995): Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48: 97-125.
- Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J., Zebre, W.J. (2000): *Emotion in the Workplace. Research, Theory and Practice*. Quorum Books, Westport Conn.
- Banai, M. (2000): A Test of Etzioni's Control - Compliance Model in Israeli Kibbutzim, In: *Work Values and Organizational Behavior Toward the New Millennium*, Jerusalem.
- Barbalet, J. M. (1996): "Social Emotions: Confidence, Trust and Loyalty". *International Journal of Sociology and Social Policy*. Volume 16, Number 9/10.
- Bersade, S.G. (2000): To Your Heart's Content: A Model of Affective Diversity in Top Management Teams, *Administrative Science Quarterly*, dostopno prek: <http://www.findarticles.com>, 22.08.2001.
- Brief, A.P. (1998): *Attitudes In and Around Organizations*. Sage, London.
- Burrell, G. (1984): Sex and Organizational Analysis. *Organization Studies*, 5: 97-118.
- Cacioppo, J.T. (1999): Emotion. *Annual Review of Psychology*, Annual, Dostopno prek: <http://www.findarticles.com>, 25.07.2001
- Dalton, D.R., Todor, W.D. (1993): Turnover, Transfer, Absenteeism: An independent perspective. *Journal of Management*, 19: 193- 219.
- Domagalski, T. (1999): Emotion in organizations. *Main Currents. Human Relations*, June 52, 6 833- 852.
- Edvardes, K. (1990) The Interplay of Affect and Cognition in Attitude Formation and Change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 212-216.
- George, J.M. (1991): State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76: 299-307.
- George, J.M., Brief, A.P. Feeling good-doing good: A conceptional analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112: 310-329.
- Goleman, D. 1(1995): *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Hochschild, A.R. (1979) *Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure*, *American Journal of Sociology*, 85 (3), 551-75.
- Hochschild, A.R. (1983): *The Managed Heart, Commercialisation of Human Feelings*, University of California Press, Los Angeles.
- Fineman, S. (1996): Emotion and organizing. V: S Clegg, C. Hardy, in W.Nord (Eds.), *The Handbook of Organization Studies*. California: Sage Publication.
- Fineman, S. (1993): *Organization as Emotional Arenas*. V: Fineman S.(ed), *Emotion in Organizations*. London: Sage.
- Fineman, S. (1998): Street-level Bureaucrats and the Social Construction of Environmental Contro, *Organization Studies*, 19 (6), 953 - 974.
- Fineman, S., Gabirel. Y. (2000):The International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations. 2000 Symposium, dostopno prek: <http://www.sba.oakland.edu/ispso/html/2000Sym>, 25.7.2001.
- Fineman, S., Sturdy A. (1999): The Emotions of Control: A Qualitative Exploration of Environmental Regulation, *Human Relations*, 52 (5) 631- 663.
- Lock, E.A. (1976): *The Nature and Causees of Job Satisfaction*. V: Dunnette, M.D. (ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago:Randk McNally.
- Mangham, I. (1998): *Emotional Discourse in Organizations*,. V: Grant, D., Keenoy, T., Oswwick, C.: *Discourse and Organizations*, London: Sage.
- Martin, J. (1996): *Cybercorp.The New Business Revolution*, N.Y.: Amacom.
- Martin, J. (1998): An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: bounded emotionality at The Body Shop. (Special Issue: Critical Perspectives on Organizational

- Control), *Administrative Science Quarterly*, June. Dostopno prek: <http://www.findarticles.com>, 23.08.2001.
- Meyer, J. N. and Allen, N. J. (1997): "Commitment in the Workplace." Theory, Research, and Application. Sage Publications, London.
- Mishra, A.K. (1998): Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment Justice, and Work Redesign, *Academy of Management Review*, July. Dostopno prek: <http://www.findarticles.com>, 25.07.2001.
- Mossholder, K.W., Setton, P.R., Armenakis, A.A., Harris, S.G. (2000): Emotion during Organizational Transformations: An Interactive model of survivor reactions, *Group & Organization Management*, 25 (3), 220 - 243.
- Mumby, D.K., Putnam, L.L. (1992): "The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality". *Academy of Management Review*, 17, 465 - 485.
- Mottaz, C. (1988): "Determinants of Organizational Commitment." *Human Relations*, Volume 41, Number 6, pp. 467-482.
- O'Reilly, C. A., and Caldwell, D. F. (1981): "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification." Cornell University.
- Organ, D.W., Ryan, K. (1995): A meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Pelled, L.H. (1999): Down and Out: An Investigation of the Relationship between Employee Withdrawal Behavior, *Journal of Management*, nov. Dostopno prek: <http://www.findarticles.com>, 23.08.2001
- Putnam, L.L., Mumby, D.K. (1993) Organizations, Emotion and the Myth of Rationality. V Fineman, S. (ed), *Emotion in Organizations*, 36- 57 London, Sage.
- Richards, J.M., Gross, J.J. (2000): Emotion Regulation and Memory: The Cognitive Costs of Keeping One's Cool, *Journal of Personality and Social Psychology*, (79), 3, 410 - 424.
- Sauter, L.S., Murphy, L.R.(edit.). (1995): *Organizational Risk Factors for Job Stress*, American Psychological Association, Washington D.C.
- Steers, R. M. (1977): "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment." Center for Studies of Metropolitan Problems, No. 1, Vol. 22.
- Spector, P. (1996): *Industrial and Organizational psychology: Research and practice*. New York, John Wiley.
- Sutton, I.R., Rafaeli, A. (1988): Untangling the Relationship between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores, *Academy of Management Journal*, (31), 3, 416-487.
- Taylor, S. (1998): *Emotional Labour and the New Workplace*. V Thompson, P., Warhurst, C. (ed): *Workplace of the Future*. London, MacMillan.
- Thoits, P.T. (1989): The Sociology of Emotions. *Annual Review of Sociology*, 15, 317- 42.
- Van Alstyne, M. (1997): The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks, *Journal of Organizational Computing*, 7 (3).
- Weick, K.E. (1999): That's moving: Theories that Matter. *Journal of Management Inquiry*, (8), 2, 134-142.
- Williams, S., Shiaw, W.T. (1999): Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology*, Nov.
- Yiannis, G. (1999 a): Do Organizations Have Feelings? *Management Learning*, (30), 1, 106-108.
- Yiannis, G. (1999 b): *The Emotional Life of Organizations*. V: Yiannis, G. (ed.): *Organizations in Depth*. London: Sage.

SODOBNA REKONCEPTUALIZACIJA DELA: DELO MED RACIONALNIM IN EMOCIONALNIM

Povzetek: Namen članka je predstaviti del sprememb na področju dela v sodobni družbi in spreminjanja (znanstvene) konceptualizacije dela. Za sodobno spreminjanje in razširjanje koncepta dela je značilno vključevanje področij dela in načinov pojasnjevanja in razumevanja sfere dela in organizacij, ki so do nedavnega bili zanemarjeni. Definicija dela kot plačene zaposlitve in definicija organizacije kot instrumenta združevanja racionalnih posameznikov pri doseganju racionalnih ciljev se rahljata in se vse več pozornosti namenja prej skritim oblikam dela (neplačano delo, skrb za druge) in do sedaj netematiziranim sestavinam organizacijskega življenja (emocije). Za glavni tok sociologije dela je danes značilno vključevanje feministične rekonceptualizacije dela in analize trendov spreminjanja in ohranjanja kontinuitete v sferi dela. Pojma (in preučevanje) emocionalnega dela in emocij v organizacijah/delu sta od 70. let naprej značilna kazalca omenjenih sprememb. Lahko ju obravnavamo kot novo področje raziskovanja in tudi kot simbol preusmerjanja pozornosti v znanstvenem pojasnjevanju družbene (delovne) realnosti.

Glavne besede: koncept dela, emocionalno delo, emocije v organizaciji, organizacijska teorija, feministična rekonceptualizacija dela, spreminjanje in kontinuiteta

Uvod

Delo so dejavnosti, ki se opravljajo znotraj okvira družbenih odnosov in ki strukturirajo sfero nujnosti (J. Holmer in J.C. Karlson, 1997).

Delo so smotrne dejavnosti, katere drugi cenijo in katere prinašajo določeno vrst nagrade (R. Worsley, 1998).

Delo je formalna plačana zaposlitev (P. Ransome, 1999).

Delo je ključni sociološki pojem in eden najbolj središčnih vidikov človeškega življenja. Koncept dela je družbeno konstruiran in zaradi tega spremenljiv. Analitiki dela se strinjajo, da je težko podati eno samo definicijo dela. Ali je delo vsaka človeška dejavnost (kar vključuje tudi igro, zabavo ali učenje) ali samo tista,

¹ Dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela, docentka na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani.

ki družbi prispeva merljive rezultate, posameznikom pa zagotavlja preživetje? Ali je za definiranje dela bolj pomembna vrednost, ki jo dejavnosti pripisuje tisti, ki jo opravlja, ali drugi? Glede na okoliščine in družbeno okolje, v katerih poteka, je dejavnost lahko različno opredeljena.² Ali je delo vir uživanja ali trpljenja? Ali delamo, ker nas v to sili materialna nuja (za denar, preživetje) ali pa bi delali tudi, če nam ne bi bilo treba (zaradi vsebine dela in naše potrebe po delu)? V kolikšni meri je delo, ki ga opravljamo pomembno, ko razmišljamo sami o sebi in svoji identiteti? Ali delo izbiramo sami ali pa nas v izbirah omejujejo družbena struktura, družbeni stereotipi in pravila? Ali je danes delo (poklic ali profesija, ki ga opravljamo) še vedno ključno pomembno pri umestitvi posameznikov v družbeno strukturo in pri samo-opredelitvi (oblikovanju identitete) ali pa imajo nekateri drugi dejavniki (kot npr. življenjski slog) pomembnejšo vlogo? Kje je meja med delom in nedelom³ ali delom in prostim časom in koliko je ta razlika družbeno in kulturno pogojena? Ali zaradi sprememb, v načinih opravljanja in organiziranja dela danes lahko govorimo o izginjanju dela in delovne etike, ki sta veljala za industrijsko družbo 20. stoletja?

V tekstu bom ponudila nekatere odgovore na omenjena vprašanja in pokazala, kako se odgovori spreminjajo skozi čas in odvisno od družbenih dejavnikov. Nekateri dejavnosti, ki jih donedavnega niso vmeščali v koncept dela, so postale ali postajajo del sodobne opredelitve dela. Mnoge od teh dejavnosti so povezane z delom žensk, neplačanim gospodinjstvom in delom, ki vključuje izražanje ali nadzorovanje emocij. V tekstu bom opozorila na stične točke med spremembami v glavnem toku sociologije dela in organizacij, feministične kritike dosedanjih ozkih definicij dela in organizacij in novejša analiza emocionalnega v organizacijah/pri delu.

Zgodovina pojmovanja dela

Definicija dela je vedno odsevala družbeno umeščenost dela. Koncept dela se je skozi zgodovino spreminjal in odseval spremembe v družbenemu okolju in tudi vplival na nje. Ali je določena dejavnost (bila) opredeljena kot delo je (bilo) odvisno od socialnega konteksta (norm, odnosov moči, družbenega konsenza, socialnega okolja dela).

² Na primer; igra varuške z otrokom v vrtcu je definirana kot delo, medtem ko je enaka igra z istim otrokom, ko so pri njej udeleženi straži doma po službi, definirana kot zabava, sprostitvev, izkazovanje ljubezni. Pahl (1997) razlaga, kako je likanje lahko različno definirano glede na subjektivno definicijo situacije ženske, ki lika, in razumevanje družbenega okolja, v katerem likanje poteka (ali je zaposlena kot likarica za poln ali skrajšan delovni čas ali pa lika zase, za svoje otroke, partnerja, ali pa kot prostovoljka za amatersko gledališko predstavo; ali lika v okviru svoje zasebne dejavnosti; ali lika svojo bluzo ali oblačila svoje tašče; ali lika za denar; kakšno drugo nagrado ali pa se z likanjem sprošča po kakšnem mentalno napornem delu). Šele, če imamo veliko informacij o okoliščinah in družbenih odnosih okrog dejavnosti, lahko razumemo naravo te dejavnosti.

³ Posebej pri nekaterih vrstah dela je težko določiti, kdaj gre za delo, kdaj pa za nedelo, npr. pri umetnikih in useh, ki se ukvarjajo z ustvarjanjem.

⁴ Narod Dogonov (v Maliju) uporablja eno besedo za kmetovanje in ples pri verskih obredih (Thomas, 1999: XIV).

Analiza *pojmovanja dela* skozi zgodovino razkriva *dvojnost* opredeljevanja dela - del definicij je delu pripisoval pozitivno, del pa negativno konotacijo. Del definicij je delo definiral kot človeško bistvo - bistvo človekove humanosti; dejavnost, ki ji je imanentna ustvarjalnost; simbol osebne vrednosti, statusa; osnovo družbenosti in socialne kohezije (poiesis, ergon, opus, work). Drugi del definicij je poudarjal prisilnost dela in opredeljeval delo kot sredstvo in področje odtujevanja, kot kazen, napor in trpljenje ter kot sredstvo razlikovanja in ustvarjanja neenakosti med ljudmi (ponos, labor, travail, labour). Applebaum (1995) pri analizi konceptov dela v zahodni družbi opredeljitve razdeli v tri zgodovinska obdobja: antika, srednjeveško in moderno obdobje. V *antiki* sta pomen in družbena vrednost za večino mislecev vezani na čisto misel, delo pa je opredeljeno kot omejitev svobode in utrojujoča dejavnost, ki zasušnjuje duh. Fizično delo je v nasprotju od intelektualnega bilo skozi zgodovino vedno opredeljeno kot manj vredno in so ga opravljali podrejeni člani družbe (sužnji, podrejeni razredi, ženske). V najboljšem primeru je antična definicija dela (npr. pri sofistih) delo tretirala kot nujno zlo, ki prispeva potrebne življenjske dobrine. V zgodnjem krščanstvu je delo štel v prvi vrsti za kazen za izvirni greh (raj je prostor brezdelja). Delo je torej človekova obveznost (po svetem Pavlu: "kdor ne dela, naj ne je"), toda podrejena molitvi. Srednjeveški menihi (benediktinci, frančiškani) so delu pripisali pozitivnejši pomen - izenačili so ga z molitvijo (ora et labora) in poudarili njegovo socialno in moralno dimenzijo. Za njih ni razlik med vrstami dela - vsako delo je vredno, ker pomaga človeku pri premagovanju skušnjav, čeprav je še vedno samo z molitvijo moč doseči odrešitev. *Protestantska* opredelitev dela uvaža sestavine definicije dela, ki so osnova modernega razumevanja dela in vloge dela v družbi. Človek je poklican, da opravlja določeno delo (po Luthru je vsak poklic božje odposlanstvo) in v nasprotju od dotedanje opredelitve bogatenja kot greha, postaja kopičenje bogastva z delom moralno opravičljiv cilj. Calvin pričakuje, da posameznik opravlja poklic, za katerega je predestiniran, in s kopičenjem bogastva slavi boga. Na ta način protestantska opredelitev dela moralno utemlji dve pomembni osnovi nastajajoče kapitalistične družbe - ekonomsko orientacijo (ciljna, racionalna usmerjenost k bogatenju) in individualizem. Protestantska definicija pripiše delu središčni pomen v družbi - v nasprotju od prej obstoječe definicije, ki je delo izenačevala z izključenostjo iz (politične) družbe, postaja delo (poklic) osnova človekove vključenosti v družbo.

Na definicijo dela, na kateri je bil zgrajen koncept dela in delavca 20. stoletja, so pomembno vplivali trije analitiki povezanosti dela in družbe: Durkheim, Marx in Weber. *Durkheim* je družbeno delitev dela videl kot osnovo moderne, "organske" solidarnosti v družbi, v kateri so posamezniki vse bolj različni, individualizirani in prav zaradi tega vse bolj medseboj povezani in soodvisni. Marxova analiza dela (posebej usmerjena na delovni proces in tehnično delitev dela) je orisala veliko bolj pesimistično podobo dela v nastajajoči industrijski in kapitalistični družbi. Čeprav je delo imel za osnovno človeško ustvarjalno dejavnost in način samouresničitve človeka, je Marx delo v pogojih kapitalizma ocenjeval kot osnovo dehumanizacije in odtujitve človeka. Večina analitikov dela in organizacije ima *Webra* za utemeljitelja organizacije (dela), ki je (bila) značilna za moderno družbo.

S konceptom birokratske organizacije je Weber ponudil idealni tip organiziranja dela v pogojih množičnega skupnega dela ljudi v industriji in državnem upravnem aparatu. Model birokratske organizacije dela temelji na racionalizaciji dela, na abstraktnih pravilih in znanju kot kriteriju opravljanja organizacijskih vlog.⁵

Opisan zgodovinski razvoj je bil osnova koncepta dela v moderni industrijski družbi kot *plačane zaposlitve (moškega) v javni sferi*.⁶ Plačilo za delo kot pomemben del opredelitve dela je povezano z modernim časom, medtem ko je bil dolgo v zgodovini velik del dela opravljan brez direktnega plačila (delo sužnjev, kmetov). Plačnanost dela v javni sferi je implicitno razumevala neplačano delo (žensk) v zasebni sferi.

Stroga delitev javnega in zasebnega, prostora dela in prostora doma, ki sovpada z delitvijo racionalnega in emocionalnega (in moškega/ženskega), je bila ena pomembnejših značilnosti ureditve in konceptualizacije industrijske družbe 20. stoletja. Delo posameznikov je zaradi načina delitve dela v moderni industrijski družbi pojmovano kot sopomenka pojmov službe (zaposlitve) in poklica/profesije. Omenjena definicija dela je, čeprav še vedno dominantna v razumevanju dela danes, predmet spreminjanja, o katerem bo govora v nadaljevanju.⁷

Sodobna rekonceptualizacija dela

Pri rekonceptualizaciji dela lahko zasledimo premike na treh področjih:

- 1) V praksi - načini organizacije dela, zaposlovanja, vsebine dela - kdo, kaj, kako in kje dela;
- 2) V percepcijah tistih, ki delajo - pričakovanja, subjektivna ocena centralnosti dela, želje in potrebe vezane na delo;
- 3) V percepcijah tistih, ki analizirajo delo - njegovo sedanjost in prihodnost (menedžerji, politiki, akademiki).

Slednji dve percepciji sta sestavini konceptualizacije dela. Koncept dela pa je seveda povezan s spremembami v praksi, toda tudi obratno - konceptualizacija lahko vpliva na spremembe v delovnih realnostih. Eno in drugo (realnost dela in konceptualizacija realnosti) sta v procesu spreminjanja, ki se giblje med kontinuiteto (ohranjanjem že obstoječih oblik in načinov dela ter njihove konceptualizacije) in spreminjanjem (prehodom na nove načine dela in njegovega razumevanja).

Ransome (1996) govori o delovnih paradigmah, ki so sestavljene iz konceptualnih vidikov (kognitivni smisel in smoter, ki ga pripisujemo delu) in praktičnih, materialnih vidikov (dejanska organizacija dela). Meni, da sta v obdobjih ekonomskega razcveta vidika harmonična, medtem ko spreminjanje tehnologije vedno pomeni nevarnost za harmoničnost paradigme. Ocenjuje, da so tehnološke spre-

⁵ Racionalni ideal (birokratska pravila kot osnova urejevanja velikih organizacij) moramo razumeti v kontekstu, v katerem nastaja kot odgovor na prej obstoječo ureditev utemeljeno na subjektivnem, emocionalnem, ampak neemancipiranem, na dominaciji (racionalni in emocionalni) enega - gospodarja.

⁶ Simbol delavca 20. stoletja je moški industrijski delavec.

⁷ Vključevanje novih vsebin v definicijo dela pomeni tudi spreminjanje vsebine sociologije dela, ki presega okvire industrijske sociologije in sociologije poklicev/profesij (Grint, 1998).

membe danes tako hitre, da sta smisel in smoter, ki ju pripisujemo delu, postala popolnoma zastarela.

Trendi, ki jih lahko opazimo v zadnjih desetletjih, kažejo na spremembe vsebine dela in načinov opravljanja dela v sodobni družbi. Kot bomo pojasnili v nadaljevanju, je spreminjanje prepleteno s trendi, za katere je značilno ohranjanje kontinuitete. Toda, če primerjamo delo danes in pred petdesetimi leti lahko ugotovimo, da je v razvitih industrijskih družbah veliko več ljudi zaposlenih v storitvenem in vse manj v industrijskem sektorju; da (s tem v zvezi) v zadnjih desetletjih narašča število zaposlenih žensk (posebej v zahodnih gospodarstvih); da nova informacijsko komunikacijska tehnologija prinaša pomembne spremembe v načinu organizacije in opravljanja dela, in da se spreminjajo načini zaposlovanja in poklicnih/profesionalnih poti (fleksibilnejše oblike zaposlovanja in bolj fragmentirane delovne kariere).

O *stališčih do dela* in oceni centralnosti dela v življenjih ljudi v literaturi lahko zasledimo popolnoma nasprotujoča si stališča. Avtorji, ki menijo, da se sfera dela radikalno spreminja, menijo, da delo in delovna etika izgubljata pomen, ki sta ga imeli za ljudi dosedaj. Ker ljudje delajo v vse manj stabilnih razmerah, ker je veliko ljudi brezposlenih in jih veliko pogosto spreminja delovna mesta in poklice, naj bi identifikacija z delom za ljudi izgubljala pomen, ki ga je imela v času stabilnega in standardnega (za nedoločen čas s polnim delovnim časom) zaposlovanja. V vlogi, ki jo ima pri oblikovanju samopodobe ljudi, naj bi delo zamenjala poraba, značilna za komercializirano sodobno družbo. Avtorji, ki menijo, da je delo prenehalo biti pomembno sidro človekove identitete, se sklicujejo na vse manjšo identifikacijo ljudi s prej pomembnimi razrednimi ideologijami in organizacijami (kot so delavski sindikati) in proliferacijo življenjskih stilov, ki so jih omogočila nova družbena gibanja (feministično, gejevsko). Offe (1985) je mnenja, da ima delo vse manjši subjektivni in objektivni pomen za ljudi, in da bo razumevanje dela "novega razreda" mešanica hedonizma in altruizma.

Del avtorjev nasprotuje tezam o radikalni spremembi v odnosu ljudi do dela in meni, da čeprav sta se vsebina in način dela (delno) spremenila, za večino ljudi delo ostaja centralna dejavnost in vir identitete (Giddens, 1991, Grint, 1998, Bradley et al, 2000).⁸

Teoretična refleksija dela kot tudi koncepti praktičnih analitikov dela in organizacij (menedžerjev, politikov) se spreminjajo in vsebujejo nekatere nove teme. Na prehodu stoletja so posebno pozornost vzbujale naslednje teme: fleksibilizacija dela in zaposlovanja, vpliv globalizacije na delo, feminizacija dela, novi menedžerski pristopi, spremembe organizacijskih struktur (od hierarhičnih v mrežne), analize organizacijske kulture, nove karijerne poti (portfolio kariere), samozaposlovanje, emocionalno delo in emocionalna inteligenca, socialni kapital, nove tehnologije in nova ekonomija. Pomembno kritiko organizacijske teorije in razširjanje koncepta dela so v prejšnjem stoletju prispevali feministično orientirani avtorice in avtorji. O tem prispevku in s tem povezanim pojasnjevanjem emocionalnih vidikov dela in organizacije bo govora v nadaljevanju.

⁸ Tudi javnomnenjske raziskave v Sloveniji v devetdesetih (Toš, 1999) kažejo, da je delo pozitivno vrednoteno in ocenjeno kot zelo pomemben del življenja anketirancev.

Feministična kritika- uvažanje "drugosti" kot legitimne perspektive v sociologiji dela in teoriji organizacij

"Kategorija drugega je ravno tako izvirna kakor zavest sama...drugost je temeljna kategorija človeškega mišljenja" (S. de Beauvoir, 1999: 14).

Moški kot norma in ženska kot odstopanje od norme v sferi dela je samo del razumevanja in opredeljevanja moškega kot objektivnega, splošnega v družbi in ženskega kot subjektivnega in posebnega. Ali kot pravi Simone de Beauvoir (1999: 14): "On je Subjekt, on je Absolutno: Ona je Drugi." Takšno razumevanje odseva *dualizem* - način razmišljanja, značilen za razlaganje mnogih aspektov družbenosti in razumevanje družbe. Polarnost (razumevanje na osnovi zoperstavljenih si pojmov v parih, kot so npr. dobro in slabo, belo in črno, spodaj in zgoraj, ali pa ženska in moški) pomaga poenostaviti in razložiti zapleteno in kompleksno realnost.⁹ Dualizem je osnova dialektičnega razmišljanja (teza - antiteza - sinteza), ki tudi temelji na različnosti in nasprotovanju.¹⁰ Problem pri uporabi dualizma kot principa razmišljanja nastane, ko ga iz pripomočka za razumevanje stvarnosti spremenimo v pravilo, kateremu naj bi se stvarnost prilagajala. Realnost lahko samo delno razumemo z uporabo dveh ekstremnih polov, ker je vmesnih aspektov med poloma veliko, pola pa sta nerealistično ekstremno določena in sta si v vseh aspektih nasprotna (kar ne odseva dejanskega stanja - npr. moški in ženske, črnci in belci, tuji in domačini si niso povsem in v vseh vidikih različni in niso nosilci popolnoma nasprotnojočih si lastnosti).¹¹

Problem pri uporabi dualističnega načina razmišljanja predstavlja tudi to, da dualnost implicitno razume tudi vrednotenje nasprotnojočih si polov: ena stran je vrednotena kot več vredna, druga kot manj vredna. Dualizem, ki je značilen za konceptualiziranje dela in družbe sodobne zahodne civilizacije združuje žensko z družbeno manj vrednotenimi principi, dejavnostmi in sferami življenja in moškega s temu nasprotnimi principi, dejavnostmi in sferami življenja.¹² Nekaj jih bomo prikazali v naslednji tabeli.

⁹ S. de Beauvoir (1999: 15) v analizi Heglovega definiranja subjekta ugotavlja, da se subjekt "vzpostavlja samo skozi nasprotnost: uveljaviti se hoče kot bistveno in drugega postaviti kot nebitveno, kot objekt."

¹⁰ Podoben princip je Derridajev pojem različnosti (nasprotnega koncepta), pri katerem se smisel nahaja v sistemu bipolarnih nasprotij (Putnam in Mumby, 1983).

¹¹ Princip dualizma ima lahko tudi drugačno konotacijo. Lahko ga razumemo kot zahtevo po upoštevanju celote, ki vključuje različne, ampak ne nasprotujoče si dele (jing-jang, Jungova anima in animus).

¹² S. de Beauvoir se sprašuje, zakaj je v konfliktu, ki je nastal na osnovi dvojnosti spolov, na začetku zmagal moški? Zakaj je ženska postala Drugi? In k temu lahko dodamo- zakaj je tudi vse, kar je vezano na žensko (žensko delo, ženska čustva, žensko telo in njegove funkcije) pridobilo v primerjavi z moškimi manj vrednosti in pomena? Skozi analizo različnih vidikov (biološkega, psihološkega, ekonomskega, zgodovinskega) de Beauvoirova ugotavlja, da za človeštvo ni pomembno samo to, da bi se ohranilo kakor vrsta, ampak da "stremi k lastnemu preseganju" (z iznajdbami, načrtovanju prihodnosti, ustvarjanjem, tveganjem) in zaradi tega se "človek nad žival ne dvigne s tem, da da življenje, ampak s tem, da tvega svoje lastno; zato se v človeštvu večvrednost ne pripisuje spolu, ki rojeva, ampak spolu, ki ubija...Moški se je ženski nasproti postavil kot gospodujoči, ker se človeštvo v svoji biti postavlja pod vprašaj in razlogom za življenje daje prednost pred življenjem" (Beauvoir, 1999: 97-98).

TABELA 1: Dualizem kot osnova konceptualizacije dela in družbe

Moški	Ženska
Racionalno	Emocionalno
Javna sfera	Zasebna sfera
Kultura	Narava
Razum	Telo
Objektivno	Subjektivno
Urejeno	Kaotično
Maskulino	Feminino
Pozitivno	Negativno

Feministično redefiniranje sfere dela kritizira prej nevprašljive "objektivne" definicije dela, organizacije in menedžmenta iz perspektive drugega, ženske. S tem prispeva k dejansko objektivni podobi sfere dela. Delitev na javno in zasebno sfero in družbeno vrednotenje formalne zaposlitve in plačanega dela je bilo dolgo osnova konceptualiziranja dela, medtem ko je bilo neplačano delo žensk (gospodinjstvo delo, skrb za otroke in druge, prostovoljno delo), skrito v zasebni sferi, tretirano kot ne-delo. Uvajanje vprašanja spola v sociologijo dela in teorijo organizacije je tako prispevalo k razširitvi pojma dela in razumevanju različnega položaja, ki ga spola imata v sferi dela. Feministične avtorice (in kasneje avtorji) so analizirali žensko podrejenost in diskriminiranost, ki se izraža v spolni segregaciji poklicev in dejavnosti (horizontalna in vertikalna segregacija), diskriminaciji žensk pri zaposlovanju in na delovnih mestih, nižje vrednotenje ženskega dela v javni in zasebni sferi ter moškosrediščnosti organizacijskih kultur (Bradley, 1989; Cockburn, 1991; De Beauvoire, 1999; Greer, 1971; Hakim, 1979; Marshal, 1995; Mlilett, 1977; Oakley, 1980; Polert, 1981; Walby, 1990).

Feministična kritika je ugotovila povezanost racionalističnih konceptov družbe in dela (utemeljenih na idejah protestantizma in razsvetljenstva) z moško središčnimi (patriarhalnimi) principi dominacije moških in družbene podrejenosti žensk. Nekatero feministično avtorice so kritizirale birokratsko organizacijo kot primer moderne koncepcije moškosti, povezane z idealom racionalnosti. Fergusonova (1984) je birokratski organizaciji utemeljeni na hierarhičnosti ponudila alternativo obliko organiziranja, ki bi temeljila na sodelovanju in demokratični participaciji delavcev.¹⁵ Putnam in Mumby (1993) opozarjata, da birokratska organizacija perpetuirata stališče, da sta racionalnost in kontrola emocij ne samo neločljiva, ampak nujna za uspešno organizacijsko življenje.

Feministična kritika (teorije) sodobne organizacije in koncepta dela je tako služila kot osnova razkrivanja številnih področij, ki so bila neupravičeno marginalizirana v analizah dela in organizacije. Eno izmed teh področij so emocije v organizaciji.

¹⁵ Fergusonova (1984) je kot argument proti trditvam, da egalitarne in demokratske organizacije ne morejo biti uspešne navedla primer kompleksa demokratičnih kooperativ Mondragon v Španiji, ki uspešno poslujejo že več kot 50 let.

Emocionalno delo in emocije pri delu: emocionaliziranje koncepta organizacije in dela

V zadnjih desetletjih avtorice in avtorji, ki se ukvarjajo z analizo organizacije in dela, posvečajo čedalje več pozornosti vprašanjememocij in emocionalnega kot sestavnega in zelo pomembnega vidika konceptualizacije dela (Hochschild, 1983; 1993; Fineman, 1983; 1996; 2000; Mumby in Putman, 1992). Fineman (2000) meni, da danes že lahko govorimo o poddisciplini v študijah dela in organizacije, ki tematizirajo emocije v organizaciji in se gibljejo proti "strastni sociologiji" (passionate sociology). Ukvarjanje z emocijami pri delu/v organizacijah ima deskriptivni in normativni vidik: prvič, prispeva k celovitejšemu razumevanju dela in organizacij in drugič, zahteva redefiniranje dela in oblikovanje drugačnih organizacij.

Opozarjanje na obstoj emocionalnega dela in emocij v organizacijah ne pomeni negiranja racionalnega kot pomembnega za razumevanje organizacij, ampak opozarjanje na razsežnosti in lastnosti organizacij, ki so bile do sedaj zanemarjene. Finneman (1996, 2000) govori o treh načinih, kako se emocije "mešajo" z racionalnim v organizacijah: 1) emocije motijo racionalno, 2) emocije služijo racionalnemu, 3) emocije so nerazdružljivo prepletene z racionalnim.

V organizacijah delujejo ljudje, ki so emocionalna in ne samo racionalna bitja in so zaradi tega za racionalnimi kulisami (kljub in paralelno racionalnim pravilom organizacij) skrite živahne emocionalne dejavnosti, dogajanja in fenomeni. Zaradi tega organizacije lahko percipiramo kot "emocionalne arene" (Fineman, 1993). Delo in emocije se prepletajo - eno je del drugega in ga oblikuje. Prepletanje in medsebojno vplivanje velja tudi za organizacije in emocije. Waldron (v Finneman, 2000: 16) emocije definira kot "sredstvo s pomočjo katerega se oblikujejo organizacijski odnosi in tudi kot nekaj, kar je izoblikovano z medosebnimi odnosi."

Analiza racionalnega in emocionalnega v organizacijski teoriji razkriva, da je bila klasična organizacijska teorija popolnoma v okviru racionalne definicije dela, in da je bilo racionalno dolgo dominanten princip v družbi in v organizacijah (Putnam in Mumby, 1993; Fineman, 2000; Dale in Burrell, 2000). Dale in Burrell (2000) iščeta vire dominacije racionalnega v zahodni filozofiji v Descartovem "skeptičnem racionalizmu" in Baconovimi mehaničnimi zakoni in dominaciji človeka nad vesoljem. Racionalistična filozofija je povečevala znanstveno, razumsko nasproti naravnemu in telesnemu. Nekateri avtorji opozarjajo na to, kako je na oblikovalce organizacijske teorije (in težnjo po obvladovanju/izključevanju emocij iz organizacij) vplival čas v katerem so živeli, kot tudi osebnostne težave in psihološki profili velikih imen organizacijske znanosti (npr. Taylorjeva obsedenost s kontrolo in puritanska vzgoja; Morgan, 1986; Fineman, 1993).

Veliko analitikov organizacije in dela ima Webra za enega glavnih teoretikov, ki so utemeljili enačenje uspešne organizacije dela z racionalnimi pravili in izključevanjem emocij iz organizacij. Naslednji stavki ilustrirajo poudarjanje principa racionalnosti kot ključnega organizacijskega in družbenega vidika pri Webbru.

"Dejavniki, ki ustvari kapitalizem je racionalno trajno podjetje, z racionalnim knjigovodstvom, racionalno tehnologijo in racionalnim zakonom (skupaj z) racionalnim duhom, racionalizacijo načina življenja na splošno in racionalistično ekonomsko etiko" (Weber po Ransome, 1999: 38).

"Čim popolnejše se razvije birokracija, tem bolj "dehumanizirana" bo, bolj ji bo uspelo eliminirati ljubezen, sovraštvo in čisto osebne, iracionalne in emocionalne elemente, ki se izogibajo kalkulaciji iz uradnega poslovanja" (Weber po Albrow, 1992: 313).

Kot izjemo lahko omenimo Albrowa (1992), ki oporeka splošno sprejeti tezi o tem, da je Webrov idealni tip birokratske organizacije izključil emocije iz organizacij, ker meni, da to ni v skladu s pomenom, ki je čustvenemu pripisovan v celotni Webrovi teoriji. Albrow meni, da gre pri trditvi, da je Webrova teorija popolnoma racionalistična in ne upošteva čustev, za nedosledno in pomankljivo "branje" Webrovih idej in racionalizem tistih, ki so gradili organizacijsko teorijo po Webru.¹¹

Novjša analiza emocij v organizaciji ni prvi odmik od klasične organizacijske teorije. Določen odmik zagotovo predstavljajo že avtorji v prvi polovici in sredi 20. stoletja (npr. Elton Mayo), ki so priznali in afirmirali neformalno plat organizacije, socialne potrebe in subjektivne občutke ljudi kot del formalnih organizacij. Teorija človeških virov in zahteve po demokratizaciji delovnih organizacij v 60. in 70. so tudi poudarjale pomen človeškega dejavnika v organizaciji in "mehkih" vidikov organizacije dela. Toda pri teh odmikih ni bil vprašljiv ideal racionalne organizacije. Zavest o subjektivnem videnju organizacijske realnosti in "človeški plati" organizacije se je uporabljal kot osnova graditve sistemov motivacije zaposlenih za bolj učinkovito delo (zadovoljstvo delavcev je tukaj v veliki meri bolj instrument za doseganje cilja - učinkovitega dela organizacije - kot cilj po sebi). Občutki in čustvena plat organizacije se razen prepoznavanja niso eksplicitno analizirali, posebej ne v splošno specifičnem smislu.¹² Razen tega avtorji opozarjajo na površnost analize emocionalnega, na to, da so v analizah (npr. stresa, stališč do dela ali zadovoljstva pri delu) ljudje (ostali) "emocionalno anoreksični" (Finneman, 1993). Emocije, ki so bile predmet analize socialnih psihologov, so bile analizirane kot dodatke, ne pa del organizacije, kot nekaj ločenega od "stroja brez emocij" (Hochschild, 1993).

Za pionirsko delo na področju celovite obravnave emocij v organizaciji velja analiza dela stevardes in izterjevalcev dolgov, ki jo je opravila A. Hochschild (1983) in na njej utemeljila svojo tezo o obstoju emocionalnega dela kot pomembne sestavine organizacijskega življenja. Hochschildova je ugotovila obstoj dveh oblik emocionalnega dela - tistega, ki se nanaša na obvladovanje/ potiskanje osebnih (zasebnih) emocij v/iz delovnega okolja (emotional work) in tistega, ki se nanaša na obvladovanje in izkazovanje zaželenih emocij vezanih na opravljanje delovne vloge (emotional labour).¹³ Hochschildova (1993: X) je kasneje razširila definicijo emocionalnega dela na "zavedanje, ocenjevanje in menedžment emocij drugih ljudi in samega sebe".

¹¹ Vprašanje je, ali Albrow in ostali teoretiki emocionalnega govorijo o istem, ko govorijo o emocijah, ker Albrow (1992: 313) razmišlja o čustvenosti "ne kot samo osebnostni kvaliteti, ampak lastnosti organizacij in ključnem vidiku njihove uspešnosti" in trdi, da "organizacije imajo čustva". Albrow se sklicuje na H. Flam (1990), ki prav tako govori o kolektivnih (emocionalnih) akterjih - o organizacijah (in ne samo ljudeh) kot nosilcih emocij (korporacijski akterji kot z "emocijami motivirani menedžerji emocij").

¹² Ena pomembnih kritik znanih Mayovih eksperimentov (Hawthoranske študije) je ta, da raziskovalci sploh niso upoštevali spola (analiziranih delavk in njihovih moških nadrejenih) pri pojasnjevanju pridobljenih rezultatov.

¹³ Več o definicijah in razlikah med obema glej prispevek Z. Šadl v tej tematski številki TTP.

Pomemben dejavnik "vstopa" ali večje vidnosti emocionalnega v organizacijah je zagotovo sprememba strukture delovnih dejavnosti, značilnih za sodobna gospodarstva - v naraščajočem sektorju storitvenih dejavnosti je še bolj kot pri proizvodnem delu prisoten in pomemben osebni stik z ljudmi (uporabniki storitev in sodelavci; "face to face" stiki). Hochschildova (1983) je ocenjevala, da je bilo že v času njene analize emocionalno delo značilno za tretjino vseh služb v ZDA in za polovico služb, ki so jih opravljale ženske. Z naraščanjem storitvenega sektorja so danes te številke zagotovo še višje. Tudi v primeru spremenjenih načinov dela - timsko delo, mrežno organizirano delo, je vse bolj prisoten in pomemben stik s sodelavci in obvladovanje, izkazovanje ne samo idej, ampak tudi čustev med njimi.

Organizacije, ki so utemeljene na racionalnih principih, uporabljajo torej emocije (emocionalno delo) za doseganje svojih racionalnih ciljev. Vnašanje pravil glede (organizacijsko zaželenih) emocij v organizacije in njihovega izkazovanja je utemeljeno na želji po doseganju racionalnih ciljev (TQM, kupcem usmerjena in fokusirana dejavnost) in v tem smislu ne pomeni odmika od taylorističnih prijemov - celo nasprotno - lahko ga imamo za še hujšo obliko dehumanizacije dela. V nasprotju od Taylorjeve zahteve, da delavci uporabljajo roke, možgane pa pustijo zunaj delovnega prostora, nova pravila zahtevajo maksimalno uporabo in instrumentalizacijo ne samo rok, ampak delavčevih možganov in src (fizičnih, racionalnih in emocionalnih zmogljivosti) - totalno podrejanje posameznikov in posameznic organizacijskim (racionalnim) ciljem. Tudi Webrova želja po tem, da bi zaradi objektivnega opravljanja birokratske vloge pozabili na (osebne) emocije (v smislu pojma "emotional work" Hochschildove) se spremeni v zahtevo, da se tudi emocije uporabijo v smislu učinkovitega opravljanja organizacijske vloge (ki je še vedno ločena od osebnosti (in dejanskih emocij) tega, ki vlogo opravlja; (v smislu pojma "emotional labour" Hochschildove). Na ta način se Webrova želja spoštuje še naprej - človek in vloga, ki jo v organizaciji opravlja, sta ločena. Človek pa naj ne samo izključi nezaželene emocije, ko opravlja vlogo, ampak naj, če to vloga zahteva, vključi določene zaželene emocije (ki niso njegove ali njene, ampak takšne, ki omogočajo lažje in učinkoviteje opravljanje vloge).

Hassard, J., Holliday, R. in Willmot, H. (2000: 7) z naslednjimi dvema citati ponazarjajo skladnost zahtev obvladovanja emocionalnega v organizacijah pri Webro in sodobnih organizacijskih teoretikih:

"... vse je racionalno preračunano, posebej tisti navidezno nepreračunljivi in iracionalni, emocionalni dejavniki." (Weber, *Economy and Society*)

" Lahko se upravlja z vsem tistim, kar se je dolgo obravnavalo kot nezasledljivo, iracionalno, intuitivno, del neformalne organizacije...prava vloga najvišjega vodilnega je upravljati z vrednotami organizacije" (Peters in Waterman, *In Search of Excellence*).

Tovrstna analiza kaže na naivnost in pretirani optimizem nekaterih analitikov, ki pripisujejo preveliko težo tehnološkim spremembam in spremembam v organizaciji dela ter njihovem vplivu na načine dela (posebej v storitvenem sektorju). Številne študije kažejo, da je v naraščajočem storitvenem sektorju še vedno veliko repetitivnega, monotonega in avtomatiziranega dela, kar je glede na naravo dela (delo z ljudmi) celo bolj problematično kot v tovarniškem okolju (pri delu s stroji),

ker pomeni "mehanizacijo" človeških razmerij. Taylor (1998) v analizi storitvenega dela v ZDA ugotavlja, da so trditve o opolnomočenih in avtonomnih delavcih v storitvah popolnoma netočne prav zaradi vse večje zahteve po emocionalnem delu (kot delu kulture ali celo kulta kupca v organizacijah). Po drugi strani, menedžerska kontrolaemocij delavcev ni popolna in se nekaterim oblikam emocionalnega dela delavci ostro zoperstavljajo. Taylor meni, da je emocionalno delo zaradi potencialno močnega odpora delavcev lahko z vidika doseganja organizacijskih ciljev dvorezni meč.¹⁷

Analize emocionalnega v organizacijah in pri delu poudarjajo spolno definiranostemocij. S tem se približujejo, so del, in gradijo na prej omenjeni feministični analizi in redefiniciji dela in organizacij. Hochschildova (1983) je ugotavljala, da ima pojem emocionalnega dela poseben pomen za ženske, ker so one pogostejše menedžerke čustev v zasebni sferi in v večji meri kot moški "prodajajo" emocionalno delo na trgu. Toda, tudi moškost je družbeno konstruiran pojem, ki vsebuje strogo določena pravila glede emocionalnega. J. Hearn (1983) govori o mitu neemocionalnega moškega, od katerega se pričakuje popolna kontrolaemocij (posebej v sferi dela). O tem, kako so emocije spolno določene (razdeljene med spoloma) in kako tradicionalne predstave o moškosti in ženskosti vsebujejo jasno določena pravila gledeemocij (njihovega izkazovanja, kontrole, izbire) ilustrativno pričajo primeri, ko se v določenih vlogah ali poklicih pojavljajo osebe "napačnega" spola (npr. menedžerke, vzgojitelji v vrtcih, policistke, medicinski tehniki; Finneman, 2000).

Dualizem, ki sovпада s dualizmom racionalnega in emocionalnega, je dualnost med razumom in telesom (Hassard, J., Holliday, R. In Willmot, H., 2000). Razkrivanje "telesnosti" organizacij in dela je še ena razsežnost sodobne redefinicije in razširjanja koncepta dela (in je prepletena z analizo emocionalnega v organizacijah). Avtorji, ki se osredotočajo na telo (v organizaciji), razkrivajo podobne pomanjkljivosti dosedanje organizacijske teorije kot feministični in "emocionalni" kritiki (poudarjanje racionalnosti in moškosrediščnosti). Eno izmed področij, ki je prav tako povezano s spolno definiranoostjo, telesom in emocijami, je spolnost v organizaciji /na delu (tako prostovoljna kot spolno nasilje), ki ji novejša organizacijska teorija namenja pozornost (Burell, 1984; Hearn in Parkin, 1987; Hassard, J., Holliday, R. in Willmot, H., 2000).

Del analizeemocij pri delu se nanaša na emocije, ki niso zahtevane, predpisane in vezane na organizacijske vloge, ampak so posledica človeškosti organizacijskih akterjev. Delno so emocije vezane oz. povzročene z delom in vlogo, ki jo akter opravlja v organizaciji (npr. nezmožnost emocionalnega distanciranja od dela v primeru medicinskega osebja, policistov, učiteljev in podobno), del pa ni vezan na

¹⁷ En del sodobne menedžerske in organizacijske literature popularizira analizo emocionalnega skozi uvajanje in eksploatacijo koncepta "emocionalne inteligence" (posebej po objavi Golemanove knjige *Emocionalna inteligenca* leta 1996). Čeprav gre za razširitev analize organizacijske realnosti, se zaradi površnosti in naklonjenosti hitrim organizacijskim rešitvam in "menedžerskim receptom" v taki literaturi strinjam s kritiko Finemana (2000), ki opozarja na poenostavljanje in komodifikacijoemocij v tovrstnih pristopih. Del tovrstne literature imamo lahko za poskus menedžerskega manipuliranja in kontroleemocij zaposlenih.

vsebinsko dela, ampak na socialno okolje in okoliščine, v katerih delo poteka (npr. stres, strah, zaupanje, emocije vezane na spolnost).

Putnamova in Mumby (1983) menita, da sta dualizem (racionalno/emocionalno) in racionalizem zahodne kulture (ki se izraža v birokratski organizaciji) vira emocionalnega dela, ki emocije tretira kot blago. Kot alternativo emocionalnem delu avtorja predlagata koncept delovnih čustev (work feelings), ki pomenijo emancipacijo emocionalnega in preseganje dualizma racionalno-emocionalno. Emocionalno ima po njihovem mnenju v družbi in organizacijah ključno pomembno vlogo, ker zadovoljuje esencialne potrebe človeških odnosov - emocije so ključne na področju kreativnosti, morale, duhovnosti, ohranjanja skupnosti. Dualizem emocionalnega in racionalnega pa imata za družbeni konstrukt, ki se ga lahko preseže. Delovna čustva Putnamova in Mumby (1983) definirata kot "emocije, ki nastajajo zaradi interakcije med ljudmi in so centralnega pomena za sodelovanje v delovnem okolju, občutek skupnosti, razumevanje in samo-identiteto".

TABELA 2: *Emocionalno delo in delovna čustva*

Emocionalno delo	Delovna čustva
organizacijsko kontrolirana	spontana in nepričakovana
čustva kot blago	čustva kot medsebojna povezanost
organizacijsko določena	določena s smislom
instrumentalno rezoniranje	praktično rezoniranje

Vir: Mumby in Putnam, 1992: 477

Na tej osnovi (emancipacije emocionalnega, ne da bi se žrtvovala učinkovitost) Mumby in Putnam predlagata tudi oblikovanje alternativnih feminističnih organizacij.

Obravnavani teoretični prispevki kažejo, kako se in v katerih smereh področje dela in njegova konceptualizacija spreminjata. Iz analize pa je razvidno, da so spremembe, o katerih je bilo govora, prepletene z določenimi trajnejšimi vzorci ali sestavinami, ki ohranjajo relativno kontinuiteto pri opravljanju in razumevanju dela v sodobni družbi v primerjavi s preteklim obdobjem.

Delo med kontinuiteto in spreminjanjem: na poti k konceptom dela prihodnosti

Pri rekonceptualizaciji in razumevanju dela ter sprememb, povezanih z delom, je potrebno upoštevati dve različni, toda ne nujno izključujoči si stališči:

1. *Sfera dela se nenehno spreminja.* Prakse, vrednote in središčnost določenih sfer življenja se skozi čas spreminjajo. Pri analizi teh sprememb so uporabni novejši prijem in načini videnja sedanjosti in prihodnosti dela in našega spoprijemanja z delom (npr. tisti, ki so utemeljeni na postmodernistični in poststrukturalistični teoriji). Odprtost za spreminjanje implicira tudi sprejemanje refleksivnosti (v smislu Giddensovega koncepta spreminjajočega se razumevanja socialnega sveta) kot

pomembnega principa v sodobni družbi, ki upošteva vse bolj emancipirane posameznike, ki so zmožni aktivne izbire.

2. *Za pomembne dele sfere dela je značilna kontinuiteta.* Za velik del delovne realnosti so še vedno značilni pravila organizacije in oblike dela, ki smo jih poznali v industrijski družbi. Za razumevanje teh vidikov sfere dela so uporabni tudi koncepti, ki razlagajo delo v industrijski družbi. Pomemben del "radikalnosti", "nujnosti" in "naravnosti" spreminjanja (v sferi dela) je posledica v javnosti prisotnega diskurza teh, katerim so določene spremembe bolj v interesu kot drugim (delodajalcev, menedžmenta, politikov,...) in tako odsevajo njihove specifične interese bolj kot neustavljivi in nevprašljivi naravni tok spreminjanja.¹⁸

Spremembe, ki jih prinese razkrajanje ureditve, ki je bila posebej značilna za drugo polovico 20. st. v konceptualizaciji sfere dela, se izražajo v konceptih, kot so postindustrijska družba, postfordizem, postkapitalizem. Pogosto uporaba teh konceptov implicira radikalnost in vseprisotnost spreminjanja, empirični podatki pa kažejo, da so tako pozitivne kot negativne spremembe prisotne v omejenem obsegu, in da je bolje govoriti o smernicah in procesih kot o radikalnih spremembah.¹⁹ V sferi dela lahko že od sredine prejšnjega stoletja zasledujemo že omenjene spremembe (vse več storitvenega dela, feminizacije dela, fleksibilnosti zaposlovanja, vpliva novih tehnologij, novih oblik organizacije dela kot tudi spremenjene načine svetovne delitve dela). Toda procesi spreminjanja so počasni. Na primer, zaradi vse večje prisotnosti žensk v javni sferi plačanega dela se počasi podirajo tudi prej prisotni koncepti vezani na delitev spolnih in delovnih vlog (npr. koncept "moškega hranilca"). Zaradi omenjenih sprememb mnogi predvidevajo, da bo delo 21. st. simbolizirala ženska, zaposlena v storitvenem sektorju. Danes se delo feminizira v tem smislu, da večina dosedaj nevrednotenih dejavnosti žensk (ki pogosto sploh niso bile tretirane kot delo, vedno so pa pomenile zadovoljevanje osnovnih človekovih potreb - hranjenje, oblačenje, skrb za druge) postajajo vse bolj pomemben del strukture dejavnosti v sodobnih gospodarstvih (Robertson, 1985).²⁰ Feminizacija dela pa še vedno ni spremenila podrejenega položaja žensk v sferi plačanega dela in njihove nadobremenjenosti z obveznostmi v sferi neplačanega dela.

Nekatere spremembe so manj dramatične in radikalne kot se zdi na prvi pogled, če natančneje analiziramo empirične podatke. Warhurst in Thompson (1998) navajata zanimive podatke, ki se nanašajo na ZDA, in kažejo, da lahko veliko sprememb v strukturi poklicev in dejavnosti pojasnimo s spreminjanjem imen delovnih mest, ki dobivajo storitvene nazive, ne spreminjajo pa vsebine in tudi ne načina dela (npr., ko instalater postane inženir gretja) ali načina zaposlovanja

¹⁸ Glasnost in prisotnost določenih konceptov in pojmov ne reflektira nujno realnosti večine, ampak interese tistih, ki imajo velik vpliv na usmerjanje razvoja, katerim se večina posledično prilagaja.

¹⁹ Zaradi zavesti o kontinuiteti procesov, ki oblikujejo sfero dela, Ransome (1986) ustrezno pripomni, da je prefiks "post" potrebno uporabljati v smislu "kaj sledi" ali "kasnejša faza", ne pa v smislu, da je vse, kar pride pozneje, popolnoma drugačno od tega, kar je bilo prej.

²⁰ Robertson (1985) po Virginiji Novari navaja 6 osnovnih nalog žensk v industrijski družbi: rojevanje, prehranjevanje ljudi, oblačenje ljudi, skrb za slabe in bolne, vzgoja in izobraževanje majhnih otrok, vodenje gospodinjstva, absorber emocionalnih šokov in tolažilka (moža, otrok, prijateljev). Medtem so moški v industrijski dobi bili zadolženi za abstrakne, neosebne instrumentalne naloge: razmestitev stvari po tovarnah, papirjev po pisarnah, denarja v bankah in idej na univerzah.

delavcev (pogodbeno delo, naročanje storitev zunaj podjetja). Če ne bi upoštevali izgube delovnih mest v industriji, ki je nastala tako, da so delodajalci odpustili delavce in jih ponovno zaposlili kot zunanje "storitvene" delavce (storitvene, ker so po odpuščanju svojo dejavnost začeli opravljati samostojno kot storitev, ki jo ponujajo na trgu), bi bila izguba delovnih mest v industrijskem sektorju ZDA v obdobju od leta 1991 do 1998 za dve tretjini manjša. Reich (po Warhurst in Thompson, 1998) trdi, da je kljub vse večjemu obsegu storitvenega sektorja, za 55% gospodarstva ZDA značilno repetitivno in atomizirano proizvodno delo.

Warhurst in Thompson menita, da so tudi napovedi o novih organizacijskih praksah, novih načinih vodenja in odpravljanju hierarhičnih razmerij na "novih delovnih mestih" pretirane. Trdita, da za večino ameriških podjetij še vedno velja jo tradicionalni menedžment, nezaupanje, malo znanja in avtoritarna razmerja, in da je kljub retoriki o novem valu menedžmenta, glavni trend, ki ga lahko opazimo, intenzifikacija dela (ljudje ne delajo bistveno drugače, ampak bistveno več). Podobne podatke in zaključke o omejeni veljavi trditev o "radikalnih spremembah" na področju dela prispevajo tudi britanski analitiki (Bradley et al, 2000).

Ransome (1996) meni, da kljub temu, da imajo ljudje še vedno enaka pričakovanja v sferi dela (zaslužek, varnost, ustvarjalnost, družbeni stiki), jih spremembe tehnologije in organizacije dela silijo v negotove oblike zaposlovanja, kar potrebe posameznikov podreja zahtevam ekonomskega sistema. Tudi Warhurst in Thompson (1998) menita, da so ljudje neprostoovoljno potisnjeni v vloge "portfelj" oseb (Handyjeve pojme zapuščanja koncepta življenjske kariere in obvladovanje in trženje portfelja različnih sposobnosti) kot žrtve procesov organizacijskega restrukturiranja (odpuščanj, najemanja zunanjih izvajalcev in pogodbenega dela), in da bi se večina, če bi imela to možnost, z veseljem vrnila med zaposlene delavce za nedoločen čas s polnim delovnim časom.

Nevarnost pri razumevanju in teoretični refleksiji vse bolj razširjenih nestandardnih oblik organizacije dela (npr. delo s krajšim delovnim časom, delo na domu, pogodbeno delo) je, da se ob uporabi diskurza spremenjenih preferenc in življenjskih stilov (individualizacije, novega podjetništva, želja ljudi po samozaposlovanju in fleksibilnejšim oblikam dela in zaposlovanja, zaradi uravnoveženja potreb zasebnega in delovnega življenja) marginalizirajo čustva, ki so lahko povezana s spremenjenimi načini organizacije dela (strah, negotovost, stres, identitete dileme). Teorija, ki se razvija na področju analize emocij v organizacijah, nam lahko pomaga v opazovanju in celovitem razumevanju sodobnih sprememb na področju dela (kot so fleksibilizacija dela ali restrukturiranje organizacij), ki so zelo pogosto analizirane samo iz vidika organizacijskih ali gospodarskih potreb, zelo redko pa iz vidika ljudi, ki so glavni "objekti" (ali pogosto žrtve) teh sprememb.²¹

Veliko analiz sprememb in prihodnosti dela ugotavlja, da živimo v času, ko skozi koncept dela redifiniramo mnogo več - odnose v družbi (med spoloma, razredi, narodi, kontinenti) in načine identifikacije in izgrajevanja identitete posamez-

²¹ To posebej velja za spremembe v slovenskih podjetjih in sferi dela, kjer so v tranzicijskem času šli skozi pomembne spremembe, za katere zagotovo trdimo, da so vplivale na emocije udeležencev (strah, zaupanje, negotovost).

nikov in posameznik (Beck, 2000; Ransome, 1999; James, Veit in Wright, 1997; Holmer in Karlson, 1997). Iskanje novega smisla v konceptualizaciji dela je vezano na širše spremembe v družbi, ki se odražajo v zapuščanju starih in afirmaciji novih načinov dela in življenja. Scenariji prihodnosti niso enaki za vse - odvisni so od izobrazbe, starosti, spola, delovnega mesta posameznikov ter socialnega in političnega okolja. Zato Ransome (1999) upravičeno opozarja, da moramo razmišljati o prihodnostih in ne eni prihodnosti dela.²²

Angleška skupina znanstvenikov pod vodstvom R. Dahrendorfa je v analizi sprememb in prihodnosti dela na prelomu stoletja delo definirala kot "smotrne dejavnosti, katere drugi cenijo in ki prinašajo določeno vrsto nagrade" (Worsley, 1998) in ga razdelila na tri vrste: plačano delo (ki ima še vedno osrednji pomen, čeprav se njegove oblike spreminjajo - več dela za določen čas, pogodbenega dela, dela s skrajšanim delovnim časom, več dela žensk), prostovoljno delo in učenje. Tako se počasi spreminja enačenje treh pojmov: dela, zaposlitve in poklica, ki je bilo značilno za industrijsko družbo (Toulmin, 1997).

Mnogi danes ponujeni koncepti in vizije prihodnosti dela zvenijo nerealistično. Delno je temu razlog zmeda med različnimi ravni razmišljanja - stališča odsevajo deskriptivno, predikativno in preskriptivno (Holmer, J. in Karlsson, J.C., 1997) - kaj se dejansko dogaja, kaj se bo zgodilo in kaj naj bi se dogajalo, ali kot pravi Ransome (1999) "izkušnje, ideje in pričakovanja".

Del avtorjev, ki predvidevajo prihodnost dela afirmira tezo o "koncu dela". Pojem je plasiral ameriški ekonomist Jeremy Rifkin (1995), ki je trdil, da bosta zaradi tehnoloških sprememb delo in plačana zaposlitev kmalu postali nepotrebni, in da bo zaradi tega potrebno poiskati drugačne načine zagotavljanja socialne varnosti ljudi. Sam je predlagal razširjanje in afirmacijo tretjega (prostovoljnega) sektorja, ki naj bi razen ekonomske imel tudi pomembno socialno funkcijo (zagotavljanje socialne udeležbe posameznikov in ohranjanja družbene skupnosti).

Podobna Rifkinovi zahtevi po afirmaciji prostovoljnega dela, je Beckova (2000) ideja "civilnega dela" (prostovoljno, samoorganizirano in podjetno delo v korist skupnosti; družbeno sponzorirano s "civilnim denarjem" in priznано kot alternativni vir dejavnosti in identitete). V analizi sedanjega stanja v sferi dela in oceni prihodnosti dela Beck ugotavlja, da kot posledica neoliberalne utopije (in prakse) prostega trga prihaja do "brazilizacije" zahodne družbe (vse več negotovih, neformalnih in diskontinuiranih oblik zaposlovanja (negotovost dela in življenja), ki so bile donedavnega značilne za narazviti tretji svet, postajajo realnost razvitih zahodnih industrijskih držav). Zaradi obstoječih sprememb sfere dela je potrebno najti alternativo varnosti, ki jo je prej ponujal evropski model korporativizma (polna zaposlenost+socialna varnost).²³ Beck ponuja vizijo kombinacije različnih oblik dela: skrajšanega delovnega časa v sferi plačanega dela, civilnega dela (kjer so ekvivalentne in enako cenjene obveznosti starševstva) in redistribucije družinskih

²² On meni, da je npr. razen za privilegirano manjšino, katere prihodnost je delo v elektronskih kočah, za milijone delavcev tudi prihodnost vezana na rutinsko delo na fiksnih lokacijah.

²³ Preseganje klasičnih oblik zaposlovanja in iskanje drugačnih garancij socialne varnosti in družbene vključenosti sta temi, ki jim danes posveča pozornost veliko avtorjev (Aronowitz in DiPazio, 1994; Beck, 2000; Rifkin, 1995).

obveznosti med moškimi in ženskami. Tudi Pahl (1997) se zavzema za uravnovešeno različnih načinov dela in življenjskih sfer.

Aronowitz in Difazio (1994) menita, da je potrebno uporabiti nove tehnologije in novo družbeno kulturo, da bi premagali dogmo o (plačanem) delu kot edinem viru identitete, statusa, socialne varnosti in ustvariti "svobodo, da ljudje emancipirani od dela postanejo socialni agenti". Avtorja menita, da šele emancipacija od dela (rutinskega, prisilnega, v hierarhičnih organizacijah) odpira možnosti dejanskega državljanstva in civilne aktivnosti. Strategije, ki bi jih na poti emancipacije uporabila, so podobne tistim, ki jih omenjajo drugi avtorji (krajši delovni čas, zagotovljen prihodek, nacionalni zdravstveni načrti, progresivni davčni sistem, socialna kontrola gospodarstva, močnejša delovna zaščitna zakonodaja, javna skrb za izobraževanje, skrb za otroke, stanovanjska vprašanja).

Veliko alternativnim vizijam je skupno to, da rušijo prej obstoječe stroge delitve, ki smo jih omenjali v kritikah tradicionalnih konceptov dela (zaradi tega jih lahko razumemo kot zgrajene na teh kritikah): med javno in zasebno sfero, med stereotipno predstavo moškosti in ženskosti in med temu ustrezno in prekrivajočo se distinkcijo med racionalnim in emocionalnim. Miriam A. Glucksmann (1995) na osnovi tovrstnih zahtev zagovarja rekonceptualizacijo dela v smeri razumevanja dela kot "totalne družbene organizacije dela", ki bi presegla (spolno utemeljeno) dihotomijo zasebnega/javnega.

Veliko vizij prihodnosti dela poudarja "feminine" vrednote (čustva, skrb za druge in naravo, nujnost uravnovešeniosti različnih sfer življenja). Primer tega je Robertsonova (1985) vizija zdravega, humanega in ekološko ozaveščene prihodnosti dela kot alternativa nespremenjeni prihodnosti ali "hiper-ekpanzionistični" prihodnosti.

Zaključek

Nekoč običajne predpostavke o zaposlitvi za celo življenje, razvoju življenjske kariere in tem, da je delo dominantno moška dejavnost so danes v glavnem stvar preteklosti (Ransome, 1999).

Sfera dela se v sodobni družbi spreminja in novejši prispevki v sociologiji dela in sociologiji organizacij reflektirajo te spremembe. Pomemben prispevek razširjanju koncepta dela, značilnega za moderno industrijsko družbo, so prispevali avtorice in avtorji, ki so razložili spolno dimenzijo in z njo povezano emocionalno dimenzijo sfere dela in organizacij.

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

Razen sprememb v sferi dela je pomembno poudariti tudi pojave, ki pričajo o obstoju kontinuitete v delovni realnosti kljub ali kot del novih smernic (feminizacije, globalizacije, fleksibilizacije) dela. Poudarjanje kontinuitete ne zmanjšuje

pomena novih teoretičnih prejemov, ampak negira potrebo po popolnem zapuščanju konceptov, ki so uspešno razlagali pomembne vidike sfere dela (npr. koncepti razrednega in spolnega).

Prihodnost dela (prakse in koncepta dela) bo mešanica sprememb in tega, kar poznamo že danes. Za prihodnost dela bo glede na današnje trende značilno postopno preseganje stereotipno določenih dualizmov, o katerih je bilo govora v tekstu (moškost/ženskost, racionalno/emocionalno²⁴, plačano delo/neplačano delo). Preseganje stereotipov bi pomenilo večjo možnost individualne izbire za posameznike in posameznice (pri oblikovanju identitet in izbiri vlog in življenjskih stilov), ustvarjanje možnosti za oblikovanje človeku prijaznejših organizacij ter razširitev koncepta dela, ki bi vključeval več enakopravno vrednotenih dejavnosti.

LITERATURA

- Albrow, M. (1992): *Sine Ira et Studio - or Do Organizations Have Feelings?* *Organization Studies*, 13/3: 313-329
- Aronowitz, S. in DiFazio, W. (1994): *The Jobless Future: Sci-Tech and the Dogma of Work*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Beauvoir, S.de. (1999): *Drugi spol*. Ljubljana: Delta
- Beck, U. (2000): *The Brave New World of Work*. Cambridge: Polity Press
- Bradley, H. (1989): *Men's Work, Women's Work*. Cambridge: Polity.
- Bradley, H. et al. (2000): *Myths at Work*. London: Polity Press
- Brewis, J. in Sinclair, J. "Exploring Embodiment: Women, Biology and Work". v Hassard, J., Holliday, R, Willmott, H. (2000): *Body and Organization*. London: Sage Publications
- Burell, G. (1984): *Sex and Organizational Analysis*. *Organizational Studies*, 5(2): 97-118
- Cockburn (1991): *In the Way of Women. Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*. London: Macmillan
- Dale, K. in Burrell, G. (2000): "What Shape Are We In? Organization Theory and the Organized Body". v Hassard, J., Holliday, R, Willmott, H. 2000. *Body and Organization*. London: Sage Publications
- Ferguson, K. E. (1984): *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press
- Fineman, S. (ur.) (1993): *Emotion in Organizations*. London: Sage Publications
- Fineman, S. (1996): "Emotion and Organizing". v Clegg, S.R., Hardy, C., in Nord, W.R. 1996. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications
- Fineman, S. (ur.) (2000): *Emotion in Organizations*. London: Sage Publications
- Flam, H. (1990): *Emotional Man: I. Emotional "Man" and the Problem of Collective Action*. *International Sociology*. Vol. 5. No. 1: 39-56.
- Flam, H. (1990): *Emotional Man: II. Corporate Actors as Emotion Motivated Emotion Managers*. *International Sociology*. Vol. 5. No. 2: 225-234.
- Giddens, A. (1991): *Modernity and Self-identity*. Stanford: Stanford University Press
- Glucksmann, M.A. (1995): *Why "Work"? Gender and the "Total Social Organization of Labour"*. *Gender, Work and Organization*. Vol.2. No.2: 63-75.
- Greer, G. (1971): *The Female Eunuch*. London: Flamingo

²⁴ Razširjanje definicije dela ruši tudi stereotip o racionalnem kot nujnosti in edinem kriteriju organizacijskega življenja.

- Grint, K. (1998): *Sociology of Work*. Cambridge: Polity Press
- Hakim, C. (1979): *Occupational Segregation by Sex* (Research Paper No. 9). Department of Employment. London: HMSO.
- Hassard, J., Holliday, R, Willmott, H. (2000): *Body and Organization*. London: Sage Publications
- Hearn, J. in Parkin, W. (1987): "Sex" at "Work": The Power and Paradox of Organizational Sexuality. Sussex: Wheatsheaf Books Ltd.
- Hearn, J. (1993): "Emotive Subjects: Organizational Men, Organizational Maskulinities and (De)construction of "Emotions" " v Fineman, S. (1993): *Emotion in Organizations*. London: Sage Publications
- Hochschild, A. (1983): *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkley, CA: University of California Press
- Hochschild, A. (1993): *Predgovor v Fineman, S. 1993. Emotion in Organizations*. London: Sage
- Holmer, J. in Karlsson, J.C. (1997): *Work -Quo Vadis? Rethinking the Question of Work*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd.
- Marshall, J. (1984): *Women Managers:Travelers in a Male World*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Millet, K. (1977): *Sexual Politics*. London:Virago.
- Milkman, R. (1998): "The New American Workplace: High Road or Low Road?" v Thompson, P. in Warhurst, C. (1998): *Workplaces of the Future*. London: Macmillan Press
- Mumby, D. in Putnam, L. (1992): The politics of emotion: a feminist reading of bounded rationality, *Academy of Management Review*, 17 (3): 465-86
- Oakley, A. (1974): *Housewife*. London: Allen Lane.
- Pahl, R.E. (1997): "Bringing Work to Life". v Holmer, J. in Karlsson, J.C. (1997): *Work - Quo Vadis? Rethinking the Question of Work*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd.
- Parker, M. (2000): "Manufacturing Bodies: Flesh, Organization, Cyborgs". v Hassard, J., Holliday, R, Willmott, H. (2000): *Body and Organization*. London: Sage Publications
- Parkin, W. (1993): "The Public and the Private: Gender, Sexuality and Emotion". v Fineman, S. (1993): *Emotion in Organizations*. London: Sage Publications
- Pollert, A. (1981): *Girls, Wives, Factory Lives*. London: Macmillan.
- Putnam, L.L. in Mumby, D.K. (1993): "Organizations, Emotion and the Myth of Rationality". v Fineman, S. (1993): *Emotion in Organizations*. London: Sage Publications
- Ransome, P. (1996): *The Work Paradigm: A Theoretical investigation of concepts of work*. Avebury: Aldershot
- Ransome, P. (1999): *Sociology and the Future of Work: Contemporary discourses and debates*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd.
- Rifkin, J. (1995): *The End of Work*. New York: Jeremy Tarcher/Putnam.
- Robertson, J. (1985): *Future Work*. Aldershot: Gower Publishing Co. Ltd.
- Taylor, S. (1998): "Emotional Labour and the New Workplace". v Thompson, P. in Warhurst, C. (1998): *Workplaces of the Future*. London: Macmillan Press
- Thomas, K. (1999): *The Oxford Book of Work*. Oxford: Oxford University Press
- Thompson, P. in Warhurst, C. (1998): *Workplaces of the Future*. London: Macmillan Press
- Toš, N. (ur.) (1999): *Vrednote v prehodu II: SJM 1990-1998*. Ljubljana: FDV
- Toulmin, S. (1997): "From Feudal Serfs to Free Agents: The Future of Employment". v Holmer, J. in Karlsson, J.C. (1997): *Work - Quo Vadis? Rethinking the Question of Work*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd.
- Walby, S. (1990): *Theorizing Patriarchy*. Cambridge: Polity.
- Waldron, J. (2000): "Relational Experiences and Emotion at Work" v Fineman, S. (ur.) (2000):

Emotion in Organizations. London: Sage Publications

Warhurst, C. in Thompson, P. (1998): "Hands, Hearts and Minds: Changing Work and Workers at the End of Century". v Thompson, P. in Warhurst, C. (1998): *Workplaces of the Future*. London: Macmillan Press

Worsley, R. (1998): *Millenium Paper Future Work and Lifestyles*. London: Age Concern

"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 relevanco. Nasmešek (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 nepriznано 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, razpoložen 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 izvajajo 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 "klasičnimi" oblikama dela - "fizičnim" oz. "manualnim" in "intelektualnim" delom.

- čustva kot pogoj: delavec potrebuje "prava" čustva (skladna s profesionalno vlogo) za uestezno 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 ljubezen 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 nezazelenih čustev, hlinjenje ali sprožanje pričakovanih oz. zazelenih 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 upravlajo 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.* 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 primerena) 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-

* 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" vzbujaanja čustva. Kljub temu opravlja emocionalno delo.

⁹ Na vsakoletnih seminarjih in predavanjih, ki jih organizira menedžment Delle, 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 užati 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, terapeviti, 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: FIDV, 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 neopredmenitosti (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). Storitev 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 stewardesam 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 smehljanju (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

¹⁷ "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.

¹⁸ 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).

¹⁹ 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 boljše izkažejo, razviti sistemi nagrajevanja (glej Fineman: 1993: 18 in oddelek le McDonald'su v tem besedilu).

²⁰ *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 četrtina 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, stopnji 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 izpostavljeni 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).

Nadprezentiranost 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" kvalitete 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 (menadžment 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 lažnivosti 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 oziranjem na poklic stewardese, ki ga ima za ustrezen model nove vrste dela.

²⁴ V primeru stewardes 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 stewardes. Zmožnost nudenja individualnega pristopa k strankam je tako bistveno oslabil, kar je povzročilo naraščanje nezadovoljstva strank. Družba je pritisnila na stewardese 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 vživljanja 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 novejša 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 delovni mest pogosto dajejo 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 neprisnosti 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 stevarde 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 večine 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 poživlja 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 občejanja, 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 kvalitetami delavcev, ki ga opravljajo. Delovna mesta z vključenim emocionalnim delom morda bolj privlačijo delavce, ki razpolagajo z ustreznimi kvalitetami 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 nekdanjih 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 storitve 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 prijazen 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 (Taslar, 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) upišejo 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 sleherno 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 upravljajo 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 tekmujemo.
 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 staršem 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). Ocen in s tem nadzoru je podvrženo tudi emocionalno delo hostes na področju jedilnice: vljudna in prijateljska komunikacija z gosti ter osebnostne 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-

šljivo), 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").¹³

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.¹⁴

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 zavedajo, da je zadovoljstvo kupca - ki nas tu primarno zanima - v veliki meri odvisno prav od samih prodajalcev. Zato namenjajo 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

¹³ 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 gustom 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).

¹⁴ <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, mehek, 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. ..."

Blagajničarke¹⁵ morajo razpolagati tudi s posebnimi neverbalnimi komunikacijskimi sposobnostmi. Breda Košir poudarja, da je pomembno, kako ravna, ko imajo pred seboj dolgo vrsto čakajočih, in da ob tem ne prizadene 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

¹⁵ 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 Management 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 ensure 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 Platform 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 Oaks, 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): *Pittsburg-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.
- Snanahan, 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.

STRES NA DELOVNEM MESTU

Povzetek. Članek obravnava konceptualni in teoretski razvoj pojmovanja stresa ter njegovo vlogo v življenju posameznika/posameznice in delovanju organizacije. Izpostavi individualne in kolektivne značilnosti stresa, vlogo socialne podpore ter razliko med stresom in izgorelostjo. Kritično predstavi socialno psihološke modele stresa na delovnem mestu, kot so Michigenski model organizacijskega stresa, model zahtev, kontrole in podpore ter Warrov model devetih osnovnih vplivov okolja. Sistematizira vire stresa pri delu in jih ilustrira s novejšimi empiričnimi študijami. Posebej so izpostavljene spolne razlike v doživljanju stresa. V sklepnem poglavju so dani predlogi za sistemski in dinamični pristop raziskovanja stresa, ki bi upošteval tako socialne, kognitivne kot emocionalne elemente doživljanja stresa.

Ključne besede: stres, delo, kakovost delovnega življenja, zdravje, organizacija, spolne razlike.

Uvod

V osemdesetih letih je podjetniška kultura, ki je bila usmerjena na učinkovitost in kompetitivnost, odločilno pripomogla k spremembam ekonomij zahodne Evrope in Severne Amerike (Cartwright in Cooper, 1997). Takšna kultura se je postopoma začela uveljavljati tudi v bivših socialističnih državah. Toda tako kot so v državah z uveljavljeno tržno ekonomijo ugotovili že ob koncu osemdesetih let, so tudi, sicer približno desetletje kasneje, v državah centralne in vzhodne Evrope začeli ugotavljati visoke osebne stroške pri menedžerjih in drugih zaposlenih na različnih nivojih, ki bi jih lahko zajeli z besedo stres. Stres se je uveljavil v sodobnem besednjaku tako kot hitra prehrana, rahle medosebne vezi in programska oprema. To besedo priložnostno uporabljamo za opis široke palete neprijetnosti in bolečin zaradi hitrega ritma delovnega in zasebnega življenja. 'On/ona je pod hudim stresom' rečemo, ko želimo opravičiti razburljivost ali pozabljenost svojega sodelavca/sodelavke ali pa rečemo 'to je visoko stresen posel', ko želimo pripisati nenavadno vrsto prestiža svojemu poklicu (Cartwright in Cooper, 1997). Stres zadeva prav vsakogar, saj je pomemben del našega življenja. Je sestavni del naših odnosov z nenehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu moramo prilagajati (Looker in Gregson, 1993). Čeprav stres lahko potencialno povežemo tako z nega-

¹ Dr. Nevenka Černigoj Sadar, izredna profesorica na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani.

tivnimi kot pozitivnimi emocijami, pa v primeru oseb, ki se ne znajo ali ne morejo spoprijeti z vsakdanjimi problemi lahko govorimo zgolj o negativnih emocijah, kot so jeza, obup, psihična in telesna bolečina, ki se lahko končajo z življenjsko usodnimi izidi.

Pretirani pritiski na delovnem mestu pomenijo tudi za podjetje visoke stroške. Karasek in Theorell (1990, povzeto po Cartwright in Cooper, 1997) poročata, da so bili stroški v organizacijah v ZDA za absentizem, zmanjšano produktivnost, denarna nadomestila, zdravstveno zavarovanje in direktne stroške za zdravstvene usluge ocenjeni na približno 150 bilijonov dolarjev na leto. Za Veliko Britanijo pa Cartwright in Cooper (1997) poročata o dveh bilijonih funtov stroškov na leto, ki so nastali zaradi bolezni, odsotnosti, prezgodnjih smrtih ali upokojitvah zaradi alkoholizma. Za novo tisočletje avtorja predvidevata poslabšanje, saj lahko pričakujemo zaradi sprememb v Evropski uniji in severnoameriškem združenju za prosto trgovino (NAFTA) povečanje mednarodnih pripojitev podjetij, povečano mednarodno kompetitivnost in skupna vlaganja organizacij izven nacionalnih meja. To bo pripeljalo do bistvenih sprememb v organizacijah, kot na primer: reorganizacije, realokacija kadrov, ponovno oblikovanje delovnih mest ter realokacijo vlog in odgovornosti. Tako velike spremembe bodo spremljale negotovosti na trgu dela in konflikti zaradi različnih organizacijskih kultur in načinov vodenja, torej visoko rizični stres. Avtorica in avtor govorita o korporativnem stresu: to je stalnem povečevanju delovnih obremenitev in zmanjševanju števila zaposlenih v klimi hitrih sprememb ter vedno večjo kontrolo sredstev produkcije s strani institucij proste trgovine in njihove birokracije, kot so EU, NAFTA ali pa še večje organizacijske enote (Cartwright in Cooper, 1997: 3). Torej bo poznavanje mehanizmov stresa, njihovih posledic in upravljanje s stresom sestavni del individualne in korporacijske strategije preživetja. 'Danes je bolj kot kdajkoli doslej v ospredju tekmovalnost, ki jo zaznavamo kot neizprosni boj za pridobitev in ohranitev delovnega mesta ali pa kot nenehno prizadevanje za napredovanje. Še predno se tega zavemo, se znajdemo v bitki za dosego višjih 'klinov' na družbeni lestvici ugleda in veljave. Silovit tok nas potegne v neusmiljeni vrtinec čustvenih in družbenih zahtev, ki terjajo od nas trdo delo in tolikšen zaslužek, da nam bo omogočil preživetje, hkrati pa nas obhaja še bojazen, da bo naše delovno mesto postalo odvečno in se bomo znašli na cesti' (Looker in Gregson, 1993: 28).

V pričujočem prispevku se bom usmerila predvsem na razvoj pojmovanja stresa, novejši teoretske pristope in socialno-psihološke modele pojasnjevanja stresa v delovni organizaciji, spolne razlike v dejavnostih, ki povzročajo stres in doživljanje le-tega. V ospredju bo negativni stres povezan s čustvi, ki omejujejo človeka in organizacijo. Torej čustva, ki so na nivoju organizacije pogosto spregledana ali pa celo tabu tema in v primeru, ko se jim ne moremo izogniti stigmatizirana. Modeli so bili izbrani glede na možnosti empirične verifikacije, inovativnost pojasnjevanja in pogostost njihove uporabe v praksi. Na osnovi predstavljenih modelov stresa in njihovih empiričnih preverjanj je izoblikovan predlog možnih prihodnjih raziskovanj stresa.

Opredelitev stresa in teoretska izhodišča

Stres kot del diskurza o zdravju in bolezni poznamo že najmanj šeststo let. Lazarus (1993, citirano po Cassidy, 1999) je ugotovil, da ta pojem najdemo že v 14. stoletju za oznako stiske, težave ali nezaželenosti. V sedemnajstem stoletju pa se je uveljavil v fiziki v delih Roberta Hooka o načrtovanju fizičnih struktur, kot so na primer mostovi, v smislu pritiska, obremenitve, ki ga lahko most prenese (Cassidy, 1999). V tem kontekstu je stres obravnavan kot zunanji dražljaj.

Cannon (1932) je v tridesetih letih dvajsetega stoletja potrdil tezo o vplivu zunanjih dejavnikov, ki povzročijo trajnejše bolezni in ne samo kratkotrajnega nelagodja. Ugotovil je, da imajo tako živali kot ljudje naravno težnjo, da se upirajo tem vplivom. Proces regulacije notranjenega okolja kot odgovor na zunanje okolje, ki zagotavlja optimalno telesno funkcioniranje, je poimenoval homeostaza. Centralni živčni sistem neprestano pregleduje telesno funkcioniranje in registrira signale v primeru, da v kateremkoli delu telesa ne obstaja homeostatska stabilnost. Možgani potem vzpodbudijo odgovor, ki vzpostavi ponovno ravnotežje. Ta odgovor sproži avtonomne ali endokrine mehanizme, da spremenijo fiziološke procese v telesu, lahko pa pride tudi do vedenjskega odgovora, ki spremeni zunanje okolje. Na primer, če nam postane v sobi prevroče, se začnemo potiti (fiziološki odgovor) ali pa odpremo okno (vedenjski odgovor). Cannon je ugotovil, da dogodki, ki vzpodbudijo čustva tudi povzročijo odgovor za boj ali beg. Čeprav je priznaval psihološki vidik regulacije telesne homeostaze, pa je bila njegova razlaga povsem biološka. Boj-beg refleks je odgovor na nove dražljaje ali nevarnost, ki pripravi telo za spopad ali beg. Ta refleks je evolucijsko najstarejši in omogoča preživetje.

Na osnovi Cannonovih ugotovitev je Selye (1956) izdelal tristopenjski model, s katerim je pojasnil odzivanje človeka na zastrašujočo situacijo. Poimenoval ga je splošni adaptacijski sindrom. V naravnem okolju, ko se znajdemo v kritični zastrašujoči situaciji, sta najbolj primerna odgovora boj ali beg. Če želimo to narediti učinkovito, se mora naše telo pripraviti. Po začetni fazi zmanjšane rezistence sledi nasprotna reakcija, ki omogoča, da individualni obrambni mehanizem postane aktiven. Poveča se srčni utrip, zenice se dilatirajo, prebava pojenja, mišice so napete. Adrenalni korteks poveča vzbujenje telesa tako, da ni več v ravnovesju. To je stopnja alarma. In če je boj ali beg uspešen, se v telesu spet vzpostavi homeostaza. V primeru, da beg ali boj nista bila uspešna oziroma neustrezna, kar se v sodobnem življenju pogosto dogaja, potem telo ostane v stanju vzbujenosti. To pa pomeni, da potrebujemo dodatne vire, ki jih sicer potrebuje telo za normalno funkcioniranje, kot so na primer prebava in vzdrževanje imunskega sistema. To stopnjo je Selye poimenoval obramba. V tej stopnji lahko pride do tega, da se telo prilagodi na zastraševalno situacijo in da jo obvladuje. Toda viri, ki jih telo potrebuje za normalno funkcioniranje, so bili prizadeti. In če zastraševalna situacija še ni odpravljena, pride do faze izčrpanosti, v kateri se naše telo ni več zmožno spo-

prijeti z zahtevami in v tem primeru pride do poškodbe organov in celo smrti.² Na Selyev model je bilo več kritičnih pripomb. Ni upošteval psiholoških elementov, kot so ocena zastrašujoče situacije in mediacije stresnega procesa, poleg tega je predpostavljal skupen fiziološki odgovor na vse stresorje. Empirična dejstva pa govorijo v prid individualnih razlik v odgovoru na stres. Ljudje imajo osebne sposobnosti, prepoznajo stres in reagirajo na različne načine, da bi spremenili svojo situacijo.

V sredini dvajsetega stoletja so raziskovalci opredelili stres kot odgovor na notranje in zunanje procese, ki dosegajo prazne nivoje in s tem ogrožajo fizične in psihološke integrativne kapacitete do ali nad njihovimi mejami (Baasowitz, Perski, Karchin in Grinker, 1955, povzeto po Cartwright in Cooper, 1997). Lazarus (1976) je opredelil stres kot neskladje med zahtevami in viri spoprijemanja. S svojimi sodelavci je razvil kognitivni transakcijski model stresa, v katerem se usmeri na ocenjevanje in spoprijemanje. Ocenjevanje pomeni dati vrednost ali oceniti kakovost oseb, stvari ali pojavov. Spoprijemanje pa pomeni uporabo vedenjskih in psihičnih moči za obvladovanje notranjih ali zunanjih zahtev ter konfliktov med obema. Lazarus loči med primarnim in sekundarnim ocenjevanjem ter ponovnim ocenjevanjem. Pri primarni oceni gre za začetno evalvacijo vrste situacije in odgovor na vprašanje 'Ali sem v težavah ali ne'. Pri sekundarnem ocenjevanju gre za primerjanje med veščinami spoprijemanja in zahtevami okolja oziroma za odgovor na vprašanje 'Kaj lahko naredim glede tega?'. Ponovno ocenjevanje je osnovano na povratni spregi iz transakcije, ki nastane po prvih dveh ocenjevanjih. To pa lahko pripelje do spremembe prvotne ocene, kar lahko spremeni zaznavo veščin spoprijemanja. Avtor loči tri vrste primarnih ocen: nekateri dogodki/ situacije so za osebo irelevantni, drugi so lahko pozitivni ali nevtralni in tretji so lahko ocenjeni kot stresni, in sicer z vidika narave grožnje in narave zahtev po osebnih virih spoprijemanja. Individualna stresna reakcija je odvisna od tega, kako človek interpretira in oceni (zavedno ali nezavedno) dogodek kot škodljiv ali kot izgubo (dejanško ali anticipirano), kot zastrašujoč ali izzivajoč. Intenziteta stresne izkušnje je pomembno določena z oceno, kako se lahko spoprimemo s situacijo. Do zaznave ogroženosti pride takrat, ko situacija zahteva več od razpoložljivih kapacitet spo-

² Primer delovanja Selyevevega modela v vsakdanjem življenju: Predpostavimo, da posameznik/posameznica dela na delovnem mestu, na katerem se neprestano zahteva, da naredi več, da se spoprijema z vedno bolj kompleksnimi situacijami, pri tem pa ne dobi nobene dodatne podpore ali plačila. V začetku povečane zahteve sprožijo jezo (pripravljeni smo na boj) ali pa si želimo zapustiti situacijo (beg). To je stopnja alarma, ki jo spremlja povečan pulz, krvni pritisk itd. V naravni situaciji bi se ali začeli boriti ali pa bi pobegnili in s tem vzpostavili homeostazo. V primeru, da ima delavec/delavka družinske obveznosti ne more prekiniti z delom, nekdo drug pa si morda ne upa zoperstaviti šefu, ker se boji odpovedi. Torej se delavec poskuša spoprijeti z zahtevami in prenaša pritiske. Toda neprestana jeza, povečan pulz in krvni pritisk začenja pobirati svoj davek. Delavec postaja vedno bolj razdražljiv v odnosu do sodelavcev in družinskih članov, bolj pozabljiv, začenja dobivati prebavne probleme, ima težave s spanjem in glavobole. To je faza odpora. Selye ni upošteval, da pri tem procesu nastopijo tudi psihološke spremembe, ki vodijo k spremenjenim vzorcem vedenja. Oseba začne več piti, opusti telesno aktivnost, hrani se neustrezno, se počuti nesrečno in depresivno. To lahko privede do rane na želodcu, povečan krvni pritisk privede do problemov z arterijami ali pa kakšnih drugih problemov. In delavec postane tako bolan, da ne more delati, kar kaže na stopnjo izčrpanosti.

prijemanja, to je spremljano z negativnimi čustvi. Do izziva pa pride takrat, ko oseba ocenjuje situacijo kot zahtevno in potencialno rizično, toda obvladljivo, kar spremlja čustvo vznemirjenja in pričakovanja.

Če stres opredelimo kot 'neskladje med posameznico/kom in njeno/ njegovo okolico' (Cartwright in Cooper, 1997) ali natančneje kot neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in oceno sposobnosti za obvladovanje zahtev na drugi strani (Lazarus, 1976; Looker in Gregson, 1993)³, potem je jasno, da razmerje med dojemanjem zahtev in oceno sposobnosti za soočenje s pritiski odločilno vpliva na doživljanje stresa.

Za večino ljudi pomeni stres nekaj slabega, izkušnja, ki je nastala zaradi pretirane ali premajhne obremenjenosti, dolgočasnosti, zaradi izgube ljubljene osebe ali vztrajanja v položaju, ki ga nismo bili sposobni nadzorovati. V takšnem primeru govorimo o negativnem ali škodljivem stresu. Nekateri pa dojemajo obremenilne situacije kot izziv, zato opisujejo stres kot vznemirljivo, spodbudno ali navdušujoče občutje. V tem primeru govorimo o pozitivnem ali prijaznem stresu.

Podobno kot je Cannon opisal vzpostavljanje homeostaze, sta Cummings in Cooper (1978) razložila proces stresa (citirano po Cartwright in Cooper, 1997: 5):

- Posamezniki/ posameznice poskušajo v večini primerov obdržati svoje misli, čustva in odnose s svetom v 'stabilnem stanju'.

- Tako čustveno kot fizično stanje imata določen obseg stabilnosti, to je območje, v katerem se oseba dobro počuti. Če pa so zaradi zunanjih ali notranjih vplivov ogrožena ta območja stabilnosti, potem mora oseba reagirati, da zopet vzpostavi dobro počutje.

- Posameznikovo vedenje usmerjeno k vzpostavljanju stabilnega stanja imenujemo prilagoditveni proces ali strategije spoprijemanja.

Simptome stresa na delovnem mestu lahko ugotavljamo na individualnem in organizacijskem nivoju. Na individualnem nivoju ločujemo med vedenjskimi simptomi (pretirano pitje alkohola in kajenje, izmikanje delovnim obveznostim, odsotnost z dela), fiziološkimi (povečan krvni pritisk, pulz in holesterol, zmanjšana imunska sposobnost....) in psihološkimi (razdražljivost, različne bolečine, nezadovoljstvo z delom, zaskrbljenost za osebno funkcioniranje....). Vsa ta dogajanja lahko vodijo do trajnih telesnih ali mentalnih bolezni. Pri tem ne gre toliko za to, da stres na delovnem mestu lahko vzpodbudi začetke specifične bolezni kot za neopazno in postopno izgubljanje zdravja. Na nivoju organizacije pa se ti simptomi kažejo kot povečan absentizem in fluktuacija, v konfliktih med menedžmentom in zaposlenimi ter drugih oblikah problemov industrijskih odnosov ter slabim upravljanjem kakovosti. Vsi ti simptomi lahko pripeljejo do pogostih in hudih nesreč, različnih oblik stavk in apatije ter dezorganizacije.

³ Kot nasprotje stresu se pojavlja tako imenovani 'pretok', ko ima oseba vse sposobnosti in veščine, da obvlada situacijo in pride do spojitve akcije in zavedanja, oseba postane del aktivnosti in pri tem uživa (Csikszentmihalyi, 1991).

Stres na delovnem mestu in izgorelost

O poklicnem stresu govorimo takrat, ko zahteve dela obremenijo ali presežejo osebne prilagoditvene vire (Lazarus in Folkman, 1984). Stres je generičen pojem, ki se nanaša na začasen prilagoditveni proces, ki ga spremljajo mentalni in telesni simptomi. Izgorelost pa je končna stopnja, ko odpovedo prilagoditveni procesi, ki so rezultat dolgotrajnega neravnotežja med zahtevami in viri ter daljšega stresa na delovnem mestu (Brill, 1984). V prvi fazi ugotavljamo le neravnotežje med viri in zahtevami. V drugi fazi se pojavljajo kratkotrajne čustvene napetosti, utrujenost, lahko celo izčrpanost. V tretji fazi pa pride do spremembe stališč in vedenja, kot na primer odsotna in mehanična obravnava klientov (oseb, katerim naj bi nudili pomoč) ali cinična pretirana zavzetost z zadovoljevanjem lastnih potreb (Cherniss, 1980: 17; povzeto po Schaufeli in Buunk, 1997). Torej je razlika med stresom in izgorelostjo tudi v tem, da slednja vključuje razvoj negativnih stališč in vedenja do prejemnikov storitev, dela in organizacije, medtem ko se pri stresu to ne zgodi nujno. In ne nazadnje, vsak lahko izkusi stres, medtem ko izgorelost lahko izkusi samo tisti, ki z navdušenjem začnejo svojo kariero, imajo visoke cilje in pričakovanja. Ugotovljeno je, da so tisti, ki pričakujejo, da bodo dobili občutek pomembnosti zaradi svojega dela, bolj nagnjeni k izgorevanju. Izgorelost se bolj pogosto pojavi pri poklicih od katerih se pričakuje veliko čustvenega in negovalnega dela. Je specifična vrsta poklicnega stresa, za katerega je značilno kronično stanje in različne vsebine. Čeprav ima z depresijo skupno značilnost čustvene izčrpanosti, se od nje razlikuje po tem, da je povezana z delom in je situacijsko specifična.

Kolektivne značilnosti stresa

V psihološki literaturi je bil stres dolgo časa obravnavan predvsem kot individualna izkušnja. 'Stres je povsem individualna izkušnja. Kar je za nekoga prijetno in pozitivno, je za drugega lahko docela škodljivo in negativno (Looker in Gregson, 1993: 30-31)'. Tudi isto situacijo lahko posameznik enkrat oceni kot negativni stres, drugič pa kot izziv. Toda tako izkušnje stresa kot spoprijemanje z njim imajo tudi kolektivne kvalitete. Stres, ki prizadene večino delavcev, ne glede na njihove osebnostne značilnosti, je kolektivni stres, je rezultat strukturalnih in kulturnih značilnosti organizacije, specifične dela ali pa neugodnega zunanjega okolja. Stresorji imajo tudi kolektivne značilnosti. Čeprav zasledimo iste stresorje (kot na primer preobremenjenost z delom, socialna podcenjenost, nezaposlenost) v različnih okoljih, so le ti zaznani in interpretirani različno, na to vpliva kultura širše skupnosti (na primer države, regije), organizacijska ali oddelčna kultura. Kolektivni pogledi na stres v določeni organizaciji so mešanica kulturno pogojenih pričakovanj v družbi in organizacijsko specifičnih konotacij (Lansialmi, Piero in Kivimaki, 2000: 546). Meyerson (1994, povzeto po Lansialmi, Piero in Kivimaki, 2000) je pri proučevanju profesionalne kulture socialnih delavcev ugotovil, da so simptomi izgorelosti interpretirani kot nekaj povsem običajnega, in da nosijo s seboj tudi pomen predanega strokovnjaka. Avtor se tudi sprašuje, kaj v kaotičnem,

nepredvidljivem in stresnem svetu pomeni normalnost, če izkušnja stresa ali celo izgorelost postaja norma? Morda je odgovor na to vprašanje pojasnilo, zakaj se je stres v sodobni kulturi tako udomačil.

Socialna podpora, stres in organizacija

Cobb (1976) je opredelil socialno podporo kot informacijo, ki prepriča ljudi, da jih imajo drugi radi ter skrbijo za njih (emocionalna podpora), da jih drugi spoštujejo in cenijo (potrditvena podpora) ter da so del mreže komuniciranja in vzajemne podpore (podpora mreže). Stewart (1989) je predlagala štiri teoretska izhodišča za razlago socialne podpore:

- Po atribucijski teoriji imajo ljudje težnjo, da pripišejo krivdo izvoru problema. Zaposleni, ki so sami odgovorni za svoje probleme, bodo dobili manj socialne podpore kot zaposleni, ki so nehotne žrtve spremembe situacije. Ljudje pripišejo negativne atribucije trpljenju in očrnitev žrtve je pogosto lahek način izhoda iz situacije.

- Pri teoriji spoprijemanja je socialna podpora obravnavana kot eden izmed možnih potencialnih socialnih virov kot pomoč pri obvladovanju stresa. Razpoložljivost socialne mreže daje dostop do alternativnih strategij spoprijemanja. Socialna podpora lahko funkcionira direktno kot strategija spoprijemanja, ima pa tudi pomembno vlogo pri ocenjevanju virov ter razširi število možnosti.

- Po teoriji socialne izmenjave ali teorije pravičnosti zaposleni vidijo svoje odnose z drugimi kot stroške, investicije, nagrade in profite. Ljudje stremijo k maksimiziranju rezultatov; ključni pomen v tem izmenjalnem procesu imajo simpatija, informacija, status, denar, dobrine in storitve. Socialna podpora je izmenjava virov z namenom, da obdržimo pravičnost izmenjav v odnosih.

- Po teoriji socialne primerjave zaposleni ocenjujejo sami sebe in izzovejo informacijo o svojem vedenju in sposobnostih s primerjavo s podobnimi drugimi. Zaposleni se lahko primerjajo s tistimi, ki so boljši od njih, ali s tistimi, ki so manj uspešni kot oni. Oba procesa vplivata na čustva in učinkovitost spoprijemanja.

Razlikujemo med makro, mezo in mikro vidiki socialne podpore. Najtežje je spremeniti in izboljšati makro vidik. Sistemi socialne podpore so določeni v organizacijskem modelu in z organizacijsko kulturo. Na mezo nivoju lahko preprečimo stres s treningi skupin (na primer izboljšamo komunikacijo v malih skupinah) ali pa začnemo z individualnim svetovanjem in treningom (kako sprejeti in nuditi socialno oporo). Na ta način lahko do neke mere vplivamo na rezultate strukturalnih in kulturnih vplivov znotraj organizacije.

Modeli raziskovanja stresa

Michigenski model organizacijskega stresa

Ta model so razvili na Inštitutu za socialna raziskovanja na Univerzi v Michiganu, njegova veljavnost je bila preverjena na inštitutih in univerzah na

Nizozemskem, kjer so model tudi izpopolnili (Winnubst, de Jong in Schabracq, 1997).

V tem modelu je stres obravnavan kot rezultat odnosa med posameznikom/posameznico in okoljem. Ogrožujoči sta dve vrsti stresov:

- 1) Neskladje med zahtevami okolja in posameznikovimi viri, da bi se soočil s temi zahtevami.
- 2) Okolje ne daje zadostnih možnosti, da bi posameznik zadovoljil svoje potrebe.

Pri tem modelu je v ospredju okolje kot ga razume zaposleni. Stresorji so opredeljeni kot tiste zahteve v delovnem okolju, ki jih človek zazna kot problematične. Stresorji v tem subjektivnem okolju so konfliktnost vloge, nejasnost vloge, pomanjkanje sodelovanja, odgovornost do drugih, nejasnost glede delovnega mesta v prihodnje, delovna obremenitev, napetosti v odnosih ter neuporaba veščin in sposobnosti. Odnos med stresorji in telesnimi, čustvenimi ter spoznavnimi spremembami moderirata osebnost in socialno okolje, posebno socialna podpora. Pomanjkljivost tega modela je, da ne upošteva dovolj objektivnega okolja in da obravnava stres zgolj kot subjektiven individualen fenomen. Pri preventivnih strategijah preprečevanja stresa daje poudarek na posamezniku in ne na delovnem okolju. Vprašalnik, ki je bil narejen na osnovi tega modela, je bil preveden v številne jezike. Najbolj pogosto pa je bil empirično testiran na Nizozemskem, kjer so model tudi izpopolnili (Van Dijkhuizen, 1980; Reiche, 1982, povzeto po Winnubst, de Jong in Schabracq, 1997). Model vsebuje šest skupin variabel (Winnubst, de Jong in Schabracq, 1997: 106-7):

- 1) Objektivno okolje se nanaša na organizacijske variable, kot so velikost podjetja, hierarhična struktura, produkcijske variable, struktura funkcij in drugo.
- 2) Subjektivno okolje se nanaša na subjektivno zaznavo in evaluacijo organizacije in njenih karakteristik (kot na primer delitev vlog, sodelovanje, odgovornost za ljudi, odnosi itd.). V prvotnem modelu so te variable poimenovali kot vire stresa ali stresorje.
- 3) Napetosti ali stresne reakcije so vsi vidni subjektivni ali objektivni simptomi stresa, ki smo jih opisali v predhodnem poglavju.
- 4) Bolezen. Stresorji vodijo do napetosti, ki predstavljajo rizične dejavnike, ki vodijo do različnih bolezni.
- 5) Obnašanje tipa A je vedenjski stil za katerega je značilna naglica, predanost delu, tekmovalnost, nepotrpežljivost, nesposobnost sprostitev in komaj zakrita sovražnost.⁴
- 6) Socialna podpora je zaznava pripadnosti eni ali več primarnim skupinam, v katerih se človek počuti varnega in od koder dobiva različne vrste podpore.

Najbolj pogosti viri podpore so sodelavci, predpostavljani in partner/partnerica.

⁴ 'Ljudje, pri katerih prevladuje vedenjski vzorec A, se zaradi svojega odnosa do življenja, prepričani in pričakovani zapletajo v nenehne spopade z okoljem, ki ga hočejo venomer imeti pod nadzorom. Njihovo značilno odzivanje je posledica pretiranega naprežanja za doseg in vzdrževanje nadzora nad okoljem. Položaj se še posebej zaostri takrat, kadar se zaradi novih izzivov počutijo ogrožene' (Looker in Gregson, 1993: 92).

Zadnji dve kategoriji sta obravnavani kot moderatorja oziroma kot pogojujoče variable. To pomeni, da bo specifični stresor povzročil napetost le v primeru, če ima posameznica/posameznik osebno strukturo tipa A ali če dobi zelo malo podpore od ostalih.

Seveda pa se ne smemo pustiti zavesti predpostavki, da ima socialna podpora per se pozitiven učinek v vseh situacijah, v vsaki fazi krize in za vse socialne skupine in poklice. Rezultati obsežne longitudinalne študije 21 nizozemskih podjetij, v katero je bilo vključenih čez 2000 zaposlenih (vzorec se ima lahko za reprezentativen vzorec zaposlenih na Nizozemskem) so pokazali, da so v primerjavi z različnimi poklici najmanj podpore dobili strokovnjaki in ročni delavci. Zaposleni so tudi poročali, da so dobili več podpore od svojih sodelavcev kot od predpostavljениh. Toda podpora, ki so jo dobili od predpostavljenega, je bila veliko pomembnejša kot podpora od sodelavcev. Z metodo LISREL (Joreskog, 1979) so ugotovili, da je socialna podpora predpostavljenega imela vzročni učinek na večino stresorjev pri poklicih nižjega ranga. To pomeni, da je socialna podpora zmanjšala nejasnost vloge, preobremenitev vloge, konfliktnost vloge in prihodnjo negotovost v zvezi z delom. Pri poklicih višjega ranga pa so ugotovili dvosmeren odnos med nejasnostjo vloge in socialno podporo. Pri socialni podpori sodelavcev so našli nižje korelacije in malo potrditve vzročne zveze med socialno podporo sodelavcev in stresorji. Samo pri poklicih nižjega ranga je podpora sodelavcev znižala pretirano obremenitev vloge in konfliktnost vloge, v slednjem primeru so ugotovili tudi obraten učinek. Zanimiva je tudi ugotovitev, da tako pri višji kot nižji poklicni skupini socialna podpora ni bila povezana z objektivnimi indikatorji zdravja, kot so sistolični in diastolični pritisk, nivo holesterola in Quetelet indeks. Po drugi strani pa je bila podpora predpostavljene(ga) pomembno povezana s čustveno napetostjo in zaskrbljenostjo in do neke mere tudi s poročanjem o negativnih vidikih zdravja. Pri obeh skupinah je socialna podpora zmanjšala zaskrbljenost glede dela. Napetosti, ki jih doživljajo zaposleni, negativno vplivajo na socialno podporo. Marcelissen (1987; povzeto po Winnubst et al., 1997) je ugotovil, da je slaba socialna podpora s strani predpostavljenega vzročno povezana s problemi povezanimi s stresom pri mehničnem in birokratskem delu, pri strokovnjakih in vodjih na srednjem in višjem nivoju pa te zveze ni.

Model zahtev - kontrole in podpore

Karasek (1979) je pojasnil odnose med zahtevami delovnega mesta in svobodo odločanja z dvodimenzionalnim modelom zahtev in kontrole, ki je temeljil na naslednjih predpostavkah:

- 1) Visoke zahteve delovnega mesta in nizka kontrola je povezana z intenzivnim doživljanjem napetosti. Delavci, ki delajo na takih delovnih mestih so najbolj izpostavljeni boleznim, ki so povezane s stresom
- 2) Visoke zahteve delovnega mesta in visoka možnost odločanja je povezana z visoko motivacijo. V tem primeru gre za ravno pravišnjo stopnjo stresa, ki vzpodbuja aktivnost.

3) Nizke zahteve delovnega mesta in visoka možnost odločanja so povezane z nizkim nivojem doživljanja napetosti, kar privede do zmanjšanja interesa za delo.

4) Nizke zahteve delovnega mesta in majhne možnosti odločanja so povezane z nizko motivacijo, kar vodi do pasivnosti in dolgočasje.

Ta model je doživel veliko kritik zaradi poenostavitve problematike, saj je na primer predpostavljal, da imajo strokovnjaki praviloma manj stresorjev na delovnem mestu kot delavci v proizvodnji. Johnson (1989) ter Johnson in drugi (1991; povzeto po Winnubst in Schabracq, 1997) so dodali Karasekovemu modelu dimenzijo socialne podpore. V primeru, da se zahteve dela, možnost kontrole in socialna podpora povečajo, nudi delo več izzivov in daje več možnosti za učenje in razvoj sposobnosti.

Prednost modela je v njegovi preprostosti in poudarku na strukturalnih karakteristikah delovnega okolja kot 'objektivnih' determinantah stresa. Model je vzpodbudil veliko empiričnih raziskav, ki so potrdile povezanost med delovno organizacijo in kardiovaskularnimi boleznimi, depresijo in potrošnjo zdravil. Obstaja pa tudi precej kritik kot na primer ta, da preveč kontrole (biti odgovoren za vse) povzroča tudi velike napetosti. Namesto linearne povezave med kontrolo in napetostjo, je bila predlagana narobe obrnjena U krivulja (Warr, 1990). De Jonge, Janssen in Van Breukelen (1997; povzeto po Winnubst in Schabracq) poročajo o rezultatih raziskave 354 strokovnjakov in strokovnjakinj na področju zdravstvene nege. Ugotovili so, da je čustvena izčrpanost večja pri delu z visoko avtonomijo kot pri delu z nizko avtonomijo. Občutek čustvene izčrpanosti narašča s nivojem avtonomije. Toda socialna podpora zmanjša učinek avtonomije na izčrpanost. Socialna podpora ima izredno pomembno vlogo pri sestrskem delu z visoko avtonomijo v bolnišnicah, v katerih se dogajajo organizacijske spremembe in inovacijske aktivnosti povezane z delovnim mestom.

Naslednji pristop, ki je le posredno povezan s pojasnjevanjem stresa omenjam predvsem zato, ker uporablja precej idej iz zgoraj omenjenih modelov.

Sociotehnični pristop

V modernem sociotehničnem pristopu je celotna organizacija enota analize. Njen namen je rekonstrukcija delovne organizacije z namenom učinkovitega spoprijemanja s sodobnimi zahtevami, kot so fleksibilnost, kontrola naročil, kakovosti produkta, povečanje inovativnih kapacitet in kakovosti delovnega življenja (Kuipers in Van Amelsvoort, 1990; povzeto po Kompier, 1996). Jedro sodobne sociotehnične teorije stresa je, da nezadostna kontrola dela predstavlja najbolj pomembni stresni rizik. Stresni riziki in prilike za učenje so odvisni od podjetniške strukture delitve dela, po tej teoriji je minimalna delitev dela vodilni princip (Kuipers, 1989; povzeto po Kompier, 1996). Osnove novih organizacij naj bi bile delovne skupine z delno avtonomnim statusom. Pomanjkljivost tega pristopa je v tem, da ga je težko empirično preveriti in da je usmerjen predvsem na formalno organizacijsko strukturo, zapostavi pa vidike organizacijske kulture in individualnih preferenc zaposlenih.

Osnovni vplivi okolja

Warr (1987) je izdelal model devetih osnovnih vplivov okolja, ki v interakciji z različnimi relativno trajnimi karakteristikami posameznikov vplivajo na njihovo blagostanje. Model temelji na kategorijah izkušenj, ki jih omogočajo formalne in neformalne institucije (Jahoda, 1982), in elementih osebne angažiranosti (Fryer in Payne, 1984). Izhaja iz predpostavke, da ljudje lahko v različni meri oblikujejo značilnosti svojega okolja in s tem tudi vplive okolja na njih. Devet osnovnih značilnosti okolja lahko apliciramo na različne situacije v delovnem okolju kot tudi izven njega. Izkušnje, ki jih pogojuje okolje, delujejo v povezavi z osebnostnimi karakteristikami ter lahko vzpodbujajo ali pa omejujejo psihološko blagostanje ali mentalno zdravje.⁵ Avtor loči pet osnovnih komponent psihološkega blagostanja: čustveno blagostanje, kompetentnost, aspiracije, avtonomijo in integrirano funkcioniranje. Tako kot vitamini imajo tudi osnovni vplivi okolja nelinearen učinek, nekateri lahko izboljšujejo mentalno zdravje, po določeni točki pa nimajo več učinka, drugi imajo pozitiven učinek do določenega nivoja, potem pa začnejo škoditi. Vplivi imajo lahko intrinzične in ekstrinzične attribute. Prednost modela je v tem, da ga lahko uporabimo v različnih okoljih in ima precejšnjo hevristično vrednost. Osnovni vplivi okolja so naslednji:

- Možnost kontrole je po avtorjevem mnenju osnova mentalnega zdravja, ker ne prispeva samo k psihološkemu blagostanju sama po sebi, ampak omogoča posamezniku, da vpliva na druge značilnosti okolja. Opredeljena je z možnostmi, ki jih nudi okolje osebi, da kontrolira aktivnosti in dogodke. In sicer kot možnost, da reagiramo na osebno izbran način in kot potencial predvidevanja posledic svojih dejanj. V prvem primeru gre tako za intrinzično kontrolo vsebine dela kot za ekstrinzično kontrolo značilnosti povezanih z delom, kot so plača in politika podjetja.
- Značilnost, ki je povezana s kontrolo, je jasnost okolja, pri čemer so pomembni trije vidiki: 1) Povratna informacija o posledicah dejanja; 2) Gotovost glede prihodnosti (stopnja predvidljivosti drugih ljudi in sistemov v okolju), tako da lahko razvijemo koncept življenjskega poteka; 3) Jasnost zahtev vlog in normativnih pričakovanj. Gre za notranjo jasnost, ki izhaja iz naloge, in zunanjo jasnost, ki izhaja iz ljudi. Avtor sicer predpostavlja, da je ekstremna okoljska jasnost vzročno povezana z nekaterimi vidiki čustvenega blagostanja, toda ekstremna jasnost je lahko tudi škodljiva, saj je v popolnoma predvidljivi situaciji variabilnost omejena, kar močno zniža zahteve za izkušnjo kontrole in razvoj novih veščin.
- Okolje mora dopuščati uporabo in razvoj veščin, ki omogočajo učinkovit odgovor v kompleksnih situacijah.
- Cilji, ki jih ustvarja okolje, izhajajo iz obveznosti in ciljev, ki jih generirajo vloge v formalnih in neformalnih institucijah. Iz vlog izhajajo normativne zahteve po določenem obnašanju, po sledenju določenim rutinam, in da smo ob določenem času na določenem kraju. Cilje in plane generira okolje kot tudi motivacijske značilno-

⁵ Mentalno zdravje je vrednostno osnovan pojem, zato njegove definicije varirajo v različnih časovnih obdobjih in družbenih okoljih. Na osnovi prej omenjenih petih komponent lahko torej govorimo le o določeni stopnji zdravja in ne o tem, ali je oseba bolna ali ne z medicinskega vidika.

sti ljudi samih. Do določene meje postavljeni cilji s strani okolja vplivajo pozitivno, če pa so zahteve pretirane so učinki negativni. Posebno neugodna je kombinacija visokih zahtev z majhnimi možnostmi kontrole (na primer situacija, značilna za voznike avtobusa), ki je povezana z visoko rizičnostjo bolezni srca.

- Variabilnost lahko vpelje novosti in prekrine pretirano uniformnost aktivnosti in okolja, ki jo določajo cilji, ustvarjeni s strani okolja. Variabilnost se nanaša na vsebino nalog in različne operacije kot tudi na zunanje okolje, na primer spremembe v lokaciji in pogojih dela. Rezultat ekstremno visoke variabilnosti je slaba miselna koncentracija in nizki dosežki. Visoka variabilnost nalog pa tudi preprečuje razvoj veščin.

- Možnost za interpersonalne stike je pomembna zaradi štirih razlogov: 1) Zadovolji potrebo po prijateljstvu in manjša občutek osamljenosti. 2) Medosebni stiki nudijo čustveno oporo, pomoč pri reševanju problemov in vzpodbudo pri vztrajanju v neprijetnih situacijah. 3) Stiki omogočajo primerjavo z drugimi. 4) Medosebni stiki omogočijo oblikovanje in doseganje ciljev, ki jih sami ne bi mogli doseči. Pri osebnih stikih sta pomembni tako kvantiteta kot kvaliteta, pretirano število kot premajhno število stikov je lahko škodljivo.

- Cenjen socialni položaj je opredeljen s socialnim položajem, ki ga cenijo drugi, vpeti v socialno strukturo. Človek je lahko član različnih skupin, torej možnosti za spoštovanje prihajajo iz različnih virov. Ocena socialnega položaja je odvisna od treh različnih virov evaluacije: kulturna evaluacija (izhaja iz družbe kot celote), subkulturna (izhaja na primer iz poklicne skupine) in osebna evaluacija. Warr meni, da je samospoštovanje v določeni družbi ustvarjeno prek vrednosti, ki se pripišejo aktivnostim, inherentnim določeni vlogi, in doprinosu teh aktivnosti k družbeni skupnosti. Cenjen socialni položaj daje poleg samospoštovanja tudi socialno spoštovanje oziroma socialni status. Cenjen socialni položaj je povezan z drugimi vplivi okolja, daje možnosti za socialne primerjave, vzpodbudi predvidljivost in okoljsko jasnost, določa cilje in je pogosto povezan tudi z denarnimi nagradami.

- Denar je pogosto izpuščen v psiholoških diskusijah o mentalnem zdravju, čeprav izrazito pomanjkanje denarja ustvarja številne psihološke probleme. Raziskave so pokazale, da revščina vpliva na izkušnjo osebne angažiranosti.

- Fizična varnost vključuje listo osnovnih vplivov okolja. Tako delovno okolje kot domače morata imeti ustrezne fizične pogoje, v smislu temperature, hrupa, osvetlitve in podobno.

Tako kot se okolja razlikujejo med seboj, tako se tudi ljudje in od njihovih relativno trajnih karakteristik je odvisna interakcija z okoljem in rezultati te interakcije. Avtor loči med štirimi skupinami osebnostnih atributov: 1) Osnove za mentalno zdravje; 2) Demografske značilnosti; 3) Vrednote in 4) Sposobnosti.

Viri stresa pri delu

Iz zgoraj opisanih modelov so razvidni številni viri stresa pri delu ter odnosi med njimi. V tem poglavju bodo pojasnjeni posamezni izvori. Omejila se bom na tiste izvore, ki še niso bili in tudi ne bodo pojasnjeni v kasnejših poglavjih.

Značilnosti dela

Vsako delo ima svoje potencialne izvore stresa. Hrup, svetloba, vonjave, tresljaji ter kemične spojine vplivajo na naše razpoloženje in mentalno stanje ne glede na to, ali se jih zavedamo ali ne (Cooper in Smith, 1985). Tudi delovna mesta, ki niso ustrezno oblikovana, so lahko izvor stresa, saj ne omogočajo ustrezne komunikacije in pretoka informacij.

Delo v izmenah, posebno delo v treh izmenah, vpliva na stopnjo metabolizma, nivo sladkorja v krvi, na mentalno učinkovitost, na delovno motivacijo, na družinsko in socialno življenje. V študiji kontrolorjev letenja so ugotovili, da jim delo v izmenah predstavlja največji problem. V primerjavi z drugimi delavci na letališču, so imeli štirikrat večjo prevalecno hipertenzije, imeli so tudi več blagega diabetesa in peptičnega ulkusa (Cobb in Rose, 1973; povzeto po Cartwright in Cooper, 1997). Študije o dolgotrajnem delavniku so ugotovile povezanost med podaljšanim delavnikom in smrtjo zaradi bolezni srca in ožilja. Že pred štiridesetimi leti sta Breslow in Buell (1960; povzeto po Carthwright in Cooper, 1997) ugotovila, da so osebe stare pod 45 let, ki so delale več kot 48 ur na teden, imele dvakrat večjo možnost, da umrejo zaradi bolezni srca in ožilja v primerjavi z osebami, ki so delale največ 40 ur na teden. Ugotovljeno je, da je delo, ki preseže 40 do 50 ur na teden neproduktivno (Carthwright in Cooper, 1997). Tudi Evropska socialna listina omejuje trajanje dela na 48 ur na teden.

Potovanje, ki v začetku kariere predstavlja izziv, lahko kasneje postane vir stresa, v kolikor ne gre po predvidenem načrtu. Poleg tega pa ljudje, ki dosti potujejo, preživijo manj časa s svojimi sodelavci in svojo družino, kar odločilno vpliva na socialne odnose.

Nova tehnologija zahteva neprestano prilagajanje novim delovnim pripomočkom, sistemom in novim načinom dela. Stres predstavlja tudi, če predpostavljeni ne sledi novi tehnologiji, medtem ko jo podrejeni obvladajo.

Pri preobremenjenosti z delom ločimo dve vrsti preobremenitev. Kvantitativna preobremenitev pomeni, da imamo preveč dela. Kvalitativna preobremenitev pa pomeni, da je delo prezahtevno in da delavec ne obvlada delovnih nalog.

Vloga v organizaciji

V primeru, da so vloge oseb v organizaciji jasno opredeljene in razumljene ter kadar so pričakovanja jasna in nekonfliktna, potem je tudi stres minimalen. Toda v praksi se to redko zgodi. Osnovni izvori stresa so: dvoumnost vloge, konfliktnost

vloge in stopnja odgovornosti za druge. Dvoumnost vloge izhaja iz tega, da oseba nima jasne slike o ciljih dela, pričakovanih sodelavcev ter obsegu in odgovornosti svojega dela. Nejasnost se pogosto pojavi pri obsegu avtonomije, ki naj bi jo imel menedžer v primeru zahtev po takojšnjem odločanju v kriznih situacijah. Do konfliktnosti vloge pride v primeru nasprotujočih si zahtev na delovnem mestu: da moramo delati stvari katere ne želimo delati ali stvari za katere menimo, da ne spadajo v naš delokrog. Menedžerji se pogosto znajdejo med dvema skupinama, ki zahtevata različne vrste obnašanja. Obstajata dve vrsti odgovornosti, in sicer odgovornost za stvari (denar, oprema, stavbe ipd.) in ljudi, slednja se je pokazala za izredno stresno. Čim starejši so menedžerji, tem več odgovornosti imajo, tem večja je verjetnost rizičnih dejavnikov obolenja srca (Pincherl, 1972; povzeto po Cartwright in Cooper, 1997). Stresne situacije zaradi odgovornosti so se izjemno povečale v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, saj so bili menedžerji pogosto ujeti med dva cilja, to je zmanjšanje stroškov za kadre na minimum in skrbeti za varnost in stabilnost dela podrejenih.

Odnosi na delovnem mestu

Že Selye (1946, povzeto po Cartwright in Cooper, 1997) je menil, da je učenje življenja z drugimi ljudmi eden izmed najbolj stresnih vidikov v življenju. Odnose na delovnem mestu lahko uvrstimo v tri skupine: odnosi s šefom, s podrejenimi in s sodelavci. V prvem primeru so raziskave pokazale kritične točke pri vzajemnem zaupanju in spoštovanju. Pri odnosih s podrejenimi pa se je kot problem pokazala nesposobnost ravnanja z ljudmi, zlasti pri tehničnem in znanstveno raziskovalno usmerjenem kadru, saj se nekaterim predpostavljenim enostavno zdi škoda časa za osebne odnose (Cartwright in Cooper, 1997). Pri odnosih med sodelavci pa negativno vplivajo predvsem kompetitivnost, osebni konflikti ter osebe, ki so tehnično in izredno storilnostno orientirane. Precej stresa lahko povzročajo tudi odnosi s strankami, saj se pri delu z njimi zahteva individualen pristop, izredno obvladovanje lastnih čustev in izkazovanje čustev kot jih pričakuje organizacija.

Razvoj kariere

Stres na delovnem mestu reflektira vzpone in padce v karieri zaposlenih. Ljudje sprejmejo delo z določenimi pričakovanji glede napredovanja, plače, avtonomije, varnosti zaposlitve ipd. V primeru, da njihova pričakovanja niso uresničena izgubijo občutek pripadnosti in samospoštovanja. In ko zaposleni ne vedo več kam gredo in še manj, kaj naj naredijo, mala nelagodja, ki so se v začetku pojavljala le občasno, postajajo vedno večja, bolj vsakdanja in neprijetna.

Tudi ocenjevanje delovne uspešnosti je pogosto izvor stresa, tako za tistega, ki je ocenjevan, kot za tistega, ki ocenjuje. Tisti, ki ocenjuje, je lahko izpostavljen pritiskom sindikata in medosebnim napetostim, ki jih občuti zaradi občutka odgovornosti do podrejenih glede pravilnosti odločitev.

Organizacijska struktura in kultura

Za nekatere že to, da so del organizacije predstavlja grožnjo njihovi svobodi in avtonomiji. V primeru, ko so možnosti za sodelovanje majhne in so komunikacije nepregledne ali pa ne obstajajo tudi ni zadovoljstva z delom. Sodelovanje v procesu odločanja poveča občutek investicij v uspeh podjetja, poveča občutek pripadnosti in izboljša komunikacijske kanale v podjetju. Občutek kontrole, ki jo daje sodelovanje, je pomemben za blagostanje vseh zaposlenih (Sauter, Hurrell in Cooper, 1989; povzeto po Cartwright in Cooper, 1997).

Organizacijska kultura je mešanica vrednot, prepričanj, predpostavk, pomenov in pričakovanj, ki so skupna članom določene skupine. Organizacijska kultura predstavlja 'ključ' za ustrezno obnašanje in reševanje problemov. To so avtomatično vedenje in spoznavni vzorci, ki dajejo pomen, stabilnost in ugodje v dvournih situacijah (Schein, 1990), torej deluje kot mehanizem zmanjševanja zaskrbljenosti na nivoju skupine. Ustrezna organizacijska kultura omogoča adaptacijo na zunanje pogoje in notranjo integracijo. Učenje in sprejemanje osnovnih predpostavk organizacijske kulture predstavlja za novince in novinke, ki vstopajo v organizacijo, stresno preizkušnjo.

Spolne razlike v doživljanju stresa pri delu

95

Čeprav je prisotnost žensk na delovnih mestih nekaj povsem samo po sebi umevnega, se njihov položaj v primerjavi z moškimi precej razlikuje. Moški zasedajo višje položaje, imajo več avtonomije pri delu, manj časa porabijo za gospodinjstvo delo, prejemajo višje plače in so bolj pogosto vodje (Černigoj Sadar, 2000; Grossman in Chester, 1990; Kanjuo Mrčela, 2000). Ženske se bolj pogosto prilagajajo karieri partnerja, so bolj pogosto izpostavljene spolnemu nadlegovanju in imajo z vidika organizacije posebne zahteve, ker se organizacijska politika ne odziva na zdravstveno problematiko zaposlenih⁶.

Že predstavljeni modeli stresa so v večini primerov individualistični, s poudarkom na možnosti kontrole na delovnem mestu. Zastavlja pa se vprašanje, ali je tak pristop ustrezen za razumevanje ženskih izkušenj stresa na delovnem mestu. Obstaja na primer raziskava, da je problem kontrole bolj pomemben za moške kot za ženske (Miller, 1980). Pri moških je visoko zadovoljstvo z delom povezano s pozicijsko avtoriteto, močjo odločanja in odsotnostjo natančne kontrole predpostavljenega. Medtem ko je pri ženskah zadovoljstvo z delom povezano s premišljenim in neodvisnim ocenjevanjem ter možnostjo za uporabo veščin in sposobnosti. Na delovnih mestih prevladuje moška kultura, ki ne sloni na timskem modelu dela (čeprav je leta propagiran s strani oddelka za človeške vire), pač pa na moči in avtoriteti. In tudi ko ljudje delajo skupaj, prevladujejo statusni in hierarhični odnosi. Medtem ko so ženske nagnjene k temu, da sprejemajo in dajejo podporo

⁶ Tako je na primer nosečnost obravnavana kot problem, medtem ko večja incidenca alkoholizma ali bolezni srca pri moških ni obravnavana kot spolno specifičen problem.

bolj pogosto in bolj učinkovito kot moški (Hobfoll in Vaux, 1993; povzeto po Dunahoo et al., 1996). Ženske raje delajo s timom kot pa da bi mu dominirale (Powell, 1988), raje upoštevajo potrebe drugih kot tudi svoje lastne. Raziskave so tudi pokazale, da pri spoprijemanju s stresom moški izberejo aktivnosti neposredno usmerjene na problem, medtem ko se ženske bolj ukvarjajo s čustvenim odgovorom na stres ali pa uporabijo strategijo izogibanja (Endler in Parker, 1990). Nekateri to razlagajo s tipičnimi vlogami, ki jih zasedajo moški in ženske. Tako se od moških pričakuje akcija, od žensk pa čustvenost. Individualistični modeli predpostavljajo, da je akcija nekaj pozitivnega, medtem ko imajo izogibanje in pasivni poskusi zmanjšanja negativnih emocij negativni prizvok, včasih se izogibanju pripisuje tudi negativni psihološki učinek (Endler in Parker, 1990).

Tako moški kot ženske se soočajo s stresorji omenjenimi v prejšnjih poglavjih. Kot dodatne stresorje, ki se bolj pogosto pojavljajo pri ženskah kot pri moških, lahko omenimo konfliktnost zaradi neusklajenosti zahtev dela in družinskega življenja, diskriminacijo, spolno nadlegovanje in manj nagrajevanja tako v finančnem smislu kot v smislu psiholoških vzpodbud, ki vplivajo na samozavest. Ti pojavi so opisani v drugih prispevkih v tej ali drugih revijah (Jogan, 2001; Kanjuro-Mrčela, 2000), zato se bom usmerila predvsem v problem socialne podpore na delovnem mestu in na konfliktnost med delom in družino.

Raziskave kažejo, da imajo moški na delovnem mestu prednost pri dostopu do podpore na interpersonalnem nivoju. Geller in Hobfoll (1994) sta ugotovila, da kljub temu, da ni bilo spolnih razlik v količini dobljene podpore s strani sodelavcev in predpostavljenih, so imeli moški od tega več koristi. Avtorica in avtor to razlagata z bolj intenzivno interakcijo moških na neformalnem nivoju, ki je po vsej verjetnosti najbolj učinkovita v prevenciji stresa na delovnem mestu in njegovih posledic. Zaradi večje individualistične usmerjenosti moških, je podpora, ki si jo nudijo moški bolj učinkovita, ker je povezana z vzajemnimi izmenjavami in spontanimi akcijami (old boys network), ki niso povezane z vlogami na delovnem mestu. Poudarek na individualističnih značilnostih v nasprotju s skupnostnimi značilnostmi lahko predstavlja za žensko oviro, da ne dobi institucionalne in interpersonalne podpore na delovnem mestu. Po eni strani se pričakuje od zaposlenih, da se obnašajo po individualističnem moškem modelu menedžerskega uspeha, ki pomeni zanašanje na sebe in dominantnost. Po drugi strani pa skupnostne karakteristike, kot so skrb za druge in medsebojna odvisnost, niso cenjene v večini organizacij. Tako lahko pride do paradoksa, da so ženske izključene iz skupnosti, ki jo vzpostavijo moški na neformalnem nivoju zato, ker je njihovo obnašanje preveč skupnostno in ni dovolj individualistično, obenem pa so kaznovane, če pretirano kažejo značilnosti, ki jih imajo moški kolegi. Ženska se neprestano sooča s konfliktnimi pričakovanji na delovnem mestu. Če si želi dobiti odobravanje, mora kazati kakovosti konvencionalne ženske spolne vloge kot so toplota in ekspresivnost. Če pa želi poklicno uspeti, potem mora slediti individualističnemu modelu in biti odločna, kompetitivna ter zaupati sama v sebe. Pogosto se dogaja, da se ženska odločnost in samozaupanje interpretira kot agresivnost in tako ženska zgubi podporo tako moških kot žensk.

Za moške in ženske je družinsko življenje skupaj z zadovoljstvom z delom pomemben prediktor splošnega zadovoljstva z življenjem. Toda ženska doživlja več stresa tako doma kot pri usklajevanju zahtev delovnega in družinskega življenja. Zaposlene ženske so dodatno obremenjene, ker je skrb za družino (v smislu neplačanega neformalnega dela) po tradiciji pripisana predvsem ženski in tudi zaradi neustrezne ali povsem odsotne partnerjeve pomoči v gospodinjstvu. Raziskave so pokazale, da je za ženske družinska podpora najbolj učinkovita pri zmanjševanju stresa na delovnem mestu, medtem ko so za moške najbolj pomembni viri pomoči na delovnem mestu (Etzion, 1984). Vendar pa je tudi pomoč ženskam s strani moških, ki ne upoštevajo potreb žensk, lahko kontraproduktivna. Tudi v primeru, ko mora ženska kar naprej vzpodbujati partnerja k opravljanju gospodinskih del ali da oceni, da niso opravljena dobro, lahko predstavlja to za njo izvor napetosti. Poleg tega pa ima ženska lahko težave pri sprejemanju pomoči v gospodinjstvu s strani partnerja zaradi svoje orientacije v skupnost; če dobiva dosti pomoči si to lahko razlaga tudi, kot da je zatajila v svoji 'resnični' vlogi matere in žene.

Pri usklajevanju zahtev dela in družinskega življenja ločimo tri vrste konfliktov:

- 1) Časovni konflikt pomeni težave z razporejanjem časa, energije in možnosti med poklicne in družinske vloge. Problem je ustrezno oblikovanje urnika, ker so zahteve in s tem povezano obnašanje nekompatibilni.
- 2) Pri konfliktu zaradi napetosti pride do prenosa (prelitja) napetosti ali čustvene ga stanja, ki se ustvarja v eni vlogi na izvajanje druge vloge.
- 3) Vedenjski konflikt nastane zaradi neusklajenosti družinskih in delovnih vedenjskih vzorcev. Ženske imajo pogosto težave, da se 'preklopijo' iz ene vloge v drugo.

Te konflikte ženske rešujejo na različne načine, ene dajo prednost delu in družini, druge dajo prednost delu in tretje (katerih število je v porastu) rešujejo ta konflikt tako, da nimajo družine. Nekatere ženske, ki zaradi skupnostne orientacije ne vidijo svojega poklicnega dela kot upravičenega razloga za manjše angažiranje v gospodinjstvu, poudarijo doma stereotipno žensko vlogo. Zaradi osebnega pritiska se počutijo krive in zaskrbljene, da ne bodo mogle izpolniti vseh svojih obveznosti, zato menijo, da morajo poleg 'odličnih delavk na delovnem mestu' biti tudi 'odlične matere in odlične gospodinje'.

Možne izboljšave proučevanja stresa

Pomanjkljivosti dosedanjega obravnavanja stresa na delovnem mestu so parti-kularni pristopi, usmerjenost predvsem na aktualne situacije in zapostavljenost področij zunaj delovnega življenja. Te pomanjkljivosti dokaj uspešno odpravi Cassidyjev (1999) integralni model stresa, ki je primeren zlasti za študije primerov. Bistveni elementi tega holističnega pristopa so:

- Sistemski in dinamični pristop omogoči večsmerno analizo vzrokov in učinkov. Namreč, ni dovolj, če identificiramo stresorje, določen kognitivni stil in njihov vpliv na zdravstveno stanje, ampak se moramo zavedati, da je zdravstveno stanje

tudi vzročni faktor v tem procesu. Pri tem je človek aktiven v smislu procesiranja informacij in pripisovanja pomenov dogodkom in stanju v okolju kot tudi lastnim izkušnjam ter ima tudi sposobnost reflektiranja svojih izkušenj. Gre torej za transakcijo, ki vključuje nov nivo abstrakcije, v katerem so združeni oseba in relevantni elementi okolja v nov odnosni pomen.

– Upoštevanje vseh življenjskih področij. Delo je le del življenjskega prostora, ki ga je industrijska segmentacija življenja ločila od celote. Bolj kot nove vrednote postindustrijske družbe, so demografske spremembe in družbeno nesprejemljivi odkloni postavili v ospredje dogajanja v družini in v prostem času. V tem sklopu je tudi potrebno upoštevati različne nivoje proučevanja in odnose med njimi: posameznik - družina - delovna organizacija - lokalna skupnost - družbena situacija.⁷ Za razumevanje odnosov med različnimi nivoji lahko uporabimo pristop teorije socialne identitete in teorije socialne reprezentacije (Tajfel in Turner, 1979; Turner, 1985; Cassidy, 1997), ki pojasnjujeta proces formiranja skupnih percepcij v določenem socialnem okolju, na primer v delovni organizaciji.⁸

– Različna življenjska področja in nivoje socialnih okolij je potrebno obravnavati z zgodovinskega oziroma razvojnega vidika. Šele poznavanje preteklosti in vizije za prihodnost pomaga razumeti vedenjske vzorce posameznikov/ posameznic oziroma skupin ter moč ritualov v organizaciji.

Večina modelov stresa temelji na individualističnih in racionalnih predpostavkah pojasnjevanja dinamike stresa in ne upošteva dovolj specifike ženskega načina dela. Le tega so pri snovanju večosnega modela obvladovanja upoštevale Dunahoo, Geller in Hobfoll (1996). Avtorici in avtor ločujejo med tremi osnovnimi razsežnostmi spoprijemanja s stresom: direktno-indirektno, prosocialno- antisocialno in pasivno-aktivno. Povzela bom le tiste značilnosti, ki predstavljajo novost pri raziskovanju stresa na delovnem mestu:

– Pristop k ciljem prek deljenega reševanja problemov, kar pomeni skupno akcijo in skupno načrtovanje ter nudenje instrumentalne in čustvene podpore. Individualistični pristopi reševanja problemov so lahko uspešni predvsem pri reše-

⁷ Na primer, dejstvo visoke stopnje nezaposlenosti na nas nima direktnega vpliva, če imamo delo s katerim smo zadovoljni. Situacija pa se bistveno spremeni, če imamo stresno delo, ki ga želimo zapustiti.

⁸ Teoriji socialne reprezentacije (Moscovici, 1984; povzeto po Cassidy, 1999) in socialne identitete (Tajfel in Turner, 1979) omogočata več nivojsko analizo in raziskovanje načinov, kako pridejo posamezniki do deljenih percepcij zunanjega sveta. Po teoriji socialne reprezentacije so ljudje v interakcijah v skupnem socialnem okolju, zato razvijajo deljene poglede na to, kako stvari delujejo. Ti deljeni pogledi se odražajo v skupnih vrednotah, normah oziroma v skupni kulturi. Deljene notranje reprezentacije pomagajo razložiti usklajenosti in razlike v vedenju in izkušnjah. In navkljub velikim razlikam v stališčih in vedenju izven dela, se ljudje začnejo enako obnašati in misliti v delovnem okolju. Seveda je skupna kultura lahko omejena na del organizacije kot je na primer nižji menedžment, starejši menedžerji, administracija ipd. Ob nekaterih zelo splošnih vrednotah, ki jih sprejemajo vsi člani organizacije, bo obstajal niz nepisanih pravil in vrednot specifičnih za posamezne skupine, in to jih bo razlikovalo od drugih skupin. Teorija socialne identitete obravnava način, kako je socialni svet reflektiran v kategorijah, ki so značilne za miselne procese posameznikov in v kombinaciji s teorijo reprezentacije daje učinkovit mehanizem za pojasnjevanje obnašanja delovnih skupin znotraj organizacije. Posameznikova moč identifikacije z določeno kategorijo bo osnovni motivator za vedenje. Nekatere skupine se lahko počutijo izključene, podcenjene in brez podpore v organizaciji in zaznajo pomanjkanje vrednosti je lahko glaven izvir stresa.

vanju tehničnih problemov in pri reševanju omejenega kroga problemov v podjetju. Pri stresorjih, ki se pojavijo v medosebnih odnosih, pri vzgoji in izobraževanju ter negovalnem delu pa tako reševanje ni vedno mogoče. Vedenje usmerjeno zgolj na reševanje problema je lahko učinkovito le v primeru, ko imajo ljudje kontrolo in lahko spremenijo situacijo.

– Asertivno vedenje, ki izraža zaupanje in odločnost, je bolj uspešno kot agresivno vedenje. Potrebno je upoštevati tudi vpliv reševanja problema na druge.

– Direktno in hitro reševanje problemov ni vedno uspešno. Včasih ni možno ali pa s kulturnega stališča nesprejemljivo.

– Predpostavka, da čustva preprečujejo racionalen odgovor drži le v primerih prevladujočih negativnih čustev. Čustva vedno ne predstavljajo pomanjkljivosti. Zavedati se svojih čustev in jih sprejeti, kot tudi sprejeti čustva drugih, pomeni bolj učinkovito se spoprijemati z lastnimi problemi.

Večosni model ne pomeni samo kritike individualističnega pristopa, je tudi v primerjavi z ostalimi modeli bolj uporaben pri reševanju problematike stresa pri poklicih, ki vključujejo neposredne kontakte z ljudmi, predvsem na področju nege, zdravljenja in izobraževanja.

Šele povezava ženskega in moškega doživljanja stresa s sistemskim pristopom bi lahko zadovoljivo pojasnila dinamiko stresa v delovnih organizacijah in prispevala k uspešnim strategijam obvladovanja stresnih situacij. Interdisciplinarni in multimetodološki pristop pri obravnavanju stresa se vse bolj uveljavlja v državah Evropske unije in ZDA, ker se podjetja zavedajo, da bodo v obdobju radikalnih sprememb lahko kompetitivna le v primeru, če bodo uspela obdržati ne samo visoko kvalificirano, ampak tudi zdravo in visoko motivirano delovno silo.⁹ V bivših socialističnih državah so pri raziskovanju žal v ospredju predvsem ekonomski vidiki tranzicije, medtem pride človeški dejavnik na vrsto le pri nekaterih uspešnih podjetjih, za krizne situacije večjega števila ljudi pa se pričakuje, da naj bi jih reševala država.

LITERATURA

- Baasowitz, H., Persky, H., Karchin, S.J. in Grinker, R.R. (1955): *Anxiety and Stress*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Povzeto po Cartwright, S. in Cooper, C.L. (1997).
- Brill, P. L. (1984): The need for an operational definition of burnout. *Family and Community Health*, 6, 12-24.
- Breslow, L. in Buell, P. (1960): Mortality from coronary heart disease and physical activity of work in California. *Journal of Chronic Diseases*, 11, 615-625. Povzeto po Cartwright, S. in Cooper, C.L. (1997).
- Cannon, W. B. (1932): *The wisdom of the body*. New York: Norton.
- Cartwright, S. in Cooper, C.L. (1997): *Managing workplace stress*. London, NewDelhi: Sage.
- Cassidy, T. (1999): *Stress, cognition and health*. London, New York: Routledge.

⁹ Čeprav se tudi dogaja, da spoznanja o doživljanju in motivacijah delavcev lahko služijo za manipulacijo. Visoko motivirane delavce, ki so čustveno predani podjetju, je namreč mogoče zlahka prepričati za dolg delavnik in sprejetje pretiranih obremenitev.

- Cherniss, C. (1980): Professional burnout in human service organization. Praeger, New York.
- Povzeto po Schaufeli, W.M. in Buunk, B.P. (1996).
- Cobb, S. (1976): Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38, 300-314.
- Cobb, S. in Rose, R.H. (1973): Hypertension, pepticulcer and diabetes in air traffic controllers. *Journal of the Australian Medical Association*, 224, 489-492. Povzeto po Cartwright, S. in Cooper, C.L. (1997).
- Cooper, C.L. in Smith, M.J. (1985): Job stress and blue collar work. New York: John Wiley.
- Csikszentmihalyi, M. (1991): Flow: the psychology of optimal experience. New York: Harper & Row.
- Cummings, T. in Cooper, C.L. (1979): A cybernetic framework for the study of occupational stress. *Human Relations*, 32, 395-419. Citirano po Cartwright, S. in Cooper, C.L. (1997).
- Černigoj Sadar, N. (2000): Spolne razlike v formalnem in neformalnem delu. *Družboslovne razprave*, 34-35, 31-52.
- De Jonge, J., Jansen, P.P.M. in Van Breukelen, G.J.P. (1996): Testing the demand-control-support model among health care professionals: a structural equation model. *Work and Stress*. Povzeto po Winnubst, J.A.M. in Schabracq, M.J. (1996).
- Dunahoo, C.L., Gelleer, P.A. in Hobfoll, S.E. (1996): Women's coping: Communal versus individualistic. V: Schabracq, M.J. in Winnubst, J.A.M. in Cooper, C.L. (1996), 183-204.
- Endler, N.S. in Parker, J.D.A. (1990): Multidimensional assessment of coping: a critical evaluation. *Journal of Personality and Social psychology*, 58, 844-854.
- Etzion, D. (1984): Moderating effect of social support on the stress-burnout relationship. *Journal of Applied psychology*, 69, 615-622.
- Fryer, D. in Payne, R. (1984): Proactive behaviour in unemployment: findings and implications. *Leisure Studies* 3, 273-95.
- Geller, P.A. in Hobfoll, S.E. (1994): Gender differences in job stress, tedium, and social support in the workplace. *Journal of personal and social relationships*, 11, 555-572.
- Grossman, H.Y. in Chester, N.L. (Eds.) (1990): The experience and meaning of work in women's lives. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hobfoll, S.E. in Vaux, A. (19993): Social support: resources and context. V: L. Goldberger in S. Breznitz (Eds.) *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects*. Free Press: New York. Povzeto po Dunahoo, C.L., Gelleer, P.A. in Hobfoll, S.E. (1996)
- Jahoda, M. (1982): Employment and unemployment: A social psychological analysis. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jogan, M. (2001): Spolno nadlegovanje na delovnem mestu. *Teorija in praksa*
- Joreskog, K.G. (1979): Statistical models and methods for analysis of longitudinal data. V: Joreskog, K.G. (Ed.) *Advances in factor analysis and structural equation models*. Abt Books: Cambridge, MA.
- Kanjuo Mrčela, A. (2000): Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: Stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. *Družboslovne razprave*, XVI, 34-35, 53-78.
- Karasek, R.A. (1979): Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-307.
- Karasek, R. A., in Theorell, T. (1990): Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: John Wiley. Povzeto po Cartwright, S. in Cooper, G. L. (1997).
- Kompier, M.A.J. (1996): Job design and well-being. V: Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M. in Cooper, C.L. (1996), 349-368.
- Kuipers, H. (1989): Zelforganisatie als ontwerpprincipie. *Gedrag en Organisatie*, 4-5, 199-221. Povzeto po Kompier, M.A.J. (1996).
- Kuipers, H. In Amelsvoort, P. van (1990): Slagvaardig organiseren. Inleiding in de yociottechick

- als integrale ontwerpleer. Kluwer:Deventer. Povzeto po Kompier, M.A.J. (1996).
- Lazarus, R.S. (1976): Patterns of adjustment. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R.S. (1993): From psychological stress to the emotions: a history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21. Povzeto po Cassidy, T. (1999).
- Lazarus, R.S. in Folkman, S. (1984): Stress, appraisal and coping. New York: Springer Verlag. Povzeto po Schaufeli, W.M. in Buunk, B.P. (1996).
- Lansisalmi, H., Peiro, J.M. in Kivimaki, M. (2000): Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European journal of work and organizational psychology*, 9, 4, 527-559.
- Looker, T. in Gregson, O. (1993): Obvladajmo stres. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Marcelissen, F.H.G. (1987): Psychological pacemakers of the stress process, Dizertacija, Leiden. Povzeto po Winnubst, J.A.M., de Jong, R.D. in Schabracq, M.J. (1996).
- Meyerson, D.E. (1994): Interpretation of stress in institutions: The cultural production of ambiguity and burnout. *Administrative Science Quarterly*, 39, 628-653. Povzeto po Lansisalmi, H., Peiro, J.M. in Kivimaki, M. (2000).
- Miller, J. (1980): Individual and occupational determinants of job satisfaction, a focus on gender differences. *Sociology of Work and Occupations*, 7, 337-366.
- Moscovici, S. (1984): The phenomenon of social representation. V: R.M: Farr In S. Moscovici (Eds) *Social representations*. Cambridge: Cambridge University Press. Povzeto po Cassidy (1999)
- Pincherle, A. (1972): Fitness for work. *Proceedings of the Royal Society of Medicine*, 65, 321-324. Povzeto po Cartwright, S. in Cooper, C.L. (1997).
- Reiche, H.M.J.K.I. (1982): Stress aan het werk. Over de effecten van de persoonlijkheid en sociale ondersteuning op strains. Swets and Zeitlinger, Lisse. Povzeto po Winnubst, J.A.M., de Jong, R.D. in Schabracq, M.J. (1996).
- Powel, G.N. (1988): Women and men in management. Newbury Park, CA: Sage.
- Sauter, J.T., Hurrell, S. in Cooper, C.L. (1989): Job control and worker health. New York: John Wiley. Povzeto po Cartwright, S. In Cooper, C.L. (1997).
- Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M. in Cooper, C.L. (1996): *Handbook of work and health psychology*. Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W.M. in Buunk, B.P. (1996): Professional burnout. V: Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M. in Cooper, C.L. *Handbook of work and health psychology*, 311-348. Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons.
- Selye, H. (1956): The stress of life. New York: McGraw-Hill.
- Schein, E. H. (1990): Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Stewart, M.J. (1989): Social support: diverse theoretical perspectives. *Social Science and Medicine*, 28, 1275-1282.
- Tajfel, H. in Turner, J.C. (1979): An integrative theory of intergroup conflict. V: S. Worchel in W.G. Austin (Eds.) *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Turner, J.C. (1985): Social categorisation and the self-concept: a social-cognitive theory of group behaviour. V: E.J. Lawlor (Ed.) *Advances in group processes: theory and research*, vol.2. Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dijkhuizen, N. (1980): From stressors to strains. Research into their interrelationships. Swets and Zeitlinger, Lisse.
- Warr, P.B. (1987): Work, unemployment and mental health. Oxford: Oxford University Press.
- Warr, P. B. (1990): Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work and Stress*, 4, 285-294.
- Winnubst, J.A.M. in Schabracq, M.J. (1996): Social support, stress and organization. V: Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M. in Cooper, C.L. *Handbook of work and health psychology*

- logy, 87-102. Chister, New York, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons.
- Winnubst, J.A.M., de Jong, R.D. in Schabracq, M.J. (1996): The diagnosis of role strains at work: The Dutch version of the organizational stress questionnaire. V: Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M. in Cooper, C.L. Handbook of work and health psychology, 105-126. Chister, New York, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons.

ORGANIZACIJA KOT PROSTOR (NE)NADZOROVANEGA SPOLNEGA OBNAŠANJA

Povzetek. Medtem ko je bilo spoznavno zanimanje v zadnjih treh desetletjih usmerjeno pretežno na nasilne oblike spolnega obnašanja (zlasti spolno nadlegovanje na delovnem mestu, posilstva), je nenasilno (soglasno) spolno obnašanje začelo pritegovati pozornost raziskovalk/cev šele v 90. letih 20. st. K nevidnosti tega pojava v sociologiji je v veliki meri prispevalo razumevanje organizacije kot racionalne (birokratske), očiščene različnih "iracionalnih" sestavin, med katere sodi tudi spolna dimenzija medčloveških odnosov. Kljub sorazmerno šibki raziskanosti obstaja že neka (minimalna) zaloga vedenja o spolnem obnašanju na delovnem mestu, ki jo je vredno upoštevati kot podlago za nadaljnje raziskovanje (in tudi praktično možno ukrepanje). Namen prispevka je predstaviti izsledke nekaterih raziskav, pri čemer so upoštevani zlasti naslednji vidiki: stopnja seksualiziranosti kulture organizacije glede na tip dejavnosti; politika do spolnega obnašanja glede na tip hierarhične sestave organizacije in glede na prevladujočo kulturo organizacije ("mikro klima" z vključenim spolnim stereotipiziranjem); neenako ocenjevanje spolnega obnašanja glede na pomembne določilnice položaja posameznika - spol, sloj, rasa; vključevanje različnih spolnih usmeritev v strategije učinkovitega delovanja organizacije.

Ključni pojmi: spolnost, spolno obnašanje na delovnem mestu, urejanje spolnosti, politika organizacije do spolnosti, spolna neenakost.

Uvod: Spolno obnašanje in gospodovanje

"V bistvu je spolnost radostna in neškodljiva dejavnost... Če ni pomešana z napadalnostjo, močjo ali možnostjo prenosa bolezni, je spolnost dejanje preprosteга užitka... In od vseh užitkov je spolnost najsilnejši" (French, 1986: 574-577). Poleg te funkcije ima spolnost še pomembno lastnost, ki je ravno vplivala na to, da je postala "polje" bolj ali manj strogega urejanja. Spolna združitev med biološko različnima spoloma je (vsaj doslej je bila prevladujoča oblika) namreč *conditio*

¹ Dr. Maca Jogan, zaslužna profesorica Univerze v Ljubljani.

sine qua non človeške vrste.² Prav zaradi te bistvene vloge je tudi v znanih družbah binarni (heteroseksualni) red vodilna kultura, ki pa vključuje nadzorovanje in zamejevanje alternativnih sistemov spolov (oziroma spolnih redov). Kot kažejo izsledki novjših raziskovanj nekaterih neevropskih alternativnih spolnih redov, vodilna heteroseksualna kultura odstopajoče oblike seksualnih in spolnih identitet ureja tako, da odpravlja njihove destruktivne, rušilne potenciale (za obstoječi red) (Schroeter, 1997: 141). Urejanje spolnosti po spolnem binarizmu (z vključeno hierarhijo po spolu) pa je - kot nedvoumno kažejo novejša raziskave - v temeljnih potezah podobno v vseh kulturah, gre torej za pankulturni pojav.

V zgodovinsko prevladujoči androcentrični kulturi je bila spolnost zaradi (bolj očitne) zveze ženske z razmnoževanjem človeške vrste razumljena kot ženska značilnost, ženska pa kot objekt (nadzorovanja in uživanja). Zato ni naključje, da so v večini kultur npr. pravila o spolni privlačnosti usmerjena bolj na ženske kot na moške (Giddens, 2001: 126).

Ustvarjalci in utrjevalci zahodne kulture spolnosti so se skoraj dve tisočletji navdihovali v krščanskem razumevanju tega pojava. Spolnost je (bila) v krščanskem nauku označena kot "prepovedana radost" (Denzler, 1997), kot "grešno" dejanje po sebi (razen če je pod nadzorom in če služi razpoljevanju)³. "V samem jedru diskriminacije žensk v Cerkvi je ideja, da so ženske pred svetim nekaj nečistega" (Ranke-Heinemann, 1992: 129). Zato je bila ženska kot glavna povzročiteljica tega zla predmet zapostavljanja, zamočevanja in upravičeno podrejena moškemu (dekla gospodova). "In če se na krščanskem Zahodu ta razvoj ne nadaljuje več, tedaj ne gre za zaslugo Cerkve, ampak je prišlo do tega kljub Cerkvi", poudarja U. Ranke-Heinemann (1992: 129).

Kolikor se je povečevala svoboda žensk, njihova neodvisnost, toliko manj so postajala učinkovita mizogina pravila obnašanja žensk tudi v spolnosti. "Spolnost je jedro užitka, to je področja, kjer biva svoboda" (French, 1986: 577). Nosilec moči je bilo področje užitka dostopno (tudi v preteklosti), čeprav v nasprotju z vladajočimi moralnimi normami. Osvobajanje žensk v spolnosti in vedno močnejše

² Morda se zdi komu nepotrebno poudarjati to lastnost spolnosti, ker da je povsem samoumevna. Če je pretežno samoumevna npr. za naravoslovce, pa je stanje v sociologiji (in nekaterih drugih družboslovnih vedah) od konca 80. let 20. stoletja nekoliko manj jasno. Pod vplivom Foucaultove teze, da naj bi bilo človeško telo le produkt družbenih procesov, naj bi po J. Butler bil tudi biološki spol le konstrukt, produkt družbenega diskurza. Diskurzi pa so v temelju spremenljivi in tako je tudi seksualna identiteta spremenljiva, ker je odvisna od (hotenja, videnja) delujočega posameznika. Utemeljena zavračanja takšnega redukcionalizma in prekomernega konstruktivizma opozarjajo na realno preverljive (anatomsko pogoje) pojave, ki so preddiskurzivni, in ki jih znane družbe zaznavajo na enak način. Tako npr. Susanne Schroeter (1997: 139) poudarja, da je nosečnost biološki proces kljub vsem "diskurzivnim preoblikovanjem"; dojemanje tega procesa pa je kulturno (variabilno) dejanje.

³ Z deviškim spočetjem je bila po krščanski razlagi pri Devici Mariji (kot pozitivnem liku za zemsko žensko) odpravljena tudi zveza s (z "meseno") spolnostjo. To raz-spoljenje spočetja lahko razumemo kot vrhunec v zavračanju in podcenjevanju (realne) spolnosti. Ker pa gre pri tej razlagi za takšno odmaknjenost od preverljive in skušljive prakse, da je zemljanom preprosto nedoumljiva, je katoliška cerkev elegantno odpravila vprašanje o pojasnjevanju s sklicevanjem na božjo ustvarjalnost (ki ne prenese dvoma). V Katekizmu katoliške Cerkve (1993:143) je npr. nedvoumno zapisano: "Evangeljska poročila pojmujejo deviško spočetje kot božje delo, ki presega vsako človeško razumevanje in vsako človeško zmožnost..." Mimogrede: ali ni mogoče opaziti podobnosti med skrajnim "diskurzivnim" določanjem spolne identitete.

težnje žensk po užitku so prispevale k detabuiziranju spolnosti. K temu so prispevale tudi biomedicinske in psihoanalitske raziskave spolnosti v prvi polovici in v sredini 20. stoletja. V stališčih o spolnosti v zadnjih desetletjih 20. stoletja se krepí permisivnost (tolerantnost do izražanja različnih seksualnih in spolnih identitet in praks), spreminja pa se tudi praksa v prevladujoči heteroseksualni kulturi spolnosti (npr. zgodnje vstopanje v spolne odnose). Detabuiziranje spolnosti je šlo v skrajnost; v okoliščinah neenakomerne razporeditve družbene moči je to (stoletja prepovedano) področje postalo bogato lovišče dobičkov, v katerem prevladuje (zlasti) praktično popredmetenje žensk. Zlasti v drugi polovici 20. stoletja je spolnost postala čisto (industrijsko) blago (French, 1986: 574) in sredstvo za prodajo izdelkov za množično rabo (Mills, 1965: 82).

V tem prispevku se bomo omejili na predstavitev nekaterih vidikov urejanja spolnega obnašanja v organizaciji, torej le na en izsek v družbenem določanju mesta spolnosti. Ker v slovenskih razmerah ta pojav še ni raziskan, bodo informacije slonele na tujih izkušnjah.

“Racionalna” organizacija in spolnost

Vsakdanji pojav medčloveških odnosov na delovnem mestu je tudi spolno obnašanje, ki se razteza od prijateljskih in sproščujočih, sporazumnih do bolj ali manj nasilnih oblik. Vendar sociologi doslej niso posvečali veliko pozornosti različnim oblikam - tako nasilnega kot zlasti nenasilnega - spolnega obnašanja na delovnem mestu. K temu je ob splošnem izmejevanju spolnosti iz (javno) vidnega gotovo pripomogla predstava, da je (racionalna) organizacija z vedno večjo birokratizacijo očiščena različnih “iracionalnih” sestavin, kot sta v zgodovinsko prevladujočem bipolarnem definiranju odnosa razum:čustvo npr. ljubezen in spolnost.

Kako neutemeljena je bila ta predstava že ob samem začetku industrijskega razvoja, govore podatki o resničnem položaju večine delojemalcev (če se izrazimo s sodobnimi pojmi) - zlasti ženskega spola. Ob vseh oblikah izkoriščanja, ki sta mu bila podvržena oba spola, so bile ženske delavke pogosto še spolno izkoriščane. Na podlagi bogatega dokumentarnega gradiva je F. Engels (1951: 147) sklepal, da je pravica prve noči prešla od fevdalnih gospodov na buržoazne tovarnarje. Za delodajalce je bilo spolno izkoriščanje (normalna) sestavina “racionalne” organizacije, o čemer nedvoumno poroča F. Engels v delu *Položaj delavskega razreda v Angliji* (1969, 1845: 725,726): *“Tovarnar je tu glede tega gospodar nad telesom in mičnostjo svojih delavk. Odpust iz službe je zadostna kazen, da v devetih primerih od desetih, če že ne v devetindevetdesetih od sto, zlomi vsak odpor pri dekletih, ki že tako nimajo preveč povoda za čistost. Če je tovarnar zadosti nesramen - in poročilo komisije ve za več takšnih primerov - je njegova tovarna obenem njegov harem. To, da vsi tovarnarji ne uveljavljajo svojih pravic, položaja deklet prav nič ne spremeni”*.⁴

⁴ V tem delu F. Engels obravnava razmere, v katerih je delavski razred živel v prvi polovici 19. stoletja (do 1844). Ko govori o tem, da dekleta že tako nimajo preveč povoda za čistost, misli predvsem na skrajno bedne in brutalne razmere, v katerih je otopel sleherni čut za človeško dostojanstvo.

Da predstava o očiščeni racionalni organizaciji ne drži in da ima spolnost tudi v sodobnosti v tej obliki združevanja veliko vlogo, dovolj zgovorno pričajo različni spolni škandali (prim. B. Clinton v ZDA) in končno tudi sistematična prizadevanja za odpravljanje tistih oblik spolnega obnašanja, ki ogrožajo človekovo dostojanstvo na delovnem mestu. Seveda je regulacija spolnosti in spolnega obnašanja v organizaciji v drugi polovici 20. stoletja možna glede na spremembe v širšem družbenem okolju (pridobitev ekonomskih in socialnih pravic delojemalcev, Deklaracija o človekovih pravicah) in znotraj organizacije (spreminjanje hierarhične sestave).

Spolno obnašanje na delovnem mestu: od sporazumnosti do nasilnosti

Ob priznanju, da je spolnost sestavina odnosov na delovnem mestu, pa se pojavi pomembno vprašanje, kako razlikovati med želenim in neželenim spolnim obnašanjem. Pri določanju te razlike namreč ne obstajajo neka obče sprejeta natančna objektivna merila, temveč je razlikovanje v veliki meri odvisno od subjektivne ocene vpletenih oseb. C. Williams (1999: 76) je na podlagi lastne raziskave o obnašanju natakarev/ic v 90. ugotovila, da se npr. pri določanju spolnega nadlegovanja pogosto uporabljajo dvojna merila: če gre za spolne stike znotraj določene rasne, etnične, razredne kategorije ali spolne usmeritve, potem isto spolno obnašanje ni definirano kot nadlegovanje, če pa gre za različna ozadja glede na te dimenzije, pa je to obnašanje označeno kot nadlegovanje.

Torej ni spolno obnašanje po sebi že sporno, zoprno in predmet pritožb in označevanja, da je nadlegovanje, temveč je to kontekstualno pogojeno, odvisno od vpletenih posameznikov/c, od njihovega razumevanja in definiranja situacije.

Glede na sorazmerno slabo raziskanost je Christine Williams (1999) upravičeno posvetila posebno pozornost spolnemu obnašanju na delovnem mestu v ZDA, ki ga je obdelala na podlagi a) poljudne literature o romancah v uradih ("office romance") in b) socioloških raziskav. C. Williams je obilno poljudno literaturo, ki jo ustvarjajo predvsem raziskovalci in svetovalci biznisa, razdelila v tri kategorije: empirične študije; analize politik; priročniki za menedžerje.

Empirične študije so osredinjene na ocenjevanje vpliva intimnih spolnih odnosov na produktivnost in na oblikovanje političnih smernic za nadzor in pregled nad obnašanjem zaposlenih. Analize politik raziskujejo menedžerje, ali imajo posamezna podjetja posebno politiko nadzora nad "romancami" na delovnem mestu in kakšni so učinki teh odnosov na produktivnost.

Analiza teh del kaže, da ni enotnih odgovorov: nekateri ugotavljajo, da romane na delovnem mestu vplivajo na dvig produktivnosti in morale delavcev (zaradi vznemirljivosti, povečane komunikacije in sodelovanja, spodbujene ustvarjalnosti, srečnejšega delovnega okolja), drugi ugotavljajo nasprotno (zamujanje na delo, zgodnejši odhodi, dolga kosila). Te študije pa imajo tudi vrsto metodoloških hib, kot npr. problematične in neprimerne vzorce (npr. čakajoče na letališču), vsiljene odgovore (velikokrat samo zaprte), ne zanima jih organizacijsko okolje in končno jih zanima le heteroseksualno obnašanje. V nekaterih delih so predlogi, da naj

menedžerji spodbujajo pozitivne učinke in minimizirajo negativne posledice spolnega obnašanja na delovnem mestu (lahko premeščajo, odpuščajo). Kot opozarja Williams (1999: 80), je možnost odpuščanja ali premeščanja oseb, ki so vpletene v soglasno, sporazumno spolno prakso, najbolj škodljiva za ženske (ker imajo običajno nižja delovna mesta). Prizadeti imajo malo zakonskih varoval, če so premeščeni ali odpuščeni zaradi sestajanja, sobivanja ali poroke s sodelavcem. Analiza literature, ki je namenjena menedžerski politiki, in člankov v pravnem tisku je pokazala, da večinoma priporočajo oblikovanje jasne in zapisane politike, ki bi prepovedovala tesnejše stike, bratenje (zlasti med nad- in podrejenimi).

Priročniki za ravnanje menedžerjev v spolnih obnašanjih temeljijo v glavnem na neformalnih, novinarskih intervjujih z nosilci izvršilnih položajev v podjetju. Navadno zaposlenim svetujejo, naj bi se izogibali spolnim odnosom, da se ne bi izpostavili obtožbam, da so spolno nadlegovali, in da bi dvignili produktivnost. Nekateri priročniki imajo tudi natančen seznam navodil, ki naj pomagajo posameznikom (npr. Powell, 1993 - po Williams, 1999: 81). Williams poudarja, da ta literatura, ki temelji na razumevanju, da je seksualnost nevarna in rušilna, torej nasprotna racionalnosti, vsebuje malo zanesljivih informacij o tem, kaj se dejansko dogaja v delovnih organizacijah in zakaj.

Čeprav se sociologi neposredno sicer niso veliko ukvarjali s spolnim obnašanjem na delovnem mestu, je mogoče priti do nekaterih spoznanj na podlagi drugih socioloških raziskav. Tako C. Williams (1999: 82-90) predstavlja nekaj zanimivih ugotovitev: v raziskavi o ameriškem spolnem obnašanju (v prvi polovici 90.) je podatek, da je 15% vprašanih spoznalo partnerja na delovnem mestu; vzorci poročnosti znotraj posameznih poklicnih kategorij tudi lahko kaj povedo o spolnem obnašanju - npr. ženske zdravnice se pogosto poročijo z zdravniki; znanstvenice z znanstveniki; člani fakultet se pogosto poročijo s člani drugih fakultet. C. Williams (1999: 83) ugotavlja, da imamo malo informacij o spolnem obnašanju, in da ni še nihče sistematično raziskoval sporazumnega spolnega obnašanja - vključno z vzorci poročnosti - pri zaposlenih glede na tip poklica.

Na podlagi priročnikov za zaposlene v posameznih organizacijah in objavljenih primerov s sodišč C. Williams ugotavlja, da imajo podjetja glede soglasnih spolnih odnosov na delovnem mestu zelo različno politiko. Na eni skrajnosti so organizacije, ki strogo prepovedujejo in nadzirajo vse intimne vpletenosti zaposlenih (to so zlasti religijske, vojaške in nekatere poslovne organizacije); ponekod so npr. prepovedane zaposlitve gejev in lezbijk, ponekod pa dopuščajo poročene partnerje znotraj organizacije. Na drugi skrajnosti so organizacije (Williams, 1999: 84), ki olajšujejo, če ne celo spodbujajo, oblikovanje spolnih razmerij (tu gre zlasti za družinska podjetja, nekatere univerze v ruralnih okoljih, več bratenja je v nekaterih industrijskih panogah, kot npr. v prehranbeni, v industriji z visoko tehnologijo - npr. AT&T).

Večina organizacij je vmes in ima izbirno politiko do spolnega obnašanja na delovnem mestu: nekatere prepovedujejo zveze, druge dopuščajo. Tako je npr. na nekaterih univerzah prepovedano sestajanje med akademskim osebjem in študenti, dovoljene pa so zveze med fakultetnim osebjem; nekatere znane firme (IBM, General Motors, General Electric) krepijo politiko proti sestajanju le med hierar-

hično nadrejenimi in podrejenimi (IBM npr. določa, da mora nadrejeni zamenjati delovno mesto, če se sestaja s podrejenim). C. Williams je prepričana, da bi bilo plodno, če bi sistematično raziskali večje število organizacij s podobno politiko, da bi ugotovili, ali/če sploh imajo kaj skupnega, pri čemer bi preverjali podmeno, da imajo organizacije s strogo hierarhijo bolj restriktivno, omejevalno politiko kot tiste s sploščeno hierarhijo.

V sodobnosti se tudi različni etnografi ukvarjajo z raziskovanjem prekrivanja privatnega in zasebnega življenja zaposlenih, kako organizacije nadzirajo intimna razmerja in kako se zaposleni upirajo tej kontroli. C. Williams (1999: 85) navaja ugotovitve A.R. Hochschild, da menedžerji in delavci v tistih organizacijah, ki imajo prijazno politiko do družine, ne izkoriščajo svojih pravic, da bi ublažili časovno stisko v uravnoteženju družinskih in delovnih potreb, po eni strani zaradi strukturnih pritiskov (strah pred izgubo ur, izguba videza, da je "resen" človek, pomanjkljiva podpora družini-prijazni politiki pri izvršilnih), po drugi pa zaradi kulturnega premika v vrednotenju doma in dela (mnogi zaposleni raje delajo na delovnem mestu, čeprav tožijo o časovni stiski, ker so tu čustveno podprti, nagrajeni in cenjeni). Hochschild tudi ugotavlja, da se je na delovno mesto preneslo dvorjenje in izbira partnerja/ice, k čemur prispeva desegregacija delovnih mest, podaljševanje delovnega dne, poznejše sklepanje zakonskih zvez, večja samskost. Na podlagi intervjujev z delavci v podjetju Amerco je Hochschild tudi razkrila, kako gledajo moški na samske ženske in kako ljubimkajo s tistimi, ki veljajo kot "marriage busters" - kot ženske, ki napadajo moške, da bi se poročile.

Zanimive so tudi ugotovitve P. A. Guiffre (1997, po Williams, 1999: 86) o spolnem obnašanju "profesionalcev" na področju zdravstva. Oznaka "profesionalec" je sicer povezana s predstavo, da gre za zadržanja do dela, ki temeljijo na znanju, so zaupanja vredna in aseksualna. Guiffre pa je v raziskavi zdravnikov in medicinskih sester odkrila visoko seksualizirano delovno kulturo, ki vsebuje veliko šaljenja, dotikanja, spogledovanja, ljubimkanja (flirtanja) s sodelavci. Takšno obnašanje naj bi pomagalo pri premagovanju stresnih stanj pri delu, s čimer se opravičuje tudi to, da ne gre za nadlegovanje. Seksualizirana delovna kultura v operacijski sobi je soglasna, sporazumna in zabavna in naj bi bila zunaj meja politike spolnega nadlegovanja. Po drugi strani pa so zdravniki in sestre zelo oprezni v stikih s pacienti, spolna razmerja s pacienti so strogo prepovedana in imajo lahko za posledico odpust z dela, profesionalci pa težave z zakonom. Zdravniki in sestre morajo zato "deseksualizirati" svoje odnose s pacienti, z zatiranjem lastnih spolnih želja in z zanikanjem spolnih želja pacientov. Torej celo v tej zelo visoko seksualizirani delovni kulturi, profesionalci zdravstvene nege priznavajo kot upravičene določene organizacijske omejitve svojega spolnega obnašanja.

Dogaja pa se, da profesionalci kršijo omejevalna pravila v spolnem obnašanju. C. Williams (1999: 87) poroča o izsledkih raziskave D.M. Britton (1995), opravljene med pazniki v moških in ženskih zaporih, ki kažejo, da večkrat prihaja do spolnih odnosov med pazniki in jetniki. Je pa takšna praksa spolno neenako ocenjevana. Moški nadzorniki v moških zaporih gledajo na ženske paznice kot na "žrtve zapelejanja jetnikov" in zato naj bi bile "slabe". Mnoge ženske se hočejo znebiti, osvoboditi svojih odnosov z jetniki tako, da strogo spoštujejo institucionalne postopke.

S tem pa ne morejo vstric z moškimi kolegi, ki pričakujejo določeno stopnjo prožnosti pri uresničevanju institucionalnih pravil. Zato se ženske, ki so zaposlene v zaporih, srečujejo z dvojno prisilo in prikrajšanostjo: a) zaradi predstave, da bodo imele soglasno spolno razmerje z jetniki in b) zaradi lastnih teženj, da bi se izognile tej predstavi s strogim vztrajanjem na institucionalnih pravilih.

V primeru ženskih zaporov je pogosta tema razpravljanja in opravljanja lezbij-sko razmerje med paznicami in jetnicami. Podobno kot v drugih feminiziranih poklicih so tudi paznice v ženskih zaporih pogosto stereotipizirane kot lezbijke, zaradi česar so še posebej občutljive na govorce o odnosih z jetnicami. Ženske paznice so razumljene tako kot moški - če ne še bolj - da bodo vstopale v odnose z jetnicami/ki.

Medtem ko so v vseh totalnih institucijah zaposlenim tipično prepovedani spolni stiki s strankami (pacienti, jetniki), so spolni stiki sestavina mnogih del v storitvenih dejavnostih. C. Williams (1999: 87-88) poroča o raziskavi M. Loe, ki je na podlagi šestmesečne zaposlitve v "Bazooms" (nacionalni verigi restavracij) razkrila, kako je seksualno obnašanje vključeno v opise delovnih opravil in kako se zaposleni pogajajo o teh zahtevah. V tem podjetju so mlade ženske najete za to, da čakajo na moške stranke. Od njih se zahteva, da so skopo oblečene, hkrati pa je strogo nadzirana njihova naličenost, frizura in sploh celotna pojava. Dodatno se še zahteva, da plešejo s strankami ob posebnih priložnostih (npr. ob različnih praznovanjih). Kultura delovnega mesta je pri Bazooms popolnoma seksualizirana in na novo zaposleni podpišejo, da se zavedajo tega, in da se strinjajo s tem. M. Loe je tudi z lastno izkušnjo spoznala, da je po teh delovnih mestih veliko povpraševanje (npr. ona je bila med 60 "srečnimi" izbranimi izmed 800 kandidatki!). Po M. Loe je povpraševanje posledica bodisi ekonomskega interesa žensk ali pa si želijo takšne zaposlitve, da bi potrdile svojo ženskost, da so v resnici spolno privlačne (kar zadeva mnoge). Vendar je takšno doseganje samospoštovanja kratkotrajno in ženske v tej organizaciji se stalno borijo z menedžerji in strankami za svojo avtonomijo.

Zanimive vidike spolnega obnašanja razkriva tudi antropološka raziskava K.A. Yelvingtona (1996, po Williams, 1999: 89) v tovarni v Trinidadu, katere zaposleni so spolno in rasno stratificirani. Izsledki kažejo, da beli vzhodnoindijski nadzorniki pogosto ljubinkajo z mladimi črnimi vzhodnoindijskimi delavkami za tekočim traktom. Yelvington je odkril tudi visoko stopnjo ljubimkanja med delavkami in delavci na tekočem traku: moški tipično flirtajo verbalno, ženske pa z zapeljivimi pogledi in telesno govorico. Yelvington ugotavlja, da ženske flirtajo iz instrumentalnih razlogov (npr. da bi jim moški pomagali pri določenih delih). Priložnostno ženske bolj agresivno nadlegujejo moške sodelavce (npr. če ga skozi okno opazijo, da opravlja malo potrebo, ga dražijo zaradi penisa), kar Yelvington razlaga kot način, s katerim naj bi ženske ublažile kontrolo moških nad njimi ali se ji upirale.

Kot kaže raziskava dveh založniških organizacij (Dellinger, 1998, po Williams, 1999: 89), je lahko v delovnem procesu posebej izkoriščena tudi različna spolna usmeritev. Uradna ideologija organizacije lahko močno vpliva na pripravljenost organizacije, da dopušča in celo ceni prispevek lezbičnih, gejevskih in biseksualnih sodelavcev. Npr. pri feminističnem magazinu je lezbična perspektiva cenjena kot vir za alternativne in kritične vpoglede v urejanje vsebine magazina in vir za

RITUALIZACIJA ČUSTEV V VOJAŠKI ORGANIZACIJI

Povzetek. Vojaška organizacija deluje s pomočjo čustev, vendar mora njihovo izražanje natančno določiti, upravljanje z njimi pa močno institucionalizirati. Zaradi možnosti izgube življenja v vojni ter zaradi verjetnosti, da bo treba ubijati nasprotnike, se pri vojaki pojavljajo entropična čustva, ki vodijo v psihične zlome in posttraumatske stresne sindrome. Za omilitev ali preprečitev teh pojavov je potrebno izražanje čustev ritualizirati. Za doseganje kolektivne kohezije in pripravljenosti za urjenje ter sodelovanje v vojni je potrebno razviti in negovati spodbudna čustva, upravljati z njimi ter jih usmerjati v zastavljene cilje. Obstajajo situacije, v katerih so v vojski poleg institucionalnih čustev zaželeni tudi impulzivna čustva, posebej ob herojskih dejanjih, ki potem služijo za zgled celotni skupini. Moderne vojaške organizacije, ki vse manj sodelujejo v vojnah, vse bolj pa v novih ne-vojnih vojaških operacijah, se srečujejo z izgubo tradicionalnih, institucionalnih značilnosti, obenem pa z vstopanjem postmodernih vrednot, predvsem individualizacije obnašanja in čustvovanja. Rituali za proizvajanje čustev postajajo bolj ohlapni, skromni, celo absurdni, kajti vojaki želijo ohranjati svoje individualno čustvovanje. Zaradi "komercialnih" zahtev organizacije so včasih prisiljeni, predvsem poveljniki ter poklicni vojaki, v hlinjeno čustvovanje oziroma "emocionalno delo".

Ključni pojmi: čustva, vojaška organizacija, institucionalna kultura, ritualizacija čustev, disciplina, entropična čustva, spodbudna čustva, psihološki zlom, čustvena razdalja pri ubijanju nasprotnika.

Uvod

Vojaška organizacija se kaže v javnosti kot strogo racionalna, nadzorovana struktura, ki pa v resnici veliko svojih ravnanj utemljuje na čustvih. Brez čustev sploh ne more motivirati svojih pripadnikov oziroma izvesti pripravljenosti za bojevanje. Čustva so spiritus agens vojske. Zelo malo je takšnih organizacij, ki bi

* Izr.prof.dr.Ljubica Jelušič, visokošolska učiteljica za področje polemologije, sociologije vojske ter mirovnih študij na Katedri za obramboslovje Fakultete za družbene vede

pripravljale svoje člane na to, da pri opravljanju svojih nalog lahko tudi umrejo. Priprave potekajo z oblikovanjem mehanične in /ali zavestne vojaške discipline, ki pomenita urejeno in natančno izpolnjevanje navodil (oziroma ukazov). Disciplina pomeni izurjenost za bojevanje ter za skrivanje in potlačitev neustreznih, entropičnih čustev (strah, gnus, zdolgočasnost, plašnost), pa tudi za spodbujanje ustreznih čustev (pogum, lojalnost, pripadnost, zanos, navdušenost). Disciplina je posledica dolgotrajnega urjenja, ki naj bi iz ljudi delalo stroje, osebkke, ki so sposobni podzavestno reagirati na dražljaje iz okolja. To podzavestno naučeno ravnanje je potrebno zato, da bi ob soočenju z bližino smrti (svoje in nasprotnikove) vojaki ne doživeli popolnih psihičnih zlomov oziroma, da bi kasneje ne imeli prevelikih postravmatskih stresnih motenj. Velike dvome in travme povzroča pri vojakih zahodne civilizacije ne le srečanje s smrtjo, temveč v spopadih tudi srečanje z otroci - vojaki, značilnostjo mnogih paravojsk in vojaških band v deželah tretjega sveta.

Vojaška organizacija mora zlasti entropična čustva ritualizirati, da bi se izognila psihološkim zlomom. Zato predpiše načine in oblike ter čas njihovega izražanja, s tem pa vzpostavi institucionalno vojaško kulturo. Vojaški rituali za izražanje čustev so praviloma zelo pretresljivi in poleg osnovne funkcije, to je zunanje izraza nakopičenih čustev, torej olajšanja, omogočajo tudi skupinsko očiščenje (očiščevalne rituale poznajo tudi vojske staroselskih ljudstev, zato sklepamo, da sodijo v človekovo pradavnino, verjetno v sam začetek vojskovanja). Za uspešno delovanje vojaške organizacije so pomembna spodbudna čustva, ki povečujejo kohezijo enote, postavljajo ideale, presegajo individualno identiteto in gradijo kolektivno pripadnost. Ritualizacija čustev je predpisana s službenimi pravili vojske, velikokrat pa je sestavni del vojaške kulture in se prenaša iz generacije na generacijo vojakov. Ritualizacija čustev je tudi sestavni del vojaškega profesionalnega etičnega kodeksa in so potemtakem oficirji tisti, ki rituale prenašajo naprej, na nove generacije oficirjev in vojakov. Način izražanja čustev in njihova intenzivnost sta v vojaški organizaciji odvisna od stanja, v katerem se vojska nahaja (mirnodobno urjenje, izredne razmere, vojna); od tipa vojaške socialne organiziranosti (institucionalna, poklicna); od dolžine in tipa vojaških tradicij. Namen teksta je opredeliti ritualizacijo čustev v vojaški organizaciji razviti in testirati hipotezo o vplivih na način in intenziteto izražanja čustev v vojaški organizaciji, ter presoditi, kako se čustva oblikujejo v slovenski vojaški organizaciji po osamosvojitvi.

Ritualizacija čustev

Pri obravnavi pomena čustev v vojaški organizaciji moramo upoštevati, da gre za psihološki fenomen, ki ima antropološke razlike glede na opazovane kulture, vendar ga je treba zaradi družbeno-kulturne pogojenosti (Šadl, 1997: 8) raziskovati in razumeti kot sociološki pojav ter pri tem uporabiti uveljavljene pristope sociologije čustev. Gledano z vidika proučevanja čustev je morda res, da so v zadnje pol stoletja prevladoval metode in ugotovitve s področja psihologije in fiziologije (McCarthy, 1989: 52), toda ker je vojaška organizacija družbeni konstrukt, zgrajen na kognitivnih spoznanjih, je tudi čustvena dimenzija vojske vnešena in nadzo-

rovana kognitivno in institucionalno. To pomeni, da bomo sociološke študije čustev upoštevali predvsem zato, ker se osredotočajo na kognitivne in interpretativne vidike čustvenih izkušenj in obnašanja. Lahko bi si postavili tudi daljnosežno vprašanje o tem, kaj je tisto, kar drži in veže vojaško organizacijo skupaj, je to moralna solidarnost, ali vrednote, ali vzajemno zaupanje (Collins, 1990: 27), ali upravljaljska formula. Pri vseh teh konceptih so prisotna čustva. Vendar pa z namenom tega prispevka ne moremo pretiravati, saj tudi v obliki sociologiji ni dokončnega ali skupnoveljnega odgovora na Durkheimovo temeljno vprašanje, "kaj drži družbo skupaj".

Čustva vzdržujejo oziroma vzpostavljajo interakcijo, odnos med posameznimi udeleženci družbenega dejanja (Perinbanayagam, 1989: 73). Čustva so v vsaki kulturi prevedena v poseben besednjak, v primerno izkazovanje, in tega besednjaka se je treba naučiti, tako da so iz obnašanja razvidne vloge, identiteta in situacija posameznika. Čustva so torej prisotna v ritualizirani obliki, tako da je možno vzdrževati nadzor nad njimi, upravljanje z njimi in pravilna razmerja med njimi (Perinbanayagam, 1989: 78). Ljudje se morajo uriti v upravljanju čustev ter v njihovem javnem izkazovanju, kar je Hochschildova (1983, v Šadl, 1997) poimenovala "emotion management" (upravljanje čustev). Pri javnem izkazovanju čustev se vzpostavijo pomenski vzorci, izraženi v simbolih, s katerimi ljudje komunicirajo, ohranjajo in razvijajo svoje znanje in stališča o čustvih. Pomenske vzorce Gordon imenuje emocionalna kultura, ki se prenaša prek jezika, ritualov, umetniških in drugih javnih simboličnih oblik (Gordon, 1989: 115).

Rituali vsebujejo dejavnosti, ki so visoko strukturirane in standardizirane, dogajajo se na določenih prostorih in v času, ki je z obredom v posebni simboliki zvezi. Dejavnosti so ponovljive, kar služi kot sredstvo za kanaliziranje čustev, usmerja spoznanja in organizira družbene skupine. Rituali so torej simbolično obnašanje, ki je družbeno standardizirano in ponovljivo (Kertzer, 1988: 9).

Za razumevanje emocionalne kulture vojaške organizacije moramo uvesti še razlikovanje med dvema usmeritvama znotraj emocionalne kulture, to je med institucionalnim in impulzivnim pomenom čustev. Institucionalna čustva dosežemo takrat, ko popolnoma nadziramo svoje občutke in njihovo izražanje, oziroma ko dosegamo institucionalne standarde za občutke in njihovo izražanje in s tem širše postavljene vrednote. Impulzivna čustva so spontana čustva, ki niso upravljana s strani institucij, so osvobodjena konvencij in zahtevanih zunanjih izrazov (Gordon, 1989: 117). V razpravi o čustvih v vojaški organizaciji je zlasti pomemben institucionalni pomen čustev, ker kaže, koliko so se posamezniki pripravljeni prostovoljno podrežati oziroma pripadati kolektivnim ciljem.

Entropična in vzpodbudna čustva v vojaški organizaciji

Entropična čustva v vojaški organizaciji so tista čustva, ki so jih dolgo v zgodovini vojskovanja šteli za neustrezna, povzročala so namreč manjšo pripravljenost vojakov za vojskovanje, zmanjšano prištevnost, težnjo k begu ali umiku iz boja, psihične zlome posameznih vojakov, paniko, pobege ali umike večjih enot ali celo

razpad vojske. Entropična čustva jih imenujemo torej zato, ker povzročajo entropijo, razpad posameznikove osebnosti ali celih vojaških enot v spopadih ali drugih rizičnih vojaških aktivnostih, ne le v vojnah. Med entropična čustva štejemo strah, plašnost, anksioznost ter gnus in zdolgočasenost.

Strah, plašnost in anksioznost izhajajo iz zavedanja o možnosti izgube življenja ali možnosti, da bo treba ubijati nasprotnika. Človek je kot biološko bitje opremljen s fiziološkimi mehanizmi za boj proti stresu, njegovi naravni nagoni mu pomagajo prepoznati nevarno situacijo in nanjo reagirati z bojem ali begom. Poleg fiziološke reakcije telesa obstaja tudi reakcija razuma oziroma sposobnost, da človek pravilno presoja okoliščine in izbere pravi način postopanja. Toda pod vplivom stresa se spreminjajo tudi sposobnosti razumskega obnašanja, zbiranja informacij in odločanja. Pod vplivom psihičnih oziroma emotivnih stanj lahko vojak proizvede prave telesne bolezni, kot so slabosti srca, čir, ohromelost rok, gluhot, slepota, splošna paraliza udov in drugo. Čustvo oziroma stanje anksioznosti je treba nekoliko podrobneje opredeliti, ker se z njim v običajnem življenju poredkeje srečujemo kot pa s strahom in plašnostjo. Pri anksioznosti gre za stanje, ki sledi sodelovanju v spopadih, kaže pa se v obliki hude nočne more, povezane z doživetji v boju. Pojavlja se tudi prepričanje, da bo smrt doletela ravno prizadetega vojaka, obseden je z mislijo na smrt, strah ga je pred tem, da bi odpovedal ali da bi njegovi soborci opazili, da je prestrašen.

Čustvo zdolgočasenosti se v vojni pojavlja pri vojaki, ki so dolgo časa blizu bojišča ali celo na bojišču, na katerem pa se ne dogajajo oboroženi spopadi, značilno je posebej za pozicijske vojne. V sodobnih vojaških aktivnostih pa čustvo zdolgočasenosti prizadene vojake, ki sodelujejo v mirovnih operacijah na predelih, kjer je potrebno več dni zapored opazovati razmejitveno črto, na kateri pa ne prihaja do nikakršnih sprememb. Obnašanje ob zdolgočasenosti je včasih zelo podobno obnašanju ob psihičnem zlomu, ko se v stanju fizične izčrpanosti vojak skuša dokopati do pijače, tobaka, lahkih ali trdih drog. V nekaterih vojnah so za pijačo in droge poskrbeli kar legalno, denimo v vietnamski vojni so vojaki uradno dobivali lahke droge. V hrvaški vojni je bilo veliko poročanja o prisotnosti drog med hrvaškimi borci, alkohol pa je bil prisoten na vseh vojskujočih se straneh v balkanskih vojnah zadnjega desetletja. Poročila iz mirovnih operacij kažejo, da se vojaki po večdnevni dolgotrajni opravih daleč stran od drugih vojakov tudi opijajo.

Čustvo gnusa je običajno povezano z izkušnjo smrti pri sotovariših, ko na bojiščih ostanejo posamezni deli teles, celo nabrekla telesa po večdnevni bojih. To čustvo lahko v posameznih primerih vodi v psihične zlome¹. Gnus se pojavi tudi po uboju nasprotnika, posebej če je do uboja prišlo na kratkih razdaljah.

¹ *Tovrstni primer iz svoje prakse je na predavanjih študentom obramboslovja na Fakulteti za družbene vede oktobra leta 2000 opisal ameriški vojaški duhovnik Rees Ryder Stevens. Pripadniki ameriške padalske enote so morali po spopadu v Panami pobirati trupla po bojišču. Zaradi vročine in vlage so bila trupla napihnjena in so že razpadala. Ko je eden od vojakov poskušal dvigniti truplo, mu je v roki ostala iztrgana roka sotovariša. V popolnem psihičnem zlomu je z izrgano roko tekal po bojišču in zverinsko tulil.*

V nasprotju z entropičnimi čustvi so spodbudna čustva tista, ki povezujejo posameznike v vojaški enoti med seboj v vojaški kolektiv, posameznike z vojaško organizacijo, z nadrejenimi ter tudi s civilnim okoljem in kulturo, civilizacijo, narodom, državo. Spodbudna čustva so temelj vojaške kohezije, hkrati pa vzpostavljajo pripravljenost na vojskovanje proti nasprotniku. Tudi v sodobnih ne-vojnih aktivnostih vojaških enot so spodbudna čustva pomembna, čeravno se vojaki vsaj v delu teh operacij ne zoperstavljajo več kaki vojski, temveč bolj razdvajajo sprte strani. Spodbudna čustva so potem potrebna za premagovanje vojaškega dolgotrajnega, stresa zaradi dolgotrajne odsotnosti od družine, zaradi upadanja motivacije za sodelovanje v mirovnih operacijah, zaradi spoznanja o neučinkovitosti mirovne operacije. Med spodbudna čustva v vojaški organizaciji sodijo: pogum, zanos, navdušenost, lojalnost in pripadnost.

Veliko čustev je bilo v zgodovini vojaške organizacije tesno povezanih z dejstvom, da so se pripadniki vojske morali pripravljati na uničenje nasprotnika. Če bi sklepali po izkušnjah iz vojskovanja staroselskih ljudstev, bi lahko trdili, da prvotni namen vojskovanja ni bil ubijanje nasprotnika, kajti večina spopadov med staroselskimi se še danes konča, ko pride do prve poškodbe oziroma do prve žrtve v spopadu. Toda cilji t.i. "primitivnih" vojn so (bili) omejeni na socialno promocijo mladih, pridobivanje prostora, hrane, žensk, maščevanje, uravnavanje številčnega razmerja med spoloma. Moderno vojskovanje poteka za bolj kompleksne cilje, za velike ideologije, kjer nikoli ni mogoče izračunati, koliko ljudi je potrebno pobiti za uresničenje ideoloških ciljev, koliko civilistov pregnati z domov, koliko žensk posiliti, koliko neuničljivih min postaviti. Za proučevanje čustev, ki spremljajo ubijanje soljudi, bomo torej morali opazovati moderno vojskovanje.

V znanostih, ki so se na različne načine ukvarjale z razvojem vojskovanja, merjenje odnosa med čustvi in tehniko vojskovanja ni bilo ravno pomembna tema. Veliko bolj pomembne so bile razprave in raziskave vpliva ekonomskega dejavnika na vojskovanje (Toffler and Toffler; Engels) ali vpliva tehnike na taktiko vojskovanja (O'Connell, 1989). Čustva niso bila zanemarjena samo v znanosti o vojni, temveč tudi v vojaških strukturah, kjer vojaške spopade načrtujejo. Gabriel (1987, 1991) celo navaja, da vojaški psihiatri oziroma oficirji-zdravniki dolgo niso mogli prepričati poveljnikov, da je psihični stres pomembna omejitev za vojskovanje. Psihični kolaps je posledica dolgotrajne izpostavljenosti vojakov entropičnim čustvom, kot so strah pred smrtjo, ranami, vojno, v zgodovini vojskovanja pa je bil pogosto napačno razumljen kot strahopetnost in slabotnost posameznikov. Šele v ameriški vojni v Vietnamu je bila organizirana tudi vojaška psihiatrična služba, ki je vojakom pomagala v stiski, pa še ta ne preveč uspešno.

Grossmanova razprava (1996) o psiholoških stroških učenja ubijanja v vojni in družbi je ena redkih raziskav o anatomiji ubijanja znotraj človeške vrste, v kateri obdeluje tudi pomen čustvene oddaljenosti pri ubijanju (Grossman, 1996: 156-170). Razdalja do cilja oziroma domet orožja sta tipični vojaški kategoriji, ki pa sta običajno razumljeni v smislu fizične razdalje ali oddaljenosti oziroma natančnosti, ki je na različnih oddaljenostih potrebna za onesposobitev cilja. V sami vojni ali oboroženem spopadu pa pri premagovanju odpora do ubijanja merimo tudi čustveno, kulturno, moralno in socialno oddaljenost, kajti vsi ti dejavniki pomaga-

jo ubijalcu k zanikanju, da je ubijal človeško bitje. Na bojišču je praviloma najbolj kritičen tisti trenutek, ko bojovníki eden drugega zaznajo kot posameznika, ko se celo identificirajo s svojo žrtvijo, in odbijejo ubijanje². Obstojé primeri, ko so vojakí zaradi psihičnih tegob toliko onesposobljeni, da se ne morejo boriti. To je t.i. funkcionalna onesposobljenost, ki v bistvu preprečuje vojakom, da bi streljali v nasprotnike³.

Stališče javnosti, ki vojne pozna bolj iz zaledja oziroma prek medijev ter visokih vojaških poveljnikov, ki praviloma tudi niso soočeni z dejanskim stanjem na bojišču, glede izgub zaradi psihičnih vzrokov, je dolgo časa izhajalo iz napačne predpostavke, da so psihični zlomi možni pri ljudeh, ki so naravno strahopetní, ki so brez značaja in na splošno bolj labilne osebnosti. Izkazalo pa se je, da so se psihični zlomi dogajali tudi potem, ko so bili mobilizirani za vojno natančno in večkrat pregledani, ter odpuščeni vsi, ki so kazali znake labilne osebnosti. Dejstvo je, da se psihična prizadetost vsaj v določeni meri pokaže pri vsakem vojaku, ki je bil dolgo izpostavljen stresu vojne. Gabriel omenja raziskave po koncu druge svetovne vojne, ki so pokazale, da se pritiskom vojne izognejo le tisti, ki so že tako duševno bolni. Približno dva odstotka naj bi bilo takih vojakov, ki se ne zlomijo pod stresom, četudi so dolgo izpostavljeni boju. S pregledi teh, t.i. herojev, se je pokazalo, da so to v bistvu agresivne, psihopatske osebe (Gabriel, 1991: 73).

Razlogi za psihične zlome so v naravi modernega vojskovanja, saj je pritisk na vojakovo psiho prevelik, da bi ga mogel razumsko prenesti. Glede na intenzivnost in obdobje spopada se povečujejo tudi izgube zaradi psihičnih vzrokov, zato je treba tovrstne izgube vračunati v spopade prav tako kot izgube zaradi zadetkov z naboji ali šrapneli. Posledice vojn torej niso le mrtvi in ranjeni vojakí, gmotna škoda, begunci ali politične spremembe, temveč tudi spremembe v čustvovanju in občutkih udeleženih vojakov. Veliko vojakov se zlomi, še preden so sploh poslani v vojno, mnogi se zlomijo med spopadi, če so predolgo izpostavljeni vojnim napotom in niso pravočasno umaknjeni z bojišča, mnogo pa je tudi takih, ki postanejo psihiatrični primeri po koncu vojne.

Emocionalna cena, ki jo plačajo vojakí za svoje sodelovanje v vojni, je višja od tiste, ki se jo meri v številu mrtvih in invalidnih vojakov. Mnogi demobilizirani vojakí namreč še dolgo po vojni trpijo zaradi posttraumatskega stresnega sindroma⁴. Ta sindrom je bil v vojaški psihiatriji prvič prepoznan po koncu ameriške vojne v

² Morda je šlo za podobno situacijo v času slovenske osamosvojitvene vojne leta 1991, ko so nekateri udeleženci iz vrst Teritorialne obrambe navajali, da niso streljali v vojaké JLA, temveč v zrak, ker so se bali, da je med njimi tudi kak slovenski vojak, ali preprosto zato, ker so čutili, da gre za vojaške obveznike, ki niso vedeli, v kakšno vojno so jih pognali njihovi JLA-jevski poveljniki.

³ Gabriel navaja podatek, da je po anketiranju med ameriškimi vojakí, ki so sodelovali v neposrednih bojih na evropskem in pacifiškem bojišču, samo 15% vojakov sploh streljalo na nasprotnika, celo takrat, ko so bili napadeni. Tudi v elitnih enotah, sestavljenih iz veteranov, je ta odstotek redko presegel 25%. V času druge svetovne vojne naj bi se kar 75% izkušenih vojakov v času napada tako prestrašilo, da niso streljali niti se branili (Gabriel, 1991: 70).

⁴ Posttraumatski stresni sindrom oziroma motnja je ponavljajoče se podoživljanje nekega dogodka, ki presega okvir človekovega običajnega izkustva, in ki pomeni resno grožnjo za posameznikovo življenje ali življenje njegovih najbližjih. Takšni dogodki so boj, naravne nesreče, napad na človeka, seksualni napad ali drugi grozljivi dogodki (povzeto po: Grossman, 1996: 282; Cronin, 1998: 296).

Vietnamu in je zato dobil ime "vietnamski sindrom". V bistvu pa vsaka vojna ustvari svojevrstne oblike travm, ki jih potem nosijo vojaki s seboj v svoji zavesti in podzvesti. Pri veteranih iz domovinske vojne na Hrvaškem⁵ so se pojavljale skupne značilnosti travm ljudi, tako vojakov kot civilistov, ki so preživeli nekatere ključne bitke, denimo "vukovarski sindrom", značilen za tiste, ki so preživeli obleganje in zlom obrambe mesta Vukovar novembra leta 1991.

Poleg strahu pred smrtjo je v vojaški organizaciji, posebej ko sodeluje v oboroženem spopadu, pomembno čustvo strahu pred ubijanjem nasprotnika. Na obstoj neke vrste obrambnega mehanizma v človekovi osebnosti, ki svari pred ubijanjem, kažejo spopadi med staroselskimi ljudstvi, ki naj bi se odvijali le ob minimalnih žrtvah ali ranah. Ker staroselska ljudstva veliko časa po koncu spopada v svojih "demobilizacijskih" ritualih porabijo za očiščevalne namene, pri čemer se veliko ukvarjajo predvsem s tistimi, ki so povzročili rane ali smrti, sklepamo, da pobijanje soljudi ni ravno normalna sestavina človekove narave⁶. Navsezadnje so se tudi prazgodovinski bojevniki merili z močjo svojih mišic in uma, žrtve spopadov so imele razcefrano kožo ali polomljene kosti, zmagovalci pa so morali od blizu videti poškodovano žrtev. Bojevniki v sodobnem vojskovanju odvržejo smrtonosni tovor z letal na velikih višinah in preden je znano, kdo in koliko je žrtev, so že daleč stran od mesta bombardiranja.

V povezavi s čustvom strahu pred ubijanjem moramo uvesti še pojem ubijalske razdalje (Grossman, 1996: 97). Povezava med oddaljenostjo in lahkotnostjo agresije je koncept, ki buri duhove pri vojakihi, filozofih, antropologih in psihologih. Bistvo koncepta je v tem, da je strah pred ubijanjem sočloveka manjši na večjih oddaljenostih, ter da je travma zaradi ubijanja hujša, če je žrtev zelo blizu.

Fizična oziroma mehanična oddaljenost pomaga pri izgubi čustev, kajti na večjih razdaljah nihče ne more zgledati kot prijatelj⁷. Najlažje naj bi bilo ubijanje na maksimalnih razdaljah, kakršne predstavlja letalsko bombardiranje in topniško ter raketno obstreljevanje. Na teh razdaljah tudi veliki cilji niso vidni, praviloma so vidni le njihovi obrisi na ekranih računalniško vodenih izstrelkov, ljudje-žrtve so povsem neznani, razen v primerih, ko se na bojiščih pojavljajo vojni dopisniki, posnamejo posledice napadov in jih objavijo. Objava pa niti ni nujna, saj obstaja cenzura in samocenzura medijev, in krvniki nikoli ne spoznajo svojih žrtev. Z zmanjševanjem fizične razdalje do cilja prek dolgih dometov (ostrostrelici, protioklepni izstrelki), srednjih dometov (puška), dometov ročne bombe, bližnjih dometov pištole, dometa bajoneta, noža, se odpor do pobijanja povečuje. Ubijanje na razdalji mož na moža (zadaviti, zlomiti vrat z udarcem, s palcem prodrati skozi

⁵ Po nekaterih podatkih je v hrvaški vojni sodelovalo okrog 350.000 vojakov in vojakinj, po ocenah strokovnjakov bi jih vsaj 20% potrebovalo psihiatrično pomoč, več kot devisto veteranov pa je do leta 1999 naredilo samomore pod pritiskom psihičnih travm iz vojne. Pogosto so udeleženi tudi v incidentih z orožjem, ko v raznih obračunih uporabljajo ročne bombe, puške in pištole (Žunec et al., 2000: 300).

⁶ Dileme o pobijanju soljudi se odpirajo ne le ob nujnosti ubijanja v vojni, temveč tudi ob vprašanjih smrtnih kazni za določene zločine.

⁷ Med najbolj ambivalentne trenutke slovenske osamosvojitvene vojne sodi sestrelitev vojaškega helikopterja JLA, ki ga je pilotiral Toni Merlak, sicer znanec in prijatelj nekaterih vodilnih predstavnikov slovenskega vojaškega odpora. Pripadniki TO, ki so ga sestrelili nad centrom Ljubljane, najbrž niso razmišljali o tem, da merijo na Slovenca, znanca, prijatelja, ko so izpolnjevali ukaz.

oko v možgane) si je skoraj nemogoče zamisliti, pa to še ni konec, še krajša razdalja je seksualna razdalja (Grossman, 1996: 97-98).

Pri ubijanju na maksimalnih oddaljenostih se pri ubijalcih praviloma ne razvije niti čustvo obžalovanja, kajti svoje žrtve s prostim očesom ne morejo videti, lahko se celo pretvarjajo, da niso ubijali ljudi. Velike razdalje do cilja pomenijo, da vojak sicer vidi nasprotnika, vendar ga ne more ubiti brez uporabe posebnih pripomočkov, recimo ostrostrelske puške in daljnogleda ali tankovskega ognja. Srednje razdalje pomenijo, da vojak vidi svojo žrtev, vendar ne vidi, kakšne rane, krike ali obrazne poteze povzroča njegovo streljanje ali ročna bomba. Na tej razdalji vsak vojak še lahko misli, da ni bil njegov naboj tisti, ki je bil smrtonosen. Če ve, da je žrtev padla pod njegovim strelom, potem običajno po uboju začuti olajšanje in zadovoljstvo, po tej evforični fazi pa kesanje, ki se še poveča, če gre po koncu spopada vojak pogledat svojo žrtev (kar se pogosto zgodi, če taktična situacija to dopušča). Ubijanje z ročno bombo predpostavlja, da vojak ne vidi posledic svojega dejanja, ko bomba odvrže, vendar pa sliši kričanje*.

Ubijanje na kratkih razdaljah ne dovoljuje nobenega dvoma o tem, kdo je ubijalec in kaj se je zgodilo z žrtvijo. Največ travm izhaja ravno iz te oblike ubijanja. Takoj po uboju se pojavlja še občutek zadovoljstva, zatem pa je prekrit s čustvom krivde, ki narašča s pogledom na dokaz uboja, in je pogosto tako močno, da vodi do fizičnega gnusa in bruhanja. V zavesti ubijalca ostane tudi kričanje in jok žrtve. Na kratkih razdaljah je tudi odpor proti ubijanju nasprotnika zelo močan. Ob pogledu na nasprotnika, ki je mlad ali star, prestrašen ali jezen, ni težko spoznati, da nasprotnik zgleda tako kot ubijalec. Na tej razdalji se ne strelja na uniformo ali na posplošenega sovražnika, temveč na osebo, na točno določenega posameznika. In mnogo vojakov tega preprosto ne more narediti.

Ubijanje na razdalji dolžine orožja, kot je bajonet, nož, ali sablja, ko je orožje v bistvu podaljšek bojevnikovega telesa, zahteva vrez ali vdor v nasprotnikovo telo, ali odrezan kos telesa. Zgodovina vojskovanja kaže, da so vojaki le neradi uporabljali bajonete v enakovrednem boju z nasprotnikom, in da je ena ali druga stran prej zbežala, preden je prišlo do "prekrižanja bajonetov". Znanih pa je veliko primerov, ko so vojaki močnejše strani svoje nasprotnike obglavljali in ubijali z bajoneti ali noži. Posebej uporabna so bila ta orožja v balkanskih vojnah zadnjega desetletja, kjer so posebej bojevniki srbske strani na tak način uničevali nemočno civilno prebivalstvo, ženske, otroke in starce.

Bojevniki imajo velik odpor do ubijanja z golimi rokami. V primerih, ko do tega pride, večinoma uporabijo karate tehnike za ubijanje nasprotnikov. Ko govorimo o ubijanju na seksualni razdalji, je treba razlikovati dva koncepta: ubijanje kot seks in seks kot ubijanje. Za prvi koncept velja naslednje: nekateri vojaki primerjajo užitke pri ubijanju z užitki pri seksu, orožju pripisujejo seksualne podobe, vznemirjenost ob ubijanju opisujejo kot seksualno vznemirjenje. Drugi koncept, to je seks kot ubijanje je družbeno bolj nevaren. Gre za zelo osebni odnos, v katerem seksualni partner ni nujno ubit fizično, lahko je močno poškodovan, predvsem pa je psihično uničen. Penetracija seksualnega orožja (penisa) globoko v telo žrtve je

* V času prve svetovne vojne so na frontnih črtah vojaki pogosto raje uporabljali ročne bombe kot pa puške, kajti po bombah, odvrženih v rove utrjenih linij, razen krikov, ni bilo videti ničesar.

primerljiva z vbrdom bajoneta ali noža v telo žrtve. Množična posilstva so sicer spremljevalec vseh vojn in vojsk, toda balkanske vojne zadnjega desetletja bo treba tudi ob tem konceptu navesti kot poseben primer: posilstva tako žensk vseh starosti kot moških so bila oblika taktičnega bojevanja s civilnim prebivalstvom nasprotni strani, bila so način ubijanja ponosa, kulture, dokaz nesposobnosti moških, da bi zavarovali svoje družine. Posiljevanje žensk muslimanskega porekla je pomenilo dejansko fizično uničenje le-teh, iz svojega okolja so bile izločene ne glede na to, ali so bile samo posiljene ali so celo zanosile zaradi posilstev.

Na odnos bojavnika do ubijanja vpliva ne le fizična oddaljenost od cilja, temveč tudi čustvena oddaljenost, ki se kaže v priznanju, da je nasprotnik posameznik, s katerim je možna celo identifikacija. Lahko pa se zgodi, da celo na krajših razdaljah nasprotnikov ne zaznavamo kot ljudi, podobne nam, in je ubijanje lažje izvesti. To je možno posebej, ko je velika tudi kulturna oddaljenost med bojavniki, ko so nasprotniki že na videz zelo drugačni, ali pa je njihova "drugačnost"⁹ posledica dolgotrajne stereotipne socializacije. Moralna oddaljenost med bojavniki se nanaša na legitimnost ciljev, za katere se borijo sprte strani. Običajno vsaka stran obtoži nasprotno za krivo, njene voditelje za kriminalce, vojake pa za zapeljane ali soudeležene pri kriminalu poveljnikov, ali za teroriste¹⁰. V nasprotju s tem pa svoje cilje v spopadu razglasi za edino pravične, svoje ravnanje opravičuje z argumenti upravičenega maščevanja, samoobrambo, pravom.

Ritualizacija čustev v vojaški organizaciji

Zavedanje o tem, da entropična čustva v vojski zmanjšujejo pripravljenost vojakov na vojskovanje, ter da pretiravanje pri spodbudnih čustvih (denimo pretiran pogum) tudi vodi v napake in morebitne izgube, prisiljuje vsako vojaško organizacijo v vzpostavitev naučenih načinov izražanja ter nadziranja čustev. Čustva se obravnavajo kot način za bolj učinkovito doseganje zadanih vojaških ciljev. Čustva v vojski lahko potemtakem razumemo tudi v smislu "emocionalnega dela" (Hochschild, 1983, v Šadl, 1997: 226), ko morajo vojaki upravljati svoja čustva tako, da jih prilagodijo poklicni vlogi (posebej je to važno za vojaške poveljnike). Pri upravljanju s čustvi, ki ga izvaja poveljnik vojaške enote, sicer ne gre za klasični tržni odnos med delavcem in stranko kot pri delu čustev v storitvenih dejavnostih, vendar mora ravno tako hliniti določena čustva, jih doživljati prek igranja svoje voditeljske vloge ter z njimi vzpodbujati vojake k izražanju spodbudnih čustev in k nadziranju entropičnih čustev. Dobro izurjeno delo pomeni upravljanje negativnih čustev, njihovo spreminjanje v duhu zahtevanih vojaških nalog (recimo žalost zaradi padlega tovariša je treba preusmeriti v jezo proti nasprotniku) ter ritualno

⁹ Srbi so Albance na Kosovu oziroma Albance nasploh vedno v zgodovini zaznavali kot manjvredne ljudi, celo kot ne-ljudi, zato njihovi bojavniki niso čutili velikih travm ob pobijanju in požiganju celotnih vasi na Kosovu spomladi leta 1999. Podobno ideologijo je razvijal Adolf Hitler z mitom o večvrednosti arijske rase ter manjvrednosti drugih ras, zlasti slovanske ter ciganske.

¹⁰ Oznaka, ki jo je makedonska javnost v letu 2001 vztrajno uporabljala za označevanje albanskih bojavnikov, sicer makedonskih sodržavljanov.

čustvovanje. Vojaški poveljnik ve, da mora pri sebi ter pri podrejenih vojaki preprečiti izražanje stresnih čustev javno, neovirano oziroma kolektivno na delovnem mestu, v vojaški enoti ali štabu. Šadlova šteje med stresna čustva dvom, strah, skrb, napetost, zmedenost, negotovost in depresijo (Šadl, 1997: 321), ravno to pa so tista entropična čustva, ki jih mora poveljnik z vojniki presegati s pomočjo dolgotrajnega urjenja. Dvom, zmedenost in negotovost pri vojaki so čustva, ki izhajajo iz negotove situacije na bojišču, ko primanjkuje informacij, sotovariši niso zanesljivi, poveljniki pa ne vlivajo zaupanja¹¹. Ta čustva je mogoče ublažiti z ustreznim urjenjem vojakov, tako da se zanesejo na svojo strokovnost, poveljniki pa morajo biti tudi zelo profesionalni.

Če trdimo, da so čustva osnova za interakcijo med posamezniki, potem morajo biti tudi izražena tako, da je interakcija vzpostavljena na medsebojnem razumevanju. Zlasti v vojski morajo biti, zaradi nenehnega pripravljanja na oboroženi boj in obvarovanje pred izgubo življenja, interakcije zelo pregledne. V vojaški organizaciji sta pomembni upravljalna in izrazna dimenzija ritualizacije čustev oziroma "osimbolnjenja" čustev. V vojaški organizaciji morajo biti geste ter izrazi čustvovanja posameznih udeležencev zelo natančni, zato da bi jih drugi lahko prepoznali in prebrali. Čustva so lahko izražena v besedah, vendar so ravno v vojaški organizaciji, zaradi racionalizacije s časom, pogostejše izražene v posebnih premikih, gestah, simbolih, ritualih, procedurah. Vojaki se morajo uriti v upravljanju z entropičnimi čustvi, da bi preprečili njihovo izražanje v ekscesni obliki, kar je lahko za kolektivno organizacijo kot je vojska pogubno, saj je emocionalna interakcija v njej še bolj izpostavljena kot v običajnih družbenih organizacijah. Morajo pa se uriti tudi v javnem izkazovanju čustev, saj so zlasti spodbudna čustva notranji socialni amalgam vojaških enot. Na njih temelji ne le obstoj skupinskega duha v enoti, temveč predvsem volja do vojskovanja.

Vojaška organizacija se ne more izogniti entropičnim čustvom, čeprav so lahko pogubna za njen obstoj ali za obstoj dela njenih enot. Z dolgotrajnim drilom oziroma urjenjem vseh, tudi najbolj enostavnih postopkov, poskuša doseči, da bi vojaki v psihično preobremenjeni situaciji ne reagirali čustveno, temveč razumsko ter v skladu z naučenim, skorajda instinktivnim vedenjem. To naučeno vedenje naj bi zlasti pomagalo pri izogibanju nevarnostim z nasprotne strani. Ločevanje razuma od čustev v vojaški organizaciji je bržkone posledica "tradicionalne zahodne dihotomije razuma in čustev" (Šadl, 1997: 237).

Veliko težje pa je vojake pripraviti na dejstvo, da bodo tudi sami ubijali v spopadu. Travme zaradi ubijanja so velike zato, ker se vojaki mnogokrat ne zavedajo, kaj pomeni ubijati soljudi, saj so bili kot pripadniki civilne družbe vzgojeni, da je ubijanje sočloveka kaznivo dejanje. S tem ko družba vojake pošilja v boj, jih izpostavlja morebitni pogubi, hkrati pa jih sili, da morajo preseči svoj odpor do ubija-

¹¹ Septembra leta 1991 je bila na Obramboslovnem raziskovalnem centru izvedena raziskava *Slovenski vojak - pripadniki Teritorialne obrambe v boju proti JLA*. V njej smo merili stopnjo zaupanja slovenskih teritorialcev v svoje poveljnike v času osamosvojitvene vojne in ugotovili, da je bilo zaupanje majhno, da so vojaki poveljnike, ki so bili večinoma mobilizirani kot vojaški obvezniki, šteli za sebi enake, v strahu in v pogumu. Po koncu vojne so poveljnikom za udeležbo v vojni pripadle dnevnice, navadnim vojakom pa ne, kar so le-ti razumeli kot eno največjih krivic obdobja po osamosvojitvi.

nja drugih. Če tega ne zmorejo, jih razglašajo za strahopetce. Ko to naredijo, jih gleda z nezaupanjem, in namesto da bi poskrbela za njihove travme, jih pogosto pušča brez psihiatrične pomoči, češ da za smiselnost njihov dejanj govori že sam pravični cilj vojne¹², v kateri so se bojevali.

Vojaška organizacija mora čustva ritualizirati. Da bi se izognila zlomom, predpiše njihovo izražanje, opredeli pravila čustvovanja, in teh pravil se zelo strogo drži, zahteva od vsakega posameznika, da čustvuje v skladu s pravili, torej drugim razumljivo, in da s svojim čustvovanjem ne vnaša entropije v vojaško enoto. Vojaška organizacija je pristaš institucionalnih emocij, medtem ko impulzivna čustva sicer dopušča, vendar z veliko negotovostjo. Dejstvo pa je, da so ravno impulzivna čustva tista, ki so podlaga velikim herojskim dejanjem. Šadlova opozarja, da člani kultur lahko pravila čustvovanja upoštevajo le na videz, v resnici pa doživljajo drugače. Po njenem neusklajenost veljavnih družbenih norm in človeškega čustvovanja tudi pomeni, da zmaga instrumentalne racionalnosti in družbenega sveta nad čustvi ni popolna, in da poskusi organizacijskega upravljanja ali izključevanja čustev ne vodijo avtomatično k "emocionalnim robotom" (Šadl, 1997: 242). Ta ugotovitev v precejšnji meri velja za vojaško organizacijo. V vojaških aktivnostih je namreč toliko neznank, da je sicer možno predvideti več različic ravnanja, toda v dejanskem oboroženem spopadu ali v kaki drugi sodobni vojaški misliji se šele pokaže, koliko uspešna je bila institucionalizacija čustev.

Tako smo znova pri fenomenu posttravmatske stresne motnje in vprašanju, ali je mogoče kaj narediti, da bi obvarovali vojake in vojakinje pred psihičnimi poškodbami, ko so postavljeni v bojno situacijo. Vojaški zdravniki, psihiatri in poveljniki bi odgovorili, da je rešitev v preventivnem ravnanju, to pa je ravno izobraževanje, urjenje, usposabljanje. To urjenje naj bi bilo čimbolj podobno realnosti vojskovanja, tako da bi se vojaki zavedali možnosti preživetja, če so dobro izurjeni, in če imajo dobro vodstvo (Shay, 1998: 264-265).

Rituali za izkazovanje čustev v vojaški organizaciji

Med rituale, ki omogočajo skupinsko vodeno izkazovanje čustev, sodijo različne proslave, praznovanja, parade, prepevanje pesmi, slovesna prisega, slovo od mrtvega tovariša ali visokega vojaškega poveljnika. Praznovanja, posebej parade, so v vojski potrebne za povečevanje čustev zanosa, navdušenosti, vneme, lojalnosti in pripadnosti. Na takih prireditvah je uporabljenih veliko simbolov, kot so državne ali vojaške zastave, prapori enot, ideološke zastave (denimo zastava nekdanje Zveze komunistov). Vojaki morajo izvesti poseben ritual pozdravljanja zastave, ki je pozdrav kolektivnemu duhu, vadijo pa ga zelo pogosto. Ritual slovesne prisege vsebuje napoved kolektivne pripravljenosti na žrtvovanje. Pesmi, glasba, koračnice, ki jih pojejo vojaške enote, so praviloma pesmi iz slavne vojaške zgo-

¹² Veterani hrvaške domovinske vojne so si morali po koncu vojne za premagovanje psihičnih stresov in posttravmatske stresne motnje omisliti zasebne psihiatre, ki so delali za večje skupine veteranov. Država je menila, da je njihovo ubijanje naravna posledica patriotizma ter da v "domovinski" vojni ni potrebno dokazovati borcev, zakaj lahko ubijajo.

dovine, te pesmi so povezava s preteklostjo in hkrati spodbuda skupnemu kolektivnemu duhu.

Slovo od mrtvega tovariša je eden najbolj pretresljivih ritualov v vojski. Običajno ga sestavljajo naslednji elementi: postroj enote soborcev ali častne enote, istočasna izstrelitev nabojev oziroma častna salva, določen tip korakanja, zadnji pozdrav z vojaško zastavo, igranje določene pesmi, denimo Tišine, urejen odhod z groba. V civilni družbi bi (odvisno od kulture, seveda) jokali, morda bi se slišal krik, stokanje. Vojska mora svoj jok izraziti prek izstreljene salve, v tem strelu so združeni vsi kriki, pozdravi in misli sotovarišev. Sicer pa je pokop mrtvega soborca le del vojaškega odnosa do mrtvih. Že od pradavnine velja, da vojske po končanih bitkah ali celo med njimi skrbno pobirajo svoje mrtve tovariše na bojnem polju. V sodobnih vojskah so za ta namen organizirane celo posebne službe. Deloma je to ravnanje pomembno iz higienskih razlogov, še več pa je čustvenega ozadja. Vsak vojak mora namreč, ko gre v boj, oditi z občutkom, da ga bodo tudi mrtvega vrnili njegovi družini ali domovini, da bo pokopan z vojaškimi častmi in da njegova žrtev nikoli ne bo pozabljena¹⁵.

V vojaško kulturo naploh sodi pietet do mrtvih vojakov in v premirjih se sprte strani običajno najprej pogajajo za izmenjavo trupel ter ranjenih in ujetih vojakov. Posebno čustven odnos vojaki vzpostavijo do identifikacijske ploščice. Vsak vojak je pred odhodom v boj namreč opremljen z identifikacijsko ploščico (na verižici okrog vratu), razdeljeno na dva dela. Na obeh delih je zapisano njegovo ime in identifikacijska številka, zraven je tudi simbol vojske, ki ji pripada. Če pade v boju kjerkoli na svetovnih bojiščih, bo tista vojska, ki ga bo našla, odlomila spodnji del ploščice in ga predala v registracijske centre padlih vojakov. Mnogi veterani nosijo te ploščice še dolgo potem, ko je vojne konec. V okvir skrbi za padle sodi tudi ritual skrbi za vojaške grobove¹⁶ oziroma pokopališča. Vojaška pokopališča sodijo med najbolj obiskane spomenike človeške zgodovine. Vselej so urejena na poseben način, tako da nas preprosti spomeniki spominjajo na poravnane vrste vojakov. Podobnost spomenikov je prisposoda vojaške organizacije, v kateri so vsi vojaki enaki, enaki pred smrtjo in v smrti. Tudi podatki, ki so zapisani na spomenikih, so približno enaki za vse bojavnike, ime, priimek, letnica rojstva, letnica smrti. Praviloma bomo našli taiste podatke na vojaških pokopališčih različnih držav in različnih vojn, kar naj bi kazalo tudi na brezčasovnost vsakega vojaka.

Vojaške proslave s postroji, paradami, slovesnimi zbori, prikazi orožja so namenjene oblikovanju kolektivnega duha vojaških enot in komunikaciji z javnostjo:

¹⁵ Pokop mrtvega vojaka je lahko v sili opravljen tudi nekje na bojišču, vendar so udeleženci pokopa dolžni označiti grob in po koncu vojn se pogosto dogaja, da vojske pokopane vojake izkopljejo in odpeljejo v domovino. Med najbolj pretresljive opise prekopa mrtvih vojakov sodi roman General mrtve armade albanskega pisatelja Ismaila Kadareja. V njem opisuje italijanskega generala, čigar vojaki so padli in bili pokopani v času druge svetovne vojne na različnih bojiščih Albanije, po koncu vojne pa se mora vrniti v Albanijo in zbrati trupla svojih vojakov ter jih prepeljati v vreckah v domovino.

¹⁶ Skrb za vojaške grobove je zapisana v pravih vojaške službe, najdemo jo tudi v besedilih, ki jih vojske uporabljajo za motiviranje vojakov za boj. Priročnik Avstroogrške vojske "Mitt Gott für Kaiser; König u. Vaterland! Ein Patriotisches Soldatenbuch" Carla Lutscha (1898), ob katerem so se socializirali tudi slovenski vojaki v vojski Avstroogrške monarhije, namenja mrtvim vojakom kar dve poglavji, eno govori o čaščenju vojaške smrti, eno pa o vojaških grobovih.

Vojska namreč obstaja v dveh različnih svetovih, v svetu prakse ter v svetu zaznavanja. V svetu prakse odvrta grožnje ali se spopada z resničnimi nevarnostmi, sodeluje pri odpravljanju posledic naravnih nesreč, pomaga pri vzpostavljanju ali vzdrževanju miru. V svetu zaznavanja, torej okolju stališč in prepričanj, pa se ljudje zaradi prisotnosti vojske počutijo bolj ali manj varne oziroma presojujejo, koliko varnosti jim obstoječa vojaška organizacija sploh prinaša. Vendar pa ima javnost za take presoje premalo neposrednih stikov z vojsko, pri rednem delu so vojaki namreč na poligonih ali v vojašnicah, ki so strogo ločeni od civilnega okolja z ograjami in sprejemnicami. Število ljudi, ki imajo neposredne izkušnje iz vojske, se v zadnjih desetletjih stalno znižuje. Gre za posledico procesa "zmanjševanja množičnih armad" (Haltiner, 1998), ki se kaže v prehajanju vojska iz obvezniškega v poklicno popolnjevanje, v vedno manjšem številu vojaških obveznikov, ki še hočejo služiti vojaški rok (so zdravstveno sposobni in ne uveljavljajo ugovora vesti) ter v vedno manjšem številu vpoklicanih vojakov iz primerne nabornega kontingenta (uresničevanje selektivne vojaške obveznosti zaradi zmanjšanih funkcionalnih potreb vojaške organizacije po moštvu). To pomeni, da predstave o tem, koliko varnosti nudi in kakšna sploh je določena vojska, niso nujno odraz dejanskega stanja v njej niti ne znanja okolja o tem, kako se varnost zagotavlja.

Vojska ne more enostavno vstopiti v odnos z okoljem, kajti skupine ljudi v obliki vojaških enot ne morejo nastopati v neposrednem odnosu do civilnega prebivalstva, razen seveda v primerih, ko vojaška organizacija prevzame politično oblast ali sodeluje pri spremembi politične vladavine. Takrat pravimo, da je "vojska stopila iz vojašnic" oziroma da je "vojska na ulicah", kar pomeni prisotnost večjega števila vojakov oziroma vojaških vozil v prostorih, ki niso namensko vojaški. V običajnem mirnodobnem življenju vojske, ki nima prekucniških namenov, pa so srečanja s civilnim okoljem zelo standardizirana. Potekajo v obliki, ki naj bi je javnost ne smela napačno presoditi kot nepotrebno ali povečano prisotnost vojske v civilnem življenju. Ritualni, prek katerih potem poteka neposredna komunikacija z javnostjo, so vnaprej določeni. Njihov namen je seznanitev javnosti z izgledom vojske, toda tudi dvigovanje bojne morale in psihološke podpore vojski s strani civilnega prebivalstva. To pomeni, da se kolektivna čustva iz vojaške organizacije prenašajo na civilno prebivalstvo. Vendar pa oblike neposredne komunikacije vojske s civilnim okoljem ne zadoščajo potrebam po nadzoru nad pripravami in notranjim ravnanjem vojske. Glavni posredniki javnih pričakovanj v vojsko in vojaškega izgleda oziroma ravnanja v civilno življenje postajajo mediji (Dandeker, 1999: 19, 77-82).

Ritualni za ustvarjanje čustva pripadnosti so potrebni za doseganje kohezije vojaške enote. Vojaška kohezija je verjetno eden najbolj zanesljivih ciljev, zaradi katerih se je vojak v spopadu pripravljen bojevati, čeprav so o tem, torej o volji do vojskovanja ("will to fight") različni strategji sklepali tudi drugače. Vojak se v vojni bojuje zaradi navezanosti na sotovariše, zaradi obrambe družine, da sam ne bi bil ubit, v neposrednem spopadu praviloma ne misli na abstraktne patriotske ali ideološke cilje. Vendar se v pripravah vojakov na sodelovanje v vojni uporabljajo različni koncepti za motiviranje. V času, ko se je v vojskah uvajalo strelno orožje, je bila na primer najbolj pomembna oblika pripravljanja ustrahovanje. Ustrahovanje je temeljilo na predpostavki, da mora biti strah pred lastnim poveljnikom večji od

strahu pred nasprotnikovo kroglo iz strelnega orožja. Za sodobne vojske je značilna individualizacija vojaka na bojišču, se pravi, da vojaka ne more več v celoti nadzirati nadrejeni poveljnik, temveč se mora pogosto znajti sam skupaj z najbližjimi tovariši. Motivacijo za boj torej ni več mogoče dosegati z ustrahovanjem, temveč je treba doseči prepričanje pri vojaki, da se borijo za pravično stvar. Tako so nekatere vojske potrebovale politkomisarje, da so vojakom lahko razložili, za kaj se je potrebno bojevati in žrtvovati, taisto vlogo opravljajo vsi vojaški duhovniki, ne glede na to, kateri konfesiji pripadajo, če le delujejo za dobrobit vojske. Motiviranje je možno s pomočjo določene ideologije, patriotizma, še najbolj uspešno pa je motiviranje s skupinskimi duhom oziroma z razvijanjem visoke stopnje medsebojne povezanosti in odvisnosti pripadnikov vojaške enote. Praviloma je ta kolektivni duh možen v enotah do ravni voda¹⁵. V takih enotah se lahko vojaki med seboj dobro poznajo, poznajo tudi večino intimnosti svojih tovarišev, zanesejo se eden na drugega in so se ravno zaradi tovarišev pripravljeni boriti do konca. Čustvo pripadnosti pomaga tudi pri premagovanju strahu in panike - bojevniki namreč ne želijo izpasti slabiči pred svojimi tovariši, zato poskušajo strah potlačiti. Čustvo pripadnosti je mogoče načrtno razvijati, pri čemer je zlasti pomembna voditeljska vloga poveljnika, gradi pa se tudi ob skupnih izkušnjah in preizkusih na vajah ali v vojni.

Rituali za dvigovanje čustva poguma so povezani z rituali pripadnosti, vendar poudarjajo tudi pomen individualnosti. Pogumen vojak je namreč potreben za postavljanje zgledov drugim vojakom o tem, kakšen je idealen vojak. Pogumni vojaki so za svoje ravnanje nagrajeni s priznanji, ki so predana na ritualen način z veliko vojaškega blišča in časti, tako da dobijo drugi vojaki občutek, zakaj je pomembno prizadevati si za taka častna dejanja. Iz čustva poguma se razvija herojstvo kot oblika izjemnega dejanja, ki vključuje hrabrost, drznost, odločnost, krepko in neustrašnost ter samopožrtvovalnost pri doseganju plemenitih ciljev. Heroj daje osebni zgled, je model zaželenega obnašanja in skupek vrednot, ki jih spoštuje celotna skupina, je nekakšno stičišče skupinske morale. Njegovi častilci se odpojujejo lastni volji in ga ubogajo; heroj je tudi proizvajalec drznih dogodkov. Heroji so nagrajeni s priznanji, ki pa v drugačni, spremenjeni situaciji lahko izgubijo svoj pomen. Vojaška herojska dejanja so lahko tudi nevarno početje, ko nekdo po nepotrebnem zastavi svoje življenje, da bi se izkazal, še huje pa je, ko se hoče kot heroj izkazati poveljnik, ki potem zastavi življenja vseh svojih vojakov. Po svoje je travmatična tudi prihodnost herojev. Lahko se zgodi, da so v miru še dolgo čašče-ni in uživajo različne ugodnosti, nekateri pa s koncem vojne hitro utonejo v po-zabo, kajti v miru so potrebni drugačni vzorniki.

¹⁵ Glede tega, koliko vojakov lahko med seboj razvije tesne prijateljske vezi oziroma visoko stopnjo kohezije enote, obstajajo različni pogledi in ocene, posebej kar zadeva najmanjše število vojakov, med katerimi je možno razviti bojno navezanost. Ameriška vojska je v času vojne v Vietnamu delovala na osnovi tovarišev - buddies, pri čemer sta bila potrebna le dva vojaka. praviloma starejši in mlajši po stažu v vojni. O tematiki tovariških odnosov in njihovega vpliva na bojno delovanje ameriške vojske je pisal Little (1964).

Tipi socialne organiziranosti vojaške organizacije in čustva

Moderne vojaške organizacije se srečujejo z dilemo, koliko in katera čustva je za potrebe sodobnih nalog vojske, tradicionalnih vojnih ter ne-vojnih vojaških operacij, še potrebno razvijati. Dilema izhaja iz koncepta institucionalne oziroma poklicne socialne organiziranosti vojske (Moskos, Frank, 1988), ki je pri raziskovanju vojaških organizacij v vojaški sociologiji prevladoval v osemdesetih letih dvajsetega stoletja, razvidna pa je tudi v konceptu postmoderne vojaške organiziranosti, ki se uveljavlja v zadnjih desetih letih (Moskos et al., 2000).

Tako institucionalna kot poklicna socialna organiziranost sta bili od vedno prisotni v vojaških sistemih, pomembno pa je vedeti, ali v določenem vojaškem sistemu obstajajo trendi premikanja vojaške organizacije od povsem divergentne glede na civilno družbo (torej institucionalne) v bolj konvergentno s civilno družbo. Čeprav vojaške organizacije nikoli niso bile povsem ločene od družbe ali bi z družbo povsem sovpadale, obstaja lestvica, na kateri se družba in vojska približujeta ali oddaljujeta. Moskos je za tip vojaške organiziranosti, ki se oddaljuje od družbe, uporabil poimenovanje "institucija". Legitimnost institucije je utemeljena na vrednotah in normah, ki podrejajo posameznikove interese skupnemu dobremu, pripadniki sledijo vrednotam, kot so dolžnost, čast in domovina, za cilje institucije so se pripravljeni žrtvovati, v vojaški službi so stalno na razpolago, skupaj z družino so pripravljeni na preselitve, podrejeni so vojaški disciplini in sodiščem, po upokojitvi uživajo iste ugodnosti kot v času službe, iz organizacije pa težko izstopijo, ker nimajo nobenih znanj in izkušenj za katerokoli ne-vojaško delo (Moskos, 1988: 16). Tip vojaškega poveljnika, ki se najbolje uveljavi v taki organizaciji, je herojski poveljnik. Herojski poveljnik poveljuje s čustvi, z nabojem svoje karizme.

Poklicna socialna organiziranost vojaške organizacije predvideva večje sovpadanje značilnosti vojske s civilnim okoljem, njena legitimnost se potrjuje za trgu dela, posamezniki sledijo bolj lastnim interesom in se ne podrejajo v celoti interesom organizacije, družina ni dolžna sodelovati v vojaški skupnosti, vojak je podrejen civilnim normam in pravu, po upokojitvi ima iste ugodnosti kot drugi člani civilnega okolja (Moskos, 1988: 17). V poklicnem tipu vojaške organizacije, ki je konvergentna s civilnim okoljem, se najbolje uveljavi tip poveljnika, ki ga imenujemo tehnokrat-menedžer. Ta poveljnik v nasprotju s herojskim poveljnikom poveljuje z manj čustvi ali pa so čustva povsem standardizirana, če ne celo tehnologizirana, in impulzivna čustva niso zaželeni. Navezanosti na vojaško organizacijo, na njene naloge in cilje je bistveno manj, ker je to le ena od delovnih postav v življenju posameznika.

V institucionalni vojaški organizaciji je delavec ostal do upokojitve in še v pokoju lahko užival beneficije zaradi vojaške službe. Bil pa je tudi čustveno navezan na vojaško organizacijo, na njene naloge. V primeru razpada institucionalne vojaške organizacije je konverzija njenih pripadnikov zelo težavna, ker je vojaški poklic edino, kar znajo opravljati, in ker so na propadlo organizacijo tesno navezani, čemur se reče indoktrinirani. Razpad poklicnega tipa vojaške organizacije ne pušča večjih čustvenih posledic pri reintegraciji posameznih pripadnikov, razen nuje po prekvalifikaciji.

Teza o institucionalni oziroma poklicni socialni organiziranosti, popularno imenovana tudi I/O teza (institutional/occupational), je izgubila analitično moč zaradi dejstva, da so v vsaki vojski prisotne ene in druge tendence, le da v različnih zvrsteh, rodovih in službah v različni meri, ter zato, ker se mora vojaška organizacija glede na razmere, v katerih se nahaja, se pravi, ali je v miru ali v vojni, prilagoditi tudi s socialno strukturo. Poklicna socialna struktura, kjer je interes posameznika močnejši od skupnega interesa, najbrž v vojni ne bi preživela.

Postmoderna vojaška organizacija ali konec vladavine kolektivnih čustev v vojski?

Teoretično perspektivo postmodernizma, ki se je uveljavila v sociologiji, so vojaški sociologi začeli uporabljati tudi za opisovanje značilnosti vojaških organizacij po koncu hladne vojne (Moskos et al., 2000), pri čemer pa postmoderne vojaške organizacije ne moremo kar enačiti s post-hladnovojno vojaško organizacijo (Booth et al., 2001). Za postmoderno vojaško organizacijo je bistvenih pet organizacijskih značilnosti: 1) medsebojno prepletanje civilne in vojaške sfere; 2) zmanjšanje razlik med službami v bojnih in v zalednih enotah; 3) sprememba nalog iz vodenja vojn v manj intenzivne humanitarne in/ali policijske naloge; 4) naloge se izvajajo bolj v multilateralnem kot v unilateralnem okolju, pod mednarodnim nadzorom; 5) internacionalizacija oboroženih sil (Moskos et al., 2000: 2). Te značilnosti so rezultat prilagoditve oboroženih sil na številne spremembe v civilnem okolju, od zmanjševanja pomena nacionalnih držav in povečevanja pomena nadnacionalnih, globalnih socialnih organizacij, do sprememb v vrednostnih sistemih (naraščanje pomena individualnosti) ter splošne negotovosti glede prihodnosti institucij nasploh in tudi vojaške institucije (Dandeker, 2000).

V tradicionalni vojaški organizaciji je bil zlasti izpostavljen institucionalni pomen čustev, ker je dokazoval prostovoljno pripadnost kolektivnim ciljem. Ravno kolektivni cilji pa postajajo v sodobni individualizirani družbi in posledično vojaški organizaciji manj prioritetni. Tudi pripravljenost posameznikov na podrejanje skupini je vse manjša. Vojaška organizacija, ki pripisuje veliko vrednost predvsem kolektivnemu, skupinskemu delu, z vedno večjimi težavami pridobiva svoje pripadnike, s čimer je postavljena pred izbiro, odpovedati se kolektivnim vrednotam ter si s tem olajšati iskanje pripadnikov ali pa vzdrževati kolektivne vrednote, vendar rekrutirati samo še med točno določenim slojem prebivalstva. Spreminjajo se tudi politične zahteve in pričakovanja glede nalog, ki jih mora opraviti sodobna vojaška organizacija. Z novimi nalogami, ki jih dobiva vojaška organizacija po koncu hladne vojne, in zadevajo humanitarne naloge, operacije za vzdrževanje miru, operacije za vzpostavljjanje miru, se razvijajo tudi zahteve po spremeni organizacijski strukturi vojske.

Ali lahko rečemo, da se individualizacija vojaka na bojišču sodobne vojne, oboroženega spopada ali kriznega žarišča ter njegova preusmeritev iz kolektivnih idealov vojske k vse bolj individualnim kaže tudi na področju čustev? Postmodernemu vojaku dejansko bolj ustrezajo individualna čustva, ne pa situaci-

je, v katerih bi se moral zaradi pripadnosti vojaški enoti odpovedati svojemu zasebnemu načinu čustvovanja. Institucionalna vojaška kultura kot posebna oblika upravljanja s čustvi pomeni za postmodernega vojaka ustvarjanje prisiljenih, nehvaležnih in neavtentičnih čustev, kar je Hochschildova razumela kot institucionalno kulturo delovnih organizacij (povzeto po: Gordon, 1989: 131). Vojaki si zato prizadevajo ohraniti svoje zasebne oblike impulzivnih čustev, kar bi lahko navajalo na trditev, da se v postmoderni vojaški organizaciji zmanjšuje pomen kolektivnih čustev, nikakor pa to ne more pomeniti, da gre za izključitev čustev iz vojaške organizacije.

Če se vrnemo na začetek razprave, kjer smo definirali entropična in spodbudna čustva, bi lahko dodali, da prihaja v postmoderni vojaški organizaciji do redefinicije pomena nekaterih čustev. V novih nalogah vojske so namreč med entropičnimi čustvi pogostejše, kot denimo strah, prisotna čustva dolgočasje, naveličanosti; med spodbudnimi čustvi pa pogum izgublja pomen, saj v mirovnih operacijah pretirano pogumna, herojska dejanja niso zaželeni, pomembnejša je modrost, strpnost, potrpežljivost in razumevanje drugačnih. Pomen lojalnosti oziroma pripadnosti ni manjši kot v primerih vojska, ki se pripravljajo za oborožene spopade, le vsebina, okrog katere se razvijeta ti dve čustvi, je spremenjena. Bolj kot pripadnost lastni enoti ali lojalnost lastni (eni) domovini, je smiselna pripadnost večnacionalni enoti ter moderni ekumenski patriotizem¹⁶.

Tako kot nekateri avtorji ugotavljajo, da niso vse post-hladnovojne vojske že nujno postmoderne, je potrebno tudi ugotoviti, da niso vse sodobne naloge vojaških organizacij postmoderne, ter da večinoma potekajo na vse prej kot postmodernih kriznih žariščih. Sodobni oboroženi spopadi, imenovani tudi "nove vojne" (Kaldor, 1999), so večinoma notranji spopadi med različnimi paravojaškimi skupinami, kjer je osrednja državna oblast nelegitimna oziroma ni sposobna nadzirati ozemlja celotne države, spopadi ne potekajo zaradi velikih ideoloških ali nacionalnih ciljev, temveč zaradi starih zamer, sovraštva in maščevanja, žrtve nastajajo predvsem med civilnim prebivalstvom, ki je izpostavljeno tudi drugim vrstam nasilja, npr. pregonom, posilstvom, požiganju, rušenju domov. Ker gre za dolgotrajne oborožene spopade, je velik del za boj sposobne populacije že pobit ali poškodovan, zato se v vojaške vrste vključujejo vedno mlajši bojovníki, po standardih mednarodnega prava še otroci. Otroci-vojaki so posledica pomanjkanja bojovníkov starejših generacij ter posledica izračuna tistih, ki vojne načrtujejo, da so otroci primeren rekrutna osnova za vojake. Sodobna lahka in enostavna osebna orožja lahko uporabljajo tudi otroci, ki so lojalni gospodarjem in nepreračunljivi pri izvedbi zelo nevarnih nalog. Pogosto sodelujejo pri zelo okrutnih akcijah. Za dokončanje vojne niso zainteresirani, ker je postala način njihovega življenja. Za vojake zahod-

¹⁶ Pripadniki Slovenske vojske, ki so sodelovali v mirovni operaciji UNFICYP v letih 1997 do 2001, poročajo o fenomenu, ki ne potrjuje trditve o zapostavljanju domovinskega patriotizma zaradi prevladovanja ekumenskega patriotizma ob ne-vojnih nalogah sodobnih oboroženih sil. Trdijo namreč, da so se ravno v mirovni operaciji med množico drugih vojska zavedli, da so pripadniki Slovenske vojske, poudarjeno so uporabljali slovenske državne in vojaške simbole, razvili so večjo ljubezen do domovine, kot pa so jo čutili pred odhodom v tujino (predavanje večkratnih udeležencev mirovne misije na Cipru študentom obramboslovja, 13. decembra 2001, na Fakulteti za družbene vede).

ne civilizacije predstavljajo veliko moralno težavo, kajti večina teh vojakov je bila profesionalizirana v duhu zaščite nemočnega prebivalstva, otrok, žena in starcev; streljati, se pravi ubijati otroke, pa četudi v samoobrambi, je za mnoge še hujša travma kot streljati na sebi podobne vojake nasprotne vojske.

Pomen in ritualizacija čustev v Slovenski vojski

Slovenska vojska je kot vojska z desetletno tradicijo videti dokaj neinstitucionalno, tudi nečustveno organizirana. Vendar je bila to namerna usmeritev njenih ustvarjalcev oziroma političnih elit od leta 1991 dalje. Čeprav je Teritorialna obramba imela svoje tradicije od leta 1968, ko je bila ustanovljena, so ji po zmagi v osamosvojitveni vojni leta 1991 vladajoče politične elite želele odvzeti čustveni naboj iz oboroženega spopada in jo graditi kot povsem moderno, ne-vojno vojaško organizacijo. Besedilo slovesne prisage vsakega vojaka namerno ne vsebuje prisage o žrtvovanju življenja za domovino, kar je bila ključna sestavina nekdanje jugoslovanske prisage. Slovenska vojaška prisega je dokaz vladavine posameznika nad kolektivnim ciljem. Posameznikovo življenje je več vredno kot kolektivni cilj, obramba domovine. V tem smislu je Slovenska vojska tipična postmoderna vojaška organizacija. Rituali in simboli šele nastajajo in kažejo velik individualizem vojaških enot, manj pa sposobnost ravnanja po skupnih principih.¹⁷

Slovesna prisega je tako skupinski kot posamični ritual. Vsi vojaki, ki so bili skupaj vpoklicani na služenje vojaškega roka, se najprej usposabljaajo kot vojaki - posamezniki, in ko spoznajo osnovna pravila obnašanja v vojaški enoti ter spoznajo svoje orožje, s katerim bodo preživeli vseh sedem mesecev služenja vojaškega roka, zaprisežejo domovini, da jo bodo branili. Prisego govori vsak vojak zase, vendar se ritual opravi na skupnem prostoru vojaške enote, ob prisotnosti javnosti, predvsem zainteresirane javnosti staršev, sorodnikov, znancev, krajanov kraja, kjer je vojašnica. Po slovesni prisegi dobijo slovenski vojaki prvič po prihodu v vojsko prost izhod v mesto oziroma smejo domov.

Petje vojaških ali drugih pesmi je oblika vzpostavljanja skupinske kulture, vendar v Slovenski vojski ni veliko prepevanja. Prepevanje borbenih pesmi je institucionalizacija bojnega duha, pri katerem je važno sodelovanje vseh vojakov ne glede na glasovne sposobnosti. Slovenska vojska poje borbene pesmi iz druge svetovne vojne, taborniške pesmi ter slovenske ljudske pesmi, lastnih pesmi nima. Dejstvo, da se pojejo predvsem pesmi partizanske vojske, kaže, da je partizanska, antifašistična tradicija, prenosljiva tudi v sodobno vojsko. Petje pesmi je v vojski spontana zadeva; lahko jo vzpodbudijo oficirji, lahko pa izhaja iz neformalnih

¹⁷ Na proslavi ob obletnici svečanega postroja 1. brigade Slovenske vojske, 17. decembra 2001 v Vojašnici Franc Rozman Slane, sta minister za obrambo ter načelnik Generalštaba Slovenske vojske podeljevala vojaška priznanja pripadnikom različnih enot 1. brigade. Pozdrav, sprejem priznanja in obrat so bili skoraj pri vsakem odlikovancu drugačni, kazali so v bistvu na identiteto nižje enote in ne identiteto celotne 1. brigade. Po drugi strani pa je bilo na taisti proslavi mogoče videti uspešen način ustvarjanja novih simbolov, ki gradijo trdno kolektivno zavest manjših enot, denimo predaja rdeče baretko novim pripadnikom 10. motoriziranega bataljona po uspešno opravljenem osnovnem usposabljanju.

mnenjskih voditeljev v vojaški enoti. Poseben pomen ima tudi vojaška himna, ki je, kar zadeva slovensko vojaško himno, sicer bolj bojovita kot državna himna, sodi tudi v zakladnico slovenskih umetnih, toda ponarodelih pesmi, vendar pa vzpostavlja zgodovinsko vez z neko drugo državo, na katero Slovenci nimajo prav lepih spominov, na Kraljevino Jugoslavijo¹⁸.

Slovenska vojska le počasi razvija rituale, s katerimi neposredno komunicira z javnostjo. Med take rituale sodijo t.i. Dnevi odprtih vrat, kjer se vsako leto spomladi z velikim številom obiskovalcev posebej izkaže vojašnica Ivan Cankar na Vrhniki, kjer domuje za slovensko pojmovanje elitni 54. oklepno-mehanizirani bataljon. Proslave ob Dnevu Slovenske vojske 15. maja postajajo vse bolj odprte za javnost. Posebno poslanstvo v smislu stika z javnostjo opravlja Orkester Slovenske vojske, ki se uveljavlja kot orkester z vojaškim in posvetnim programom doma in v tujini. Dejstvo pa je, da preoblikovanje Slovenske vojske iz velike množične vojaške sile, ki jo je poosebljala Teritorialna obramba, v profesionalno silo, zahteva izločanje potratnih procedur, ritualov in simbolov, sicer ključnih za kohezijo enot množične obvezniške vojske, ter ohranja le tiste, ki pripomorejo k tehnokratskemu izgledu ter prilagodljivosti enot Slovenske vojske tistim vojskam, s katerimi sodeluje na mednarodni ravni.

Zaključek

Sodobne vojaške organizacije so v praksi svojega delovanja soočene z dilemo, ki je videti dokaj abstraktna, morda celo sholastična: ali vztrajati na tradicionalni dihotomiji razuma in čustev ali upoštevati, da človeška bitja nenehno prepletajo ta dva pola svojega bivanja. Vojška organizacija je namreč pod pritiskom politične države (politične elite), ki od nje zahteva učinkovito delovanje. Za doseganje tega cilja (se pravi, v primeru oboroženega spopada, učinkovito pobijati ljudi brez velikega emocionalnega deficita) mora ločiti razum od čustev (streljanje na velikih razdaljah), čemur pravimo tudi "dehumanizacija vojne", da pa bi motivirala vojake za oboroženi boj, mora nujno uporabiti tudi čustva, povezati razum s čustvi, ali povezati razumsko delo z emocionalnim delom. To pa dela iz sodobne vojske dokaj shizofrenično ustanovo.

Verjetno je pesimistično zaključiti z ugotovitvijo, da sodobna krizna žarišča v svetu ne dajejo upanja o koncu vojne in oboroženih spopadov v bližnji prihodnosti. Vojške organizacije se v zadnjih petdesetih letih zelo spreminjajo, predvsem se zmanjšuje število vojakov, ki se morajo pripravljati za vojno. Manjša, vse bolj profesionalna jedra vojakov pa morajo biti v nenehni pripravljenosti na morebitne posege, akcije in razmestitve. Urjenje poklicnih vojakov je bolj intenzivno, kot je bilo urjenje množičnih vojsk, ki so se v glavnem pripravljale le za obrambo domovine. Sodobni vojak zahodne civilizacije je večinoma udeležen v misijah izven meja svoje države, temu dejstvu se mora prilagoditi ne le vsebina vojaškega stro-

¹⁸ Pesem *Naprej zastava Slave je bila* sestavni del himne Kraljevine Jugoslavije, v kateri sta bila še odlomka hrvaške (*Lijepa naša*) in srbske (*Bože pravde*) himne.

kovnega urjenja, temveč tudi način institucionaliziranja čustev. Tradicionalne vojaške naloge pri obrambi domovine in nove ne-vojne vojaške operacije zahtevajo psihično trdnega vojaka, ki je sposoben nadzorovati svoja čustva ter jih izražati v skladu s predpisanimi pravili oziroma rituali. Toda tako kot je pri velikih mobiliziranih množičnih vojskah preteklosti prihajalo do nepričakovanih in nenadzorovanih izbruhov čustev, tudi sodobne vse bolj profesionalizirane vojske doživljajo srečanje z morebitno smrtjo in srečanje s smrtjo nasprotnika kot veliko psihično travmo. Ta travma, ki je posledica želje po preživetju in odpora do ubijanja pripadnikov lastne vrste, je bila v preteklosti in bo ostala za celotno prihodnost vojskovanja neke vrste varovalni mehanizem pred popolnim iztrebljenjem človeške rase, kar bi dosedaj nakopičeni arsenalni orožja že omogočali.

LITERATURA

- Booth, Bradford, Kestnbaum, Meyer, Segal, David R. (Spring 2001): *Are Post-Cold War Militaries Postmodern?* *Armed Forces and Society* 27(3): 319-342.
- Collins, Randall (1990): *Stratification, Emotional Energy, and the Transient Emotions*. V Theodore D. Kemper (ur.). *Research Agendas in the Sociology of Emotions*, 27-57. New York: State University of New York.
- Cronin, Christopher (1998) (ur.): *Military Psychology: An Introduction*. Needham Heights: Simon and Schuster Custom Publishing.
- Dandeker, Christopher (1999): *Facing Uncertainty. Flexible Forces for the Twenty-First Century*. Karlstad: National Defence College, Department of Leadership.
- Franks, David D., McCarthy, E.Doyle (1989) (ur.): *The Sociology of Emotions: Original Essays and Research Papers*. Greenwich, London: JAI Press.
- Gabriel, Richard (1987, 1991): *Nema više heroja. Ludilo i psihiatrija u ratu*. Zagreb: Alfa.
- Gordon, Steven L. (1989): *Institutional and Impulsive Orientations in Selectively Appropriating Emotions to Self*. V David D. Franks, E.Doyle McCarthy (ur.), *The Sociology of Emotions:Original Essays and Research Papers*, 115 - 135. Greenwich, London: JAI Press.
- Grossmann, Dave (1996): *On Killing. The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society*. Boston: Little, Brown and Company.
- Haltiner, Karl W. (1998): *The Definite End of the Mass Army in Western Europe?* *Armed Forces and Society*, 25 (1), Fall 1998: 7-36.
- Kemper, Theodore D. (1990) (ur.): *Research Agendas in the Sociology of Emotions*. New York: State University of New York.
- Kaldor, Mary (1999): *New and Old Wars. Organized Violence in a Global Era*. Cambridge: Polity Press.
- Kertzer, David I. (1988): *Ritual, Politics, and Power*. New Haven and London: Yale University Press.
- Little, Roger W. (1964): *Buddy Relations and Combat Performance*. V Morris Janowitz (ur.), *The new Military*. New York: W.W.Norton &Company.
- Lutsch, Carl (1898): *Mit Gott, für Kaiser, König u.Vaterland! Ein patriotisches Soldatenbuch*. Czernowitz: Bukowinaer Vereinsdruckerei.
- McCarthy, E.Doyle (1989): *Emotions are Social Things: An Essay in the Sociology of Emotions*. V David D. Franks, E.Doyle McCarthy (ur.), *The Sociology of Emotions: Original Essays and Research Papers*, 51 - 72. Greenwich, London: JAI Press.
- Moskos, Charles C., Williams, John Allen, Segal, David R. (2000) (ur.): *The Postmodern Military*. New York: Oxford University Press.

- Moskos, Charles C, Wood, Frank R. (1988) (ur.): *The Military More Than Just a Job?* Westpark Drive: Pergamon-Brassey's.
- Moskos, Charles C. (1988): *Institutional and Occupational Trends in Armed Forces*. V Charles C. Moskos, Frank R. Wood (ur.). *The Military More Than Just a Job?* 15-26. Westpark Drive: Pergamon-Brassey's.
- O'Connell, Robert L. (1989): *Of Arms and Men. A History of War, Weapons, and Aggression*. New York: Oxford University Press.
- Perinbanayagam, R.S. (1989): *Signifying Emotions*. V David D. Franks, E.Doyle McCarthy (ur.). *The Sociology of Emotions: Original Essays and Research Papers*, 73 - 92. Greenwich, London: JAI Press.
- Shay, Jonathan (1998): *Achill in Vietnam. Kampftrauma und Persönlichkeitverlust*. Hamburg: Hamburger Edition HIS.
- Šadl, Zdenka (1997): *Čustva kot predmet sociološke analize, doktorska disertacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Žunec, Ozren, Tatalović, Siniša, Kulenović, Tarik (2000): *The Post-Conflict Restructuring of Armed Forces: War Veterans in Croatia*. V Ljubica Jelušić, John Selby (ur.), *Defence Restructuring and Conversion: Sociocultural Aspects*, 292-303. Luxembourg, Brussels: Office for Official Publications of the European Communities.

ČUSTVA V RELIGIJSKIH INŠTITUCIJAH - MED AVTENTIČNOSTJO DOŽIVLJANJA POSAMEZNIKA IN "KREMPLJI" ORGANIZACIJE

Povzetek. *Religijo si lahko predstavljamo brez Boga, ne pa brez čustev. Religiozno čustvovanje je eden pomembnih kriterijev razlikovanja "pravega" od "nepravega" vernika. Tako se na tej podlagi tudi vzpostavlja razlika med emotivnim posameznim vernikom in racionalnimi principi njegove organizacije. Vendar pa so emocije povezane z doživljanjem in imajo zato združujoč karakter. Ker jih lahko doživljamo na enak način, jih lahko doživljamo tudi skupaj - v nekaterih religijskih gibanjih, ki smo jih imenovali psihosocialna gibanja, se čustveno doživljanje tako intenzivira, da pomeni njihovo najvidnejšo značilnost. V takšnih ekstremnih primerih je dobro vidno, da so emotivni procesi bistvenega pomena za konsolidacijo religijskih organizacij, kot tudi za izgradnjo njene identitete, za njen razvoj. Vendar se to ne dogaja avtomatsko, artikulacijo čustvovanja usmerjajo profesionalci, ki so zadolženi za upravljanje s čustvi. Njihovo najpomembnejše orodje je ritual, ki ga je R. Collins označil kot emotivno tehnologijo. V zgodovini religioznih ritualov so se pokazali kot izjemni marketinški strokovnjaki. Kljub temu, da je v zvezi z upravljanjem s čustvi pomemben tudi manipulativni vidik, pa moramo vedeti, da upravljanje s čustvi ni nujno vedno neproduktivno, ampak lahko pomeni zadovoljitev določenih potreb posameznika kot tudi razrešitev konfliktov na družbenem nivoju.*

Ključni pojmi: *pravi vernik, nepravi vernik, avtentično religiozno čustvovanje, občutenje svetega, osebna religioznost, institucionalna religija, prava religioznost, neprava religioznost, dimenzije religioznosti, ritualizacija, pseudoritualizacija, religiozni referenčni okvir, emotivna tehnologija, emotivni management, psihosocialna gibanja, intencionalna-vrednostna občutenja*

Čustvena komponenta je pomembna sestavina religije, pojmovane na takšen ali drugačen način. Če raziskovalci iz različnih področij na novo ugotavljajo

¹ Mag. Vida Kramžar Klemenčič, dipl. sociologinja, srednja šola Zagorje ob Savi

pomen čustev tako v posameznikovem kot tudi družbenem kontekstu in njihovo na novo nastalo razvidnost, pa so čustva v religioznem kontekstu zelo poudarjena. Velikokrat pomenijo specifično značilnost religije, in ker se pojavljajo v tako različnih zvrsteh in intenziteti, dajejo religiji posebno barvitost, predstavljajo njeno folkloro...

Naj navedemo naslednja dva primera - oba ekstremna, eden na ravni doživljanja, drugi na ravni teoretičnega zavedanja:

"Pogosto slabotna in prežeta s strašnimi bolečinami pred ekstazo, se duša pojavi (iz nje) polna zdravja in občudojoče razpoložena za akcijo... kot da bi Bog hotel, da bi samo telo, ki že uboga želje duše, delilo njeno srečo... Duša je po takšni milosti navdihnjena s tako visoko stopnjo poguma, da če bi bilo tisti trenutek njeno telo zaradi Boga raztrgano na koščke, ne bi čutilo drugega kot najbolj živo udobje. Takrat se zgodi, da v obilici vzniknejo obljube in herojske odločitve v nas, v nebo leteče želje, groza pred svetom in jasna zaznava naše lastne ničnosti..."

Kateri imperij je primerljiv z dušo, ki iz tistega veličastnega vrha, kamor jo je povzdignil Bog, vidi vse stvari na zemlji pred svojimi nogami in ni priklenjena z nobeno od njih. Kako jo je sram svojih nekdanih povezanosti! Kako je presenečena nad svojo slepostjo! Kako živo milost čuti do tistih, ki jih prepozna, da so še pokopane v temi... Ječi, ob tem, da je bila kdaj občutljiva za slavo, ob iluziji da je kdajkoli videla tisto, kar svet imenuje z imenom slava. Zdaj vidi pod tem imenom nič drugega kot veliko laž od katere svet postaja žrtev. ..." (James, 1961: 325).

"S tem, da smo religiozni, postavimo sebe v posest ultimativni realnosti v samo tistih točkah, v katerih nas realnost, ki nam je dana, varuje. Naša odgovorna skrb se tiče kljub vsemu naše osebne usode. Zdaj vidite, zakaj sem bil toliko individualističen vseskozi ta predavanja in zakaj sem se zdel tako naklonjen, da bi rehabilitiral čustveni element v religiji in podredil njen intelektualni del. Individualnost je osnovana na čustvih; in skrivališča čustev, temnejše, bolj slepe strani značaja so edini prostori na svetu v katerih dojamemo resnična dejstva v nastajanju in direktno zaznamo, kako se dogodki dogajajo in kako je dejstvo v resnici narejeno" (P.C.Hill, 1995: 354-355).

Ni slučajno, da sta ta dva primera povezana - zadnji pripada avtorju Raznovrstnosti religioznih doživetij W. Jamesu, prvi pa Sveti Terezi, ki je tudi citirana v omenjenem delu in tudi ni slučajno, da je W. James eden prvih avtorjev teorije o čustvih. Od tu do danes pa je dolga zgodba.

Medtem ko najdemo veliko število pričevanj religioznih doživljanj, ki so prežeta z močnimi čustvi, pa je precej manj tistih, ki se jim je zdelo oziroma zdi preučevanje religioznih občutij in čustev pomembno. Še manj lahko govorimo o sistematičnem raziskovanju tega pojava v smislu izgradnje teorije religioznega doživljanja in čustvovanja.

Eden izmed razlogov je tudi spolzkost terena - čustva so na videz nekaj tako samoumevnega, ko pa jih poskušamo teoretično opredeliti pa se začnejo pojavljati težave. Tako se zdi, da postaja definiranje čustev v smislu številčnosti teorij o čustvih in definicij vedno bolj zapletena zadeva.

Da bi na novo definirali čustva, bi preseglo naša znanja in zmožnosti, zato se mi zdi za potrebe našega članka dovolj, če se omejimo na funkcionalne definicije,

še tiste, ki so problem čustev povezovale z religioznim. S tem se hkrati zavedamo, da samih čustev in čustvovanja ne bomo zajeli v celoti. Za potrebe zgoraj omenjene problematike se nam zdi primerno, da definiramo čustva kot mentalna občutenja, pri katerih je vsebovan subjektivni vidik in jih v tej fazi lahko izoliramo od pojavov mišljenja in volje, hkrati pa se moramo zavedati, da spadajo čustva v izvornem smislu v del širših mentalnih procesov, ki vključujejo tako "fiziološke vzpodbude, kognitivne interpretacije in izražanje" (P.C. Hill, 1995: 370, v *Handbook of Religious Experiences*). V zvezi z religioznim čustvovanjem je zelo pomembna zveza med občutki in na to navezujočimi čustvi.

Med pravim in nepravim vernikom, med individualno religijo in religijo organizacije

Povedati moramo, da je čustvena komponenta v zvezi z religijo najbolj prepoznana oziroma najbolj razvidna na področju osebne religije oziroma še posebej religioznega izkustva. Religiozno občutenje oziroma religiozno čustvovanje je pridobilo in še pridobiva na tem področju izrazit pomen.

Vendar če pogledamo zelo na splošno, kaj sploh vključuje religiozno čustvovanje, katera čustva so tu prevladujoča in katera morda avtohtona, se znajdemo pred protislovjem. Religiozna občutenja se, vsaj, kar se evropske kulture tiče, pojavljajo na kontroverzen način - na eni strani je religiozno čustvovanje mistikov, svetnikov in vseh tistih, ki z njimi delijo podobne izkušnje in v zvezi s katerimi so religiozna čustvovanja predstavljena kot najvišja doživetja, na drugi strani pa je religija povezana z najnižjimi čustvi kot so sovraštvo, predsodki, netolerantnost.

In prav ta dvojnost nam velikokrat nezavedno stoji pred očmi, ko razmišljamo o religiozni hipokriziji oziroma svetohlinstvu. V naši glavi se vzpostavi ostra ločnica med tisto religijo, naj bo osebna ali ne, ki vključuje čustveno doživljanje in tisto, ki tega ne vključuje in je zato v veliki meri nesprejemljiva oziroma do določene mere perverzna. Čeprav naše pojmovanje religije ni neposredno povezano s čustvi, pa nas pomanjkanje čustvene komponente opozarja na nek manko, ki je za religijo bistvenega pomena. Čustva naj bi bila v zvezi z religijo imanentno prisotna in na posreden način prikazujejo njeno bistvo, poleg tega pa v religioznem kontekstu učinkuje kot estetika religije, kot njena skrita lepota.

Vendar pa se povedano nanaša na tista čustva, ki so za religijo najbolj specifična in ne na tista številna druga, ki so v religijah velikokrat prisotna. Če govorimo o specifičnem vidiku religioznih čustvovanj, imamo v mislih doživljanje svetega in čustvovanje, ki je s tem povezano - z doživljanjem tistega, kar naj bi bila bistvena sestavina religije.

Je pošten vernik tisti, ki ne hodi v cerkev?

Dvojnost ali še boljše razdvojenost čustvenega doživljanja na polju religije so mnogi intuitivno dojeli kot razlikovanje med osebno religioznostjo in institucio-

nalno religijo. Medtem ko naj bi bila prva izvor religioznih občutij v pravem pomenu besede, naj bi bila druga izvor potvorjenih religioznih čustev oziroma svetohlinstva. Legitimnost vernika je v primerjavi z njegovo institucijo neprimerljiva. Še vedno zveni prepričljivo, če rečemo, da se strinjamo, da je nekdo veren, ne pa s tistim, kar producira njegova cerkvena organizacija. Ta v veliki meri kulturni fenomen specifičnega kulturnega prostora pa ni nepomemben tudi v strokovnih krogih. Dileme o naravi religioznosti, in prek tega tudi o naravi religioznih občutenj kot tudi odnos med njimi in institucijami, so tudi v teoretičnih krogih postavljene na zelo različen način in skoraj brezšteviline, v bistvu pa se sučejo okrog vprašanja - prava ali neprava religioznost.

Če se vprašamo tako po pristnosti kot tudi posebnosti religioznih občutij in čustvovanja, ne moremo mimo fenomena svetega. Sveto kot poseben religiozni fenomen je v religioznem kontekstu široko prisoten, velikokrat kot zapoved oziroma norma. V teoretičnem smislu pa ga je na odmeven način predstavil Rudolf Otto v svojem znamenitem delu, ki je v slovenskem jeziku prevedeno preprosto kot Sveto. V času njegove objave in tudi kasneje je njegova opredelitev svetega postala izhodišče za razumevanje religioznega izkustva in tudi čustvovanja na tem področju. Ottovo sveto je označeno z izrazom numinozno, kar v analitičnem smislu konstruira kot "misterium tremendum" in "misterium fascinans". Njegova preprosta, a fascinantna opredelitev se zdi tako jasna, prepričljiva in neposredna, da se ne moremo čuditi, da je postala tako odmevna na teoretičnem področju. Da pa jo razumemo z več vidikov, je potrebno poznati njeno genezo.

Ni treba posebej opozoriti, da je Ottov teoretični konstrukt svetega plod njegovih lastnih intimnih doživetij, ki so bila v veliki meri specifična. Hkrati pa je v njej vsebovana teoretična dediščina drugih velikih mislecev.

V našem kontekstu sta pomembna predvsem dva teoretična očeta, ki sta si v marsičem različna, W. James in Schleiermacher, morda bolj James kot Schleiermacher. Otto namreč kritizira Schleiermacherjevo pojmovanje, po katerem občutenje numinoznega izhaja iz občutenja notranje odvisnosti, saj numinozno ne more biti samo del naše notranjosti, temveč gre za občutenje zunanjega objekta. V tem smislu mu je bližje delo W. Jamesa, ki izhaja namesto iz občutkov notranje odvisnosti, iz samega izkustva.

Zato mu je Jamesova definicija osebne religioznosti, ki vključuje "čustva, dejanja in doživetja posameznikov v njihovi samoti, v toliko v kolikor se mu dogaja, da stojijo v odnosu s čemerkoli, kar on smatra kot božansko" (W. James, 1902: 42)... primerno izhodišče. Vendar je bil po Ottu s tem storjen šele prvi korak. James je torej pravilno povezoval fenomen svetega z izkustveno komponento, vendar po Ottu ni dojel globine samega izkustva svetega v primerih, ki jih je navajal zato, ker ni prepoznal v njem komponente, ki je v nasprotju z racionalizmom in ki človeka do temeljev pretrese. Nezmožnost dojetja neracionalnosti mu pomeni hkrati nezmožnost dojemanja svetega, kar je po njegovem mnenju tipična lastnost sodobne teologije. To ne pomeni, da je vse, kar se dogaja, prepuščeno nesmislu, kaosu, in da se razum tako ali tako izgubi, nasprotno - to, da si sposoben dojeti "neracionalno", še zdaleč ne pomeni izgubiti razum. Dojemanje svetega je v osnovi utemeljeno na različnih, ne samo miselnih izhodiščih. V zvezi s tem D.Capps citira

Otta, ki pravi: "motilo ga je, da je resnična mati racionalizma teološka ortodoksnost, ki ne najde v konstrukciji dogme in doktrine nobene poti, da bi priznala pravico neracionalnim aspektom svojega subjekta" (Capps, 1997: 76). Otto se ne zavzema za skrajni racionalizem, temveč poudarja potrebnost obeh komponent, racionalne in neracionalne.

Ta neracionalna komponenta je tista, ki torej odpira možnost za občutenje svetega.

Naj navedemo doživetje, ki je bilo po mnenju Almonda (Capps, 1997: 82) najbolj neposredno povezano z utrditvijo prepričanja o centralnosti svetega. Zgodilo se je v Maroku:

"Je sabat in že v temi in v neverjetno umazanem prehodu hiše smo slišali to prepevanje molitev in branje biblije, ta nosni napol pojoči napol govoreči glas, ki sta ga Cerkev in Mošesa prevzeli od sinagoge. Zvok je prijeten, vsak lahko razlikuje določene modulacije in kadence, ki sledijo ena drugi v rednih intervalih kot leitmotiv. Uho poskuša dojeti posamezne besede vendar je komajda mogoče in ko se skoraj vda, nenadoma iz zmešnjave glasov, ki povzročajo drhteči strah, se začne, združen, jasen in nezmotljiv: Kadosh, Kadosh, Kadosh Elohim Adonai Zebaoth Male... (sveto sveto sveto, Gospod Bog množic, nebo in zemlja sta polna slave).

Slišal sem Sanctus Sanctus Sanctus kardinalov v cerkvi S. Petra, Swiat Swiat Swiat v kremeljski katedrali in Sveto Sveto Sveto patriarhov v Jeruzalemu. V kate-remkoli jeziku je odmevalo, te najbolj vzvišene besede, ki so kadarkoli prišle iz človeških ust se vedno vtisnejo v globino duše z mogočnim vznemirljivim drgetom, ki kliče v igro skrivnost drugega sveta, ki je v tem latenten. In to bolj kot kjerkoli drugje tukaj na tem skromnem kraju, kjer odmevajo v istem jeziku ljudi, v katerem jih je Izaija prvič sprejel in iz ust ljudi, katerih prvi predniki so bili."

Ottovo pojmovanje svetega je za nas pomembno vsaj iz dveh izhodišč - je doživetje, ki je tesno povezano z intenzivnim občutenjem in čustvovanjem. Ta intenzivna čustvena komponenta, ki je prisotna v številnih religioznih doživetjih, jim daje tisto značilnost, zaradi katere jih prištevajo med v osmišljajočem pomenu najvišja doživetja (Maslow, 1964), realnost, ki jo zaobsegajo, pa predstavlja najvišjo, ultimativno realnost. Pomagajo nam razumeti osrednjo vlogo religije v marsikaterem posameznikovem življenju, njen psihološki smisel.

Po drugi strani, čeprav povezana z najbolj intimnim doživljanjem, pa so religiozna doživljanja povezana z religioznimi stališči in prepričanji, so vpeta v religiozni ritualni kompleks - torej tudi, če so doživeta na najbolj intimen način, v posameznikovi samoti, kot pravi W. James. Vendar ta samota pri Ottu ni toliko absolutna kot pri Jamesu, saj nas hkrati povezuje. Navsezadnje je Otto po svoji izobrazbi teolog. In prav to povezovanje, skupno doživljanje je v praktičnem mišljenju in tudi v teoriji problematizirano do skrajnosti - najbrž ne brez razloga. Torej skupno doživljanje svetega, njegova institucionalizacija se lahko sprevrže v absolutno nasprotje v razmerju do svetega, kar je v teoriji podano kot nasprotje med svetim in sakralnim - sakralno je institucionalizirano sveto. Institucije imajo gotovo to moč, da lahko tako kompleksna občutenja kot je občutenje svetega izrabijo v manipulativne namene, vendar pa je cena te manipulacije visoka - samo religiozno občutenje se nekako izgubi, ostane le posvečenost institucij.

To pa je povezano z drugo platjo zadeve. Religijo prav tako kot z doživetjem najvišjih občutkov lahko povezujemo z najnižjimi čustvi in ravnanji. V zgodovini religij najdemo številne primere skrajnih oblik nasilja človeka nad človekom, tako da za nekatere takšni primeri niso le izjemna dejanja, temveč bistvena sestavina religije. Ta dejanja so dobila svojo poosebljeno obliko v različnih fanatizmi, ko so se v imenu vere počele najstrahotnejše stvari in tudi tu je izrazito poudarjena čustvena komponenta.

Tako priznani zgodovinar Arthur Schlesinger pravi:

"Kot zgodovinar, priznam v nedvomno zabavo, kadar slišim, da židovsko-krščansko tradicijo hvalijo kot vir naših skrbi za človekove pravice. V resnici so bila velika leta religij značilna po svoji brezbriznosti za človekove pravice v sodobnem smislu. Bila so splošno znana ne samo po sprejemanju revščine, neenakosti, izkoriščanju in zatiranju, temveč tudi po navdušenim opravičevanjem suženjstva, preganjanji, zapuščanju majhnih otrok, mučenju, genocidu.

Religija je posvetila in zagovarjala hierarhijo, oblast in neenakost in ni obžalovala ubojev heretikov. Do konca 18. stoletja je bilo mučenje normalna preiskovalna metoda v Rimskokatoliški cerkvi - v protestantski Ameriki 19. stoletja, kot Larry Hise poudarja v svoji knjigi "Pro-suženjstvo: Zgodovina obrambe suženjstva v Ameriki, 1701- 1840," so cerkveni ljudje "napisali skoraj polovico vseh obramb suženjstva, izdanih v Ameriki", dodatek našteva 275 poslanikov evangelija, ki so pobožno razglašali krščansko vrlino sistema, v katerem si je en človek lastil drugega kot zasebno lastnino, ki se uporablja po želji.

Človekove pravice niso religiozna ideja. So posvetna ideja, proizvod zadnjih štirih stoletij zahodne zgodovine" (Batson etc, 1993: 294).

Vendar pa ni povezovanje religije z dejanji, ki jih vzpodbudijo negativno vrednotenje in čustvovanje samo stvar zgodovinske perspektive. Gre tudi za zelo aktualno vprašanje, ki je dobilo rezultat v številnih raziskavah predvsem v zvezi s predsodki do drugačnih, netolerantnostjo in fanatizmi. Če predpostavljamo, da so temeljne človekove pravice ne samo formalno, temveč tudi neformalno široko sprejete, kako je torej s predsodki in netolerantnostjo, ki se celo v obliki množičnih gibanj pojavljajo v demokratičnem svetu? Kakšen je vpliv religioznih idej oziroma religioznih ljudi na njihovo formiranje?

Raziskave, ki so povezovale pripadnost določeni religiji s stereotipnim, netolerantnim ali celo fanatičnim vedenjem, so se začele pojavljati v zgodnjih 50. letih. Primer je znamenita in odmevna Adornova raziskava o avtoritarni osebnosti, za katero je značilno, da je potekala na majhnem populacijskem vzorcu. V to obdobje spadajo tudi nekatera znamenita Allportova dela in dela B. Spilke. Za vsa ta dela je značilno, da je bil poudarek na razločevanju med različnimi osebnostnimi tipi, na katerih temeljijo tudi razlike med tipom religioznosti, ti pa spet različno sprejemajo predsodke, netolerantnost itd. V ospredju je bila torej navezava na različne tipe osebnosti, ki različno pojmujejo in doživljajo religioznost, zato ne moremo govoriti o enotnem vzorcu religioznih, saj obstajajo med njimi več kot samo obrobne razlike. Religioznost je torej široko razčlenjen pojem, ki ga je treba kot takega natančno definirati in podvreči empirični analizi - šele na tej podlagi so možni sklepi, npr. o stereotipnem ravnanju religioznih ljudi.

Začetnim raziskavam s tega področja so sledile številne druge in njihov delež je vsaj na področju psihologije religije izjemno velik. Po mnenju nekaterih avtorjev (Batson etc., 1993), pa je pri teh številnih raziskavah potrebno vedeti:

- da so upoštevale različna merila netolerantnosti, predsodkov in fanatizmov (npr. antisemitizem);
- raziskave so se osredotočile na meritev odnosa med religijo in predsodki med belimi Američani srednjega sloja in pripadniki krščanskih cerkva;
- raziskave so korelacijske - ne merijo npr. vpliva religije na predsodke, ampak predvsem odnos med obema, kar pomeni, da lahko tudi predsodki vplivajo na religijo, ki torej ne more biti edini "krivec" za nastalo situacijo...

Tako je Batson skupaj s sodelavci zbral kar 47 različnih izsledkov raziskav na to temo v različnih obdobjih od štiridesetih pa do devetdesetih let. Rezultati večine teh raziskav so nedvoumno pokazali in sicer kar v sedemintridesetih primerih, pozitivni soodnos med religioznostjo in predsodki, od teh raziskav sta samo dve pokazali negativni soodnos, pri čemer sta preučevali specifično populacijo - adollescente in predadolescente.

Vendar pa so že na začetku tega raziskovalnega obdobja predvsem socialni psihologi opozorjali na očiten paradoks in predsodke, prikrite v številnih raziskavah samih, da gre za specifično populacijo na eni strani, bele predstavnike srednjega sloja, in drugič, da je samo pojmovanje religioznosti preozko in zato zavajajoče. Tako je za številne, z Gordonom Allportom na čelu, postalo problematično pojmovati celotno religiozno populacijo enodimenzionalno. Zato je že v zgodnjih 50. letih opozarjal "da ni dovolj meriti ali je ali celo do katere stopnje je oseba vpletena v religijo, pomembno je tudi meriti kako je oseba religiozna... (Batson etc, 1993: 303).

Tako je Allport razlikoval v začetnem obdobju med zrelo in nezrelo in kasneje med zunanjo in notranjo religioznostjo, ki je postal osnovni koncept na podlagi katerega so nastale kasnejše delitve. Njegova reformulacija je temeljila na poudarku, ki naj bi ga imel čustveni vidik v okviru same definicije religioznosti, prav čustveno doživljanje naj bi bilo tista ločnica, ki naj bi razločevalo bolj, manj in še manj religiozne.

Tudi raziskave, ki so upoštevale to delitev so prikazale nedvoumen rezultat - na rezultatih 32 študij, so se v 39 primerjalnih študijah od 41 pokazala visoka razlikovanja med tistimi, ki so vrednotili religijo kot zunanji in tistimi, ki so jo vrednotili kot notranji faktor. Ta sprememba interne paradigme je bila za nekatere zelo pomembna, saj odpira drugačen pogled na religijo nasploh. Nekateri avtorji so v zvezi z njo pokazali iskreno navdušenje.

Tako je G. Allport dejal, da je zunanja religija "povsem istovetna s predsodki", medtem ko notranja religija "izključuje sovražnost, zaničevanje in fanatizem" (Batson etc. 1995: 310).

Vendar pa so se pri nekaterih avtorjih v 70. letih pojavili dvomi o teh nedvoumni izidih - predvsem v tem, kako zagotoviti, da niso odgovori s strani izpraševalca prirejeni, da se torej pri odgovarjanju ne odloča v skladu s svojo predstavo o sebi - saj nihče noče izgledati netoleranten, fanatičen itd. Še posebno naj bi to veljalo za tiste osebe, ki se čutijo globoko religiozne.

Zato so tisti, ki so poskušali situacijo ponovno preveriti, uporabljali vprašanja, ki so na indirektnen način spraševala po predsodkih. Poleg tega so poleg notranje

in zunanje religioznosti vpeljali tretjo kategorijo - torej religioznost kot spraševanje (quest dimension). Ta kategorija je povezana s stopnjo, do katere posameznik išče religiozne rešitve - npr. v zvezi s človekovo smrtnostjo ali smislom življenja v vsej svoji kompleksnosti, pri čemer zavrača enostavne rešitve. S tem niso dobili dveh kategorij, ki predstavljata dva nasprotna konca kontinuumu, temveč tri, med seboj neodvisne kategorije. In v zvezi s tem se jim je zdelo primerno ugotavljati tudi način predstavljanja npr. predsodkov s strani same religijske skupnosti - ali so ti predsodki obsojani ali ne.

Torej nekateri avtorji, ki so dvomili v avtentičnost odgovorov tistih, ki so bili predstavljeni kot notranje religiozni, so poskušali to ugotoviti s prikritim spraševanjem (npr. Batson, Naifeh, Patre, 1978). Na podlagi nekaterih raziskav so ugotovili, da je zunanja dimenzija religioznosti povezana z razširjenimi predsodki, vendar le takrat, ko so predsodki obsojani. Dimenzija spraševanja je povezana z zmanjšanimi predsodki, tako obsojanimi kot ne, notranja dimenzija religioznosti je povezana z izgledom relativno nizkih predsodkov, ampak le na prvi pogled. V resnici je povezana z razširjenimi predsodki, kadar ti niso obsojani s strani religijske skupnosti - so torej dovoljeni.

Pravi verniki - tisti, ki so notranje religiozni, so torej le navidezno povezani z manjšo stopnjo predsodkov in so, kot pravijo avtorji, socializirani na podlagi hipokrizije. V resnici niso internalizirali tistih vrednot, ki omogočajo tolerantnost na splošno in ne samo v posameznih primerih - tistih, ki so v skladu z njihovo versko doktrino.

Iz tega sledi, da je zelo težko opredeliti kaj sploh pomeni biti religiozen, in tudi če je poudarek na čustveni identiteti, jo je zelo težko izmeriti. Tako so nekateri že zelo zgodaj opozarjali, da kategorija notranje religioznosti meri lahko pravzaprav povsem nekaj drugega, lahko celo osebo s fanatično vero.

Iz tega se da tudi sklepati, da sama čustvena intenziteta religioznega občutja, Allport je govoril o religioznem sentimentu, sama po sebi ne more povedati, ali je religioznost povezana z manjšo ali večjo stopnjo predsodkov. V tem smislu bi lahko podobno povedali o zvezi med organizacijami, v našem smislu religijskimi organizacijami in religioznostjo - religijske organizacije so lahko ali pa ne izvor nekaterih predsodkov ali celo spodbujajo verski fanatizem. Čistemu poduhovljenemu verniku ne moremo zoperstaviti kompromitiranega člana organizacije. Tudi ta še vedno nedokončana dilema, v kateri sta si zelo blizu "pošten" vernik in fanatik, nas sooča s problemom odnosa med vero in organizacijo. Vendar pa v nasprotju s problematizacijo kategorije vernika ni problematizirana sama religijska organizacija, skoraj vedno si pod njo predstavljamo cerkveno organizacijo, z bolj ali manj togimi vedenjskimi vzorci, ki jih predpisujejo ustrezni normativi. Pri preučevanju odnosa med verskim čustvovanjem in religijskimi organizacijami gre za povezavo dveh nivojev - mikro nivojem posameznikovega čustvovanja in mezo nivojem - izgradnje občutkov in čustvovanja na skupnem nivoju, ki je hkrati nivo organizacije. Tisto, kar je potrebno problematizirati, ni torej samo narava posameznikovega verovanja, temveč tudi različni organizacijski principi - kajti največkrat si pod funkcioniranjem organizacije predstavljamo tisto obliko, ki se nam zdi samoumevna.

To "protosociološko" dejstvo je potrebno torej prepoznati, da poskušamo razrešiti dilemo na konkretni tematski, torej religiološki ravni. V sociološki in social-

no psihološki teoriji je več takšnih teorij, kjer je povezava različnih nivojev ne samo možna, temveč tudi produktivna. Torej, da bolje razumemo odnos med produkcijo čustev na mikro nivoju in njihovo regulacijo si lahko pomagamo s teorijami, ki posegajo na obe področji in so hkrati pomembne z vidika religioznosti. Izbrali si bomo tiste, ki so pomembne za analizo rituala kot tiste vmesne institucije, kjer prihaja do interakcij med čustvenim dojemanjem posameznika in čustvenimi zapovedmi organizacije.

Ritual kot psihosocialni konstrukt

Ritual v psihoanalitični in kognitivni perspektivi

V zvezi z ritualom obstajajo številne teorije, od socioloških, psiholoških antropoloških, ki zajemajo njegove različne vidike. V sociologiji je pomembno pojmovanje J. Caseneuvea (*Sociologija obreda*, 1971), ki definira ritual kot upravljanje z neobvladljivim, numinoznim in razlikuje več vidikov numinoznega - od numinoznega kot tabuja, magičnega numinoznega in svetega numinoznega. V našem prispevku nas zanimajo predvsem tisti vidiki rituala, ki se nanašajo na evokacijo, konstrukcijo in tudi upravljanje s čustvi, na kratko, s produkcijo čustev na različnih ravneh.

Začeli bomo s Freudovo teoretično dediščino, ki s svojo psihoanalitično teorijo ne posega samo v intimni posameznikov prostor, temveč je temeljne vidike svoje teorije razširil tudi na splošni civilizacijski okvir, še posebno pa je v našem kontekstu pomembno njegovo pojmovanje rituala, saj razkriva pomembne procese tudi v religiološkem smislu.

Religija je bila pomemben objekt preučevanja že od samega začetka v razvoju psihoanalize, tako njen začetnik S. Freud ni samo utemeljitelj psihoanalize, temveč tudi utemeljitelj številnih vidikov religioznosti. V primerjavi z Jamesom pa v najbolj splošnem ni v ospredju v zvezi z njo vidik intenzivnosti, ampak patološkosti. Čeprav se je Freud sistematično posvetil tej temi v svojih zrelih (50. letih), pa je bila zanj zanimiva že od nekdaj. To njegovo zanimanje vključuje tako teoretični kot tudi izrazito osebni vidik, v okviru katerega je še posebno pomemben odnos s svojim očetom.

Tako pravi W.W. Meissner (Shafranske, 1995: 205): "Zdi se jasno, da Freudovi religiološki pogledi, morda bolj kot katerikoli drug vidik njegovega dela in njegove psihologije, odsevajo spodaj ležeča in nerazrešena protislovja in konflikte, ki izvirajo iz zgodnejših psihičnih plasti. Za Freudovim argumentom o religiji stoji Freud človek, in za Človekom, z njegovimi predsodki, prepričanji, verovanji, se skriva senca Freuda otroka."

Freudovo pojmovanje temelji na številnih teoretičnih predpostavkah, povezanih z njegovo teorijo psihoanalize - morda najbolj temeljni sta njegov racionalistični pogled na človeka, ki je poudarjal pomen razuma in objektivnosti, kar vodi pri Freudu v poudarjanje pomena znanosti kot tehnologije, ki najbolj ustreza interesom posameznika kot tudi kulture, in evolucionizem, za katerega je značilno povezovanje med ontološkimi in filogenetskimi principi.

Poleg tega je pomembna tudi njegova teoretična predpostavka o težnji po zadovoljitvi želja kot središču mentalne aktivnosti.

Njegov racionalizem ter uporaba analogije kot orodja preučevanja in pojmovanja želja že sama napeljujeta na povezovanje med religijo in psihoanalizo. Tako je sam Ojdipov kompleks izvirno povezan s prazgodovinskim dogodkom, ubojem očeta v primarni hordi, kar pušča posledice v posameznikovem in tudi v splošnem civilizacijskem okviru - kot sam poudarja, vsaj v židovsko - krščanskem civilizacijskem okviru.

V splošnem civilizacijskem okviru se to kaže kot poskus opravičitve in pomiritve s tem primarnim dejanjem prek obredov žrtvovanja in drugačnih religijskih ceremonij.

V individualnem smislu je ojdipovski kompleks ponovljen v osebni ritualu v smislu nadomestitve ojdipovske želje, ki je postala potlačena - od tu izvira po Freudu temeljna funkcija religije, ki jo lahko primerjamo z nevrozo.

Na to se navezuje tudi Freudovo pojmovanje rituala - religiozni ritual je po Freudu ponavljajoča se, obsesivna aktivnost, ki jo podžigajo nezavedna dejanja. Mc Callister podaja dva modela (1995: 329), v okviru katerih Freud pojasnjuje religiozni ritual. Po represivnem modelu so osnova religioznega rituala zavrti otroški spomini na seksualne fantazije, ki se jih le-ta ni sposoben spominjati v originalu, ampak samo v obliki premeščenih spominov v povezavi s krajevnimi, časovnimi in kontekstualnimi podobnostmi. Tako lahko religiozni ritual vključuje podobo ljubečega Boga, ki za posameznika simbolizira objekt njegovih želja.

Po drugem modelu pa sprožijo spomin na dogodke zgodnjega otroštva močni in pomembni dogodki. Še vedno so ti spomini samo fragmentalni, saj otroci niso sposobni podoživeti dogodkov v pripovedni obliki.

Freudovo predpostavko o otroški amneziji so nekateri avtorji zavrnil (npr. Hammond, 1990), saj dokazujejo, da ne gre toliko za amnezijo, kot za nenaučenost posredovanja tega zgodnjega izkustva - otroci se namreč morajo šele naučiti predstaviti mentalna izkustva in šele nato lahko predstavijo tudi lastna intimna doživetja.

Ne glede na to pa se v okviru Freudove teorije kažejo pomembne karakteristike rituala, predvsem v sociopsihološkem smislu - v abstraktnem smislu kot odnos med posameznikovim jazem in nezavednim, ki je izrazito čustvena komunikacija. Vendar, ker gre v osnovi za ponovitev čustvene sheme z nevrotičnimi simptomi, je religiozni ritual primerljiv, ne pa identičen, z nevrotičnim. Takšna pa je tudi vloga religije, saj je religija v tem smislu po Freudu lahko univerzalna obsesivna nevroza človeštva.

Kljub temu, da je Freud zagovarjal tesno povezanost med religijo in nevrozo, pa je njegovo pojmovanje religioznosti in rituala postalo za mnoge zanimivo izhodišče v širšem smislu. Tako so se predstavniki kognitivne teorije religioznega izkustva osredotočili predvsem na kognitivno doživetje rituala, njegov potek s stališča procesa učenja.

Religiozni ritual vključuje podoživljanje nezavednega in hkrati pridobivanje spretnosti, podobno kot, če gre za učenje katerikoli spretnosti. V skladu s kognitivno teorijo religioznega izkustva (McCallister, Hood et al., 1995), postane pridobivanje spretnosti postopoma avtomatizem in zato vse manj zaveden - naučiti se rituala pomeni v nasprotju s Freudovim razmišljanjem povečevanje"mase nezavednega" in ne kompenzacija nezavednih instinktov. Ko postane tehnika ritu-

ala vse bolj avtomatska, se težje spreminja, saj ga je potrebno ponovno ozavestiti, vendar pa hkrati ne sme postati rutina, saj s tem izgubi svojo napetost.

Po McCallistru se takrat, ko je ritual avtomatiziran, posameznik lahko osredotoči na religiozno vsebino oziroma ozadje v tolikšni meri, da ga osredotoči nase (na lastno sebstvo, lastni "self"). V procesu poteka rituala nastane posebno stanje osredotočenja na sebe, ki povečuje čustveno zavzetost, bolj čustven odnos z objektom zanimanja.

Ceprav se kognitivna teorija preučevanja religioznega izkustva naslanja na Freudovo pojmovanje rituala, pa gre bolj za podobnost samega procesa, kot celotnega rituala, pri Freudu gre v osnovi za premeščanje emotivne energije, lahko pri nevrotičnem ritualu, kjer so prepovedani impulzi seksualni, ali pri religioznem ritualu, kjer so prepovedani impulzi egoistični, antisocialni impulzi. V okviru kognitivnega pristopa pa gre za poudarek na sami ritualni tehniki.

Eriksonovo pojmovanje ritualizacije

Prepletenost med individualnim in širšim družbenim vidikom rituala pa je v psihoanalitičnem kontekstu in v navezavi na religijo analiziral tudi E. Erikson, ki je na polju strokovne literature s področja religije najbolj znan po svoji psihobiografijah dveh velikih verskih voditeljev - Gandhija in Lutra, v okviru psihoanalize in psihologije nasploh pa po svoji teoriji psihosocialnega razvoja, po kateri psihosocialni razvoj posameznika poteka v več fazah, v okviru katerih se pred posameznika pojavijo nasprotja, ki jih mora preseči, če se hoče razvijati. To so znane Eriksonove faze psihosocialnega razvoja, kot so osnovno zaupanje nasproti osnovnemu nezaupanju, avtonomija nasproti sramu in dvomu, iniciativnost nasproti krivdi, delavnost nasproti podrejenosti, manjvrednosti, identiteta nasproti zmedenosti vlog, intimnost nasproti izolaciji, produktivnost nasproti stagnaciji, ego integriteta nasproti obupu.

V literaturi manj znana in manjkrat citirana je Eriksonova povezava njegove teorije psihosocialnega razvoja in religioznih ritualov, ki pa je zelo pomembna za razumevanja našeeega problema - še posebno zato, ker zelo natančno formulira posamezna občutja, ki so v psihosocialnem smislu pomembna za razvoj posameznika, v religiološkem okviru pa za osebne rituale kot tudi za religiozne rituale na splošno.

Erikson torej vzpostavi direktno povezavo med konstruiranjem rituala na osebni in širši družbeni ravni in jo postavi kot bistveno pri razumevanju rituala. Vendar pa je potrebno dojeti njegovo razumevanje rituala v povezavi s človekovim učlovečenjem nasploh. Po Eriksonu je v družbi tako razvejana in povsod navzoča ritualizacija posledica dejstva, ker se človek v primerjavi z višje razvitimi živalmi ne obnaša v toliki meri nagonsko, ampak je zanj, kot pravi Erikson, značilna večja instinktualna (ne instinktivna) prilagodljivost - ki lahko v končni fazi privede do tega, da se obnašamo kot različne vrste. Ta specifika določa posebnost človekovega vedenja, ki mora upoštevati številčnost in raznolikost informacij iz svojega okolja, iz česar sledi, da je potrebno izbirati, tehtati, tvegati,... Tako so v samem otroštvu, v

procesu učenja dani modeli, ki usposabljaajo otroka, da zna reagirati v tem kompleksnem okolju. Takšen osnovni model je po Eriksonu model igre, ki otroka usposablja oziroma uči in uvaja v procese ritualizacije, kot se pojavljajo v svetu odraslih, saj sta v otroški igri podana elementa, ki sta za ritualizacijo bistvenega pomena - to je improvizacija in ponavljanje. Ritualizacija je po Eriksonu proces, ki vsebuje tako ponavljanje, to za nas tako tipično sestavino obrednosti, kot tudi improvizacijo in inspiracijo, ki je na prvi pogled v strukturi obreda prikrita. Za Eriksona je ritualizacija "formalizacija minutnih vzorcev medsebojne igre", ki pa pridobi svoj pravi pomen šele v okviru psihosocialnega razvoja posameznika - šele v tej zvezi se vidi v vsej veličini njena socialna narava.

Zato ni nenavadno, da Erikson govori o ritualizaciji v povezavi s stopnjami psihosocialnega razvoja.

Če pogledamo primer - prvo fazo v tem razvoju imenuje Erikson osnovno zaupanje nasproti nezaupanju, ki se oblikuje v odnosu med materjo in otrokom v najzgodnejšem otroštvu. Otrok potrebuje mater in ta se na otroka odziva, s tem pa otrok pridobiva občutek zaupanja, ki ga bo spremljal vse življenje. Vendar pridobljeno zaupanje nikoli ni popolno. Prav to občutenje zaupanja, hkrati z zavedanjem, da ni nikoli povsem nevrpašljivo, pa je osnova za občutenje numinoznega. Občutenje numinoznega je tudi temelj religioznih fenomenov. Ta ritualizacija se lahko sprevrže v pseudoritualizacijo, ki lahko pridobi različne oblike - npr. narcizem.

Druga faza v tem procesu je tvorjenje avtonomije nasproti sramu in dvomu - prevladujoč element ritualizacije je element pravičnosti, element, ki je bil zelo prisoten v zgodnjem krščanstvu. V tretji fazi - iniciativnosti nasproti krivdi se kot pglavilni element ritualizacije pojavi element dramatičnosti itd.

Posamezne faze psihosocialnega razvoja se med seboj dopolnjujejo in nadgrajujejo in Erikson govori o epigenezi ritualizacije - torej tako lahko občutek numinoznega povežemo z določeno avtoriteto in jo naredimo sakralno. Možnosti je neskončno.

Tako pri Eriksonu kot pri Freudu je poudarjena individualna konstrukcija rituala, ki je močno povezana s kulturnim ozadjem. Medtem ko gre pri Freudu za proces ponovitve, obnovitve in vračanja nekega stanja, ki je v naših očeh bolj ali manj nezavedno - torej vračanje nezavednega, ki pa ima močno poudarjeno čustveno komponento, ki se nanaša na določeno stopnjo psihosocialnega razvoja, gre pri Eriksonu za sistematično izgrajen proces epigeneze ritualizacije - medtem ko je pri Freudu to proces, ki je na meji patološkosti, pa naj gre za ritualizacijo ali religijo, gre pri Eriksonu za del normalnega psihosocialnega razvoja - religija dobi svoj legitimen status v procesu posameznikovega razvoja. V obeh primerih pa je ritual vzet zelo resno, torej kot dovršeno srečanje posameznikovih potreb z nekim kulturnim oz. religioznim ozadjem. Torej ritualizacija v svoji dovršeni obliki ni samo površinska zadeva, ampak človeka v veliki meri pretrese ali celo spremeni. Če proces ritualizacije v omenjenih modelih primerjamo s teorijo učenja Bandure, ne gre samo za proces privolitve, temveč tudi identifikacije ali celo internalizacije. Gre za idealno situacijo, ki v družbeni praksi ni pogosta, je pa zaželena.

V obeh primerih gre tudi za močno povezanost s sistemom kulture, ki se pojavlja v konkretnem civilizacijskem okviru, vendar pa ta vloga ni definirana z vidika

religijskih institucij, gre za širši nadinstitucionalni vidik - in pomembno v zvezi s tem je, da so religiozne institucije sekundarne v primerjavi z določenimi občutenji, na podlagi katerih se lahko razvije vsa raznovrstnost rituala.

Raznovrstnost religioznih občutenj pa daje religiji poseben status in legitimnost. Tako je A. Hardy sistematiziral različna občutenja numinoznega na podlagi številnih religioznih doživetij. Avtentičnost religioznih občutkov je eden osnovnih mehanizmov za konstruiranje religioznih sistemov, kot posebnih sistemov realnosti.

Ritual v funkciji izmenjave vlog - tehnologija rituala in njegov manipulativni vidik

Drug zelo širok sklop teorij, ki se nanaša na globlje razumevanje religioznih ritualov, predstavljajo teorije o družbenih vlogah, ki izhajajo iz različnih teoretičnih tradicij - od sociološke, kulturno antropološke in zelo raznovrstnih psiholoških. Koncept vloge, ki je vzet iz dramatike, so na začetku 20. stoletja prevzeli družboslovci, da bi z njim pojasnili funkcioniranje posameznika v družbenem okolju. Že zelo zgodaj so izraz uporabljali v psihologiji in sociologiji religije. Kasneje, po drugi svetovni vojni, je postal koncept vlog zelo razširjen v socialni psihologiji, za religiološki okvir preučevanja je pomemben koncept, ki ga je razvil Hjalmar Sunden, in ki se direktno navezuje na religiozno izkustvo.

Nils G. Holm (1995) je zelo široko področje teorije vlog razdelil na tri različne pristope glede na interesno področje:

- strukturno analitična šola, katere interes je odkrivati različne vloge v okviru družbenih enot, njeni predstavniki so Linton, Parsons, Darhendorf. Vsaka družbena enota se sestoji iz različnih družbenih vlog, ki si jih morajo posamezniki navzeti, da lahko takšna skupnost funkcionira - v ospredju je torej družbeni vidik igranja vlog v nasprotju z individualnim, ko vidik čustvovanja ni toliko razviden;
- interakcionistični model poudarja analizo situacij kot so vidne iz vsakodnevnega življenja, poudarja različnost vlog, ki jih igra posameznik in preučuje funkcioniranje teh vlog v družbenem kontekstu. V okviru tega pristopa bi lahko našli številne avtorje: Meada, Goffmana, Sarbina pa tudi Bergerja in Luckmanna. Če povzamemo teoretično izhodišče H. Meada, ki je prispeval postavke te teorije, ki so pomembne v našem primeru: osnovni proces v socialnem okolju je interakcija med posamezniki, ki poteka prek komunikacijskih sredstev, komunikacija pa poteka preko simbolov, ki v postopku izmenjave in ponavljanja dobivajo smisel. Poudarek njegovega sporočila je prav v tem procesu, ko se pošiljatelj sporočila postavi v pozicijo sprejemnika in prek njega poskuša dojeti vsebino svojega lastnega sporočila, kot ga je prepoznal sprejemnik. Torej tudi sprejemnik mora prepoznati sporočilo pošiljatelja, tako da se postavi v njegovo vlogo. Posebnost tega procesa je nastajanje sebstva, ki je v odnosu do samega sebe lahko objekt. Tako Mead razlikuje med konceptom "jaza" in konceptom "mene", medtem ko je jaz aktivni del posameznika je "mene" zaznavajoči, reflektivni del, ki oblikuje sodbe pri posamezniku.

Interakcija je pri Meadu v osnovi kognitivni proces, prek katerega si pridobivamo zavestno znanje o generaliziranih drugih. E. Goffman je poudarjal mikro-

aspekt medsebojnih interakcij in s tem podal izhodišče za preučevanje čustvenega elementa interakcije, kjer nastopa "self" kot čustveni menedžer. Pri tem poudarja, kot pravi Hochschild (1979), eno vrsto igranja, in sicer menedžment izražanja in občutenj, ki iz tega izhajajo - to Hochschild imenuje površinsko igranje v primerjavi z globokim igranjem, kjer gre za izražanje odgovarjajočih čustev.

V socialno-psihološkem smislu je poglobljen vidik med igranjem vlog in osebnostjo. Tako je Meadovo teorijo razvil Sarbin - in poudarjal različne vidike oziroma stopnje povezanosti med zaznavanjem sebe in vlogami. Natančneje je določil sedem ravni - od prve, ko sta sebstvo in vloga odmaknjena eden od drugega, pa do končne ravni, ko sta vloga in sebstvo povezana v globokem transu. Pod to sedmo, zadnjo fazo, Sarbin prišteva različna mistična doživetja, obsedenosti, religiozne konverzije, v katerih je zavestna volja posameznika odstranjena.

Socialno - psihološko razumevanje vloge v povezanosti s sebstvom se kaže kot trajnejše medsebojno razmerje, ki se odraža v sami osebnosti. To, da se vloga, ki jo igra drugi odraža na osebnosti prvega, je še posebno poudaril Newcomb.

Za našo analizo pa je pomembno delo H.Sundena, njegovo izvajanje pa N. Holm uvršča pod zaznavajoči model teorije vlog. Njegova posebnost je predvsem v tem, da je teorijo vlog povezal z religioznim doživljanjem oziroma izkustvom. Bil je navdušen nad tem, kako religiozni teksti ponujajo določene vloge, ki dajejo možnost doživljanja, ki je močnejše kot vse vloge, ki jih ustvarja človek. Zanimalo ga je torej predvsem pridobivanje, prevzemanje in funkcioniranje posameznika kot homo religiosus. Kot reakcijo na Ottovo teorijo religioznega izkustva - njegovega numinoznega, kjer je v ospredju intenzivni čustveni poudarek, je Sunden menil, da religiozno doživljanje vključuje celovito mentalno aktivnost posameznika.

Religiozni svet je psihološko možen, ker se ljudje skozi učenje - branje, poslušanje, meditacijo seznanijo s posameznimi mitološkimi vlogami, ki jih ponujajo religijski teksti. Ti pa potem učinkujejo kot ostali referenčni okviri, kot potencialne izkustvene strukture - da ob določenih pogojih, pogosto so to določeni dogodki ali osebne krize, ki delujejo kot stimulans, postaja referenčni okvir vsakdanjosti nezadosten. V teh pogojih posameznik sprejme mitološke vloge, ki strukturirajo njegovo zaznavo, naše čute (podzavestno) - tako je npr. svet viden kot ustvarjen s pomočjo Boga.

Sunden je v številnih svoji delih to ponazoril z naslednjim primerom: "V severni Švedski je kriminalistična policija pridobila podatke o kriminalni zvezi s Finske, ki je povzročila opustošenje na Finski obali. Raziskovalna skupina je krenila na pot. Odkrili so, da je bilo vlomljeno v vikend-hišico in da so tatovi ukradli nekaj pušk, skupaj s strelivom. Tudi čoln na vesla je izginil. Odkrili so ga na otoku. Torej so bili tatovi verjetno prisotni na otoku. Raziskovalna skupina se je izkrcala in se premikala naprej po odprti pokrajini. Nenadoma je komandir skočil v zavetje za skalo. Zagledal je moža, ki je meril nanj s puško. Čakal je na žvižganje krogel, toda nič se ni zgodilo. Končno je vstal in natančno pregledal področje. Našel je steklenico piva, ki je ležala na tleh, z vratom uperjena vanj in ta poza je odgovarjala elementu v pripravljenosti, ki si jo je komandir zamislil, puškini cevi, katero je pričakoval..." (N.Holm, 1995: 408).

Tako pristopi v okviru psihoanalitičnih in drugih psiholoških teorij kot tudi v okviru teorije vlog kažejo na dvojno naravo rituala:

- v osebnostnem smislu se kaže ritual kot proces, ki vsebuje kognitivne, emotivne in doživljajske vidike in je pomemben del ne samo interakcijskega procesa s drugimi ljudmi, temveč tudi v zvezi z osebnostjo posameznika. Tu je še posebno pomemben čustveni vidik, saj ritual reproducira čustvena stanja, ki so pomembna za orientacijo posameznika v svetu, jih poudarja ali pa kontrolira.

- V povezavi s tem se kaže tudi širša družbena narava rituala. Številni avtorji so prevzeli teoretične konstrukte Hochschilda (J. J. Johnson, 1995), ki je preučeval čustvovanje kot vidik oblikovanja družbenih odnosov in v zvezi s tem opredelil okvirna pravila (framing rules) kot tista, ki pripisujejo pomen situacijam. Tako npr. določajo, katera vrsta čustvovanja je primerna v dani situaciji. Okvirna pravila potem določajo pravila čustvovanja, ki povedo posamezniku, katero subjektivno občutenje je v skladu z družbenimi pričakovanji. Na tej podlagi lahko posamezniki uporabljajo čustva na dva načina: sodelujejo v "globinskem igranju", kar pomeni, da dejansko izkazujejo čustva, ki so v skladu z družbenimi pričakovanji ali pa sodelujejo v "površinskem" igranju, ko na videz kažejo družbeno pričakovana občutenja, medtem ko so njihovi subjektivni občutki drugačni. Poleg subjektivne manipulacije obstaja manipulacija s strani višjih interesov, tistih, ki oblikujejo okvirna pravila in pravila čustvovanja. To v hierarhičnem pogledu višjo raven manipulacije je R. Collins (A.R. Hochschild, 1979: 578) povezoval z ritualom kot obliko emotivne tehnologije, zato je za elite bistveno, da dobijo legitimen odnos do rituala.

Emotivni vidik je v ritualu prisoten in individualnem in širšem družbenem nivoju - šele tako vidimo tudi njegovo funkcioniranje v različnih organizacijah. Morda je to prav notorično vidno v religijskih organizacijah, saj je tehnologija rituala v njih še posebno poudarjena, z njimi pa je izvirno povezan tudi pojem rituala.

Ritual kot emotivna tehnologija organizacije

Medtem ko se v socialno-psihološki perspektivi ritual kaže kot psihosocialni konstrukt, v katerem se med drugim ponovno vzbudijo določena čustvena stanja, ki so pomembna za posameznikovo doživljanje, pa so po drugi strani pomembni tudi družbeniki vidiki rituala, ki nam povedo, skozi katere vloge, ki jih ponuja ritual, nastaja čustvena konsolidacija med pripadniki religijskih organizacij. V tem smislu se, kot pravi Collins, na podlagi emotivne tehnologije dogaja upravljanje s čustvi, ki lahko dobiva zelo profesionalni značaj. Zato lahko tudi, in še posebno na področju religijskih organizacij, govorimo o emotivnem menedžmentu v najvišjem smislu besede.

Zakaj so čustva tako pomembna ne samo za posameznikovo doživljanje, temveč tudi za življenje samih religijskih organizacij? Da odgovorimo na to vprašanje je potrebno prepoznati sam pojem religijske organizacije. Najbrž ni potrebno poudarjati, da je to tako zelo širok pojem, ki ga je težko "stlačiti" v eno definicijo, in da tudi med raziskovalci, ki se ukvarjajo z religijskimi organizacijami, ni enotnega konsenza glede tipologije organizacij kot tudi glede vsega tistega, kar spada zra-

ven. Obstaja več različnih teorij religijskih organizacij, vendar pa bi lahko glede na naše potrebe razlikovali dva pristopa:

– prvi pristop se nanaša na samo strukturo religijskih organizacij, na njene sestavine in njihova medsebojna razmerja, čeprav je tudi ta pristop npr. pri Webbru bolj kompleksen. Tako je Weber razlikoval dva temeljna tipa religijskih organizacij - cerkev in sekto, ki ju je v skladu s svojo etimologijo idealnih tipov razlikoval glede na vodenje, članstvo in strukturo, vendar pa vključil v ta razmerja tudi evolutivni vidik v okviru sekularizacijskih procesov. Kljub Webbrovi široki opredelitvi, pa je njegova tipologija postala znana predvsem zaradi razlik v strukturi sami. Njegovo dihotomno tipologijo je kasneje dopolnil Troelch, s tem da je cerkveni in sektaški organizaciji dodal mysticism, ki pa v analizi strukture religijskih organizacij ni postal pomemben element. Kasneje je bila shema religijskih organizacij dopolnjena z denominacijo, kot posebnim ameriškim organizacijskim vidikom (Niebuhr) in kultom, kot na v novi, moderni obliki odkritim strukturnim fenomenom. Strukturni vidik preučevanja religijskih organizacij poudarja odnose v sami strukturi, ki se kažejo v položaju profesionalcev, ki vodijo to organizacijo v smislu njihove večje ali manjše profesionalizacije, v položaju neprofesionalnih članov, kako strogo določene so njihove medsebojne vloge, v smislu manjše oziroma večje avtonomije, kako vpliva na funkcioniranje strukture številčnost članov, če gre za manjše skupnosti oziroma masovne organizacije, kakšna je stopnja hierarhizacije ...

– teoretično pojmovanje organizacij, v okviru katerih je poudarjen njihov razvojni vidik, ki ga je v okviru revitalizacijskih procesov utemeljil H.R. Niebuhr, ki je med drugim tudi definiral denominacijo kot tipično ameriško vrsto religijskih organizacij. Po Niebuhru se vsaka trajna oblika verske aktivnosti, ki pridobi svoj bolj ali manj stalni organizacijski vidik, začne kot radikalno sektaško gibanje nižjih slojev, ki se postopoma konsolidira, da pridobi zunanjo organizacijsko stabilnost v nasprotju z notranjo vitalnostjo in se s tem zlije s prevladujočo kulturo - tako nastane cerkev oziroma denominacija. Po Niebuhru so "denominacije najbolj grešne kreacije religijskega površja - ker so zakrivile greh shizme s tem, da so sanktificirale to delitev, krive so za pokončanje bratstva s svojim povzdigovanjem družbenih interesov in krive za izdajo Evangelija, ker so zamenjale njegove radikalne zahteve za blede kulturo srednjega sloja..." (Encyclopedia of the American Religious Experiences, 1988: 42).

Takšno pojmovanje vključuje sekularizacijo in revitalizacijo religioznih organizacij v časovnem kontinuumu. Nove marginalne religijske organizacije so nosilci revitalizacije, medtem ko se zrele vse bolj sekularizirajo. Vitalizacija je prav tako kot sekularizacija pomemben del istega procesa in sta bolj kot v nasprotju v medsebojni odvisnosti - podobno kot elementi v tržni strukturi.

Niebuhrovo pojmovanje dinamike religijskih organizacij je, kot je tudi sam poudarjal, povezano s krščansko tradicijo in ni univerzalno. Podoben pristop sta v luči ekonomske teorije v zadnjem času med drugimi razvila tudi R.Finke in R.Clark (1992).

V zgodovini pa so na področju religije pogosto vzniknili religijska gibanja z močno notranjo dinamiko, ki so jo pogojevali poleg religioznih še socialni in tudi drugi dejavniki. Bila so prisotna v različnih obdobjih in na različnih krajih sveta. Takšno gibanje je bilo npr. tudi zgodnje krščanstvo. Posebnost teh gibanj je

med drugim tudi v tem, da je njihova intenzivna mobilizacija povezana z intenzivno čustveno podporo njihovih članov. Takšna gibanja so npr. v ameriški zgodovini tako imenovana preporodna gibanja (revivali), ki so razvila moderne marketinške prijeme predvsem na emotivnem področju. Zaznamovale so jih močne osebnosti, ki so znale mogoče celo bolj kot današnji marketinški strokovnjaki prebuditi čustveno vznesenost svojih članov. Dogajanje v teh gibanjih je bilo preprosto preplavljeno s čustvi. Če pogledamo samo na enega od akterjev preporoda, ki je deloval v obdobju Velikega prebujenja, za katerega Finke in Clark pravita, da le ta ni bil nič drugega kot ... "dobro načrtovana, dobro publicirana in dobro financirana preporodna kampanja" (1992: 46). Torej najpomembnejši voditelji tega gibanja so zelo natančno načrtovali svojo karizmo tudi s tem, da so obvladali t.i. čustveno delovanje. Za izgradnjo karizme P.L. Wasielevski (1985) poudarja ... niso potrebne samo osebne kvalitete, ampak sposobnost prenašanja svojih stališč in čustvovanj.

Če pogledamo že omenjenega Whitefielda: "Množice niso prišle samo, da bi poslušale Whitefielda. Premaknjeni zaradi njegove velike moči, so tisoči padali na tla in vpili k Bogu, ko je Whitefield grmel" Ali ste rešeni?" - in nato pojasnil, zakaj je bil odgovor "ne!" Napadel je lokalno duhovščino zaradi položaja njenih ovčic: "Prepričan sem, da večina pridigarjev (v Novi Angliji) govori o nepoznanem in neobčutenem Kristusu. Razlog zakaj so kongregacije omrtvele je v tem, ker jim pridigajo mrtvi možje" (Finke, Clark, 1992: 51).

Na Whitefielda pa se nanaša tudi eden Franklinovih najbolj znanih aforizmov, ki pravi, da "gresta norec in njegov denar kmalu narazen". Povezan je z doživetjem, ki se mu je godilo ob poslušanju Whitefieldovega pridiganja: "Slučajno sem se (kmalu potem) udeležil ene od njegovih pridig, v toku katere sem opazil, da jo bo zaključil z zbiranjem prispevkov in pri sebi sklenil, da ne bo dobil ničesar od mene. V žepu sem imel celo pest bakrenih novčičev, tri ali štiri srebrne dolarje in pet zlatnikov. Ko je nadaljeval s pridigo sem se začel mehčati in se odločil, da mu bom dal bakreni denar. Ob naslednjem "udaru" njegovega pridiganja sem se počutil osramočen in se odločil, da mu dam srebrnike, in končal je tako občudujoče, da sem v zbiralni krožnik izpraznil svoj žep" (Finke, Clark, 1992: 50).

V zgodovini je bil sicer samo en G.Whitefield, vendar pa je bilo samo v ameriških preporodnih gibanjih še veliko drugih, ki so znali v dani situaciji "spraviti" ljudi v intenzivna čustvena stanja. Zato ta in podobna gibanja, ki jih lahko uvrstimo v to področje, ne pomenijo samo uvod v politične in širše družbene spremembe na ameriških tleh, ampak so skozi osebnostne dileme prinesla spremembe tudi v intimno sfero posameznika, na področju medsebojnih odnosov in v družini. Npr. eden izmed za nas danes trivialnih dosežkov tega gibanja je bil, da so si mladi, predvsem moški, lahko sami izbirali bodoče zakonske partnerje. Zato jih imenujemo tudi psihosocialna gibanja. Mnogi ameriški zgodovinarji pa opozarjajo na vpliv teh gibanj na razvoj ameriškega individualizma in tudi ameriško revolucijo.

Tako so bili osrednji dogodki revivalov množične konverzije, nenadna religiozna doživetja, povezana z močno pripadnostjo skupini, skozi katera so se ljudje očistili greha in postali ponovno rojeni. - največje število konvertitov je pripadalo mladi generaciji, kar je povezano tudi z iskanjem identitete v tem obdobju. Nasploh je za konverzije značilno, kot poudarjajo tudi današnji raziskovalci tega

pojava, da so zdaleč najpogostejše v obdobju, ki ga po Eriksonu zaznamuje iskanje lastne identitete. V povezavi s tem so bile množične konverzije tudi v funkciji zamenjave vrednot starejše in mlajše generacije. Če pogledamo kako funkcionirajo čustva v institucionalnem kontekstu - in če imamo pred seboj religijska gibanja z intenzivnim čustvenim nabojem, je vidna vloga čustev kot mobilizacijskega dejavnika - v tem primeru se spodbujajo določena čustva. Obratno pri tistem tipu organizacije, ki skrbi za ohranitev sistema, v ospredju je predvsem kontrola čustvovanja, čustva so pomembna za samo organizacijo, za ohranitev ravnovesja oziroma za vzpostavljanje novega.

Če pogledamo torej s stališča čustvenega menedžmenta - lahko v okviru religijskih organizacij nastajajo različna okvirna pravila, ki določajo tudi pravila čustvovanja. Ta lahko poudarjajo intenzivnost čustvovanja, kot v primeru psihosocialnih gibanj, ali pa ga poskušajo umiriti, kontrolirati. Tako so v religioznem okviru pomembne različne prepovedi - ki so velikokrat celo bolj poudarjene od same vsebine verovanja. Vendar če ponovno pomislimo na Freudovo pojmovanja rituala, ki pomeni prerazdelitev primarnih impulzov, je vsaka prepoved kočljiva zadeva, s sabo prinaša supresijo in težko predvidljive posledice. Še danes se bojimo organizirane manifestacije intenzivnih verskih čustev, verskega fundamentalizma v kakršnikoli obliki in ta strah ni brez osnove. Vendar pa z intenzivnimi čustvi prežeta religijska gibanja, ki imajo psihosocialni karakter, ne prinašajo v vsakem primeru negativnih posledic, ampak se lahko njihova energija kanalizira v smislu vrednot in potreb moderne družbe. Zato ni pomembna samo njihova intenzivnost, temveč tudi vsebina čustvovanja, oziroma kako so čustva vrednostno usmerjena.

Zato so pomembni dejavniki čustvenega menedžmenta v religijskih organizacijah poleg profesionalcev, same strukture religijske organizacije in vernikov še vrednote. Vrednote se velikokrat pojavljajo v nejasni vlogi, zaradi njihove manj vidne in manj občutne narave, je njihovo delovanje težko opazno. S stališča sociopsihološke perspektive (Rokeach, 1969) so vrednote globlje od prepričanj, so večdimenzionalni standardi, ki vplivajo na naše obnašanje, so standardi, ki so v službi razsojanja, ki kopičijo hvalo in utrjujejo določeno krivdo nas in drugih... zato so tudi povezani s čustvovanjem.

V kontekstu povezovanja med vrednotami, občutenjem in čustvi je pomemben socialno-fenomenološki pristop pri preučevanju občutenj in vrednot, ki izhaja iz samega izkustva posameznika v socialni situaciji. Tako N.K.Denzin (1985) razlikuje več vrst občutenj, ki so primerna za analizo religijskega čustvovanja:

- senzitivna občutenja se nanašajo na občutenja živega telesa, kot je npr. bolečina in jo drugi ne morejo direktno občutiti, v religiološkem kontekstu so takšna občutenja zelo pogosta, velikokrat so osnova za globoko religiozno čustvovanje;
- občutenja živega telesa sestavlja sicer več senzitivnih občutenj, vendar pa ne pomenijo le golega seštevka le teh, saj se tičejo občutenja telesa kot celote, - npr. intenzivna jeza, izražena telesno. Za to vrsto občutenj je značilno, da so interaktivna in pomenijo osnovo za socialno izražena čustva - kot pravi avtor, lahko subjekt komunicira in - daje "ta čustva drugim, in s tem dovoljuje, da vstopajo v čustveno doživetje skupaj z njim";
- intencionalna vrednostna občutenja so občutenja občutenj, ki jih lahko imenujemo tudi interpretirana čustva, "čuteče refleksije", kognitivne in čustvene, o čustvih.

So simbolične objektivizacije čustvenih doživetij, ki jih je subjekt občutil oziroma jih bo občutil v prihodnosti.

So neke vrste standardi, ki prihajajo iz socialnega okolja, ki pa niso pomembni samo zaradi orientacije posameznika v čustvenem univerzumu, temveč tudi zaradi tvorbe skupinske identitete. V tem smislu so pomembni tudi na področju religijskih organizacij;

- občutenje sebe, ki naredi sebstvo za subjekt in objekt čustvenega zavedanja, sebstvo postane objekt v polju doživljanja posameznika, pri tem je potrebno razlikovati globlje in površinsko dojemanje sebe.

Intencionalna-vrednostna občutenja in "religijska zgodba"

V zvezi s čustvovanjem v religijskih organizacijah so pomembna vrednostna intencionalna občutenja. Vse religijske skupnosti kot tudi drugačne poznajo vrednostne osnove, ki narekujejo pravila čustvovanja, ki naj bi si jih pripadniki teh skupnosti delili. Velikokrat so zapisana z velikimi črkami kot zapovedi. Da bi bila podkrepljena, so velikokrat postavljena kot pozitivne vrednote - v skladu s poudarjenimi cilji, da se dejansko uresničijo kot vrline, nasproti negativnim vrednotam. Niso samo deljiva, temveč tudi prenosljiva iz generacije v generacijo.

Ker živimo v prostoru, ki ga je zaznamovala judovsko - krščanska civilizacija, so za nas kljub globalizacijskim procesom še vedno zelo pomembna intencionalno-vrednostna občutenja, ki so nastala v tem okviru. Kljub multikulturnim vplivom predvidevamo, da so ta občutenja relativno trajna in je njihov vpliv kljub modernizacijskim težnjam še vedno pomemben. Nenazadnje imajo religijske skupnosti, ki izvirajo iz krščanstva, v našem prostoru še vedno najpomembnejšo vlogo.

Če pogledamo zelo na grobo osnovni judovsko - krščanski mitološki okvir, je morda temeljno sporočilo v simbolnem smislu, da obstaja globoko in nepremostljivo protislovje med svetim in profanim, ki ga v literarnem smislu zapolnjuje zgodba o izgonu iz raja. Človeštvo oziroma Judovska skupnost se mora znajti v tem spoznavnem okviru na novo in z božjo pomočjo vzpostaviti pravila. Človek potrebuje še vedno pomoč oziroma vodstvo v tem svetu, božjo postavo v minljivem svetu. Medtem ko so v Stari zavezi poudarjena pravila, ki se tičejo konstituiranja judovske skupnosti, in ki so gotovo bila bistvena za njen obstoj, so v Novi zavezi v smislu zgodnjega krščanstva kot psihosocialnega gibanja poudarjene vrednote kot so ljubezen do bližnjega, enakost, solidarnost. Gre za širok spekter vrednot, ki se lahko v zgodovini različno interpretirajo. In prav v tem se kaže pomen intencionalnih vrednostnih občutij, saj se lahko prilagodijo dani situaciji. Torej, če pogledamo skozi biblijsko izročilo, najdemo številna vrednostna občutja, vendar pa so za nas zanimiva predvsem tista, ki se ponavljajo. Najpomembnejša so tista, ki se nanašajo na vlogo Boga v tem svetu - medtem ko je v Stari zavezi poudarjen strašljiv vidik Božjega in s tem numinoznega, je tudi na emotivnem področju poudarjen negativni vidik - in na njegovi podlagi se lahko oblikujejo kompleksna religiozna občutenja, ki se potem kot zgledi prenašajo med ljudmi.

Poslušanje (občutenje) Boga ————— neposlušanje (neobčutenje Boga)
 pomeni nagrado sledi božja kazen

V začetku starozaveznih tekstov (Geneza), ne obstaja globlje povezanosti med tistim, ki poslušajo glas Boga in tistimi, ki tega ne zmorejo. Zadeva je jasna - tisti, ki to zmore bo nagrajen, tisti, ki tega ne zmore, bo pogubljen. Nasproti občutenju božjega je postavljen strah kot orodje zastražitve tistih, ki teh občutenj ne zmorejo, strah kot poglobitvena vsebina numinoznega, medtem ko je pozitiven vidik numinoznega še neznan - starozavezni Bog se težko prepusti identificirati. Stara zaveza ne ponuja sofisticiranega modela čustvovanja, vsaj v razmerju do božjega. Čustvovanje ne nastopa toliko v funkciji mobilizacije, temveč v funkciji kontrole.

Vendar pa je že kmalu ljudem dana možnost, da popravijo svoje napake - tako so že v Stari zavezi postavljena zelo natančna navodila, kaj narediti, če gre za "odklonsko" vedenje, ki pa še ni problematizirano v individualnem smislu, v odnosu do samega sebe. Tako je greh v veliki meri neoseben, saj se lahko v smislu grešnega kozla prenaša na "drugega" in npr. v obredu očiščevanja preprosto odpravi.

Šele potem, ko je človeku dana možnost, da se sooči s svojimi lastnimi napakami v razmerju do božjega in hkrati s samim seboj - ko se začne psihoanalizirati, postane situacija bolj zapletena. S tem, ko je človeku dana možnost odrešitve (kar je bilo verjetno v funkciji rasti krščanstva), spozna tudi pomen kazni v intimnem smislu kot krivde oziroma še bolj zapleteno kot greha. Občutenja krivde in greha kot zelo izrazita občutenja pa se lahko doživljajo na različnih ravneh in niso nujno omejena na odnos do Božjega, v skladu s pravili religijskih skupnosti se lahko prenašajo na druga področja skupnega življenja - npr. zakonsko, seksualno življenje. Odrešitev torej predpostavlja soočenost z lastno krivdo, opredmeteno v grehu.

Krivda in greh sta bila pogosto del krščanske zgodovine kot tudi del osebnega doživljanja številnih kristjanov. Zgodilo pa se je tudi to, da se je koncept krivde prenesel na nekoga drugega, saj tudi fenomen grešnega kozla izhaja iz judovsko-krščanskega izročila.

Verovanje (priznavanje Boga) ————— prava pot, blagor
 nepriznavanje Boga ————— lahko pomeni soočenje
 in božjih zakonov z lastno krivdo in odrešitvijo

Tako nastane trikotnik, ki vsebuje Boga, grešnika in odrešitev, ki daje procesu verovanja večjo dinamiko, v socialnem smislu pa funkcionira kot neke vrste popravni izpit in hkrati dogodek, ki človeka v intimni sferi globoko pretrese. Zato ni čudno da so konvertiti v religijski sferi tako dobrodošli. Krščanstvo kot moderna svetovna religija si ne more privoščiti stroge kontrole plemenske skupnosti, ampak omogoči povezovanje religijske sfere s psihosocialnim razvojem posameznika, konflikt med verovanjem in neverovanjem je prenešen na znotrajpersonalni odnos. Takšno pojmovanje, ki se je izrazilo predvsem v protestantskih denominacijah, je gotovo bolj aktualno od politike, ki jo zastopajo na pol državne, javne cerkvene organizacije (npr. v Evropi), kjer se religioznost vse bolj formalizira kot prisotnost pri verskih obredih.

Po drugi strani pa je krščanstvo predvsem skozi novozavezne tekste povezano tudi z občutenjem enakosti, bratstva in ljubezni, konceptom, ki se je v praksi zelo težko uveljavljal na splošno oziroma kot pglavitni koncept čustvovanja. Intenzivna občutenja, ki jih je sproduciralo zgodnje krščanstvo kot izrazito psihosocialno gibanje se težko ohranijo, ko se takšno gibanje stabilizira. Predvsem velja to za ljubezen, kompleksno čustvovanje, ki ga je težko kontrolirati. Zato ni čudno, da je se je pomen teh občutij velikokrat marginaliziral. Tako se je pogosto vsesplošna bratska ljubezen kot osrednji koncept ohranila le v tistih skupnostih, ki so nasprotovale Katoliški cerkvi in ki so se poskušale vrniti k svojim koreninam. V zgodovini krščanstva so bila pogosta gibanja oziroma verske skupnosti, ki so se zavzemala za vrnitev k starokrščanskim vrednotam - vrednotam enakosti in bratske ljubezni. Krščanska občutenja solidarnosti in ljubezni, pa so se uveljavila tudi znotraj prevladujočih krščanskih struj v okviru karitativnih in drugih dejavnosti.

Če na kratko pogledamo, gre za amalgam različnih občutij povezanih v več različnih konceptov, ki omogočajo v okviru emotivnega marketinga široko izbiro - lahko so uporabna v različnih obdobjih za različne namene. Zelo težko bi našli enotne emotivne koncepte celo znotraj ene same religijske organizacije. Na ta način imajo religiozni sistemi veliko trdoživost in fleksibilnost, ki je lahko funkcionalna v modernem smislu ali pa globoko konservativna, v obliki verskega fundamentalizma. Vzrok za takšno raznovrstnost je v sami naravi občutij, ki se lahko povezujejo med seboj in s tem pridobijo novo kakovost.

Čustvovanje ima v religioznem kontekstu v osnovi svoj osebni doživljajski vidik, kajti ravno v tem se kaže njegova dolgoživost in privlačnost - nastanek religij je vedno na tak ali drugačen način povezan z religioznimi doživetji, njihovo podoživljanje, variiranje in transformacija pa z ohranitvijo religijskih sistemov in organizacij. Razširjenost in trajnost religioznih fenomenov je povezana prav z določenimi občutji, ki so povezani z religioznim, in ki jih v kompleksnem smislu označujemo kot občutenje numinoznega. Ta občutenja pa se ohranjajo prav prek interakcij z drugimi, v religioznem ritualu se konstituira kot sodoživljanje, skozi vrednostne religijske sisteme pa so deljiva med pripadniki religijskih organizacij. Tako nastopajo tako v funkciji mobilizacije religijskih skupnosti ali njihove konsolidacije, integracije kontrole.

Če hočemo prepoznati konkretne oblike religioznega čustvovanja, jih moramo prepoznati samo v okviru konkretnih religioznih vsebin, v obliki intencionalno vrednostnih občutij, ki so v narativnem smislu povezana v bolj ali manj kompleksna občutenja, ki jih ponuja določena religija. Ta pa niso ne enostavna, ne univerzalna - ne veljajo samo za pripadnike vseh družbenih slojev enako in tudi ne za vsa obdobja. Kaj je religiozna ljubezen, je podobno kot da gre za ljubezen samo po sebi, vprašljivo, saj se lahko uresniči v različnih oblikah. V zvezi s tem je pomembna vloga profesionalcev v religijskih organizacijah, saj so vse do neke mere profesionalizirane. Njihova usposobljenost in seveda tudi osebna motiviranost jim omogoča, da prek različnih mehanizmov, velikokrat pa posredno prek rituala kot institucije posredovanja občutij, čustev in doživljanja, določajo prioriteto določenim vrednotam in načinom čustvovanja.

Vendar čustva in čustvovanje niso sama sebi namen in ne služijo samo osebnemu zadovoljstvu posameznikov, so pomemben dejavnik obstoja in tudi razvoja v

našem primeru religijskih organizacij, čustva vsebujejo pomemben vidik identifikacije vernikov, saj s svojo intenziteto povezujejo posameznike med seboj, so motivacijski faktor, ki velikokrat vodijo v mobilizacijo in širjenje religijskih organizacij. Če pravijo, da so vse pomembne stvari majhne - manj vidne, lahko rečemo tudi za čustva in čustvovanja, da so premalo razvidna, vendar za življenje posameznika in funkcioniranje organizacij bistvenega pomena.

LITERATURA

- Allport G.W. (1950): *The Individual and his Religion*, New York, Macmillan
- Batson C.D., Shoenrade P.A, Ventis W.L. (1993): *Religion and the Individual*, New York, Oxford University Press
- Capps D. etc (1977): *Encounter with Erikson*, University of California, Scholars Press
- Capps D. (1997): *Men, Religion and Melancholia*
- Denzin K.N. (1985): *Emotion As Lived Experience*, Symbolic interaction, Vol.8, No 2
- Encyclopedia of the American Religious experiences (1988): New York, Schribners and sons
- Erikson E.H. (1977): *Toys and Reasons*, New York: Norton and Company
- Finke R., Clark R. (1992): *The Churching of America*, Rutgers Univesity Press, New Brunswick, New Yersey
- J.Gerhard (1989): *The changing culture of emotions in modern society*, Social Science Information 28/4
- Hochschild A.R. (1979): *Emotion Work, Feeling Rules, and Socila Structure*, American Journal of Sociology, Vol 85, No3
- Hood R.W in dr. (1995): *Handbook of Religious Experiences*, Religious Education Press, Birmingham, Alabama
- James W. (1902): *The varietes of religious experiences*, New York, Longman
- Maslow A. (1964): *Religion, Values and Peak Experiences*, Ohio State University Press
- Rokeach M. (1969): *Value Systems and Religion*, Review of Religious Research, Vol. 11
- Ullman C. (1989): *The Transformed Self*, New York in Londin, Plenum Press
- Wasielowski P.L. (1985): *The Emotional basis of Charisma*, Symbolic Interaction, Volume 8, No 2
- C.Wouters (1992): *On Status Competition and Emotion Management: The Study of Emotions as a New Field, Theory, Culture and Society*, vol. 9

ČUSTVA PRI POLICIJSKEM DELU: ANALIZA FRUSTRACIJE

Povzetek. Avtorja v članku opredelita frustracijo ter povzame ta načine reagiranja nanjo. V nadaljevanju analizirata vpliv frustracije na organizacijske procese ter prikažeta model vplivanja frustracije na vedenje zaposlenih. V osrednjem delu članka predstavita rezultate raziskave o frustraciji na vzorcu slovenskih policistov. Pri tem testirata povezanost med frustracijo in agresivnostjo, ki jo tudi delno potrdita. Frustracija se statistično pomembno povezuje z izražanjem sovražnosti ter obstrukcijo oz. pasivno agresivnostjo, rezultati pa ne kažejo povezanosti z odkritim agresivnim vedenjem. Analiza je pokazala, da se frustracija pri slovenskih policistih v največji meri povezuje z nekaterimi osebnostnimi značilnostmi posameznika kot sta negativna afektivnost in depresivnost, na organizacijskem nivoju pa se frustracija pozitivno povezuje s socialnim spodbopovanjem s strani nadrejenih. Ravno obratna je povezanost frustracije in zadovoljstva z delom. V zadnjem delu prispevka avtorja predstavita možne ukrepe za upravljanje frustracije in omejevanje njenih negativnih posledic.

Ključni pojmi: frustracija, policija, agresivno vedenje, organizacija, upravljanje organizacijskega vedenja

155

Uvod

Čustva so neločljiv del organizacijskega življenja, naj gre za druženje ob jutranji kavi ali za odločanje o strateških ciljeh podjetja. Vendar prežetost organizacijskega življenja s čustvi ne pomeni tudi, da se k njihovem poučevanju in preučevanju pristopa enako zavzeto in z enako resnostjo kot se raziskuje druge pomembne dejavnike, ki jih morajo menedžerji poznati in obvladati za uspešno in učinkovito opravljanje svojega dela. Preučevanje čustev je bilo v preteklosti pogosto odrinjeno na stranski tir, večina raziskovalcev in menedžerjev pa se ni nikoli vprašala, kako zaposleni (ob)čutijo sebe in druge, kako doživljajo okolje, v katerem delajo, kako ga vrednotijo ter kako v vse procese, ki potekajo v organizaciji, vključujejo

¹ Mag. Branko Lobnikar, višji predavatelj in predstojnik katedre za policijsko upravljanje in menedžment na Visoki policijsko-varnostni šoli v Ljubljani. Dr. Milan Pagon, izredni profesor in dekan na Visoki policijsko-varnostni šoli in izredni profesor na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju.

tudi svoje emocije. In to kljub temu, da obstaja vrsta dokazov o pomembnem vplivu čustev na percepcijo, sojenje, spomin, reševanje problemov in upravljanje konfliktov, in da so tudi druge dejavnosti v organizaciji lahko močno pogojene z različnimi čustvi, ki jih posameznik v organizaciji doživlja. In če to velja za vse organizacije, tudi policija ne more biti izjema. Je pa policija organizacija, kjer je bilo tovrstnih raziskav v primerjavi z ostalimi še toliko manj.

Upravljanju čustev v skladu z zahtevami okolja pravimo emocionalno delo (James, 1989). Slednje se lahko odvija na dveh ravneh: posamezniki pri površinskem upravljanju čustev svoja prava čustva skrivajo (npr. se nasmehnejo stranki, čeprav so slabe volje), pri globinskem delovanju pa poskušajo odpraviti vzroke, ki čustva povzročajo. Pogrebin in Poole (1988; cit. v Ashford & Humprey, 1995) sta opazovala policiste, ki so pri svojem delu uporabljali šale in sarkazem, s čimer so zmanjšali pomen strahu in odpora ob nevarnostih ali tragičnih dogodkih (npr. prometne nesreče s smrtnim izidom, obešenje ipd.). Če pa posamezniki v skupini prevečkrat in preveč intenzivno izražajo nezaželeno čustva, jih ostali člani skupine stigmatizirajo (npr. čustvenež, bojazljivec, mehkužnež), s tem pa omejijo tudi družbeni status take osebe, tako da je njeno vedenje mogoče učinkovito ignorirati (Goffman, 1963; cit. v Ashford & Humprey, 1995). Nekateri teoretiki pripisujejo opuščanje preučevanja čustev v javni sferi tudi normam buržuaznega družbeno-moralnega reda. Slednji temelji na prilagajanju normam, ki zatirajo telesne funkcije ter izražanje čustev (Šadl, 1996: 750). Preučevanje subjektivnih izkustev je tako pomenilo "jemati stvari osebno", vpletanje čustev oz. biti čustven bi pomenilo biti slab znanstvenik (ibidem: 751), pa tudi slab menedžer ali policist. In če k temu dodamo še policijsko subkulturo (poročanje čustev je v nasprotju z mačistično naravo policijskega dela; Pagon, 1998b), se ne gre čuditi, da je obravnavo čustev v okviru analize policijske dejavnosti skoraj tabu tema. Ker pa zanikanje ne pomeni tudi odsotnosti pojava, bomo v pričujočem prispevku analizirali stopnjo pojavnosti in vpliv frustracije na delo slovenskih policistov.

Kaj je in kako deluje frustracija

V začetku dvajsetega stoletja je Sigmund Freud uvedel proučevanje frustracije v okviru pojasnjevanja vzrokov agresivnega vedenja posameznikov. V svoji zgodnji fazi psihoanalize je Freud razumel agresivno vedenje posameznika kot služabnico principa zadovoljstva, torej kot dejavnik v službi Erosa (več o Freudovem razumevanju vzrokov za agresivno vedenje glej v Freud, 1987). Če je Freud agresivno vedenje v svojem zgodnjem obdobju (pred 1920) razlagal kot reakcijo posameznika na frustracijo zaradi preprečevanja zadovoljitve njegovih želja (Nastran-Ule, 1997), je pozneje agresivno vedenje pojasnjeval tudi drugače. So pa socialni psihologi iz univerze Yale J. Dollard, L. W. Doob, N. E. Miller, O. H. Mowrer ter R.R. Sears ponovno prevzeli njegovo teorijo o izvoru agresivnosti v frustraciji zadovoljitve želje in leta 1939 objavili monografijo *Frustracija in agresija*, kjer so frustracijo razumeli kot stanje, ki nastane, kadar je organizmu zaprta pot do zadovoljitve ciljne reakcije (Nastran-Ule, 1997: 270). Glavna hipoteza njihove teorije je bila, da

frustracija vedno vodi v eno izmed oblik agresivnega vedenja in da je agresivno vedenje vedno posledica frustracije (prav tam; Reber, 1985: 289). Hipotezo "frustracija-agresija" so kasneje delno potrdile tudi nekatere empirične raziskave (več o tem v nadaljevanju), vendar pa so raziskovalci ovrgli premočrtnost in determinanost pojava agresivnega vedenja zaradi občutenja frustracije. V nadaljevanju si bomo ogledali, kako na nastanek frustracije vplivajo dogodki ali situacije iz okolja in posameznikovo dojemanje teh dogodkov oz. situacij.

Socialno-psihološka razlaga frustracije

Zvonarević (1981) pri obravnavi frustracije ločuje med frustracijsko situacijo in posameznikovim (psihičnim) doživljanjem te situacije. Frustracijsko situacijo opiše kot kombinacijo naravnih, družbenih in psiholoških dejavnikov, ki preprečujejo ali onemogočajo zadovoljevanje določenih želja in potreb oz. posameznika silijo, da počne nekaj, česar ne želi ali pa celo ogrožajo njegovo psihično oz. fizično zdravje (prav tam: 304). Pri tem poudarja, da se lahko v frustracijski situaciji znajdejo tudi posamezne družbene skupine ali sloji, ne le posameznik. Posameznikovo zavedanje frustracijske situacije v njem povzročijo emocionalen odziv, pojav pa imenujemo frustracija (Berkowitz, 1993: 31). Takšno razumevanje frustracije, ki ima svoje korenine v delu prej omenjene skupine socialnih psihologov iz Yala, so povzeli in prevzeli tudi drugi socialni psihologi (Nastran-Ule, 1997; Hewstone in sodelavci, 1996; Carlson, 1990), pa tudi raziskovalci s področja organizacijskega vedenja (Spector, 1997), čeprav na tem področju najdemo veliko več raziskav o stresu in manj o frustraciji. Zvonarević (1981) je takole opisal različne vire oviranja posameznika in družbenih skupin pri zadovoljevanju njihovih želja oz. doseganju zastavljenih ciljev:

Naravni dejavniki, ki lahko povzročajo frustracijsko situacijo, izvirajo iz geofizičnih značilnosti okolja, kjer živimo (fizično okolje, klima ipd.) in načeloma ne vplivajo v veliki meri na doživljanje frustracije. Pomembnejši dejavnik predstavlja družbene ovire, na katere naleti posameznik pri zadovoljevanju svojih potreb. Mnogokrat družbene ovire izhajajo iz negativnega odziva okolja na posameznikove želje. Med družbene dejavnike tako uvrščamo (a) normativno ureditev, ki velja v nekem okolju (ko je nekaj, kar si posameznik želi, z zakonom prepovedano in je posameznik v nevarnosti, da ga zaradi nekega vedenja kaznujejo), (b) običaje in skupinske norme, ki jih posameznik mora upoštevati, čeprav niso uzakonjene (v to skupino npr. spadajo tudi razne zapovedi in prepovedi, ki v določenem okolju veljajo na področju spolnosti), (c) ekonomske ovire, s katerimi se posameznik srečuje pri zadovoljevanju svojih potreb oz. pri doseganju zastavljenih ciljev, (d) predsodke in stereotipe, ki mnogokrat povzročajo frustracijo tako pri posameznikih kot pri celih družbenih skupinah ter (e) druge posameznike, ki na kakršenkoli način predstavljajo oviro ali vir ogrožanja (prav tam: 305).

Pomemben dejavnik pri razumevanju frustracijske situacije predstavljajo psihološki dejavniki, kamor uvrščamo ovire, ki imajo svoj izvor v posamezniku, ne pa v okolju, kjer lahko najdemo prej opisane naravne in družbene dejavnike frustra-

cijske situacije. Med psihološke dejavnike tako uvrščamo posameznikove (a) fizične značilnosti, ki jih posameznik doživlja kot oviro pri doseganju nekega cilja ali pri zadovoljevanju svoje želje (npr. senzorno-motorične težave posameznika kot sta kratkovidnost ali naglušnost ali pa estetske pomanjkljivosti, ki so mnogokrat vir močnih frustracij), (b) intelektualno razvitost, sposobnosti in znanje, kjer frustracijo povzroča nizko razvita intelektualna sposobnost posameznika ali pomanjkanje določenih spretnosti oz. znanj, (c) emocionalne ovire, ki so pogojene s posameznikovim temperamentom in čustveno nestabilnostjo (npr. razni občutki inferiornosti, krivde, ki zelo zavirajo posameznikove aktivnosti in obremenjujejo njegovo celotno osebnost) ter (d) motivacijske ovire, kamor v glavnem uvrščamo razne duševne, intrapersonalne konflikte, ki pomembno vplivajo na posameznikovo motivacijo. Med intrapersonalne konflikte uvrščamo konflikt privlačenje - privlačenje, ker se mora posameznik odločiti med dvema zanj enako privlačnima ciljema, konflikt odbijanje - odbijanje, kjer se mora posameznik odločiti za enega izmed dveh enako neprivlačnih ciljev, ter konflikt privlačenje - odbijanje, kjer posameznika isti cilj obenem privlači in odbija (Zvonarevič, 1981: 305 - 306).

Čeprav opisane ovire predstavljajo najbolj pogost razlog za nastanek frustracije, moramo med vire frustracije uvrstiti tudi različne psihološke pritiske, kamor prištevamo vse situacije ali dogodke, ki nas silijo v vedenje, za katerega se posameznik ne odloči čisto po svoji volji (tu gre omeniti mehanizme psihosocialne interakcije in psihološke procese v skupini; več o tem v Zvonarevič, 1981: 334-345; Ule, 1997: 393-412).

Frustracije ne opredeljuje le frustracijska situacija (razne ovire) ali psihološki pritisk na posameznika, temveč tudi posameznikov psihični odziv na izpostavljenost oviram, ogrožanju ali pa pritisku. O frustraciji govorimo takrat, ko prej opisani dejavniki pri posamezniku povzročijo občutek napetosti ali neugodja, ki lahko vodita v občutenje strahu (v vseh njegovih oblikah, od občutenja tesnobe do groze) ali pa jeze, ki je običajno usmerjena na vir oviranja, ogrožanja ali socialnega pritiska (Zvonarevič, 1981: 307; Spector, 1997).

Preden na kratko opišemo, kako lahko posameznik reagira na zaznano frustracijo, omenimo še dve njeni značilnosti. Prva je kumulativnost, saj posledice prejšnjih frustracij ne izginejo, temveč se "nabirajo" v posamezniku, druga pa je infiltracija, ki pojasnjuje dejstvo, da se lahko občutek napetosti in neugodja, ki jo povzroči zaznana frustracijska situacija, prenaša in vpliva tudi na druge, od frustracijske situacije popolnoma neodvisne dogodke in okoliščine. Da bi se posameznik razbremenil občutka napetosti, neugodja, poskuša svoje vedenje upravljati tako, da doživi trenutno ali trajno razbremenitev, ki ni nič drugega kot emocionalna razbremenitev, vezana na vire občutenja frustracije (Zvonarevič, 1981). Način, na katerega se bo posameznik odzval na zaznano frustracijo, je odvisen tudi od njegove frustracijske tolerance oz. odpornosti posameznika na frustracijo, na katero pa vpliva tako posameznikova osebnost kot situacija, v kateri je posameznik.

Zvonarevič (prav tam: 308-310) je različne načine vedenja ljudi pri upravljanju s frustracijo razvrstil v štiri velike skupine:

(a) *Reorganizacija aktivnosti*. Posameznik, ki pri doseganju ciljev ali pri zadovoljevanju potreb naleti na oviro in se tej oviri ne more izogniti ali jo odpraviti, spremeni oz. reorganizira svojo aktivnost tako, da poskuša na drug način priti do istega

cilja. V kolikor pa tudi to ni mogoče, posameznik spremeni cilj oz. odstopi od zadovoljitve neke želje. Reorganizacija aktivnosti je najbolj racionalen način reagiranja na dlje časa trajajočo frustracijo, težava pa je v tem, da se je v stanju izpostavljenosti frustraciji težko vesti racionalno. To pa zato, ker je doživljanje frustracije v svojem bistvu emocionalno stanje, emocije pa v veliki meri onemogočajo kognitivni, racionalni pristop k reševanju problemov.

(b) *Obračanje k ljudem*. Posameznik se lahko takrat, ko doživlja frustracijo, obrne k soljudem po pomoč. Iskanje pomoči pri soljudeh je lahko virtualno (branje in iskanje odgovorov v knjigah) ali pa realno, ko posameznik poišče pomoč in nasvet pri prijatelju, sodelavcu, zdravniku, psihologu ipd.

(c) *Obračanje stran od ljudi*. Nekateri posamezniki na frustracijo reagirajo tako, da se umaknejo vase in tako navidezno odstopijo od postavljenih ciljev in zadovoljevanja neke potrebe. Odstopanje od cilja oz. želje pa je zgolj navidezno, je psihološki privid, pri katerem posameznik potlači svoje želje in se umakne v svoj domišljjski svet, pogosto postane tudi apatičen. Če posameznik na frustracijo pogosto reagira na tak način, se lahko spremeni tudi njegova osebnost; takšni ljudje postanejo pretirano natančni, rigidni in močno konservativni. Oblika umika se lahko kaže tudi v otroškem vedenju, ki ni nič drugega, kot obupen poskus ulti v varni čas otroštva, posledice umika pa se lahko pokažejo tudi kot zloraba drog in alkohola, s katerimi posameznik "utaplja" svojo frustracijo.

(d) *Obračanje proti ljudem*. Mnogi avtorji (Zvonarevič, 1981; Berkowitz, 1993; Hewstone in sodelavci, 1996) med najpogostejšimi načini reagiranja na frustracijo navajajo agresivno vedenje. Skoraj vsi povzemajo temeljno delo skupine petih socialnih psihologov iz Yala Dollarda, Dooba, Millerja, Mowrerja ter Searsa iz leta 1939, ki so postavili temelje teoriji frustracija - agresija. Glavne ugotovitve njihove teorije, ki jo v njenem bistvu kot veljavno sprejemamo še danes, si bomo ogledali v nadaljevanju, pri agresivnosti pa je treba omeniti, da ima lahko različne oblike (fizična ali verbalna), in da ni lastna le odzivu posameznika na zaznano frustracijo, ampak je značilna tudi za odzive družbenih skupin, ki so izpostavljene frustraciji.

Dollard in sodelavci (1939; cit. v Zvonarevič, 1981; Berkowitz, 1993; Hewstone in sodelavci, 1996; Mayers, 1990) so v okviru teorije frustracija - agresija predpostavljali, da v kolikor je znana (a) moč oz. intenzivnost želje posameznika, ki je zaradi ovir ne more realizirati ter (b) so znane možne posledice za vedenje posameznika, je mogoče predpostavljati naslednje zakonitosti vedenja posameznika:

- Čim večja je frustracija, tem večja je verjetnost, da bo posameznik nanjo reagiral agresivno, ne pa s kakšno drugo obliko vedenja. Če je stopnja frustracije majhna, bo tudi agresivni odziv nanjo majhen, velika pa je verjetnost, da oseba na takšno frustracijo sploh ne bo reagirala agresivno, temveč bo ali zamenjala cilje oz. želje, ali pa od njih odstopila.

- Čim večja je frustracija, tem bolj verjetno je, da bo agresivnost izražena neposredno in nasilno na vir frustracije. Avtoagresivnost je značilna za reagiranje na blažje oblike frustracije, pri močnejši frustraciji pa se agresivnost obrne proti viru frustracije.

- Čim večja je kazen, ki jo lahko posameznik pričakuje za svoje agresivno vedenje, tem manjša je verjetnost, da bo posameznik reagiral s takšno obliko agresivnega vedenja.

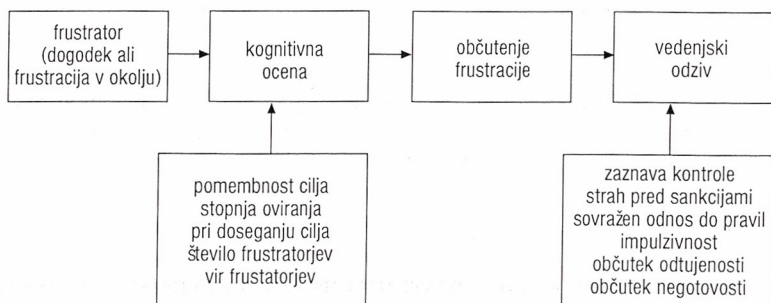
Uporabnost koncepta frustracije za razumevanje organizacijskih procesov

V svoji analizi o vplivu frustracije na organizacijske procese Spector (1997) izhaja iz teorije postavljanja ciljev, ki sta jo razvila Locke in Latham (1990; cit. prav tam), po kateri je vedenje posameznikov pri doseganju ciljev namerno in zavestno. To pomeni, da posameznik svoje vedenje upravlja tako, da doseže zastavljeni cilj. Če v naš analitični okvir vzamemo posameznika na delovnem mestu, ki poskuša doseči individualno ali organizacijsko postavljene cilje, pa pri tem naleti na resno oviro ali pa ga pri doseganju ciljev močno motijo, to pri zaposlenih vzbudi čustven odziv. Pri tem pa je treba povedati, da so frustratorji, t.j. dejavniki, ki lahko povzročijo frustracijo, na delovnem mestu zelo različni. Nekateri frustratorji preprečujejo doseganje zastavljenih ciljev (npr. dodelitev nujne naloge oz. delovne zadolžitve, ki posamezniku preprečuje, da bi šel na nameravano malico ali kosilo), drugi frustratorji pa lahko ogrožajo nadaljnji obstoj oz. trajnost ciljev (npr. vse, kar spodkopava posameznikovo samo-spoštovanje lahko ogroža željo po vzdrževanju pozitivne samopodobe zaposlenega). Peters in O'Connor (1980; cit. prav tam: 3) sta opredelila osem vsebinskih skupin, ki so lahko vir frustracije v delovnem okolju:

- (a) pomanjkljive, med sabo nasprotujoče si informacije, ki so povezane z delom;
- (b) neustrezno orodje in oprema, s katero zaposleni delajo;
- (c) neustrezna in nezadostna delovna sredstva in njihova (ne)dostopnost;
- (d) pomanjkljiva finančna podpora;
- (e) zahteve po servisiranju in pomoči drugim zaposlenim;
- (f) pomanjkljiva, slabo opravljena priprava na delo;
- (g) premalo časa, ki ga ima posameznik na voljo za izvršitev neke naloge;
- (h) dejavniki delovnega okolja.

Poleg naštetih dejavnikov lahko kot frustratorji nastopajo tudi določeni viri stresa, kot npr. konflikt vlog, nejasnost vlog, medosebni konflikti in preobremenjenost oz. podobremenjenost (Keenan in Newton, 1984; cit. prav tam). Spector (1997) je na novo opredelil način nastanka in delovanja frustracije v organizaciji, v katerega je poleg vplivov iz okolja vnesel tudi osebnostne značilnosti posameznika. Njegov model je predstavljen na Sliki 1.

Slika 1 Organizacijski model frustracije



Vir: prirejeno po Spector (1997)

Pri pojasnjevanju načina vpliva frustracije na posameznika in vedenjskega odziva nanjo Spector navaja Lazarusovo ugotovitev (1995; cit. v Spector, 1997), da je odziv posameznika na nek frustrirajoči dejavnik odvisen od njegove ocene delovne situacije v kontekstu njegovih osebnih ciljev. V kolikor posameznik nek dogodek ali situacijo zazna kot nekaj, kar ga ovira pri doseganju ciljev, potem temu dogodku pripiše vlogo frustratorja, kar povzroči čustveni odziv nanj. Pri tem je stopnja občutenja frustracije odvisna od individualne ocene naslednjih dejavnikov: (a) pomembnosti zastavljenih ciljev; (b) stopnje neskladnosti med organizacijskimi in osebno določenimi cilji; (c) števila frustratorjev na enoto časa ter (d) namernosti oz. nenamernosti vira frustracije.

Ko posameznik situacijo opredeli kot frustrator, se pri njem sproži občutenje frustracije, ki jo razumemo kot afektivno reakcijo posameznika na dražljaj iz okolja. Lahko je različno intenzivna: sega lahko od občutenja manjšega neugodja do besa. Frustracija pri posamezniku vzbudi potrebo po akciji, po odzivu na občutenje oviranje pri doseganju ciljev. Kakšen bo posameznikov vedenjski odziv, je odvisno od številnih elementov, ki delujejo kot moderatorji. Glede na prej opisano teorijo o povezanosti frustracije in agresivnega vedenja predpostavljamo, da občutenje frustracije lahko vodi v nezaželeno vedenje na delovnem mestu. Slednje je odvisno od narave in stopnje kontrole zaposlenih, posameznikove osebnostne strukture, njegovega odnosa do pravil in avtoritete, njegove socialne vključenosti ali izključenosti v oz. iz delovne skupine in posameznikove zaznave tega, kakšna je verjetnost, da bo pri svojem vedenju zaloten. Tabela 1 predstavlja rezultate Spectorjeve meta-analize (1997: 8), ki je pokazala statistično pomembno povezanost med občutenjem frustracije in antisocialnim vedenjem zaposlenih.

Tabela 1 Rezultati meta-analize o povezanosti frustracije in antisocialnega vedenja

spremenljivke	št. študij	celotni vzorec	povprečne korelacije
interpersonalni konflikt	4	762	.37
agresivnost	3	617	.49
sovražnost	3	617	.49
sabotaža	3	617	.20
zaskrbljenost	6	1168	.49

Povzeto in prirejeno po Spector (1997:8)

V nadaljevanju si pogledjmo, ali tudi rezultati raziskave na vzorcu slovenskih policistov potrjujejo opisane ugotovitve o vzrokih in posledicah frustracije.

Uporabljena metoda

Podatki za analizo pojavnosti in vzrokov frustracije na delovnem mestu so del širše raziskave o naravi policijskega dela (Pagon, Duffy, Ganster & Lobnikar, 1998; Pagon, Lobnikar, Duffy & Ganster, 1998a). Vzorec anketirancev je bil izbran iz

populacije policistov in policistk na policijskih postajah v Republiki Sloveniji. Vanj je bilo vključenih 564 policistov in policistk, starih od 18 do 66 let, iz 24 naključno izbranih policijskih postaj, ki v policijski organizaciji opravljajo različne naloge na različnih hierarhičnih nivojih. Povprečna starost anketirancev je 30,4 leta, večina (98 %) anketiranih je moškega spola. Njihova povprečna delovna doba je 10,5 leta od tega 4,8 leta na sedanjem delovnem mestu in povprečno 2,9 leta pod vodstvom sedanjega vodje. Kot neposrednega vodjo v 79,4 % navajajo komandirja policijske postaje in v 11,6 % enega od pomočnikov komandirja policijske postaje. En odstotek anketirancev ima nepopolno srednješolsko izobrazbo, 90 % jih ima srednješolsko, osem odstotkov višješolsko, en odstotek pa visokošolsko izobrazbo. Večina (60 %) jih je v policijsko organizacijo vstopila po končani kadetski šoli za miličnike oz. srednji policijski šoli. 63,7 % udeležencev raziskave je poročenih oz. živi s stalnim partnerjem, 30,7 % je samskih, ostali pa so razvezani oz. živijo ločeno.

Frustracijo smo merili s pomočjo vprašalnika s petimi trditvami, pri katerem so anketiranci lahko svoje odgovore označevali na sedem-stopenjski lestvici Likertovega tipa, pri čemer je odgovor 1 pomenil "se nikakor ne strinjam" s postavljeno trditvijo, odgovor 7 pa "se popolnoma strinjam" s postavljeno trditvijo. Trditve v vprašalniku so bile zastavljene raznosmerno, zato smo pri tvorjenju enotne spremenljivke frustracije na delovnem mestu trditve rekodirali. V analizo o povezanosti frustracije smo vključili tudi druge osebne, medosebne in organizacijske dejavnike. Natančen opis merskih instrumentih za te dejavnike je opisan v članku o agresivnem vedenju slovenskih policistov (Lobnikar, Pagon in sodelavci, 2000).

Pojavnost in posledice frustracije med slovenskimi policisti

Slovenskim policistom smo postavili skupino trditev oz. mnenj, ki jih zaposleni lahko imajo o svoji službi. Prosili smo jih, da s pomočjo sedem-stopenjske lestvice označijo, v kolikšni meri se z navedenimi trditvami strinjajo. Med postavljenimi trditvami je bilo tudi pet trditev, s katerimi smo merili stopnjo frustracije. V nadaljevanju so najprej predstavljeni rezultati opisne statistike.

Tabela 2 Opisna statistika občutenja frustracije na delovnem mestu

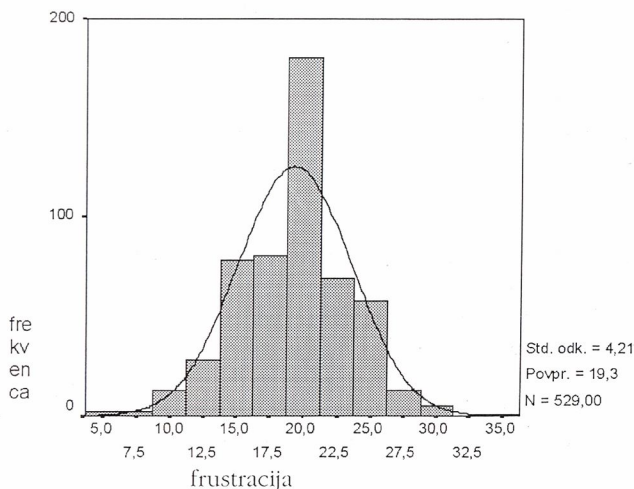
OPIS	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Občutek nemoči in razočaranja spada k službi.	3,86	1,67
Pogosto imam težave pri delu zaradi nesposobnih drugih.	3,70	1,55
V celoti vzeto imam v sedanji službi le redko občutek nemoči in razočaranja.	3,85	1,52
V službi mi nadrejeni vsak drugače naročajo, kaj naj naredim.	4,13	1,74
Le redko imam probleme z uspešnim opravljanjem svojega dela.	4,55	1,62

Podrobnejši pregled rezultatov pokaže, da je kar 17,6 odstotkov anketiranih slovenskih policistov prepričanih, da je nemoč pri opravljanju policijskega dela sestavni del njihove službe. 36,5 odstotka anketirancev ima pri svojem delu težave

zaradi nesposobnosti sodelavcev, kar 57,4 odstotkov v anketo vključenih policistov pa se vsaj delno strinja s trditvijo, da jim v službi nadrejeni vsak drugače naročajo, kaj naj delajo. 43,8 odstotkov policistov se vsaj delno ne strinja s trditvijo, da imajo v službi le redko občutek nemoči in razočaranja, dobra četrtina anketiranih pa se vsaj delno ne strinja s trditvijo, da imajo le redko probleme z uspešnim opravljanjem svojega dela.

Ker so bile trditve postavljene raznosmerno, smo odgovore rekodirali in izračunali enotno spremenljivko, s katero smo merili stopnjo frustracije med slovenskimi policisti. Minimalna vrednost na novo izračunane spremenljivke je imela vrednost 5, maksimalna pa 35. Na Sliki 2 lahko vidimo porazdelitev tako dobljene spremenljivke. Ugotovimo lahko, da se spremenljivka porazdeljuje skoraj normalno (asimetričnost = -0.116), ima pa močno koničasto obliko (sploščenost = 0.511), povprečna vrednost na novo izračunane spremenljivke je 19,29, standardni odklon pa 4,21.

Slika 2: Porazdelitev frustracije slovenskih policistov



Raziskave so pokazale, da se frustracija povezuje z mnogimi osebnostnimi, medosebnostnimi in organizacijskimi dejavniki. V raziskavi o agresivnosti in nasilju na delovnem mestu (Pagon, Lobnikar, Jereb; 2001) smo ugotovili, da se frustracija slovenskih policistov povezuje tudi z deviantnim vedenjem policistov in sicer z izražanjem sovražnosti (vedenje, ki je po naravi verbalno ali simbolno npr. kretanje, obrazna mimika, verbalni sovražni napadi in verbalno in vizualno spolno nadlegovanje; $r = ,092$; $p = ,05$) in z obstrukcijo oz. pasivno agresivnostjo (vedenja, katerih namen je ogroziti posameznikovo zmožnost za učinkovito opravljanje dela ali je v nasprotju s delovnimi postopki, ki zagotavljajo doseganje organizacijskih ciljev; $r = ,177$; $p = ,01$), ne pa tudi z odkritimi oblikami agresivnega vedenja (npr. pretepi, prerivanja, napadi...). V nadaljevanju si pogledjmo, s katerimi ostalimi dejavniki se še povezuje frustracija.

Tabela 3: Korelacije med frustracijo in demografskimi, osebnostnimi interpersonalnimi in organizacijskimi dejavniki

DEJAVNIKI	FRUSTRACIJA
starost	-,011
izobrazba	-,109*
delovna doba	-,027
dobro počutje	-,221**
depresivnost	,266**
negativna afektivnost	,301**
socialna podpora s strani sodelavcev	-,084
socialna podpora s strani nadrejenih	-,227**
socialno spodbodovanje s strani sodelavcev	,163**
socialno spodbodovanje s strani nadrejenih	,262**
iskanje druge službe	,172**
zadovoljstvo pri delu	-,419**
organizacijska pripadnost	-,184**
uživanje alkohola	,094*

** statistično pomembna zveza $p = 0,01$; * statistično pomembna zveza $p = 0,05$

Rezultati kažejo, da se frustracija slabo povezuje z demografskimi dejavniki, saj smo ugotovili pozitivno povezavo le z izobrazbo. Bolj izobraženi policisti v manjši meri doživljajo frustracijo na delovnem mestu, starost in delovna doba pa s frustracijo nista povezani. Čisto drugačna slika pa je pri povezavi med osebnostnimi značilnostmi in doživljanjem frustracije: depresivnost in negativna afektivnost sta s frustracijo povezana pozitivno, ravno nasprotna pa je povezava z dobrim počutjem posameznika. Tako kot smo ugotovili za agresivno vedenje in nasilje na delovnem mestu (Pagon in sodelavci, 2001) velja tudi za analizo frustracije: posamezniki, ki so nagnjeni k doživljanju neugodnih čustvenih stanj, ki so depresivni bolj pogosto kot ostali, doživljajo določene dogodke ali situacije na delovnem mestu kot frustrirajoče.

Dejavniki, ki so pokazali pomembno pozitivno povezanost s frustracijo, so bili dejavniki spodbodovanja s strani nadrejenih in sodelavcev. Na pomemben vpliv socialnega spodbodovanja so opozorile že prejšnje raziskave (Duffy, Ganster & Pagon, 1998; Pagon in sodelavci, 1998; 1998a). Socialno spodbodovanje je lahko proces negativnih interakcij na delovnem mestu in ima postopen ter kumulativen učinek na slabljenje posameznikove samozvesti, učinkovitosti oz. sposobnosti doseganja individualnih in/ali organizacijsko zastavljenih ciljev. Socialno spodbodovanje kot vedenje pa je opredeljeno kot katerokoli ravnanje, katerega namen je ovirati posameznikove individualne in/ali družbene dosežke. Negativne socialne interakcije na delovnem mestu so redkejšje kot pozitivne interakcije (t.j. socialna podpora), vendar pa imajo, verjetno tudi zaradi relativne redkosti, močnejši vpliv na posameznikovo počutje. Je pa frustracija na drugi strani negativno povezana s socialno podporo, statistično pomembno predvsem s podporo s strani nadrejenih. Policisti, ki jih nadrejeni pri njihovem delu podpirajo, svoje delo bolj poredko doživljajo kot frustrirajoče.

Frustracija je povezana tudi s počutjem na delu: policisti, ki pogosto doživljajo oviranje pri doseganju ciljev, so tudi veliko manj zadovoljni z delom, policiji kot organizaciji niso pripadni in če je le mogoče, iščejo službo izven policije. Poznavalcem policijskega dela in policijske subkulture, ki neguje mačizem, je jasno, da je med policisti tudi veliko alkoholizma. V prejšnji tabeli pa lahko vidimo, da se doživljanje frustracije povezuje tudi z alkoholizmom. Policisti, ki so pri svojem delu izpostavljeni frustratorjem, obenem pa ne uživajo podpore s strani svojih nadrejenih ali sodelavcev, svojo nemoč pogosto utapljajo v alkoholu.

Za frustracijo smo v nadaljevanju izvedli tudi regresijsko analizo (Enter metoda), s katero smo poskušali ugotoviti, v kolikšni meri na takšno vedenje policistov vplivajo posamezni dejavniki, vključeni v našo raziskavo. Rezultati so prikazani v Tabeli 4.

Tabela 4: Regresijska analiza za frustracijo kot odvisno spremenljivko

SKUPINE SPREMENLJIVK	ΔR^2	R^2	df	F	p
SOCIALNO SPODKOPAVANJE (s strani nadrejenih, s strani sodelavcev)	.063	.063	2	16,66	.000
SOCIALNA PODPORA (s strani nadrejenih, s strani sodelavcev)	.034	.097	2	13,55	.000
OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI (depresivnost, anksioznost in dobro počutje)	.068	.165	3	14,20	.000
ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI (organizacijska pripadnost, zadovoljstvo z delom)	.065	.220	2	15,64	.000

Najprej smo v analizo vključili sklop spremenljivk, s katerimi smo merili socialno spodbodnost, v naslednji blok smo vključili socialno podporo, sledile so osebnostne značilnosti anketirancev, kot zadnje pa smo v regresijski model vključili spremenljivke, s katerimi smo merili organizacijske dejavnike. Rezultati kažejo, da s temi štirimi skupinami spremenljivk pojasnimo dobrih 22 odstotkov variance frustracije. Še najmanj lahko doživljanje frustracije med slovenskimi policisti pojasnimo s socialno podporo, v skoraj enaki meri pa lahko doživljanje frustracije pojasnimo s spodbodnostjo, osebnostnimi značilnostmi in organizacijskimi dejavniki.

Razprava in zaključek

Rezultati raziskave o frustraciji so pokazali, da občutek nemoči in neugodja ni redek pojav med slovenskimi policisti. Tretjina slovenskih policistov ta občutek nemoči razume celo kot sestavni del njihovega dela, prav takšen del policistov pa je frustriranih zaradi nesposobnosti svojih sodelavcev. Še močneje na občutenje frustracije vplivajo policijski menedžerji, saj več kot polovica policistov poroča, da jim njihovi nadrejeni vsak dan drugače naročajo, kaj in kako naj neko delo opravljajo. Rezultati raziskave na vzorcu slovenskih policistov potrjujejo ugotovitve Petersa in O'Connorja (1980; cit. v Spector, 1997), da so pomemben vir frustracije informacije, ki jih zaposleni dobivajo v zvezi s svojim delom, njihova priprava na delo ter delovno okolje samo.

Tudi načini upravljanja s frustracijo slovenskih policistov niso presenetljivi. Vsaj del policistov na frustracijo reagira z agresivnim vedenjem. Ugotovili smo, da

se frustracija sicer ne povezuje z odkritim nasiljem (pretepi, prerivanja in napadi), je pa zato povezana z izražanjem sovražnosti (npr. verbalna agresivnost, sovražne kretnje ipd.) ter z obstrukcijo oz. pasivno agresivnostjo (gre za oviranje drugih, da bi lahko učinkovito in uspešno opravili svoje delo). Rezultati torej v določeni meri potrjujejo teorijo frustracija - agresija, še posebej tiste dele, ki govorijo o sorazmernosti med občutenjem frustracije in agresivnim odzivom nanjo ter pomenom zavedanja posledic za agresivno vedenje.

Policisti vedo, da so lahko za svoje agresivno vedenje tudi disciplinsko odgovorni, zato agresivnost ni edini način reagiranja na zaznane ovire pri doseganju ciljev oz. zadovoljevanju potreb. Pri pregledu rezultatov ugotovimo, da lahko najdemo vse načine reagiranja na frustracijo, kot jih je opredelil Zvonarevič (1981). Občutenje frustracije je statistično pomembno in pozitivno povezano z iskanjem nove službe (reorganizacija aktivnosti: policisti, ki v okviru svojega delovnega okolja ne morejo dosegati zastavljenih ciljev, bodo to poskusili v drugi službi). Policisti se lahko po pomoč obrnejo tudi k drugim ljudem (obračanje k ljudem): frustracija je negativno povezana s socialno podporo, ki jo policisti lahko dobijo od svojih sodelavcev in nadrejenih. Če policist zazna ovire pri svojem delu, pa lahko pomoč poišče pri svojih sodelavcih ali svojih nadrejenih, bo takšne ovire lažje premagal, ali pa jih vsaj ne bo doživljal kot nekaj, kar ga močno ovira pri delu oz. pri zadovoljevanju potreb. Če te podpore ne najde, ali pa če namesto podpore od sodelavcev in šefov doživi socialno spodbodovanje, pa bo to še okrepilo policistovo občutenje nemoči in neugodja.

Slednje lahko poleg v agresivno vedenje vodi tudi k umiku (obračanje stran od ljudi). Občutenje frustracije je močno povezano z depresivnostjo in negativno afektivnostjo, statistično pomembno pa se povezuje tudi z uživanjem alkohola. Pri tem je še posebej potrebno opozoriti na negativni vpliv policijske subkulture, ki neguje mačističen videz policista: policist, ki poišče pomoč, ni pravi policist. To pa pomeni, da policisti neradi poiščejo pomoč pri drugih ljudeh, ampak se umaknejo vase, postanejo apatični. Za policiste so raziskave dokazale, da so mnogi moralno in politično konservativni in mnogokrat zelo rigidni pri svojem vedenju. Utapljanje težav v alkoholu je le še korak več pri umiku pred težavami v delovnem okolju.

Rezultati raziskave so pokazali, da se frustracija negativno povezuje s stopnjo izobrazbe, kar je pomembno sporočilo policijskim menedžerjem: če bodo leti policistom zagotavljali pridobivanje višje stopnje izobrazbe, bodo slednji bolj usposobljeni, da se na konstruktiven način spoprimejo s težavami in ovirami pri policijskem delu. Slednje bi lahko upoštevali tudi pri kadrovanju v policijo: za opravi, za katera policisti s srednješolsko izobrazbo ne verjamejo, da so jih sposobni uspešno opravljati, bi kazalo zaposliti bolj izobražene posameznike, ki imajo predpogoje, da se dela dobro naučijo in ga potem tudi uspešno opravljajo.

Ugotovili smo že, da na uspešno upravljanje s frustracijo pomembno vpliva socialna podpora s strani sodelavcev in nadrejenih. Iluzorno bi bilo pričakovati, da lahko menedžerji ustvarijo takšne pogoje za delo, kjer policisti nikoli ne bi naleteli na ovire in težave. Zato morajo menedžerji začeti veliko bolj aktivno spreminjati nekatere dejavnike policijske subkulture, ki preprečujejo, da bi policisti ob takšnih

situacijah lahko poiskali pomoč. Če bi bila ta pomoč še strokovno dovolj usposobljena (glej npr. prispevek o pomenu psihologov v policijski organizaciji: Pagon in sodelavci; 1994; 1995), bi bilo tudi upravljanje s frustracijskimi situacijami bolj uspešno in učinkovito. Omeniti velja pomembno vlogo programov pomoči zaposlenim (angl. EAP -Employee Assistance Programs). To so programi, kjer zaposleni, ki so sami nekoč imeli določene težave in so jih uspešno premagali, vodijo skupine za pomoč zaposlenim, ki tovrstne težave še imajo. Uspešni EAP programi lahko pomagajo zaposlenim odpraviti težave, ki bi sicer ustvarjale potencial za njihovo agresivnost ali pa umik od ljudi (depresivnost, alkoholizem), služijo pa lahko tudi za pomoč žrtvam take agresivnosti. In ne nazadnje, s pomočjo EAP programov lahko pomagamo zaposlenim zmanjšati ali odpraviti vedenja, s katerimi lahko sami izzovejo občutenje frustracije.

Frustracija pri slovenskih policistih je negativno povezana z njihovim dobrim počutjem, zadovoljstvom pri delu ter organizacijsko pripadnostjo. Rezultati te in podobnih raziskav po svetu in tudi v Sloveniji kažejo, da lahko znaten del frustracije pojasnimo s konceptom socialnega spodkopavanja. Negativni vpliv socialnega spodkopavanja se še poveča, če je vir le-tega oseba, ki obenem predstavlja tudi vir socialne podpore (Duffy, Ganster & Pagon, 1998; Pagon, Duffy, Ganster & Lobnikar, 1998). Menedžerji so pomemben vir socialne podpore za zaposlene, če pa so hkrati tudi vir socialnega spodkopavanja, to še bolj ogroža pomembne odnose v organizaciji, saj zaposleni sprejemajo sporočila, da lahko izgubijo podporo nadrejenih. Pri tem je zelo pomembna komunikacija, ki jo imajo menedžerji z zaposlenimi. Slednji morajo imeti občutek, da so pošteno obravnavani, s čimer se vzpodbudi recipročno vedenje zaposlenih: če čutijo pošten odnos, bodo spoštovali organizacijska pravila in bodo delali dobro. Dostojen in spoštljiv odnos do zaposlenih je najlažji in najcenejši način, s katerim lahko menedžerji preprečijo socialno spodkopavanje svojih podrejenih, s tem pa tudi zmanjšajo nekatere od vzrokov za pojav frustracije. Seveda pa zgolj ustrezno vodenje in zagotavljanje primernih medsebojnih odnosov nista dovolj. Izkušnje kažejo, da lahko menedžerji vzroke za občutenje frustracije znatno zmanjšajo z ustreznimi oblikami nadzora nad delom zaposlenih. Svetlik (1998) poudarja, da je ustrezen način opravljanja nadzora tisti, ki pomeni pomoč in usmerjanje, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, ne pa namerno "šikaniranje" zaposlenih.

Pri upravljanju frustracije zaposlenih velja poudariti tudi pomen ustreznega organizacijskega designa in oblikovanja dela. Neustrezne organizacijski design ter neustrezno oblikovanje dela vodita k občutkom depresivnosti in negativne afektivnosti. Menedžerji bi morali preseči tradicionalen pristop oblikovanja organizacijske strukture, ki se kaže v paramilitaristični filozofiji opravljanja policijske dejavnosti, kjer je eno izmed najbolj nagrajevanih načel načelo ubogljivosti in izvajanja ukazov nadrejenih. Primernemu organizacijskemu designu mora slediti tudi primerno oblikovanje dela, kjer so upoštewane organizacijsko-tehnične zahteve opravljanja policijskega poklica in potrebe zaposlenih. Rezultati analize so pokazali pomembno negativno povezavo med zadovoljstvom z delom ter občutenjem frustracije. Svetlik (1998) opisuje šest dejavnikov, ki bi jih morali upoštevati menedžerji, da bi zagotovili visoko stopnjo zadovoljstva z delom. Ti dejavniki so (1) vse-

bina dela: gre za tako oblikovano delo, pri katerem zaposleni lahko uporabljajo pridobljena znanja, imajo možnost nadaljnjega učenja in strokovne rasti, delo pa mora biti oblikovano tako, da ni dolgočasno in enolično; (2) samostojnost pri delu: gre za možnost odločanja oz. soodločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, možnost vpliva na razporejanje delovnega časa ter za vključenost v odločanje o skupnih vprašanjih dela in organizacije; (3) plača, dodatki in ugodnosti: zaposleni morajo verjeti, da je njihovo dobro delo povezano z dobrim plačilom, dodatki in ugodnostmi; (4) vodenje in organizacija dela: v ta okvir štejemo način opravljanja nadzora, kot je bil opisan v prejšnjem odstavku, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, pomembna je usmerjenost vodij k ljudem in v delovne naloge, v ta okvir pa prištevamo tudi skrb za nemoten potek dela; (5) odnosi pri delu: pomen odnosov pri delu smo že opisali, k večjemu zadovoljstvu z delom pa prispevajo dobro delovno vzdušje, uspešno reševanje sporov ter sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi; (6) delovne razmere: gre za nalogo menedžmenta, da zagotovi čim manjše telesne napore zaposlenih ter da izvaja ukrepe za varovanje pred poškodbami in obolenji (Svetlik, 1998: 156). Z upoštevanjem teh dejavnikov bodo menedžerji zagotovili višjo stopnjo zadovoljstva z delom ter večjo organizacijsko pripadnost, s čimer bodo odstranili nekatere vzroke frustracije slovenskih policistov.

LITERATURA

- Berkowitz, L. (1993): *Aggression. Its Causes, Consequences, and Control*. Temple University Press. Philadelphia.
- Carlson, N. R. (1990): *Psychology. The Science of Behavior*. Third edition. Allyn and Bacon. Needham Heights.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (1998): Social undermining and social support in the workplace. Fifty-eighth Annual Meeting of the Academy of Management, San Diego, California, August 7-12.
- Freud, S. (1987): *Metapsihološki spisi*. ŠKUC - Filozofska fakulteta. Ljubljana.
- Hewstone, M.; Stroebe, W. & Stephenson, G. M. (1996): *Introduction to Social Psychology*. Blackwell, Cambridge.
- James, N. (1989): Emotional Labour: Skill and Work in the Social Regulation of Feelings. *Sociological Review*, 37(1), 15-42.
- Lobnikar, B., Pagon, M., Duffy, M. & Ganster, D. C. (2000): Dejavniki deviantnega vedenja slovenskih policistov. *Organizacija*. let. 33, št. 2, str. 77-93.
- Myers, D. G. (1990): *Social Psychology*. Third edition. McGraw-Hill Publishing Company. New York.
- Nastran - Ule, M. (1997): Temelji socialne psihologije. Zbirka ALFA. Znanstveno in publicistično središče. Ljubljana.
- Pagon, M., Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Lobnikar, B. (1998): Understanding police deviance: personal and interpersonal determinants. *Security journal*, 11, 179-184.
- Pagon, M., Umek, P., Maver, D. (1994): Vloga ter pomen psihologije in psihologov v policijskih organizacijah (I in II del). *Revija Policija* št. 3/4, str. 94-112 in št. 5/6, str. 207-218.
- Pagon, M., Umek, P., Maver, D. (1995): Vloga ter pomen psihologije in psihologov v policijskih organizacijah (III del). *Revija Policija* št. 1/3, str. 13-24.
- Pagon, M., Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Lobnikar, B. (1998): Understanding police deviance:

- personal and interpersonal determinants. *Security journal*, 11, 179-184.
- Pagon, M., Lobnikar, B., Duffy, M. K., & Ganster, D. C. (1998a): Organizational and interpersonal determinants of police deviance. V: Pagon, M. (ur.). *Policing in Central and Eastern Europe: organizational, managerial, and human resource aspects*. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 349-357.
- Pagon, M. (1998b): Organizational, managerial, and Human Resource Aspects of Policing at the Turn of the Century. In: Pagon, M. (ed.) *Policing in Central and Eastern Europe: Organizational, Managerial, and Human Recourse Aspect. The second Biennial International Conference*. College of Police and Security Studies. Ljubljana. pp. 3-14.
- Pagon, M.; Lobnikar, B. & Jereb, J. (2001): Agresivno vedenje in nasilje na delovnem mestu ter pomen njunega upravljanja za zagotavljanje organizacijske uspešnosti in učinkovitosti. V: Vukovič, G. (ur.) *Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo; Znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved Portorož. Moderna organizacija*, Kranj.
- Reber, A. S. (1985): *Dictionary of Psychology*. Penguin Books. London.
- Spector, P.E. (1997): The Role of Frustration in Antisocial Behavior at Work. V: Giacalone, R.A. & Greenberg J. (Ur.) (1997): *Antisocial Behavior in Organizations*. Sage Publications. Thousand Oaks. 1-17.
- Svetlik, I. (1998): Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V: Možina, S. (ur.). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. 147-174.
- Šadl, Z. (1996): Emocionalna dimenzija subjektivitete. *Teorija in praksa*, 33(5), 749-758.
- Zvonarevič, M. (1981): *Socialna psihologija*. Školska knjiga. Zagreb.

SKRITI TRANSKRIPTI MOČI: DOMINACIJA IN EMOCIJE V AKADEMSKI INSTITUCIJI

Povzetek: Članek je pilotska študija akademskega miljeja (primer FDV) in načina, na katerega se v akademski instituciji vzpostavlja sistem paternalistične dominacije in vloga emocij v konstrukciji in re/produkciji moči. Avtorici menita, da je dominacijo danes mogoče razbirati predvsem skozi komunikativne in interaktivne prakse, ki nadomeščajo klasične, vedenjske in eksplicirane vrste dominacije in marginalizacije (torej gospostvo na ravni diskurzivne zavesti). Menita, da je potrebno preiskovati jezikovno in emocionalno ekonomijo akademskih institucij oziroma t.i. skrite transkripte moči, da bi lahko odkrili "globoko strukturo gospostva" v sodobni akademski instituciji. S pomočjo poglobljenih intervjujev z visokošolskimi učitelji ugotavljata, da akademske institucije niso nevtralni prostori enakopravno delujočih članov/-ic, temveč polja re/produkcije odnosov in struktur dominacije predvsem po dveh oseh: po osi spola (žensko-moško) in generacijski hierarhiji, ki vzpostavlja razkorak med biološko in družbeno starostjo. Klasično paternalistično gospostvo nekdanjih akademskih institucij nadomešča "neformalno" gospostvo, ki naturalizira posebne, parcialne oblike racionalnosti in jih uveljavi kot univerzalne ter kot del samoumevnih pomenskih formacij, ki strukturirajo življenje v organizaciji.

Ključni pojmi: čustva, emocije, moč, ženske, dominacija, diskriminacija, organizacije, akademska institucija, hierarhija, komunikacija, moč, interakcija, telo.

Uvod: kako se delajo Drugi?

"Običaji se nam najprej ponujajo kot zunanje norme, preden povzročijo nastanek notranjih občutij... te norme določajo občutja posameznikov ter okoliščine v katerih se ta lahko izražajo" (Lévi-Strauss, 1963, p. 70).

* Dr. Breda Luthar, docentka na Fakulteti za družbene vede.

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

Glavna tema te pilotske študije so mehanizmi moči in avtoritete v akademski instituciji, način, na katerega se ti mehanizmi vzdržujejo, reproducirajo in morebiti subvertirajo, in emocionalno izkustvo nemoči in simbolnega gospostva. Študija je nastala s pomočjo dvanajstih poglobljenih intervjujev z najinimi kolegi in kolegicami, visokoškolskimi učitelji in učiteljicami "srednje generacije" na Fakulteti za družbene vede.¹ Posebej so naju zanimali t.i. skriti zapisi dominacije, torej načini, na katere se dominantni položaji konstruirajo s pomočjo interakcije in komuniciranja, torej retorično/komunikativna konstrukcija moči ter odnos sogovornic in sogovornikov do diskurzivnih stilov, ki so legitimni v "javni sferi" ali ospredju institucije (frontstage, če si sposodiva Goffmanov pojem). Konkretna institucija služi zgolj kot metafora katerekoli akademske organizacije, te pa so le ene od posebnih artikulacij širšega sistema spolne in vseh drugih dominacij. Eseg je torej le začetni pogled na diskurze nadrejenosti in podrejenosti, na percepcijo sogovornikov o avtoriteti in paternalizmu, na izkustvo žensk z dominacijo v "androcentrični" instituciji in, ne nazadnje, na emocionalno življenje hierarhične akademske institucije.

Menili sva, da je osebno izkustvo organizacije v osnovi vselej emocionalno in utelešeno doživljanje sistema moči in hierarhije.² "Bivanje v organizaciji" je torej izkustvo, ki pri nosilcih moči kopiči čustva moči/kontrole/manipulacije, pri dominiranih posameznikih pa občutke podrejenosti/ponižanosti in upora. Moč je po Kemperju (1978; 1981) učinkovit napovedovalec čustev ali drugače, čustva so neposredna posledica zasedbe položajev v družbeni hierarhiji. Družbeni odnosi moči³, ki so utrjeni v trajne strukture ali pa bolj fluidnega značaja, torej določajo čustva ljudi v interakcijah: "Naša čustva izhajajo iz tega, kar drugi udeleženci (interakcije - op.av.) počnejo z nami in mi z njimi - iz družbenih odnosov, ki konstituira-jo obstoječo strukturo" (Kemper, 1981: 345). Dominirajočim demonstracija moči povečuje njihov občutek varnosti in samozavesti. Dominirani pa občutijo bodisi strah, žalost, obup, grozo ali pa jezo, sovraštvo, krivdo, sram, nezaupanje v samega sebe in občutek lastne brezvrednosti. Čustva prežemajo celotno organizacijsko življenje, proces dela in delovne odnose; so osnova družbenega/organizacijskega

¹ Intervjuje sva izvedli v mesecu septembru in oktobru 2001 med učitelji starimi od 35 do 45 let. Ker interjejuvanci v pogovorih govorijo o ljudeh, ki so bralcem lahko znani, ter narativizirajo dogodke iz zgodovine in mitologije institucije, občasno spreminjava nekatere podrobnosti, ki za razumevanje, interpretacijo in izrečeno niso bistvene, da bi zabrisali identiteto posameznih akterjev. Zahvaljujemo se vsem kolegicam in kolegom, ki so bili pripravljeni žrtvovati čas in nama z zaupanjem govoriti o svojem odnosu do mehanizmov, prek katerih se producira in reproducira moč v instituciji ter o zgodovini in sedanjosti njihove "institucionaliziranosti". Opravičujemo se jim, ker umeščava njihove izjave v najin interpretativni okvir in se jih pollašča, da bi z njimi ilustrirali najine teze, ki niso vedno in nujno tudi njihove. Menili sva namreč, da je tudi subjektiviteta učinek diskurza, zato niso mogli njihove izjave obravnavati kot privilegirani vir za predmet preiskovanja (torej moč in emocije v organizaciji), temveč kot sodbo in interpretacijo predmeta preiskovanja.

² "Zunanji" družbeno strukturni dejavniki, kot so posameznikov položaj v različnih sistemih hierarhije ali različne oblike družbenega nadzora, lahko vplivajo na pogoje naše eksistence, torej na to, kako razumemo te pogoje, kako se nanje odzivamo ter na naš utelešeni jaz (embodied self). Ti pogoji lahko vplivajo tudi na delovanje našega fizičnega telesa" (Freund, 1990: 461).

³ Moč in status sta osrednji relacijski dimenziji mikrointerakcije: človeški akterji so globoko vpleteni v relacije nadzorovanja in dominacije (moč) ter v odnose sprejemanja in pozitivnega združevanja (status) (Kemper, Collins, 1990: 32, 33).

reda in njegovega spreminjanja. Notranjega življenja organizacij, vključno z odnosi moči, skratka, ni mogoče dojeti brez te ključne razsežnosti, ki jo spregleda pozitivističen, scientificen pristop. Doživljanje in izražanje čustev posameznika/co bodisi "priklene" na dane položaje in razmerja moči v sistemih organizacijske hierarhije ali pa pomeni obliko upora in protesta zoper obstoječo strukturo družbenih odnosov (npr. epistemološko in politično subverziven pomen jeze). V pričujoči študiji usmerjava pozornost na subjektivno percepcijo položaja v organizaciji ter na vprašanje, kako člani organizacije svoj družbeni položaj in družbeno mesto občutijo na ravni čustvovanja.

V nobeni analizi komunikativne konstrukcije moči se danes ne moremo izogniti upoštevanju telesne dimenzije oblasti ali utelešenosti moči. Moč nad telesom je nujni sestavni del dominacije - čustva so torej vselej tudi utelešena, vpisana v telo, tako da telo konstituira zvezo med našimi vsakdanjimi praksami in strukturo organizacije moči. Ali drugače, družbeni zakoni so konvertirani v utelešene zakone - drža telesa kot telesna "hexis", prostor, ki ga telo zavzema ali si ga drzne zavzeti, je v skladu z organizacijsko, spolno, generacijsko hierarhijo, ki zarisuje simbolno dominantni oz. dominirani položaj. Ta je razumljiv in samoumeven za vse, ki so se naučili družbenih kodov institucije. Po Foucaultovo bi rekli, da je telo objekt discipliniranja, torej del kulturnega in družbenega reda (organizacijske hierarhije, politične ekonomije institucije, interakcijskega reda, jezikovne ekonomije institucije, skratka tehnologij discipliniranja in tehnologij sebstva), ki telo podvrže režimu discipliniranja. Interakcijski red institucije je tako dobro viden na primer v mestu, ki ga posamezniki prostovoljno zasedejo na sestanku (oddelka, senata...) glede na prostorsko in simbolno oddaljenost od "normativnega centra moči" - vodje sestanka, viden je v jezikovni ekonomiji sestanka, kjer imajo naši "jezikovni proizvodi" različen položaj, ki odraža splošno organizacijsko hierarhijo.

Preden se lotimo intervjujev, bi radi opozorili na dva epistemološka detajla. Prvič, meniva, da se danes režim odnosov v organizaciji konstruira, vzdržuje in izpodbija predvsem skozi komuniciranje in interakcijo. Ko govorimo o organizaciji, govorimo torej o komunikaciji. Skozi komunikacijo podeljujemo smisel strukturi in pogojem organizacijskega življenja, po drugi strani pa ne moremo razumeti komuniciranja, ne da bi upoštevali organizacijsko strukturo, znotraj katere se odvija. Komuniciranja⁴ pa ne razumeva le kot dialogičnega procesa, ki je konstitutiven za sporazumevanje - torej za samoizražanje ali sporočanje. Komuniciranje konstruira odnose in subjekte komunikacije. To seveda ne pomeni, da smo v vsakem komunikativnem aktu na novo konstruirani kot podrejeni ali kot manj kompetent-

⁴ *Pojem komuniciranja v organizaciji ne vključuje le medosebne interakcije, ampak tudi vlogo zgodb, ki krožijo o organizaciji med njenimi člani. Velika vprašanja teh zgodb, ki se pojavljajo v vseh organizacijah, so npr.: Ali je veliki šef lahko tudi človeški? Ali se lahko mali človek povzpne na vrh? Kako bo veliki šef reagiral na napake? itd. (glej Mumby, 1987: 120). Te tematske zgodbe postanejo del ideoloških pomen-skih formacij v organizaciji ter odnosov moči ter integralni del organizacijske kulture, kar sva ugotovili tudi v najinih intervjujih. Zgodbe seveda nikoli ne obstajajo neodvisno od odnosov moči v instituciji, temveč producirajo, reproducirajo, subvertirajo in umeščajo subjekte v institucionalni kontekst. To pa pomeni, da je analiza institucionalnih zgodb temeljnega pomena za študij kulture organizacije in odnosov moči v organizaciji.*

na ali histerična ženska, temveč da smo produkt utrjenih institucionaliziranih sistemov diskurza, ki dajejo okvir našemu izkustvu. V tem smislu bi lahko dejali, da je komunikacija, ki reproducira, konstruira ali subvertira odnose nadrejenosti in podrejenosti brez subjekta, kar pomeni, da komunikacija ni razumljena kot rezultat namere govorca, akterja - posameznika, temveč je njena/njegova subjektiviteta učinek diskurza.

In drugič, ko govorimo o interakciji in komuniciranju, seveda govorimo o organizacijskem diskurzu in ne o posameznikih. Organizacijski diskurz govori skozi posamezne akterje, moške in ženske v instituciji, individualni akterji so naju zato zanimali le kot del institucionalnega diskurzivnega sistema. Družbeni sistem namreč vedno predhodi individualnemu akterju in ponuja logiko, znotraj katere posamezniki osmišljajo in legitimirajo svoje aktivnosti. Ko govorijo posamezniki na položajih moči, govori torej institucija dominacije. Podobno čustva niso znak osebnega psihološkega stanja izoliranih posameznikov, pač pa so proizvod vključenosti akterjev v družbeno življenje, družbene odnose in mreže vsakdanjih interakcij - so dialoško konstituirana, saj jih oblikujejo odnosi in interakcije z drugimi v kontekstu družbenih struktur. Čustva niso pasivni ali neprositljivi odzivi na položaj, temveč intencionalna (usmerjenost čustev v simbolni družbeni kontekst), delno kognitivna in evaluativna (vključujejo konceptualizacijo intencionalnega objekta), s pomočjo katerih se akterji aktivno vključujejo v konstrukcijo realnosti, torej v konstruiranje odnosov simbolne moči in nemoči. Veliko napako bi torej storili, če bi iskali namero "avtorja" za izjavami. Namere ali interesa posameznega akterja/govorca ne gre razumeti behavioristično kot zasebnega mentalnega stanja akterja, govorca, temveč kot učinek njegove umeščenosti v institucionalizirane diskurzivne režime, ki reproducirajo hegemonijo in naturalizirajo ali izpodkopavajo dominacijo. Moč in emocije so torej v tem smislu (predvsem) strukturni vidik institucij, čeprav tudi stvar odnosov med posamezniki.

Dominacija in komunikacija: raziskovanje mikropraks moči

Komunikativno konstruirano dimenzijo moči in z njo povezane emocije lahko pojasnimo le prek preiskovanja komunikativnih vzorcev tako, da se posvetimo retoričnim vidikom organizacijskega življenja, t.j. simbolni ali t.i. tretji dimenziji moči (glej v D. Mumby, 1987: 116). Drugače povedano, za množico interakcij, ki se zdijo na prvi pogled nepovezane in "nesmiselne", leži sistem ali matrika oblasti. Kot se je izkazalo skozi intervjuje, se ta lomi predvsem po dveh oseh: po osi spola (moško/žensko) in po osi družbene starosti (profesionalne hierarhije). Ta moč sega v omrežje vseh odnosov, praks, rutin in v najbolj vsakdanje govorice in prakse institucije.

Že zelo zgodaj sva s pomočjo sogovornic in sogovornikov ugotovili, da je spol osrednji element institucionalnega življenja, ne le periferen in le v posebnih in izjemnih pogojih pomemben vidik moči v instituciji, temveč element, ki definira konstitutivne poteze organizacije. Akademska ustanova je moško določen pros-

tor.⁵ Drug konstitutivni element je razkorak med biološko in družbeno starostjo, ki jo vzpostavlja profesionalna hierarhija. Generacijska hierarhija in spol sta na fakulteti torej tista konstitutivna elementa, ki določata emocionalno življenje organizacije. Z drugimi besedami, položaj posameznika/-ice in emocionalno doživljanje tega položaja določa predvsem starost in spol (senioriteta in moškost) in simbolna moč, ki jo daje ena kategorija drugi. Starosti ne razumeva kot biološke starosti, saj se biološka starost pogosto ne ujema z družbeno starostjo, odnos med biološko in družbeno starostjo akademikov pa variira tudi glede na spol in simbolni kapital v instituciji. Razkorak med obema je namreč lahko precejšen - če je biološko človek pri štiridesetih že v svoji drugi polovici življenja in na trgu delovne sile že "težko zaposljiv kader", pa je po simbolnih standardih naših akademskih institucij (ki zadevajo moč v instituciji) še v nedoraslih letih vajeništva in pokornišтва. Tudi razkorak med njegovo ceno na trgu delovne sile zunaj akademske sfere in njegovo družbeno starostjo v akademski sferi prispeva k reprodukciji obstoječe strukture dominacije. Ker je družbena starost najinih sogovornic in sogovornikov konstruirana skozi red institucije, se ima večina za relativno "družbeno" mlade in praviloma v marginalnem položaju do centrov moči, daleč od normativnega centra organizacije.

Prav gotovo je spolno (in vsako drugačno) diskriminacijo v "najini" instituciji težko zaslediti v eksplicitnih uradnih ali neuradnih izjavah in vedenju ali v pravnih dokumentih, ki urejajo organiziranost in delovanje organizacije (torej v univerzitetnem statutu in fakultetnih pravilnikih), pogosteje nanjo lahko naletimo v njenih politikah.⁶ Tudi če sledi marginalizacije najdemo v legalni ureditvi in v politiki, je ta vedno legitimirana kot arbitrarna, slučajna, se pogosto psihologizira, ko se zvede na individualne značilnosti akterja ali pa je pojasnjena znotraj "blame the victim" logike. Ženske so v tej argumentaciji svoji najhujši sovražniki, saj bodisi preferirajo dominirani položaj ali pa so same odgovorne zanj, ker izbirajo prakse podrejanja (rabijo oblast moških, se ne potegujejo za funkcije, preveč osebno jemljejo stvari, ne znajo komunicirati, so histerične in pretirano avtoritarne ko dobijo oblast). Jasno je, da simbolna moč ne obstaja brez prispevka podrejenih, toda ta prispevek je rezultat dispozicij podrejenih, te pa so rezultat dominiranega položaja. Te dispozicije nam dajejo na razpolago omejene načine, na katere kot podrejeni lahko mislimo in delujemo. Z drugimi besedami: subjektiviteta je konstruirana prek različnih sistemov diskurza, znotraj katerih so posamezniki vedno že umeš-

⁵ "Moška trdijava", kot pravi M. Jogan, ali "moški svet", kot ugotavlja Sutherland (v Bagilhole, Goode, 2001: 170). "Tako za udeležbo v raziskovanju, poučevanju kot vodenju akademskih ustanov je značilna vertikalna spolna segregacija: deleži žensk so toliko manjši, kolikor višji je položaj" (Jogan, 2001: 94). Ženske po njenem mnenju predstavljajo družbeno manjšino v akademskih ustanovah, kjer se srečujejo zlasti s prikrito, posredno diskriminacijo, kar otežuje njihovo akademsko kariero.

⁶ Npr. politika zaposlovanja, politika nagrajevanja, politika časti. ... "Lahko opazujemo, da ob zatonu zunanjih omejitev in pridobivanju formalnih pravic - volilna pravica, pravica do izobrazbe, dostop do vseh poklicev, vključno s politiko - mesto eksplicitnega izključevanja zasede samoizključevanje in "poslanstvo" (P. Bourdieu, 2001: 39). Toda kljub temu se po podatkih, ki jih navaja Darja Zaviršek (2001: 71, 72) število visokošolskih učiteljc na ljubljanski univerzi giblje okoli 20%, ostotek redno zaposlenih rednih profesorice pa znaša 12,3%. Na FDV je bilo v januarju 2002 med vsemi redno zaposlenimi visokoškolskimi učiteljicami in učitelji nekaj manj kot tretjina žensk.

čeni (interpelirani), in ki dajejo interpretativni okvir prek katerega je mogoče osmisлити čut sebstva, drugih in sveta. Podobno razmišlja S. Fineman, ko pravi, da "Pri izražanju naše individualnosti moramo uporabljati jezik, manirizme, geste, ki so že 'tam', ki so jih definirali drugi glede na vloge, ki jih od nas pričakujejo" (Fineman, 1993: 12-13). Način dojemanja našega položaja torej konstituira način, na katerega delujemo v tem položaju.

Žrtve simbolnega nasilja povezuje torej z gospodarji zarotniška vez, ki je lahko pretrgana le s pomočjo radikalne transformacije pogojev, v katerih se te dispozicije oblikujejo. Dispozicije namreč povzročajo, da dominirani prevzemajo gospodarjev pogled nase. Young (1990: 138) ugotavlja, da se seksizem, rasizem, heteroseksizem in druge oblike dominacije v sodobnih zahodnih družbah ne pojavljajo več pretežno na ravni diskurzivne zavesti (v Giddensovem smislu), ampak obstajajo v predvsem na ravni rutinizirane in habitualizirane praktične zavesti in sistema osnovne varnosti. Drugače povedano, zatiranje se vedno več odvija v kontekstu običajnih vsakdanjih interakcij skozi ton glasu, geste, telesne gibe, občutke nelagodja, nervoznosti in druge občutke, ki jih vzbuja fizična soprisotnost podrejenega, prek izogibanja kontakta z očmi, z vzpostavljanjem in ohranjanjem distance do podrejenega itd. Ali kot pravi avtorica: "V številnih družbah so splošno sprejeta načela enakega spoštovanja in enake obravnave vseh oseb, ne glede na njihovo skupinsko identifikacijo. Istočasno pa rutine praktične zavesti, oblike identifikacije, interakcijsko vedenje, pravila spoštovanja itd. jasno razlikujejo skupine in dajejo prednost enim pred drugimi. Obstaja razkorak med egalitarnim truizmom diskurzivne zavesti, ki je slep za razlike med skupinami ter rutinami praktične zavesti, ki se usmerja na skupine" (Young, 1990: 46).

Ravno zaradi transformacije odnosov gospodstva in javne retorike, kjer vsaka politika izključevanja postaja vsaj normativno nelegitimna in obsojanja vredna, sva menili, da je mogoče dominacijo in marginalizacijo v akademski instituciji konceptualizirati predvsem kot konstruirano prek komunikacije in interakcije. Posebej v akademskem miljeju redkokdaj naletimo na odkrito, vedenjsko izvajanje dominacije. Institucionalna diskriminacija se je premaknila v prikrito interaktivne, komunikativne in utelešene vidike moči, kjer učinkuje tako, da naturalizira razlikovanje ter utemelji hierarhične položaje v zdravem razumu, racionalnosti in v "stanju stvari". Ideologija je naturalizirana in samoumevna. Interesi neke skupine so danes tako najbolje zastopani, če postanejo del samoumevnih pomenskih formacij, ki strukturirajo življenje v organizaciji. Ko postanejo samoumevni del organizacijske strukture, potem jih struktura refleksivno posreduje in reproducira. Organizacija definira konceptualni okvir v okviru katerega podeljuje pomen stvarem tako, da se zdi, kot da so parcialni interesi univerzalni interesi. Organizacijska struktura je torej posrednik in tudi rezultat družbenih praks akterjev in je torej integralni del moči v organizaciji.

Tako poleg proučevanja javnih in vidnih dimenzij gospodstva, deligitimacija marginalizacije v uradnem javnem diskurzu naravnost kliče po preiskovanju "skritih transkriptov moči", ki jih lahko zasledimo v interaktivnih in komunikativnih praksah v organizaciji. Preiskovanje skritih transkriptov moči predpostavlja, da moč vedno bolj deluje tako, da se določeni odnosi v instituciji normalizirajo in

dobijo status naravnega stanja stvari - kot npr. spolna zaznamovanost določenih služb in položajev - na primer, ženskih administrativnih ali pa moških dekanskih položajev. Večina "položajev", ki jih zasedajo visokošolske učiteljice in zadevajo pedagoško delo (ki ima manjši pomen za karierno napredovanje in ugled) je "spolno zaznamovanih". Na FDV, na primer, je že nekaj mandatov zapored predsednica Komisije za dodiplomski študij ženska, predsednik Upravnega odbora pa moški, podobno markiran je dekanski položaj in žensko markirane administrativne službe, kjer nam za dokaz zadostuje že sprehod po pisarnah in referatih. Obenem definicije visoko cenjenih položajev vključujejo spolno označen vtis (vtis kompetence, verodostojne avtoritete...), ki je povezan z globokim glasom in moško držo telesa, ki konotira "naravno" samozavest. Z dostopom žensk do "funkcij" na fakulteti (kar je delno posledica transformacije teh funkcij iz častnih v administrativne in torej predvsem delovne zadolžitve - tudi zaradi naraščanja števila študentov in spremembe narave izobraževanja), se je zmanjšala tudi simbolna in realna politična moč teh funkcij. Zato se v zadnjem času moški akademiki bolj kot ženske zavestno samomarginalizirajo in izogibajo delu "za skupnost", ker ta ne prinaša niti finančnih koristi, moči ali pa družbenega oz. simbolnega kapitala. Mnogo bolj funkcionalno je svoj simbolni kapital akumulirati s svojim delom zunaj fakultete (graditi imidž javnega intelektualca ali prevzemati politične funkcije), saj tako pridobljen družbeni kapital bolj kot neplačano delo v odborih in komisijah podeljuje boljši položaj, ker po potrebi omogoča molčečo uporabo simbolnega pritiska na fakulteti. O tesni korelaciji med družbenim položajem in politiko časti na fakulteti in spolum govori stena v senatni sobi z obešenimi dvajsetimi dekani v štiridesletni zgodovini FDV. 40 let moških obrazov.⁷

Dve osi neenakosti in javni jezik

"Naš čut za to, kakšno vrednost imajo naši jezikovni proizvodi, je osnovna dimenzija čuta za položaj, ki ga zavzemamo v družbenem prostoru" (P. Bourdieu, 1992: 72).

Eden glavnih komunikativnih vidikov neenakosti je razkorak med zasebnim in javnim jezikom akademske institucije. V javnih sferah institucije obstaja tesna medsebojna odvisnost družbenih odnosov in uporabljene jezikovne oblike ali telesne drže ("hexis"), vključno s prostorom, ki ga telo zavzema ali si ga drzne zavzeti. Oboje je v skladu z organizacijsko (predvsem spolno in generacijsko) hierarhijo, ki zarisuje simbolno dominantni oz. dominirani položaj v vsaki situaciji v ospredju ali "frontstage" fakultete. Najini sogovorniki in sogovornice so poročali o spominu na družbeno konstruirano agorafobijo, ki obstaja kljub formalni vključenosti tistih nižje na hierarhični lestvici v ospredje institucije. D. Mumby govori o "globoki strukturi sistema pravil" (1987: 125), ki uokvirjajo organizacijsko obnašanje in določajo primerne in neprimerne družbene prakse za različne skupine v organi-

⁷ Seveda so tudi moški ujetniki dominantnih reprezentacij moškosti - biti moški implicira celo vrsto samoumevnosti "kakšen naj bi bil moški".

zaciji v različnih situacijah. Vpliv nove izkušnje na habitus je odvisen od ujemanja te izkušnje z izkustvi hierarhije in dominacije, ki so že del habitusa. Vsako komunikativno delovanje bodisi vzdržuje ali subvertira organizacijo moči v instituciji: kje sedeti, kdaj se oglasiti, čigavemu stališču je mogoče nasprotovati, nad čigavim zamahniti z roko, nad čigavim odobravajoče kimati in nad čigavim ob nestrinjanju molče požreti slino. Tam, v ospredju institucije, vlada govorica druge kulture, ki je bila našim sogovornikom večinoma tuja. Rezultat upoštevanja te "globoke strukture sistema pravil", ki je habitualizirana, je agorafobija pri večini tistih nižje na hierarhični lestvici. Dominirani se sami izključujejo iz ospredja institucije. Po drugi strani pa je s stališča podrejenih postopno osvajanje dominantnega stila govora tudi odrekanje lastni identiteti in obenem seveda osvobajanje marginalnega položaja.

... Jaz na javnem prostoru tudi nisem govoril. A veš zakaj? Ker mi je bilo jasno, da se ne govori. In jaz pač nisem govoril.... jaz sem zmeraj prišel zraven in čakal in bil tiho....

Res nisem imela dobrih občutkov,... moji občutki so bili občutki negotovosti pred sestankom. Koliko pametna bom izpadla na teh sestankih, frustriranost, ker nisem del ničesar.

Najprej se oglasi tisti, ki ima največ moči. Potem so pa še ostali prihajali. Najprej smo pustili, da so recimo stari samci povedali, pol pa malo mlajši ne, potem kakšna ženska se je še oglasila...vedno je šlo po tej strukturi.

In moram reči, da sem bil na začetku na sestankih tudi... a veš, k se ti nabira, k se ti zdi nekaj radikalno narobe. In ne veš kako bi to povedal in pol prideš ven s sestanka "razpizden". In pol moraš to nekomu brž povedati... da se je potem vedno izkazalo, da sem zamudil. A veš, moraš povedati v trenutku, takrat...ta pravi trenutek moraš uloviti in s tem se tudi pozicioniraš, saj ni važno, kaj si povedal. Važno, da ti takrat, ko je klima ta prava, obrneš... In pol, ko sprejmeš, da boš govoril, kar tko v tri dni, nepomembno, tako kot drugi, takrat šele počasi prideš do tega, da zadeve niso tako resne na teh sestankih, kot si prej mislil..takrat šele izpolnjuješ pogoje, da lahko balansiraš oz. vodiš zadevo.

Stalno je ta problem, da pravzaprav nismo odrasli. In šele sedaj, ko vidiš, da na sestankih sedi bolj tvoja generacija, si nekako bolj sproščen. In rečeš...

...zmeraj si imel občutek, da nisi dosegel standardov in kriterijev vloge, za katero si postavljen... nisi bil prepričan vase...a si ti tisti pravi ali nisi.

Javne situacije so blazen pritisk... kako povedati, kaj povedati, kakšen je učinek tega. Učinek je ponavadi pri tistih nižje na hierarhični lestvici...

gremo naprej.

... zraven "očetov" ne moreš nikoli odrasti.. tega občutka, ki je zelo globok in se ga ne morem znebiti.. da moram biti pazljiva, kako oblikujem svoje stavke, da so argumenti dovolj tehtni, da kako rečem ne, profesorju, ki me je vedno učil - skratka to me še vedno premlija od takrat do zdaj. Se pravi moje razumevanje same sebe, da nikoli ne bom prerasla avtoritet..... Tega občutka, da sem študent ne bom nikoli izgubila.

"Globoka struktura sistema pravil", ki temelji na režimu moči tako določa, kdo lahko govori in komu pritiče molčanje, koliko časa si govorci lahko vzame in na kakšnem mestu v razpravi se lahko oglasi (kdo uvaja in kdo povzema, kdo interpretira izrečeno in daje skupni imenovalec debati, kdo pove, o čem se je pravzaprav govorilo in kdo molči in kdo daje kvečjemu opombe pod črto). Nadzorovanje "globoke strukture sistema pravil" vključuje tudi, kdo govori hiperkontrolirani jezik in komu je prepuščena svoboda izražanja in večja individualizacija vzorcev interakcije. "Globoke strukture sistema pravil" se ne artikulirajo le skozi jezik (kaj, kdaj in kako, če sploh), temveč so utelešene. Vidne so v telesni tenziji, kjer je v telo vpisan obstoječi hierarhični red in doživljanje svojega družbenega položaja v hierarhični instituciji. Telesni položaj se zdi kot jezik narave, je pa v resnici naturalizirani jezik, kjer je drža telesa in prostor, ki ga ta (lahko) zavzema, v skladu z organizacijsko, predvsem spolno in profesionalno hierarhijo. Ali drugače, družbeni zakoni in družbeni kodi institucije so konvertirani v utelešene zakone, v telesne kode njenih članov.

Drugi vidik komunikativne neenakosti, ki je povzročala "drugost" intervjuvanec, je po njihovih besedah t.i. nevtralizirani jezik občega principa. Gre za evfemistično akademsko govorico, kjer posebni interes vedno prikriva svojo partikularnost tako, da se reartikulira in poskuša retorično uveljaviti kot obči princip in univerzalni standard. Nekateri so omenjali tudi nekdanjo gostobesednost starejših akademikov, kjer prihaja do verbalne inflacije, kjer v središču komuniciranja ni nobene instrumentalne ekonomike komuniciranja. Glavni učinek evfemistične gostobesednosti je poskus nevtraliziranja izrečenega in vzpostavljanja distance do drugih skupin. Bourdieu meni (1992: 76), da je rezultat uporabe evfemističnega nevtralizatorskega jezika "dvigovanje srednjih vrednosti in znižanje ekstremnih vrednot" in ustvarjanja vtisa distance proti lastnim izjavam, doseči učinek nezainteresirane nevtralnosti in univerzalne veljavnosti svojih izjav in distanco do tistih nižje na hierarhični lestvici.

Se pravi, vstilen ti je v bistvu drug kod govora. Stalno z nekim prikrivanjem. Verjetno je bil en izhod tudi ta, da si poizkušaš čim manj... tih si bil...tega je bilo dosti. Ker v bistvu ti s tem ohranjaš oblast.

...kljub vsemu bi rekel...težko se vklopim v tak jezik, ampak dejansko tak jezik obstaja....Proceduralnost v bistvu omejuje, gotovo omejuje vsebinskost, bi jaz rekel. Zdaj vprašanje do katere mere.

Vedno znova sem izlezel s čustvi na sestanku. Kar sem povedal sem imel občutek, da nisem bil dovolj... in sem vedno znova vedel... da tak način govorjenja gre skozi, mimo.

Prvič, ti se k javni besedi na začetku težko priglasiš brez emocije, da bi kar tako, ker moraš nekaj reči, pa bi rekel...

Vedno me je, ne vem, motila ta netransparentna govorica. Nihče ni rekel - za to se jaz zavzemam, ker se mi zdi dobro. Vedno je bil interes prikrit - skrit kot zavzemanje za princip, ki naj bi bil splošno veljaven.

Sem bil jaz tudi...sem imel večkrat...bi lahko spregovoril, pa sem molčal...sem imel cmok v ustih....Postopoma, zdaj že, zdaj povem...ampak na začetku, moram pač priznati, da nisem. Zdaj isto, nisi navajen v bistvu....ne moreš pa tukaj kar iznest, ne, mogoče v kakšnih drugih okoliščinah, svoje neposredne probleme, čeprav se vseh nas tiče, kot pa tukaj, v nekem takem, ne, ko že obstja neki akademski, same velike teme, sami taki diskurzi....

Na začetku, ko še nisem obvladovala tega leporečja, vedno izletiš z nečim nedopustnim, s čimer ne požanješ nobenega odobravanja. Važno je, kako rečeš, ne kaj in kje si na lestvici. Zdaj sem se že precej strenirala.

... se je na XXX (neka organizacijska enota fakultete, op. avt.) govorica sestopila iz tega ritualnega govorjenja in gojenja nekih emocionalno usmerjenih h govoru. Tudi s takimi zelo provokativnimi... ko se ne reče, jaz se s tabo ne strinjam, ampak se to enostavno odloži v nek koncept...v kate-rega lahko zelo hitro vidiš

...zdaj lahko rečemo: nima smisla, da greste na ta diskurz, ker ne pademo več. In XXX, tko je dala vedeti.

To je problem. In jaz to vidim, še nekaj vidim. Recimo ne na sestankih... kjer so v glavnem isti nivoju, ampak katedre, pa oddelki, ko pride recimo do neke teme in potem je treba pač nekaj tehtnega in ključnega povedati, se vsi obrnejo na eno ali dve osebi. To je klasika. To sem večkrat opazil... včasih je bilo še bolj očitno. Takrat nastane tišina, včasih si nihče ne upa nič reči...

... ampak, če preskočim zdaj, ker sem tudi to mislil govoriti, pa ko smo že ravno pri tem. Zdaj te spremembe, zdaj je prišlo do nekega generacijskega loma, ne, in mislim, do možnosti neke druge govorice, no.

V paternalistični organizaciji gospodstva⁸ je politika dotikanja med dominiranim in dominantnim nesimetrična. Najini intervjuvanci in intervjuvanke so nama ne glede na spol poročali o zaščitniškem trepljanju, ki so mu bili "podvrženi" kot podrejeni. Prek politike dotikanja in z drugimi tehnikami sprožanja čustev (z ignoriranjem, izključevanjem...) sramu, krivde... poteka proces emocionalne/simbolne konstrukcije sistema mikro položajev oz. sistema mikro hierarhije v organizaciji in naturalizacija te hierarhije: ti si samoumevno tu, jaz sem naravno tam. Za dominantni položaj je namreč značilna lahkota in pogostost telesnega kontakta z dominiranimi, ki potrjuje družbeno distanco in dodeli vsakemu od dvojice mesto, ki mu je dodeljeno v organizacijski hierarhiji. Obnašanje (uporaba jezika in telesa) v neki situaciji (recimo na sestanku ali ob konfliktu) vedno znova utrdi definicijo družbene organiziranosti institucije. V klasičnih paternalističnih odnosih (ki tudi na FDV že počasi izginevajo, nadomešča pa jih simbolna oblika oblasti, ki deluje tako, da naturalizira specifičen koncept racionalnosti, ki strukturira prakse in pravila organizacije⁹) je čast vpisana v telo- v načinu hoje, sedenja, drže glave, etosa, v načinu delovanja in mišljenja, ki pritiče možu časti.

...na sestankih sem vedno poskušal sedeti zadaj, da nisem spadal čisto zraven. Močni so vedno sedeli za mizo. Zdaj je s tem problem, ker je ena sama vrsta stolov. Zdaj se usedem, če pomislim, vedno stran od tistega, ki vodi sestanek...če se da.

...je treba vedno brati skozi verbalno komunikacijo, ne pa tisto, kar govorijo. In še tisto, kar povejo, iz tega moraš razbrati tisto, kar ne povedo, ne tisto, kar povedo oz. moraš poslušati in prisluhniti tistemu, kar ne povedo. Ker tam so skrite stvari. Skratka dve ravni gledanja...

Sogovorniki/-ice so menili, da se vloga formalnosti v družbenih odnosih v organizaciji zmanjšuje, da pa bi težko govorili o zmanjšanju družbene distance med generacijskimi skupinami. Veliko sogovornikov je pripovedovalo zgodbe iz svojih prvih let na FDV in o mnogo bolj strogi formalizaciji komuniciranja med različnimi skupinami v organizaciji, znotraj skupine pa o veliki neformalnosti ("old boys network").¹⁰ Formalna interakcija temelji na depersonaliziranih odnosih in medsebojnem sporazumevanju, ki deluje vedno izključujoče, ko označuje družbe-

⁸ Richard Sennett (1980: 50-84) paternalizem kot eno od oblik moške dominacije ponazarja z metaforo "The boss is a father" in jo imenuje avtoriteta lažne ljubezni. Glej R. Sennett, *Authority*, 1980, W.W. Norton, New York. Paternalistični red se legitimira kot moralni red, kjer so moški nadrejeni ženskam in starejši mlajšim. Glej npr. P. Bourdieu (2001: 87), ki govori o paternalizmu kot o: "...identifikacija moralnosti z močjo, pogumom in samokontrolo telesa, v katerem počivajo skušnjave in želje."

⁹ Racionalno delovanje je mit, na katerem po Mumbyjevem mnenju temelji moč v sodobni organizaciji (Glej npr. Mumby, 1987:115), ki legitimira organizacijsko hierarhijo in dominacijo. Moč deluje tako, da se v organizaciji uveljavi določena oblika racionalnosti prek nadzorovanja "globoke strukture pravil". Strukture dominacije postanejo "naravno" in "racionalno" integrirane v organizacijo.

¹⁰ O "omrežju starih dečkov" glej tudi Franc Mali, "Družbena distribucija moči na univerzi in akademski konzervativizem". V ali se univerza vrti v krogu svoje moči?, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, Ljubljana 2001.

ne meje in s tem ohranja obstoječe odnose moči (glej B. Misztal, 2001). Toda večina je tudi menila, da postopno zmanjševanje formalnosti in erozija razkoraka med ozadjem in ospredjem institucije (front in back regions) ter zmanjševanje formalnosti javne etikete, še ne prinaša s seboj demokratizacije institucije ali radikalne spremembe v internalizaciji nemoči. Neformalnost je tudi po mnenju B. Misztal sicer ključni element v oblikovanju odnosov zaupanja in torej vsakega kooperativnega delovanja, ki naj bi izboljšalo kakovost življenja in dela ter omogočalo inovativnost. Gre za stil komunikacije, ki daje večjo svobodo sogovornikom v interpretiranju zahtev, ki jih prednje postavljajo njihove vloge v organizaciji, ali pa večjo možnost za distanco vlog, kot bi rekel Goffman. Kljub temu pa večina sogovornikov/ sogovornic meni, da v glavnem lahko govorimo o predpisani neformalnosti - podobno kot predpisana petkova neformalna obleka v ameriških korporacijah. Jasno se ve, kaj to lahko pomeni, in meje neformalnosti so jasno postavljene. Posebej je to očitno v težavah sogovornikov in sogovornic s tikanjem in vikanjem, kje na neki stopnji akademskega vzpenjanja pogosto nadrejeni predlaga podrejenemu tikanje. Medsebojna odvisnost jezikovne oblike in družbene strukture se kaže v neugodju, ki ga ta predpisana neformalna komunikacija lahko povzroča, saj razlika v družbenem statusu govorcev še vedno obstaja.

Se tikava, vedno, vsakemu na centru ponudi tikanje po doktoratu, tudi meni ga je, ko sem doktoriral, ampak meni gre še zmeraj težko z jezika... ker najina položaja sta različna.

181

Po drugi strani pa se način, na katerega se moč izraža in legitimira spreminja tako, da so najini sogovorniki le redko poročali o depersonalizirani komunikaciji, značilni za paternalistično nocio moči v organizaciji. Ta se še kaže v dogodku, ki ga je opisal eden od sogovornikov, kjer, ko tematizira depersonalizirano komunikacijo s svojim mentorjem, pripoveduje, kako ga pred leti, po dveh mesecih asistentskega dela na fakulteti, profesor-mentor še vedno ni prepoznal ter ga je zamejnal za študenta, ki je prišel na izpit:

Po dveh mesecih...pridem takrat k njemu v zvezi z neko literaturo.....In jaz pridem notri, potrkam. In on reče: "Ja, kolega, kar usedite se, kar tja le se usedite...kje imate pa stol...vam bom dal dve vprašanji."

Spitzcak in Carter (1987: 409) navajata raziskave, ki ugotavljajo, kako se enako komunikativno obnašanje različno ocenjuje, glede na vir izjave. Ena od kultur je standard, norma, na podlagi katere interpretiramo drugo kulturo, bodisi da gre, kot v instituciji, ki jo obravnavamo, za generacijsko kulturo ali za spolno kulturo. Tako ženske kot mlajši sami sebe konstituirajo kot komunikativne "druge", kar je povezano z njihovo družbeno drugostjo. (manjšo močjo). Večina naših sogovornikov in sogovornic meni, da je moška govorica standard, norma, nasproti kateri se meri ženska govorica. Ženske značilnosti so interpretirane v kontekstu moškega komunikativnega obnašanja kot manko in hendikep, moška govorica pa je rešitev za pomankljivo žensko govorico. Ženske so torej nepopolne komunikatorke, saj se

njihovo komuniciranje presoja glede na moške komunikativne norme, ki so konstruirane kot nevtralne in univerzalne norme. Čeprav je imela večina sogovornic na voljo tudi zgodbe svoje "realne" marginaliziranosti in drugorazrednosti, pa je večina sogovornikov in sogovornic tudi menila, da se izključevanje po spolu in spolna marginalizacija in spolna zaznamovanost položajev, ki prinašajo čast in moč, danes večinoma odvija skozi interakcijo in komunikacijo. Ali z drugimi besedami, simbolno nasilje je izrinilo politično izključenost. Le en moški sogovornik je menil, da *"...Ni razlik med moškimi in ženskami v moji generaciji."*

... pomembno je, kdo kaj reče, njegov položaj, ne pa teža argumentacije. ZZZ je lahko popolne neumnosti govoril, pa so ga vsi spoštljivo poslušali. Tisti na margini... na njihove besede se gleda kot na brenčanje muhe. Aha, hvala, no, gremo na drugo temo... Dostikrat se to dogaja tudi ženskam, ki ne obvladajo vladajočega koda.

... če popolnoma enako nastopaš ti ali moški v javnem prostoru, bo tvoje bolj okarakterizirano kot emocionalno. Tudi, če ni. Dve stvari sta: ne samo, da imaš ti težavo, ker gre za javni prostor, v katerem emocije naj ne bi igrale vloge, ampak je tudi ta problem, da se tvoje izražanje emocij, tudi če je popolnoma enako kot izražanje moškega, popolnoma drugače...

Ni čisto sistematično... ker ob določenih primerih najdeš take stvari, ker sem pač slišal za reakcijo - ta je histerična - Za moške nisi nikoli slišal, če se je kaj razjezil. Ali pa, da je pridna...

Nikoli niso bili važni argumenti, razlaga ali celo podatki, ampak kdo jih je izjavil. Po tem se meri, koliko je izjava vredna upoštevanja.

Gospodstvo je zares utrjeno šele takrat, ko je dominantni zmožen zagotoviti, da je nek poseben način bivanja in komuniciranja, ki ohranja njegov dominantni položaj, pripoznan kot univerzalen, norma po kateri se merijo vsi načini. Zaradi položaja ženske kot "drugega", se drugače presoja iste komunikativne strategije pri enem ali drugem spolu. "Ko ženske razpravljajo o svojem izkustvu, na primer, je njihova govorica "opravljanje", "girl talk", "klepetanje", ko pa moški razpravljajo o istih stvareh gre za "izražanje svojega mnenja", "zavzemanje stališča..." (Spitzak and Carter, 1987: 410).¹¹ Istočasno so torej ženske "zdrave" ženske, če komunicirajo po žensko, obenem pa moška univerzalna norma podeljuje ženski interakciji manjšo vrednost. Ženske so tako bodisi izključene, se počutijo neugodno, neprilagojeno, neprimerno ali pa participirajo na moški način. Ženske ta zanje nerešljiva nasprotujoča pričakovanja kot objektivno dejstvo prevzemajo oz. se z njimi borijo.

¹¹ Avtorici navajata celo vrsto raziskav, ki tematizirajo družbeno producirane razlike v komuniciranju med moškimi in ženskami (npr. vlogo pripovedovanja zgodb v ženski konverzaciji (storytelling) kot ohranjanje horizontalnih odnosov moči, večjo kooperativnost v komuniciranju in manjšo linearnost in tekmovalnost. Glej posebej str. 411.

Posebno obliko neenakopravne obravnave in udeležbe žensk povzroča norma profesionalnega vedenja, ki je utemeljena na razcepu racionalnega/instrumentalnega in emocionalnega - legitimna profesionalna kultura izključuje ekspresivne načine izražanja in delovanja. Kljub uradni obravnavi vseh udeležencev organizacijskega življenja kot racionalnih, je žensko obnašanje pogosto definirano kot emocionalno in v nasprotju z domnevno organizacijsko instrumentalnostjo. "...Organizacija simbolizira moč, moč nad čustvi in emocionalnim delom" (Hearn, 1993: 160), kar pomeni, da je konstruirana kot instrumentalna arena, ločena od vsake emocionalnosti. Ženske so praviloma obtožene prevelike emocionalnosti, tudi takrat, ko bi isto obnašanje pri moški kolegih pomenilo, kot pravi ena od sodelavnic, "samo odločno zastopanje svojih stališč". Taka reartikulacija implicira, da ženske ne dosegajo profesionalnih standardov, kar lahko vodi k osebnim in v isti sapi strokovni diskreditaciji žensk. Ali kot je to opisala ena od intervjuvank:

...Sem pokazala, da se ne strinjam, mislim, zelo jasno... celo ne bi rekla, da sem bila razburjena, jaz sem bila jezna, evo, to je bil občutek, ki sem ga pokazala. In je druga stran odreaagirala na ta način, da me je prav okarakterizirala....etiketirala in to ne meni, ampak kolegom kot agresivno osebo.... Mislim pa, dejansko mislim, če bi bil vpeleten moški, do te težave sploh ne bi prišlo, ker enostavno ne bi bilo tako percipirano, ampak kot pogajanja.... mogoče moja napaka — mogoče pa bi se od samega začetka agresivno postavila in bi bilo drugače.

Jaz imam permanentno občutek, da moram, ko osmič preberem slabo diplomu in so to še vedno samo izpiski iz literature.. biti previdna. Da ne morem reči direktno, da je to zanič. Ker sem potem "difficult", ne. Za žensko pa ni dobro, da je "difficult", ker to govori o njeni nepotešenosti in histeriji. Pri moškem gre za zagovarjanje svojih kriterijev in principov. In potem sem ugotovila, da je lažje, da manj časa porabim, če nisem "difficult". Ampak sem potem jezna, veš, se ponoči zbudim in si mislim, to ni diploma, to so slabi izpiski iz literature, osmič sem jih brala ...

Se te percipira, in ti se tega zavedaš, kot bolj emocionalno in torej neustrezno.... Recimo če se on razburi...gre zares.... če se razburi npr. XXX, potem ima to veliko težo. Če se ti razburiš na popolnoma enak način, je pa..... en občutek za katerega sem bila obtožena, da ga izkazujem, je občutek agresivnosti.

"Ja, vedno je potrebno biti bolj mila, umirjena, zmerna, trezna, hladna, kot tvoji moški kolegi, če ne želiš, da jih iritiraš. Pri njih gre vedno za posebno relevanten in pomemben argument, pri ženski pa za agresivno in oblasti željno babo. Tisti najbolj "občutljivi" mačoti so kar iritirani, če povzdigneš glas, tako kot oni. Ob enem takem dogodku mi je RRR čisto histeričen rekel: Bom šel kar ven, če boš tako govorila. "Tako" je bilo samo malo bolj odločno naštevande nekih dejstev."

Izključno tvoj položaj je tisto, kar šteje. Nekdo nižje na hierarhični lestvici lahko pride z genialno idejo, pa bo manj upoštevana, razen če ga tisti višje na hierarhični lestvici ne okarakterizirajo kot "mladega perspektivnega moškega", pogosteje gre seveda za moškega ali žensko z moškimi vzorci komuniciranja.

Razlika med načinom, na katerega komunicirajo moški in ženske... verjetno je glavna razlika v ženskem neobvladovanju te bombastične ritualne govorice ali pa netransparentne, politične govorice. Se mi zdi, da ima večina žensk neke vrste etični ali moralni diskurz.

Ženske sogovornice se praviloma zavedajo, da definicija nekega mesta, položaja ali dela, posebej takega, ki pomeni izvajanje avtoritete (npr. dekanskega), vključuje celo vrsto spolno označenih sposobnosti in talentov in značilnosti, ki jih moški opravljalci tega posla prinesejo k opravljanju dela (samozavest, gotovost, "distanca do vloge", "naravna" avtoriteta). Čeprav so te sposobnosti, za katere so moške molče pripravljali celo življenje kot moške, ukrojene po moških in jih zato toliko težje opravljajo in zasedejo ženske, se sogovornice, kot sva pogosto slišali, bolj ali manj uspešno same "trenirajo" v teh značilnostih vse od začetka svojega dela na fakulteti. Po drugi strani pa "...dostop do oblasti kakršnekoli vrste umešča žensko v 'dvojno vez': če se obnaša kot moški, tvega izgubo 'ženskih' atributov, saj postavlja pod vprašaj naravno pravico moških do oblasti."¹² Moč (npr. lahko zgolj intelektualna artikuliranost) v rokah ženske, ki se še naprej obnaša "kot ženska" daje vtis, da ni prav sposobna za delo. Iste naloge so plemenite, cenjene in težke, če jih opravljajo moški, oz. nepomembne in manj opazne in cenjene, če jih opravljajo ženske.

Sigurno se mi zdi...v tistih vodstvenih časih....Moj status, kljub mojemu delu, nikakor ni bil sorazmeren mojemu angažmaju in dosežkom, ampak so imeli ljudje iz "moških omrežij" več besede... (na vprašanje, če se ji je zdelo, da je njena govorica, argument, manj kredibilen, ker ga izreka ženska).

...Če boš ti to delala, bo to samo neplačana dodatna obveznost....če je pa predstojnik starejši moški, pol je to položaj... prestiža, moč. Razumeš. Jaz se točno spomnim, ko je bil ZZZ predstojnik in zdaj ko je YYY predstojnica. To sta različni predstojništvi.

Če bi bil KKK ženska, ga nihče ne bi resno jemal. Bi rekli - ženska histerična, neuravnovešena. Tako pa so vsi zelo obzirni.

Mislim, da nam moška paradigma predpisuje akademske identitete. Tudi kaj je bolj in kaj manj znanstveno in kako mora institucija izgledati in kaj so propulzivne vede. In kaj pomeni biti sposoben. Pogosto se pri moških

¹² Lahko gre seveda zgolj za simbolno moč - za intelektualno kompetenco, na primer (ki se tudi razkriva v telesnih manifestacijah).

čudaštvo in organizacijska nesposobnost enači z genialnostjo. Ali pa...zdej, ko jih je toliko politikov, naj bi bilo to celo dobro za fakulteto.

...Ampak jaz bi bila tako rada kot YYY. On res idealno oceni, kaj povedati, vedno nekaj pove, tako da vsi mislijo, da je pameten. Ustrezno odreagira, nikoli se ne razburja.

Pogled in emocije drugega

Vsaka simbolna dominacija predpostavlja sodelovanje tistih, ki so ji podvrženi. "Simbolno nasilje, ki se ne zaveda svoje nasilne narave... lahko deluje le na človeka, ki je (po svojem habitusu) predisponirana, da začuti strah, medtem ko druge osebe zanj niti ne vedo" (P. Bourdieu, 19: 32). Odnosi se tudi dominiranim zdijo naravni, dominirani pa sami prispevajo k odnosom svojega podrejenega položaja tako, da molčeče sprejemajo meje, ki so jim postavljene, in prevzamejo obliko telesnih emocij (sramu, krivde, ponižanja, strahu, sramežljivosti...). Gre za značilne emocionalne odzive podrejenih ali po Freundu (1990) za tipične sestavine "neprijetnega" načina emocionalnega bivanja nosilcev nemočnih pozicij.¹³ To pa predstavlja neke vrste samoizključitev, ki nastopi, ko so formalne zunanje omejitve odpravljene in ta prevzame vlogo eksplicitnega izključevanja.¹⁴

185

...Jaz v stikih z nadrejenimi, ki pa niso nujno nadrejeni formalno, ampak tako bolj simbolno, ali pa na sestankih na primer, čutim nekakšno mešanico negotovosti in strahu, sem čisto sključena pod temi občutki, in se jih zelo težko znebim, pa tudi sram me je, mislim, tudi zdaj, ko nisem več novinka me to pogosto spremlja. Mislim, da me ti občutki močno ovirajo, da bi se aktivirala za kakšno stvar na faksu.

...Bilo je v času, ko naj bi nastopila na novem delovnem mestu in sem imela rok poroda v mesecu maju, zato naj bi delala do začetka maja. Zvedela sem, da je oseba, ki je bila takrat odgovorna za sistematizacijo položajev, menila, da bi morala delati do konca meseca. Moja nadrejena kolegica, ki je vprašala, ali bi se glede na moje fizične zmogljivosti dalo kaj zmanjšati moje obveznosti, je dobila odgovor: 'Ja, punca se bo že znašla, če ji je do službe!' In punca se je znašla. Namesto 10 ur je imela 15 ur tedensko v pozni nosečnosti, kar ni bilo fajn, ampak posebej ni bilo fajn

¹³ Po P. Freundu (1990: 458) so emocionalni načini bivanja (emotional modes of being), ki vključujejo spojitve fizičnih in psihičnih stanj lahko "prijetni" ali "neprijetni", ta razlika pa se nanaša na občutenje moči ali nemoči v sistemu družbene hierarhije.

¹⁴ Na vprašanje o čustvenih odzivih na položaj v hierarhiji so moški intervjuejanci odgovarjali skopo, medtem ko so pripovedi žensk bogate z emocionalnimi izrazi, z opisi številnih različnih in intenzivnih (negativnih) čustev, ki so jih pogosto doživljale znotraj enega samega dogodka (strah, slaba vest oz. krivde, občutki sramu, negotovosti, ponižanosti, strahospoštovanje, razočaranje, izguba osebne vrednosti - občutki lastne nevrednosti, nekompetentnosti, pomanjkanje samozavesti, zaupanja vase).

to, 'punca se bo že znašla, če ji je do službe'. Ta nosečnost je bila percipirana kot moj osebni problem, s katerim se ta fakulteta že ne bo ukvarjala. Jaz se pa bom, če želim ostati na tej fakulteti.

Prisiljena v izbiro med službo ali vztrajanjem na pravici do nastopa porodniškega dopusta, je intervjuvanka demonstracijo moči doživljala z negativnimi občutki: "posebej ni bilo fajn to: 'punca se bo že znašla, če ji je do službe'". Problem nosečnosti je interiorizirala kot svoj osebni problem in osebno pomanjkljivost v obliki očitka, slabe vesti/krivde, strahu in negotovosti:

...zaradi tega bom manj sposobna, ne bom sto procentna ... Percepirala sem se kot delovna sila, ki zdaj ne bo več izpolnjevala svoje funkcije ... Strah me je bilo povedati, da sem noseča ... prav negotova sem bila.

Posameznik se z doživljanjem krivde in sramu obrača vase, ne pa proti instituciji dominacije oz. institucionaliziranim diskurzivnim režimom, ki re/producirajo dominacijo. Omenjena čustva izvajajo funkcijo samonadzorovanja in samoizključevanja, s čimer olajšujejo in podpirajo dominacijo in nadzor. V tem smislu predstavljajo afektivno osnovo normativnega reda, tj. sredstvo adaptacije na dano družbeno pozicijo in na dana razmerja moči. Zato so eden ključnih (emocionalnih) oporišč reprodukcije dominacije, saj ustvarjajo (psihološke in fiziološke) pogoje, ki lomijo odpor.¹⁵ V takšnih pogojih ženske, z notranjo emocionalno avto-cenzuro, "same od sebe" delujejo tako, kot se od njih pričakuje oz. zahteva: ubogljivo¹⁶ in nekonfliktno. Strah pred konflikti pa ohromi delovanje za spreminjanje odnosov dominacije.

...Jaz se izogibam konfliktom ... ker nisem dobra v konfliktnih situacijah, prej bi to rekla, ker me je strah konfliktov ... konfliktu z osebo, ki jo čutim kot nadrejeno in od nje odvisno, bi se izognila, če bi se dalo.

... Na misel mi ni prišlo, da bi prišla in rekla: Počakajte, počakajte! Ni res, da je moj problem. Sorry, takšna so pravila. Na porodniški dopust bom šla vsaj 28 dni prej in tako naprej.

... Vlagala sem več, kot je bilo normalno ali pa normalno za pričakovati ... Službo sem nastopila takoj po novoletnih praznikih. Decembra tik pred

¹⁵ Ali kot ugotavlja Freund (1990: 470), emocionalni in fiziološki aspekti družbene aktivnosti posredno izvajajo funkcijo družbene kontrole, npr. "...pogoji, ki ustvarjajo depresijo ... konstruirajo emocionalni način bivanja, v katerem otopi motivacija za upor."

¹⁶ Ženske intervjuvanke svoje pozicije večinoma niso doživljale z jezo, ki temelji na presoji o nepravilnosti ("na misel (mi) ni prišlo, da bi prišla in rekla: 'Počakajte, počakajte! Ni res, da je moj problem'; 'niti pomislila nisem, da bi se kdaj čemu uprila, rekla 'ne', se sklicevala na pravila ..."; "se sploh nisem zavedala, da obstaja alternativa"). Jeza je "pomemben izenačevalec, saj z njo svojega nasprotnika obravnavamo kot enakega... Biti jezen na nadrejenega pomeni postaviti se na njegovo raven ('nepokorščina')" (Solomon, 1993: 227).

prazniki mi je predstojnik centra, v katerega sem stopila, pa ni bil moj mentor; naložil neko nalogo za čez praznike, češ 'veš jaz sem tvoj predstojnik centra'. In sem morala narisati neke tabele, tako, da so se doma čudili, ampak nihče mi ni rekel: 'zakaj pa nisi rekla ne?' Tudi doma je bil, mislim, moj vzorec obnašanja pravzaprav pričakovan. Se sploh nisem zavedala, da obstaja alternativa.

...Ne spomnim se, da bi moji moški kolegi, moji vrstniki (razen enega) opravljali rutinsko delo za svoje mentorje tako kot sem ga jaz. Niti pomislila nisem, da bi se kdaj čemu uprla, rekla 'ne', se sklicevala na pravila ...vse sem naredila, kar mi je bilo rečeno.

Clark (1990: 30) ugotavlja, da habitualizirani emocionalni odzivi pogosto vzdržujejo prejšnje odnose, kar (obema stranema) otežuje adaptacijo na nove položaje in odnose. To pomeni, da se emocije (npr. strah, strahospoštovanje, sram, nelagodje) vezane na določena razmerja ohranjajo skozi čas in dolgotrajno zaznamujejo (vzdržujejo) odnos do drugega, s tem pa tudi odnose avtoritete. V okviru akademske institucije se to tipično kaže z ohranjanjem (emocionalnega) odnosa profesor-student/ka med (novimi) sodelavci.¹⁷

...In nekaj od tistega se me še danes drži. To, da zraven "očetov" ne moreš odrasti in sem še vedno njihova učenka ... tega občutka, ki je zelo globok in se ga ne morem znebiti ... nikoli ne bom prerasla avtoritet, ki jih strahospoštujem ... Zdaj po 20 letih mi je težko biti njihova kolegica ... tega občutka, da sem študent, ne bom nikoli izgubila. To pomeni vse, čustva, moje obnašanje ... strahu pred nekom, ki je potem tvoj kolega, ne moreš tako hitro zradirati ...

... Moj mentor me je percipiral kot dobro, uspešno, obetavno hčerkico. Se pravi, ni bilo nič seksualnega, absolutno ne, ampak je bilo očetovsko. Zdaj v mojih štiridesetih bi mi to šlo vse bolj na živce. Ampak, kolikor samo sebe poznam, bi to vlogo igrala še naprej. Ker mi ne bi bilo toliko do tega, da bi imela moč. Verjetno bi rajši kar sprejela to njegovo potrebo po tem, da je velik in močan moški ...ker je bil toliko starejši, bi znala potrpeti, predvidevam.

Ženske praviloma ne subvertirajo naloženih dolžnosti in nalog, medtem ko je upor pri moških kolegih prisoten bodisi na odprt, konflikten način ali pa na pozitiven funkcionalen.

...On je prišel v konflikt z vsemi v dveh mesecih in to na tej točki: 'Po pravih jaz ne smem pisati zapisnika, ker sem novi raziskovalec in me ne smete s tem obremenjevati'.

¹⁷ Na tem mestu govorimo seveda zgolj o enosmernem odnosu, emocionalnem odnosu novega sodelavca (bivšega študenta/ke) do kolegov (svojih bivših profesorjev/ic).

...Imel sem zelo veliko konfliktov, zelo resnih ... jaz sem bil tisti, ki sem moral početi stvari, ki se jih je on spomnil ... sem protestiral na tak ali drugačen način ... zanimalo so ga (nadrejenega - op.av.) moje zasebne stvari, ampak sem to zelo ostro zavrnil.

... Že na začetku sem bil funkcionalen... jaz nisem pizdil ... znal sem stvari tako postaviti, da so me (voditelji) sprejeli kot nekoga, s katerim se da pogovarjati in ki zagovarja interes neke skupine, ki ga je zdaj treba upoštevati ... tako so gledali name že, ko sem prišel na fakulteto.

Medtem ko so izkušnje pri moških intervjuvancih določene generacijsko (načelo senioritete), se pri ženskah hierarhija po starosti povezuje s hierarhijo po spolu (ni nujno, da dominacijo izvajajo samo moški kolegi oz. profesorji). Hkratno delovanje obeh dejavnikov hierarhije (starost, spol) postavlja ženske - v primerjavi z moškimi kolegi - v neugodne (startne) pogoje ustvarjanja kariere, v dvojno depriviran položaj, ki kopiči nemoč in prikrajšanost, prisilnost in podrejenost (prim. Jogan, 1990: 37-38). Mlade ženske vstopajo v kompetitivno profesionalno okolje iz različnih startnih izhodišč in bolj obremenjene kot njihovi moški vrstniki (Bagilhole, Goode, 2001: 174), kar je na podlagi podatkov raziskave iz leta 1996 med docentkami in asistentkami ljubljanske in mariborske univerze ugotovila tudi M. Jogan (2001: 103).

...Imela sem občutek, da sva bili s kolegico ... bolj pod pritiskom v smislu, da sva morali opravljati v bistvu tajniška dela. Vedno se nama je mudilo, mislim, da sva bili preobremenjeni z delom, ki ni imelo zveze ne z raziskavami ne s pedagoškim delom. Profesor, ki je imel svojega asistenta, je meni naročil, da čez noč pogledam Kardeljeva Zbrana dela in mu napišem strani, na katerih se nahaja neka zadeva, nek pojem. Se pravi, ni rekel svojemu asistentu, ampak meni. Zdaj težko rečem, ali je to bilo zaradi mojega spola ali pa se je name zanesel, ampak imela sem občutek, da je tega bistveno več.

... Mislim, da je bilo (v primeru žensk - op.av.) manj tolerance, kar zadeva status. Recimo, nekatere ženske so hitro šle s fakultete, ker so si 'drznile' biti noseče ... s porodniškega dopusta se sploh ni vrnila... To se recimo ni zgodilo nobenemu moškemu, da bi šel v vojsko, pa prišel nazaj in bil ob službo...

Čeprav večja stopnja samozavesti (tudi kot posledica priznanja drugih oz. okolja), pripravljenost za konflikt, slabljenje strahospoštovanja avoriteta itd. prispeva k delovanju za doseganja večje enakopravnosti, pa se v neposrednem delovnem okolju ohranjajo nekateri (eksplicitni ali implicitni) zaviralni elementi (strokovnega, vodstvenega in moralnega) uveljavljanja žensk. Enakovredni udeležbi žensk nenaklonjeni elementi organizacijske kulture se raztezajo od stereotipnih predstav, da je za otroke odgovorna predvsem ženska-mati:

... Vsi, ki so slišali za mojo XXX nosečnost, so rekli: kako pa boš zmogla? ... Prepričana sem, da mojega kolega, ki ima štiri otroke, ljudje bistveno manj pogosto sprašujejo, kako boš zmogel?

neenake kadrovske obravnave spolov:

...v igri je bila neka kadrovska rešitev, kdo se bo prekvalificiral v pedagoga, moški kolega ali ženska kolegica, po kazalcih enakovredna raziskovalca. Ko je nadrejeni izvedel za razliko (pedagog dobiva višjo plačo zaradi izvenproračunskih sredstev), je že vedel - povedal je moško ime: Se pravi, lahko je to povezano s tem, kdo pač odloča, katera generacija in katere vrednote ima. Ni nujno, da so zdaj vsi taki.

do neenakega vrednotenja strokovnih dosežkov glede na spol:

... Vsi vemo za dogodek, ko so habilitacijo ženske v redno profesorico utemeljevali s tem, da je pridna, njene manj angažirane moške kolege pa so v obrazložitvah poveličevali. To ni akademska obrazložitev, ampak je vrednotno obremenjeno ... Tako, da primeri, ko eksplicitno lahko poveš (da diskriminacija obstaja, op.avt.), najbrž pa se tudi čuti, odvisno koliko si dovoliš.

... Moram reči, da to kar sem doživel, sem bil presenečen. Ko je XXX prišel in rekel: 'Tale je mati dveh otrok, nima kaj delati na fakulteti ... je naredila magisterij, zdaj je vprašanje, če je kaj vreden ...!' jaz sem najprej mislil, da se 'zajebava', a veš ... mati dveh otrok...

...situacija je grozljiva... ko se mi npr. pogovarjamo o priznanjih, ženske izpadejo... in šele potem pogledaš ... saj ni nobene ženske ... in potem se spomniš kako je."

"Nihče me ni direktno diskriminiral. Ampak, pri določenih ljudeh, ne pri mentorju, pri sodelavcih, ki so starejši, sem res mnogokrat občutila, da me doživljajo drugače, samo zaradi tega, ker sem ženska, in da pričakujejo manj inteligentne odgovore z moje strani samo zaradi tega, ker sem ženska. Da so prav presenečeni, recimo, en človek je bil prav presenečen, da sem jaz zmožna kaj takega.

Ženske in drugi z nizkim statusom težje uveljavljajo svoja čustva, ki so pogosto diskreditirana, saj "pomembnost čustev variira glede na pomembnost osebe, ki jih občuti" (Hochschild, 1983: 172). Z drugimi besedami, družbeni položaj določa mero statusnega ščita (status shields), ki omogoča posamezniku/ci, da zavaruje meje in integriteto sebstva. Statusni ščit nas varuje pred napadi na sebstvo, zato je njegova odsotnost strukturni vir občutenja nemoči. Pomanjkanje statusnega ščita povzroči, da je jeza žensk sprejeta kot znak njihove (čezmerne) emocionalnosti ali

histeričnosti, medtem ko je pri moških razumljena kot racionalen odziv, ki izraža globoko in trdno prepričanje (ali npr. pogajalsko kompetentnost, kot ugotavlja intervjuvanka). Ignoriranje ali označevanje posameznikovih čustev kot iracionalnih pomeni razveljavitev njegovih zaznav in interpretacij.¹⁸ Različne reprezentacije jeze glede na spol jasno izražajo strukturo moči in subordinacijo. Ali kot ugotavlja Freund (1990), ljudje z manj družbene moči se srečujejo s strukturno vgrajeno oviro pri upravljanju z družbenimi in emocionalnimi informacijami, in ta ovira lahko pripelje k eksistencialnemu strahu, anksioznosti in nevrofiziološkim motnjam.

Tisti, ki so dominirani v odnosih gospodstva stalno uporabljajo kategorije, ki so konstruirane s stališča dominantnih s katerimi si deli percepcijske sheme ter jih tako vzpostavljajo kot naravne. Po eni strani njihovi dominirani položaj ženske pogosto sili k zatekanju k orožju šibkih in dominiranih in naučeni nemoči, ki te stereotipe potrjuje - k izbruhom, ki so intepretirani kot muha, ekshibicija ali histerija. Z drugimi besedami, bolj ko me obravnavajo kot nemočno žensko, bolj postajam nemočna ženska. Gre za neke vrste naturalizacijo kolektivnih pričakovanj, neke vrste negativni Pigmalion učinek, kot pravi Bourdieu (2001: 61), ki je tako vseprisoten, da postaja popolnoma neopazen in je percipiran kot nekaj, kar je samoumevno in sploh ni potrebno postavljati pod vprašaj. Od tod izvira sistematično samo-očrnjevanje, pretirana kritičnost do svojega lastnega dela, pretirana samorefleksija, nezaupanje v svoje delo, ali pa, na drugi strani, problem z estetskimi kanoni, ki veljajo za svoje telo. Med ženskami intervjuvankami sva odkrivali prav to: pretirano samokritičnost, stalno spraševanje o svoji poklicanosti in sposobnosti za akademsko delo, in večinoma, pripisovanje pretiranih zaslug podpori partnerja ali pretirano odvisnost od partnerjeve vzpodbude, ki je del negativnega Pigmalion učinka.

...Jaz mislim, da če ne bi bilo BBB (mož, op.avt.), jaz ne bi bila na fakulteti.

...Če ne bi bilo KKK (mož op. avt.), bi že zdavnaj obupala, saj me on stalno vzpodbuja, da je vredno vztrajati, da sem "dobra".

Moški sogovornik:

...Tákrat, kadar pride do teh reči, so že na neki točki zelo izkristalizirane....kje je dilema.... že vem, kaj je tisto, kar me jezi, vem zakaj me jezi, skratka te stvari... s tem, da je potem debata samo še harmonizacija ali iskanje ustrezne odločitve, pravzaprav. In to se odpre navadno v zelo mirni situaciji.

Profesionalni dosežki (magisterij ali doktorat, habilitacije, prevzem pedagoških in vodstvenih funkcij) in nenazadnje vstop v zrela štirideseta leta so oslabili,

¹⁸ Čeprav je jeza kot reakcija dominiranih v splošnem smislu funkcionalna za doseganje enakopravnostnih odnosov, pa torej nujno ne izboljšuje posameznikove pozicije, ampak jo lahko poslabša. V primeru, da se drugi tega zaveda, lahko spretno manipulira z jezo prizadetega. Izguba "cool" zniža pozicijo v sistemu mikro hierarhije. Uspešen mikro politik torej uspešno krmari med kazanjem in nadzorovanjem (na druge usmerjenih) čustev.

ne pa tudi odpravili ovire, vključno z emocionalnimi, za pozitivno samo-percepcijo in enake karijerne možnosti (subjektivne in objektivne) glede na spol. Po eni strani se je oblikovala večja stopnja samozavesti, toda dvom vase, v svojo profesionalno kompetenco ostaja ali pa je občutek lastne kompetence kratkotrajen in izmuzljiv, in ga je zato treba vedno znova obnavljati:

...Dobro, ne morem se več definirati kot zelo negotova, ampak velikokrat imam res težave s samozavestjo in negotovostjo. In temu nobeden ne verjame ... Deset let sem rabila, da sem končno malo ... ampak, če bi ta intervju delale z menoj pred tremi leti, to je bil moj čas ob doktoratu, sem bila polna negotovosti. Nisem verjela, ko mi je mentor rekel: 'Dobro je, dajte še to, pa to, pa bo zelo v redu.' Mislila sem, da se heca.

...Moj doktorat so zelo pohvalili, tudi osebe, katerih mnenje zelo cenim, in ki - vsaj mislim tako - jih niso izrekli iz nekašne vljudnosti ali naklonjenosti do mene. Toda, te ocene globoko v sebi nisem mogla sprejeti. Čeprav sem v teh letih na fakulteti pridobila na samozavesti, še vedno mislim in občutim, da nisem sposobna ...včasih imam občutek, da vseeno nisem tako slaba, ampak prevladujejo bolj slabi občutki, včasih imam o tem zelo moreče sanje.

... 'Pri meni je to zelo različno, odvisno od dneva, od situacije ... v trenutku lahko podvomim v vse, kar sem naredila ... sem tudi že mislila, da lahko začnem iskati drugo službo.

Odnosi moči se vzpostavljajo tudi na podlagi procesov ustvarjanja, pogajanja in reprodukcije hierarhije v vsakdanjih interakcijah. Na mikro ravni družbenih interakcij se interes in težnje po pridobivanju oz. ohranjanju družbene moči kažejo v obstoju emocionalne mikro politike, tj. v strateški uporabi lastnih čustev za vzbujanje emocionalnih odzivov pri drugih. Čustva so bodisi intrapersonalni označevalci položaja/mesta ("place markers") ali pa - v interpersonalni dinamiki - izražajo zahteve po položaju/mestu ("place claims") (Clark, 1990: 305). Akterji s čustvi označujejo ali zahtevajo svoje mesto glede na druge udeležence v vsakdanjih interakcijah iz oči v oči oz. pokažejo drugim, kje je njihovo mesto. "(Družbeno) mesto je za vsakdanjo interakcijo to, kar je družbeni položaj za družbeno strukturo (...) Tisti, ki zasedajo višje mesto, imajo več privilegijev in so bolj cenjeni. Imajo več in drugačne interakcijske pravice, vključno s pravico ocenjevanja drugih, postavljanja osebnih vprašanj, dajanja nasvetov, pokazati na napake, njihovo mnenje velja več, imajo pravico do zamujanja, pravico ignorirati drugega, pravico imeti bolj pomembne opravke itd. Seveda družbeni položaji posameznika vplivajo na njegovo mikro mesto, vendar pa odnos ni linearen" (Clark, 1990: 306).

Zahteva po superiornem položaju je učinkovita, če akterju uspe - z uporabo ali odtegnitvijo ustreznih čustev diskurzivno/komunikativno degradirati položaj drugega tako, da ta zavzame, čeprav samo začasno, ponujeni subjektivni položaj.

Doseči mora torej, da drugi sprejme njegovo zahtevo, da je torej interpeliran kot podrejeni/-a, in da v njem vzbudi občutke ponižanosti, sramu, zadrege ali pa spoštovanja, strahu, občudovanja, hvaležnosti. Ta čustva drugemu prenašajo sporočilo o ustreznem, podrejenem mestu, ki ga zaseda v mikrointerakciji.¹⁹ Subjekt se tako prek doživljanja posebnih (nase usmerjenih) čustev (samo)umešča na inferiorni položaj in s tem drugega "povzdigne" na dominantni položaj.

... Imela sem tega kolega, moškega, isto generacijo, ki je vse delal, da bi se razlikoval od vseh nas tam. Vedno je bil tisti, ki ima premalo časa za "tajniške posle", čeprav smo imeli vsi isto dela, vedno je zamujal...vedno se mu blazno mudi..., ko smo imeli sestanke zaradi projekta, je vedno zamujal, ker je imel bolj pomembne opravke, ki smo jih seveda imeli vsi, ampak njegovo delo je bilo bolj pomembno,... Nekaj časa smo se temu vsi podrejali.

Proces emocionalne konstrukcije sistema mikro položajev oz. sistema mikro hierarhije lahko razumemo kot izraz že omenjenega premika v delovanju sodobnih sistemov dominacije. Vsak sistem dominacije lahko obstaja samo tako, da neprenehoma reproducira svoje lastne odnose. Ti procesi (re)produkcije dominacije v organizacijah danes ne potekajo nujno z uporabo odprte ali celo surove oblike prisile ali nasilja; demonstriranje moči se pogosto opira na subtilne oblike pritiska, nadzora in manipulacije (npr. spretno izkoriščanje raznih čustev, sprožanje čustev npr. sramu in krivde kot afektivnih sankcij), vključuje izogibanje, averzijo, ločevanje, ignoriranje in izključevanje, pa tudi različne načine (nezaželenih) telesnih kontaktov (dotikanje, trepljanje ipd.). O nekaterih so nam poročali tudi sogovorniki in sogovornice. Uporaba "mehkih" načinov izražanja dominacije lahko naredi omejevanje in dušenje svobode in enakopravnosti še bolj učinkovito, saj se še posebej represivno odtisnujejo v posameznikova čustva.

Tako kot v družbi nasploh, tudi na akademskih institucijah (vključno s FDV) prihaja do zmanjševanja formalnosti v interakciji, do razširjanja "pogovornega diskurza" tudi v javnem jeziku institucije in s tem tudi zatona odkritega označevanja moči. Oblast torej ni več očitna paternalistična oblast kot ena od oblik moške dominacije nad mlajšimi moškimi in vsemi ženskami, ki jo Sennett ponazarja z metaforo "The boss is a father". Ker moč in marginalizacija nista več legitimni, sta vedno bolj skriti in posredni. Vedno bolj se udejanjata kot uveljavitev posebne in parcialne nocije racionalnosti kot univerzalne racionalnosti po kateri deluje institucija. Proizvajata in utrjujeta se komunikativno skozi interakcijo - jezikovno, telesno in emocionalno ekonomijo institucije. Obstoj vrednot in stališč, ki so se oblikovala domnevno konsenzualno in se tako naturalizirala kot obči interes in "stanje stvari" (od definicije tega, kaj šteje kot znanost in kakšen je legitimen akademski diskurz, kakšno pojavnost imata kompetenca in profesionalnost, kaj se šteje kot velik prispevek "skupnosti", kakšni dosežki se minimizirajo in kdo je dobrohotno

¹⁹ Opisana emocionalna strategija je neuspešna v primeru, ko v drugem vzbudi jezo, ogorčenje ali mržnjo, t.j. čustva, ki sporočajo zavrnitev akterjevega "teksta".

imenovan za "perspektivnega", do nabora legitimnih identitet znanstvenika in merjenja ljudi kot oblike discipliniranja), še ne pomeni, da v organizaciji ni dominacije in marginalizacije. Najbolj učinkovito se dominacija torej izvaja z oblikovanjem interesov posameznikov, ko določeni interesi definirajo sam proces organiziranja in reproducirajo tiste organizacijske prakse, ki služijo tem interesom.

FDV je torej prostor hierarhičnih odnosov moči in (mikro)političnih strategij njihove reprodukcije. Kulturna konsistentnost fakultete je iluzorna - ta kultura producira svoje "Druge". Značilni odnosi moči, ki se vzpostavijo že ob samem vstopu "mladih" v akademsko ustanovo, se pogosto utrdijo v različne vrste dolgotrajnega vajeništva in podrejenosti. Ker se moč lomi po dveh oseh (po osi profesionalne hierarhije, ki rezultira v "družbeni" starosti in po spolu), to še posebej velja za "mlade" ženske, ki so dvojno marginalizirane. Za tiste z nizko stopnjo moči, predvsem ženske, je značilna izguba občutka varnosti in samozavesti, nizka stopnja pozitivne emocionalne energije (kot vrste kapitala za uspešna pogajanja v verigi interakcij), pretirano emocionalno reagiranje ("histerične", jezne ženske) ali pa potreba po potlačitvi negativnih čustev (ki občasno izbruhnejo v patetične, histerizirane izpade, deležne zasmehovanja ali obsodbe, ki zopet dalje producirajo negativno čustvovanje). To so utelešene oblike emocionalnega izkustva podrejenosti in cena svoje marginalnosti, ki jo plačujejo podrejeni. Odnosi moči oz. izkustvo podrejenosti se torej vpisujejo v emocije in telo ter se obenem emocionalno in telesno reproducirajo.

Moči in dominacije nisva konceptualizirali kot intencionalnega izrekanja, kot rezultata namere in zavestnega načrta, ampak kot učinek institucionaliziranih diskurzivnih taktik in režimov. Prav tako dominacija ni zgolj enostransko in enosmerno delovanje, ampak skupen učinek nadrejenega in podrejenega v kontekstu vsakdanjih interakcij. Tudi dominirani se

naučijo pristajati na odnose dominacije in nadzorovanja ali pa jih parodirajo in subvertirajo. "Dobronamerni", "nič hudega sluteči in hoteči" posamezniki na položajih moči, ki "samo opravljajo svoje delo" s svojimi večinoma nezavednimi predpostavkami, vedenjskimi in emocionalnimi izrazi tako dnevno prispevajo k re/produkciji dominacije. Kljub temu, kot ugotavlja Youngova (1990: 149-152), normativne ob/sodbe ni mogoče omejiti zgolj na diskurzivno zavest in nameravano delovanje posameznikov. Če nezavedne reakcije, navade in stereotipi človeka v naravni drži, če si sposodiva Schützov pojem, re/producirajo dominacijo, jih je potrebno definirati kot nepravilne in jih spremeniti.

Po Scheffu (1990: 185-188) udeleženci interakcij, ki razpolagajo z različno stopnjo moči razpravljajo o topikah, ne reflektirajo pa medsebojnih odnosov, kar predstavlja osnovno sredstvo ohranjanja obstoječih struktur dominacije. "Dominacije ni mogoče odpraviti, če ne opazimo ali razlagamo njenih manifestacij" (prav tam: 188). V tej optiki in nameri je nastajal tudi pričujoči tekst. Meniva namreč, da ima zgolj abstraktno razumevanje makrostruktur dominacije brez organske povezave z mikrointerakcijskim kontekstom njene re/produkcije - posebej na ravni habitualizirane in rutinizirane praktične zavesti - lahko le negotov in sporadičen učinek v boju vladanih. Če je dominacija skupen dosežek, potem tudi njena odprava oz. učinkovite spremembe zahtevajo sodelovanje

(pogajanja) vladajočih in vladanih.²⁰ To pa ne pomeni, da morajo slednji čakati na potezo prvih, nasprotno, spremembe se morajo nekje pričeti z namenom doseganja rešitev, ki so sprejemljive za dominirajoče in dominirane. Tematizacija in moralno politična obsodba pogosto nevidnih, skritih in subtilnih oblik re/produkcije dominacije v mikrosvetu akademske institucije je verjetno prvi korak na tej dolgi poti ozaveščanja in pogajanj med obema stranema.

LITERATURA

- Blair C., Brown J., Baxter L. (1994): Disciplining the feminine. *Quarterly Journal of Speech* 80: 383-409.
- Bourdieu, P. (1992): Što znači govoriti. Zagreb: Naprijed.
- Bourdieu, P. (2001): *Masculine Domination*. Stanford, Stanford University Press.
- Bourdieu, P. (1984): *Homo academicus*. Frankfurt a/M: Suhrkamp.
- Cheney, G. (1995): Democracy in the Workplace: Theory and Practice from the Perspective of Communication. *Journal of Applied Communication Research* 23:17-200.
- Clark, C. (1990): Emotions and Micropolitics in Everyday Life: Some Patterns and Paradoxes of 'Place'. V T. D. Kemper (ur.), *Research Agendas in the Sociology of Emotions*, 305-333. State University of New York Press.
- Coupland J. (ed.) (2000): *Small Talk*. Harlow: Longman
- Foucault M. (2001): Arheologija vednosti. Ljubljana: Studia Humanitatis.
- Freund, P.E.S. (1990): The expressive body: a common ground for the sociology of emotions and health and illness: *Sociology of Health and Illness*, 12, 4: 452-77.
- Goffman, E. (1959): *Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, N.Y.: Anchor.
- Hearn, J. (1993): Emotive Subject: Organizational Men, Organizational Masculinities and the (De)construction of 'Emotions'. V S. Fineman (ur.), *Emotion in Organization*, 142-166. London: Sage Publications.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Jogan, M. (1990): *Družbena konstrukcija hierarhije med spoloma*. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo.
- Jogan, M. (2001): *Seksizem v vsakdanjem življenju*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica.
- Kemper, T.D. in R. Collins (1990): Dimensions of Microinteraction. *American Journal of Sociology*, 96, July, 1: 32-68.
- Kemper, T. (1978). *A Social Interactional Theory of Emotions*. New York: Island Press.
- Kemper, T. (1981): Social Constructionist and Pozitivist Approaches to the Sociology of Emotions. *American Journal of Sociology* 87: 336-62.
- Lévy-Strauss, C. (1963): *Totemism*. Boston: Beacon Press.
- Misztal, B. (2000): *Informality: Social Theory and Contemporary Practice*. London and New York, Routledge.
- Mali F. (2001): Distribucija družbene moči na univerzi in akademski konzervativizem. V Ali se univerza vrti okoli svoje moči?. Ljubljana: ŠOU.
- Mumby, D. (1987): The political function of narrative in organizations. *Communication Monographs* 54 (June): 113-127.

²⁰ Ker sistemi dominacije zagotavljajo neko mero varnosti in reda, niso redki primeri, ko vladani zavračajo spremembe, tudi če jim omogočajo enakopravnejše možnosti (tim. "changeback" sporočila v odzivih vladanih na ponudbo za spremembe) (Scheff, 1990: 189).

- Mumby, D. (1988): *Communication and Power in Organization: Discourse, Ideology and Domination*. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Scheff, J.T. (1990): *Microsociology: Discourse, Emotion, and Social Structure*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Schütz, A. (1962): *Collected papers, Vol. I: The Problem of Social Reality*. Nyhoff, Den Haag: Brodersen A.
- Sennett R. (1980): *Authority*. New York, London: W.W. Norton.
- Solomon (1993): *The Passions, Emotions and the Meaning of Life*. Indianapolis/Cambridge: Hackett Publishing Company.
- Spitzac, C. and Carter, K. (1987): Women in communication studies: a typology for revision. *The Quaterly Journal of Speech* 73(4): 401-423.
- Zaviršek D. (2001): *Spol na ljubljanski univerzi. V Ali se univerza vrti okoli svoje moči?*. Ljubljana: ŠOU.
- Young, I.M. (1990): *Justice and the Politics of Difference*. Princeton; New Jersey: Princeton University Press.

Arlie RUSSELL HOCHSCHILD*

UPRAVLJANO SRCE: KOMERCIJALIZACIJA ČLOVEŠKIH ČUSTEV¹

[...]

Viri in metoda

[...]

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

Razlog, da smo izbrali skrajni primer, je, da bi tako preprosto pokazali, kako daleč lahko gredo zahteve po emocionalnem delu. Tako lahko razvijemo merilo za merjenje zahtev drugih delovnih mest. Celo znotraj panoge letalskih prevozov je emocionalno delo sedaj mnogo manj očitno, kot je bilo v sredini petdesetih let dvajsetega stoletja, ko so bila letala manjša, klientela bolj ekskluzivna in delež stevardes v razmerju do potnikov manjši. Pokazati želim, da se emocionalno delo, ko ga postavimo na javni trg, obnaša kot blago: povpraševanje po njem narašča ali upada odvisno od konkurence v panogi. Z osredotočenjem na nesindikalizirano družbo na ameriškem jugu z najboljšim usposabljanjem lahko dobimo približek faze visokega povpraševanja po "blagu" - usposobljenem upravljanju čustev.

Podatke o Delti sem zbiral na različne načine. Najprej sem opazovala. Direktorica Deltinega Centra za usposabljanje v Atlanti, uglajena gospa v petdesetih, mi je dovolila navzočnost na tečaju. Opazovala sem novince, ki so se učili ravnanja s potniki in strežbe obrokov v imitaciji letala. Seznanila sem se z inštruktorji, ki so mi potpežljivo razlagali svoje delo. Velikodušno so si vzeli čas zame v delovnem času

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

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

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

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

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

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

[...]

Zasebna in komercialna uporaba čustev

[...]

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

[...]

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

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

[...]

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

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

[...]

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

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

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

Glede na ta dva pogoja se ljudje zatečejo k čustvom, da bi umestili same sebe, ali da bi vsaj spoznali, kakšne so njihove reakcije na dani dogodek. To pomeni, da postane v odsotnosti nevprašljivih zunanjih smernic signalna funkcija čustev pomembnejša in komercialno popačenje upravljanega srca postane kot človeška cena pomembnejše.

[...]

Upravljanje čustev

Od zasebne h komercialni rabi

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

Videz je tisto, kar je naprodaj, toda dolgoročno začne videz predpostavljati določeno razmerje do občutja. Kot se zaveda razsvetljeni menedžment, je na daljši rok težko vzdrževati ločitev med videzom in čustvom. Deluje načelo emocionalne disonance, analogno načelu kognitivne disonance. Vzdrževanje razlike med občutkom in pretvarjanjem dolgoročno vodi k napetosti. To napetost skušamo zmanjšati, tako da potegnemo oba bliže skupaj, bodisi s spreminjanjem tega, kar čutimo, bodisi s spreminjanjem tega, za kar se pretvarjamo. Ko služba zahteva videz, je navadno čustvo tisto, ki se mora spremeniti; in ko nas pogoji odtujijo od naše podobe, nas včasih odtujijo tudi od čustev.

[...]

Ozadje povpraševanja po igranju

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[...]

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

[...]

Ozadje ponudbe igranja: selekcija

[...]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[...]

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

[...]

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

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

[...]

Ozadje ponudbe: nadzorovanje

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

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

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

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

[...]

Doseganje transmutacije

[...]

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

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

[...]

Delovna mesta in emocionalno delo

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

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

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

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

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

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

NAŠIM KUPCEM

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

- 1. Iskren pozdrav, ko pridete do blagajne.*
- 2. Hiter in učinkovit obračun vašega blaga, pri čemer posveča blagajničar vam, kupcu, vso pozornost.*
- 3. Ustrezno pakiranje nakupljenega blaga.*
- 4. Učinkovito in ustrezno ravnanje z vašo gotovino, čeki, kuponi, boni itd.*
- 5. Iskrena "Hvala, ker ste kupovali pri Winn-Dixie."*

Če bi iz kakšnega neznanega razloga zaposlili nevljudnega in grobega uslužbenca, vas prosimo, da dogodek sporočite odgovornemu menedžerju ali pišete oddelčnemu menedžerju, Trgovine Winn-Dixie, Poštni predal 440, Tampa, Florida 33601.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[...]

Priloga C

Delovna mesta in emocionalno delo

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

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

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

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

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

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

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

211

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Ana BARBIČ

Maca Jogan

Seksizem v vsakdanjem življenju

Ljubljana, Fakulteta za družbene vede, Znanstvena knjižnica 46, urednik dr. Niko Toš, 2001, 4.200,00 SIT (ISBN 961-235-066-3)

Beseda "seksizem" v Sloveniji še ni v splošni rabi, čeprav se je, kot v predgovoru ugotavlja avtorica, v 90. letih 20. stoletja že uveljavila in utrdila kot primerna, dovolj natančna in dovolj sporočilno plodna za označevanje najrazličnejših oblik gospodovanja enega spola nad drugim (s.I). Ne gre torej le za spolnost, čeprav tudi zanjo, temveč za številne oblike spolne neenakosti ter za nujnost njihovega odpravljanja z zagotovitvijo enakih pravic (in dolžnosti) in za ustvarjanje pogojev za njihovo udejanjanje. Zato je knjiga, spet po izjavi avtorice, namenjena tudi, če ne predvsem, moškim kot utrjevalcem trdoživosti androcentrizma (moškosrediščnosti) tudi v slovenski družbi, ki se sicer rada ponaša s svojo demokratičnostjo. Obdobje tranzicije v Sloveniji ne prispeva bistveno k enakopravnosti spolov, saj poleg demokratizacije proizvaja rekatolizacijo in redomestifikacijo žensk, kar posledično vodi do (samo)izločevanja žensk iz javnega (političnega) življenja.

Delo obsega 273 strani. Poleg predgovora in uvoda ga sestavlja osem poglavij, razdeljenih na več vsebinsko zaokroženih podpoglavij, imensko in stvarno kazalo ter prek 230 bibliografskih navedb, iz katerih avtorica črpa podatke in/ali se nanje sklicuje. Obsežne in izčrpne opombe v vsakem poglavju bralcu/ bralki omogočajo še bolj poglobljen vpogled v obravnavano temo kot mu ga zagotavlja samo besedilo poglavja.

Kljub temu, da delo predstavlja skupek tem, preučevanih v različnih časovnih obdobjih in predstavljenih ob različnih priložnostih, ga vsekoli povezuje rdeča nit, ki daje vtis celovitega dela o seksizmu v vsakdanjem življenju. Pa si oglejmo nekaj vsebinskih poudarkov v knjigi:

Seksizem v medijski produkciji. Množični mediji s poročanjem in komentiranjem dogodkov svoja občinstva obveščajo, hkrati

pa ustvarjajo javno mnenje ter prispevajo k oblikovanju in k spreminjanju vrednotnih sistemov posameznikov/ posameznic ter prek njih globalnih družb. Prelomnico v spreminjanju medijske usmeritve glede prikazovanja spolov konec 20. stoletja predstavlja desetletje OZN za ženske (1976-1985). Številne dokumente in akcije komisij OZN, svetovnih konferenc OZN, posebej še tiste v Copenhagenu (1980) in Nairobijske konference (1985) so predstavili zlasti mediji zahodnih demokratičnih držav in s tem prispevali k razkrivanju številnih vidikov neenakosti med spoloma ter spodbujali reševanje posameznih problemov.

Kakšno pa je bilo konec 20. stoletja stanje v Sloveniji? Naj ga prikažem kar z besedami avtorice: "Če upoštevamo televizijo Slovenija kot enega od najvplivnejših medijev, lahko na podlagi empirične raziskave v letu 1991 (Verša, 1992) ugotovimo, da je televizijsko komuniciranje primer par excellence razsejevanja stereotipnih likov ženske in moškega. Androcentrična usmerjenost ni vidna le v reklamnih sporočilih, v katerih je pogosto najbolj vsiljiva, temveč v vseh vrstah sporočanja. Ženska kot mnogostransko ustvarjalno bitje je tudi v drugih medijih pretežno nevidna in nastopa v medijski produkciji bodisi kot 'instant spolno bitje' in najustreznejši pripomoček za snubljenje kupcev različnih dobrin (Jogan, 1989) bodisi kot bitje koncentrirane materinskosti. (...) Medijska produkcija na Slovenskem konec 20. stoletja tako (še) ne prispeva k ustvarjanju disharmonije pri določanju vzorcev osebnostne identitete glede na spol. Prevladujoča seksistična usmeritev se na 'trgu vzorcev pravilne osebnostne identitete' srečuje z bolj egalitaristično določenimi vzorci, ki jih razširjajo in (vsaj delno) utrjujejo druge sestavine družbene strukture (npr. pravo, izobraževalni proces). Tako se vzpostavlja začaran krog, v katerem se nastavki za uresničevanje načela enakih možnosti za oba spola sproti rušijo z reproduciranjem vzorcev, ki vključujejo dejansko neenake možnosti in večjo materialno in moralno nadobremenjenost žensk" (s. 47, 48). Odgovor na vprašanje, ali medijsko prikazovanje moških in ženskih likov v začetku 21. stoletja kaže drugačno podobo, bi lahko

dala le ustrezna empirična raziskava.

Politika in spolna hierarhija. K prikritemu oživiljanju in širjenju stereotipov o vlogi moškega in ženske v javnosti, v kateri prve- mu pripada vodilna, drugi pa podrejena oziroma zgolj marginalna vloga, v Sloveniji kot v marsikateri drugi evropski državi prispeva povečevanje vlog ženske kot matere in gospodinje, v opravljanju katerih naj bi bila nenadomestljiva.

Organiziran boj za vstop žensk v politično delovanje in za odpravo drugorazrednosti se je začel s francosko meščansko revolucijo in komaj sto let je minilo, odkar so prve države ženskam dodelile splošno volilno pravico. Splošna značilnost stanja ob koncu 20. stoletja je očitna neenakost v politični udeležbi in moči po spolu, ki se izraža na različne načine. Kljub deklarirani enakosti v političnih pravicah, so ženske v političnem delovanju manjšina, zlasti na višjih položajih. V novjšem času je sicer v nekaterih okolišjih več žensk doseglo višje in vplivnejše položaje (npr. v Franciji, na Norveškem), vendar je večina žensk bodisi pretežno izključena iz političnega odločanja bodisiasedajo manj pomembne položaje (s. 51).

Kljub prevladujoči vesplošni zapostavitelnosti žensk pa je njihovo enakopravno vstopanje v javno življenje neizogibno dejstvo, na kar je moč sklepati iz stopenj v povečevanju družbene (politične) moči žensk. Te segajo od strategije popolnega zavračanja vstopa žensk v politično življenje do odpiranja prostora za uveljavljanje moči žensk v družbi na osnovi načela enakosti in ob delnem institucionalnem spreminjanju (s. 64, 65), pri čemer se je uvedba kvot izkazala kot učinkovita strategija zagotavljanja vstopanja žensk v politično sfero.

Ustvarjanje znanja, izobraževanje in seksizem. Z moškosredničnostjo političnega delovanja je tesno povezan seksizem na področju ustvarjanja znanja in izobraževanja. Skozi zgodovino (od nekaterih antičnih mislecev dalje) se je utemljevalo izključevanje žensk iz polja razumnosti. Medtem ko je tehnološki razvoj še dovoljeval ženskam doseganje osnovne in sčasoma tudi nižje strokovne izobrazbe, pa so bile ženskam vrata univerz zaprta do konca 19. v nekaterih državah pa celo do začetka 20.

stoletja. Seveda pa so se ženske ob vstopanju na univerzo srečevale z najrazličnejšimi ovirami - najprej kot študentke, kasneje kot pripadnice akademskega osebja. Kljub močni sedanji feminizaciji univerzitetno študirajočih na dodiplomskem študiju in kljub postopnemu vse večjemu vključevanju žensk v različne stopnje podiplomskega izobraževanja, sestav učnega in vodilnega osebja na univerzah v mnogih državah kaže podprezentiranost žensk (s. 94), ki jim očitno tudi v Sloveniji botrujejo negativni predsodki o ženskah v znanosti in na univerzi, predsodki o čustvenosti in o ženskih manjših umskih zmogljivostih (s. 102). Seveda pa se stanje tako kot v razvitih zahodnih državah tudi v Sloveniji spreminja na bolje, saj po prepričanju avtorice "postopno narašča občutljivost za vprašanja spolne neenakosti na vseh ravneh akademskega izobraževanja, počasi tudi zunaj družboslovnih in humanističnih disciplin" (s. 121).

Cerkev, religioznost in seksizem. Ob branju knjige se bralec/bralka vedno znova srečuje z opozorili na vlogo katoliške cerkve v utemeljevanju in širjenju moškosredničnosti v zahodnih družbah in tudi v Sloveniji, v kateri se prenova in ponovni vstop cerkve v javno sfero pogosto opravičuje s posebno vlogo cerkve v zagotavljanju moralnosti in v ponovnem vnašanju 'pravih' moralnih pravil v vsakdanje življenje (s. 123). Avtorica predstavi ključne značilnosti cerkvenih razlag spolne hierarhije in njeno pojmovanje zakramentalne narave zakonske zveze kot temeljnega kamna 'prave' družine. Po mnenju avtorice si je cerkev prav z zakramentalizacijo zakonske zveze ustvarila nadzor nad biosocialno reprodukcijo (s. 128).

Po izčrpnih analizi vloge cerkve v sodobni slovenski družbi pa avtorica ugotavlja, da je sekularizacija kljub drugačnim prizadevanjem cerkve postala v Sloveniji neločljiva sestavina vsakdanjega življenja. Kljub višji stopnji religioznosti, cerkvenosti in tradicionalnih verovanj pri ženskah, ženske večinoma sprejemajo sekularne (laične) vzorce obnašanja kot podlago za svoje lastne dejavnosti (npr. religioznost ne deluje pomembno zaviralno pri ženskah, ki so se odločile za razvezo zakonske zveze). To pomeni, da

je fragmentacija, izbiranje moralnih vrednot 'à la carte' iz religijskega in posvetnega vira postala običajen način življenja. Treba pa je opozoriti, da se je ta možnost razvijala vzporedno z zmanjševanjem vseobsežne kontrole cerkve nad celovitim obstojem in delovanjem posameznikov/posameznice (s. 137).

Nekaj misli dr. Mace Jogan iz knjige *Seksizem v vsakdanjem življenju* sem povzela predvsem kot ilustracijo relevantnosti njenega znanstvenega dela in kot spodbuditev interesa ne le za res zgolj površno predstavljenih tem, temveč tudi za druge v knjigi obravnavane teme, med katerimi velja posebna pozornost spolnemu nadlegovanju ter seksizmu v družini.

Teoretične ugotovitve avtorica utemeljuje z bogastvom svojih in tujih empiričnih raziskav, s čimer prispeva k lažji "berljivosti" strokovno sicer dokaj zahtevnega besedila. Posebej izčrpna in prepričljiva analiza razmer na Slovenskem pa ne predstavlja le zanimivega branja, temveč tudi izjemen vir informacij za praktično delovanje na področju odpravljanja vseh oblik diskriminacije med spoloma v mladi slovenski državi.

V Sloveniji ni veliko del s področja sociologije spolov. Dve je napisala avtorica (Ženska, cerkev in družina - 1986; Družbena konstrukcija hierarhije med spoloma - 1990), nekaj del pa avtorice, ki se ukvarjajo z drugimi sociološkimi/ politološkimi področji (Nevenka Č. Sadar, Moški in ženske v prostem času - 1991; Milica G. Antić, Ženske v parlamentu - 1998). "Ženske" teme pa obravnava tudi nekaj zbornikov (Zbornik o ženski in ženskem gibanju - 1985; Od ženskih študij k feministični teoriji - 1993; Cigale, M.; M. Turk; Ž. Trbižan Vidmar; N. Železnik, Ko odgrneš 7 tančic - 1992; Bogovič, L. in Z. Skušek, Spol Ž - 1996). Med naštetimi in drugimi deli predstavlja "Seksizem v vsakdanjem življenju" teoretsko najbolj utemeljeno in z empiričnimi podatki podkrepjeno slovensko delo s področja sociologije spolov. Hkrati pa bo delo, če bo prevedeno v kak tuj jezik, prispevalo k svetovni zakladnici literature z obravnavanega področja.

Avtorica deloma uvaja nove, deloma pa natančno opredeljuje že uveljavljene znanstvene termine na področju sociologije spo-

lov. Enostaven dostop do posameznih opredelitev zagotavlja stvarno kazalo na koncu monografije. Poseben prispevek k razvoju znanstvene terminologije pa predstavlja detabuiziranje pojma "seksizem" s tem, da ga je avtorica uporabila v samem naslovu dela.

Katerim bralcem je monografija namenjena? Čeprav je po zaslugi avtorice "sociologija spolov" v slovenski družboslovni misli že dokaj uveljavljeno področje, predstavlja monografija "Seksizem v vsakdanjem življenju" temeljno delo tako po naboru relevantnih tem kot po znanstvenosti njihove predstavitve ter medsebojne povezanosti in soodvisnosti. Dodatno vrednost pa daje monografiji njena uporabnost za nekatere druge posebne sociologije (sociologija vzgoje in izobraževanja, sociologija množičnih medijev, sociologija religije) ter za politologijo in socialno antropologijo, katerim bo to delo spodbuda za upoštevanje dimenzije spola v teoretskih razmišljanjih in tudi v empiričnem raziskovanju.

Lahko rečemo, da je delo namenjeno strokovni in laični javnosti, tako akademskim krogom kot praktikom - od strokovnjakov, ki se pri svojem delu srečujejo s problemi spolne neenakosti, do politikov, katerih odločitve zadevajo državljane obeh spolov. Posebej pa bo delo kot strokovna literatura koristilo študentom in študentkam Fakultete za družbene vede ter vseh tistih fakultet in visokih šol, katerih področja se navezujejo na sociologijo spolov (pravo, socialno delo, organizacija dela, ekonomija, politologija itd.). Seveda pa bo zaradi aktualnosti in berljivosti delo privlačno tudi za laično javnost, saj bo v njem marsikateri bralec/bralica našel/našla informacije, ki doslej niso bile na voljo ali vsaj ne v knjižni obliki.

Daniel Goleman

**Čustvena inteligenca na delovnem mestu
(Working with Emotional Intelligence)**

Založba Mladinska knjiga, Ljubljana, 2001,
str. 351, 6.490,00 SIT (ISBN 86-11-15968-3)

Posameznikovo sebstvo je skupek razuma, zavedanja in čustvovanja. Slednje ne samo, da zaznamuje njegovo življenje, ampak tudi narekuje njegov način izražanja in delovanja v obstoječi družbi. Skupek čustev, ki jih posameznik izraža v pozitivnem ali negativnem smislu so reakcije na dražljaje v okolju in odsevi trenutnega psihološkega ravnesja v njem. Oseba, ki je zmožna nadzorovati svoja (predvsem negativna) čustva, razpolaga s tako imenovano čustveno inteligenco. Goleman jo je označil za "sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi" (str. 338).

Čustvena inteligenca na delovnem mestu (*Working with Emotional Intelligence*) je najnovejša knjiga avtorja uspešnice Čustvena inteligenca. Tudi zadnje delo dokazuje, kako temeljit je bil avtor pri opisovanju in predstavljanju čustvene inteligence, ki jo označuje kot lastnost najboljših vodij, menedžerjev in direktorjev v uspešnih podjetjih in organizacijah širom po svetu. To poljudnoznanstveno delo nam poskuša pojasniti, zakaj je podjetje oz. delovna organizacija uspešna in konkurenčna, če se zaveda, percipira ter prakticira vedenjske vzorce, ki jih sproža čustvena inteligenca. Lahko bi celo dejali, da gre za 'priročnik', ki postreže z uporabnimi nasveti, kako je potrebno delovati na delovnem mestu, da si zagotoviš sloves uspešnega vodje. Vendar pa je Goleman že na začetku svoje knjige jasno povedal, da njegova knjiga ne daje nasvetov v smislu "pomagaj si sam" (str. 26). Knjiga je napisana v preprostem jeziku, zelo tekoče, predvsem pa postreže z množico anekdot in primerov različnih empiričnih raziskav, ki so jih izvedle različne znanstvene institucije in posamezniki v različnih odmevnih in priznanih znanstvenih institucijah v ZDA in drugod po svetu. Ker knjiga

ni pisana v strogem znanstvenem jeziku, jo priporočam v branje menedžerjem, vodjem, direktorjem in tistim, ki bodo to še postali, ali pa zgolj posameznikom, ki si želijo razširiti obzorja o delovanju čustev in človeškem odzivanju nanje, naj sežejo po njej in začutijo prepletenost čustev, življenjskega ritma posameznika, njegovega dela in nenazadnje "identitete" zvezdnika.

Knjiga je sestavljena iz petih delov in ravno toliko krajših dodatkov. V prvem delu nam avtor predstavi nova merila za merjenje uspešnosti na delovnem mestu. Sam pravi, da je bolj kot strokovnost in sposobnost (IQ) pomembna čustvena inteligenca (EI), ki odraža dejansko vrednost posameznikovega dela in poslovne uspešnosti. Slednja je po Golemanovem mnenju tista, ki loči povprečneže od zvezdnikov, torej ljudi, ki dosegajo visoke delovne rezultate in zasedajo uspešna ter tudi odgovorna vodilna delovna mesta, ravno (tako vsaj meni Goleman) zaradi visoke stopnje osebne čustvene inteligentnosti. Nekje na drugi polovici prvega poglavja je Goleman predstavil model čustvenih spretnosti. Te je delil na osebne spretnosti: zavedanje sebe, obvladovanje sebe in motivacija ter na družbene spretnosti: empatija in družbene spretnosti. Vsakega od naštetih aspektov čustvenih spretnosti, ki predstavljajo poglavitni element čustvene inteligence, je razcepil še na posamezne podnivoje. V drugem, tretjem in četrtem poglavju je razčlenil in podrobno predstavil vsakega od elementov čustvenih spretnosti. Seveda moram poudariti, da se je avtor opiral tudi na nevrološke razlage delovanja čustev pri posamezniku (tam kjer razlaga recimo proces amigdaline ugrabitve - proces v delu možganskega debla, ki sproža impulzivne in nenadzorovane vedenjske reakcije posameznika), manj pa recimo na teoretska dognanja, ki so bila v času ustvarjanja Golemanove knjige znana na področju čustev in čustvene inteligence - relativno novega konstrukta.

Goleman ugotavlja, da "pomen čustvene inteligentnosti v podjetju narašča, čim bolj se približujemo vrhovom" (str. 48) in da zvezdniki ne obvladujejo zgolj posameznega aspekta čustvene inteligentnosti, ampak vseh pet: samozavedanje, samoobvladova-

nje, motivacija, empatija in družbene spretnosti (str. 53).

V drugem poglavju nam avtor predstavi "tehnike" obvladovanja sebe. Predstavljenih je dvanajst delovnih sposobnosti, ki temeljijo na samoobvladovanju in služijo kot temelj za definicijo posameznika kot zvezdnika v storilnosti.

V tretjem poglavju je Goleman predstavil spretnosti ljudi pri obvladovanju okolice, medosebnih stikov med posamezniki v timu in umetnost vplivanja na posameznike ali tim. Kako pomembno je sinhrono delovanje tima in delovnih skupin so pokazali nekateri primeri podjetij. Posameznik/i z visoko stopnjo čustvene inteligence je/so bolj uspešno nadzoroval/i delovno skupino in pripomogel/i k večji storilnosti in uspešnosti ne zgolj posameznega tima, ampak dolgoročno tudi vsega podjetja. Še bolj kot uglašenost tima, je pomembna uglašenost med timi, kajti pomanjkanje le-te ne uničuje zgolj delovnega vzdušja v podjetju, ampak krha tudi medosebne odnose, ki se kasneje kažejo v manjši storilnosti celotnega podjetja in končno nižji tržni in konkurenčni vrednosti.

V četrtem poglavju zagovarja avtor tezo o učenju in treniranju čustvene inteligentnosti. Medtem ko je IQ bolj ali manj prirojen, strokovnost pa stvar večletnega študija in vežbanja psihične in fizične storilnosti, je moč in posebnost čustvene inteligence ravno v njenem brezmenem učenju v katerikoli življenjskem obdobju. Goleman je postregel s stvarnimi napotki "učenja" čustvene inteligence, obenem pa je tudi opozoril, da niso vse tehnike primerne za učenje čustvene inteligence. Tukaj govori predvsem o tistih organizacijah (imensko jih sicer ne navaja), ki poskušajo zastarele in neučinkovite učne metode čustvovanja ponovno tržiti v imenu čustvene inteligence. Ob tem pa poudarja, da je kar nekaj metod, ki nudijo uspešno učenje EI, vendar ob predpostavki, da je tudi posameznik zainteresiran in pripravljen žrtvovati nekaj dragocenega časa (in seveda tudi denarja), predvsem pa pripravljen na spremembe na daljši rok.

V petem, zadnjem delu je postregel s primerom čustveno inteligentne organizacije.

Če so do tega trenutka vsi tisti, ki prebirajo knjigo, skeptični pri uspešnosti posameznikov, podjetij ali organizacij (tudi) na račun čustvene inteligence, jih je primer podjetja 'Egon Zehnder International' prepričal o nasprotnem. V tem podjetju se med vodstvom in zaposlenimi odvijajo medosebni odnosi, ki temeljijo na vseh na začetku navedenih elementih čustvene storilnosti. In ne samo to. Zvezdnik se pokaže kot nekdo, ki je dejansko zmožen racionalnega delovanja zaradi prisotnosti EI. Kot pravi Goleman, "...je uvajanje takšne prakse koristno tako za poslovno uspešnost kot za organizacijo, saj delavcu daje zadovoljstvo ob delu in voljo do dela". V nasprotju s takšno strategijo pa deluje mnogo drugih podjetij, ki jih je avtor pravtako predstavil, po načelu maksimalne storilnosti in minimalne ali ničelne čustvene vpletenosti zaposlenih. Posledice pridejo na plan predvsem takrat, ko nastopijo negotovi, viharini časi tržne ekonomije, gospodarska recesija, zasičenost trga itd. Podjetja in delovne organizacije, ki zanemarijo stvarnost čustvene inteligentnosti se morajo prej ali slej soočiti s posledicami gospodarske stagnacije ali kar je še huje s propadom, ki pa kot vedno najbolj prizadane zaposlene na dnu delovne hierarhične strukture.

Goleman je s svojo knjigo o čustveni inteligenci na delovnem mestu postavil čustva v nekoliko širši družbeni kontekst, ki sedaj ne zadeva več zgolj posameznika, ampak tudi njegovo okolico v kateri živi in deluje - kot na primer delovno mesto. Nekateri kritiki kot naprimer Krone in Dougherty so prepričani, da je Goleman preveč površinsko obravnaval zastavljeno problematiko in se v resnici premalo posvečal problemu čustvene inteligence na teoretski ravni. To je tudi ena izmed poglavitnih pomankljivosti Golemanovih del o čustveni inteligenci, saj pri problematiziranju zahtevnejši bralec zazna teoretsko praznino oz. spoznavno-teoretsko nedorečenost avtorja o čustvih in čustveni inteligentnosti. Vendar pa je potrebno povedati, da je knjiga bolj kot za teoretike pisana za širši krog 'laičnih' bralcev, za katere pa je po mojem mnenju predvidel, da bi preveč teoretsko zasnovana knjiga odvrnila tiste bralce, ki jih čustvena inteligenca kot potencialno sredstvo za dosega-

nje uspešnosti na trgu dela in v življenju nasprošno zanima, vendar bi bil celoten koncept, zaradi slabšega poznavanje tematike, ljudem težje predstavljaliv. Kljub vsemu je potrebno priznati, da je Goleman s svojimi deli o čustveni inteligenci odprl povsem novo poglavje na področju čustev in pripomogel k večji osveščenosti javnosti o pomembnosti emocij na delovnem mestu.

Pri sklicevanju Golemana na rezultate različnih empiričnih raziskav opazimo metodološko nedoslednost avtorja. Večina raziskav, ki jih je avtor uporabil za dokazovanje prisotnosti čustvene inteligence pri posamezniku, ki dosega zavidljive rezultate na delovnem mestu, v resnici sploh ni proučevala čustvene inteligence, ampak neke druge psihološke dejavnike. Avtorju lahko zamerimo tudi to, da se je skliceval zgolj na lasten model čustvene inteligence, pri tem pa zanemarljivo druge že preizkušene teoretske modele. Dobra stran raziskav, ki jih je sam odobril za merjenje EI, pa je ta, da so jih opravljali ljudje iz različnih institucij in organizacij in tako pripomogli k večji objektivnosti rezultatov. Čeprav je mogoče čutiti, da je knjiga napisana nekoliko preveč "podatkovno", pa so ravno vsi ti primeri dobre ilustracije za prisotnost nekih globljih čustvenih dogodkov v posameznikih, ki jih avtor imenuje čustvena inteligenca. Kljub očitkom nekaterih kritikov Golemanu, da bi rad s čustveno inteligenco oziroma z odsotnostjo čustev na delovnem mestu opravičil neuspešnost mnogih delovnih organizacij, je avtor dokazal, da je pri neuspešnih posameznikih in delovnih organizacijah pogosto prisotno tudi pomanjkanje čustvenega stanja posameznikov v delovnih organizacijah. To pa se mi zdi dovolj trden razlog, da lahko opravičimo Golemanov poudarek na emocijah. Čeprav sem na začetku omenila, da se avtor izogiba opredelitvi knjige kot priročniku, pa bralec kljub vsemu opazi, da bi knjiga to lahko bila. Navsezadnje so v knjigi predstavljeni tisti vzorci vedenja, ki spreminjajo posameznika v uspešnega delavca in odličnega vodjo.

Nekatere kritike moti, da ima knjiga večji poudarek na menedžerjih, direktorjih in na splošno na ljudeh na vodilnih položajih kot pa na ljudeh iz nižjih hierarhičnih ravni v

delovnih organizacijah. To je sicer razumljivo, vendar pa je bila očitna avtorjeva naloga spregovoriti o zvezdnikih. To pa nikakor ne pomeni, da so čustveno inteligentni zgolj uspešni voditelji. Čustvena inteligenca se odraža pri vseh ljudeh, ki so se sposobni soočiti z vsakodnevnimi težkimi in včasih na videz brezizhodnimi situacijami, pa vendar zmožni treznega in preudarnega razmisleka, kar jim omogoča ravno visoka stopnja zaznavanja sebe, drugih in okolice, ki jih obdaja. To pa je navsezadnje tisto, kar loči 'zvezdnika' od povsem povprečnega posameznika.

Knjiga Čustvena inteligenca na delovnem mestu avtorja Daniela Golemana je izvrstno branje za vse tiste, ki bi radi izvedeli kaj več o sebi in drugih, predvsem pa o čustvih, na katera se ljudje odzivamo tako ali drugače v različnih situacijah na delovnem mestu.



UDC: 31.442

Dana MESNER ANDOLŠEK: "MAKE ME WHOLE AGAIN." EMOTIONS IN ORGANISATION**Teorija in praksa, Ljubljana 2002, Vol. XXXIX, No. 1, pg. 10-29**

The aim of the article is to show the developments in organizational studies in the (recent) past regarding the research and analysis of emotions in organizations. It attempts to answer the question, why are emotions studied so intensively these days. The conclusion drawn out of the article is that the processes of globalisation produce highly insecure economic environment. The main competitive problem for organizations is the production of innovations and building the organizational competencies. The organizational structure and operations are changing in directions of flattened hierarchical organizational structures and changed understanding of authority relations. Mutual relations based on trust are becoming one of the most important coordinating mechanisms in organization. Maintenance of high levels of trust is the most important task of the contemporary management. For this reason the production, the expression and the analysis of emotions in organizations in general is now moving in the centre of organizational analysis.

Key words: emotions, organization studies, satisfaction, commitment, stress, emotional labour, trust, coordinating mechanism

UDC: 331.442

Aleksandra KANJUO MRČELA: CONTEMPORARY RECONCEPTUALISATION OF WORK: WORK BETWEEN THE RATIONAL AND EMOTIONAL**Teorija in praksa, Ljubljana 2002, Vol. XXXIX, No. 1, pg. 30-48**

The article aims to present changes in the sphere of work and the changing theoretical concept of work. Traditional definitions of work as paid employment and organization as an instrument of rational individuals joined in reaching rational aims are changing. Redefinition of work and organization includes aspects of work, which have been neglected (unpaid work, care work, emotional work). The mainstream sociology of work today includes the feminist reconceptualization of work and analysis of trends of changes and continuity at work. The notion and investigation of emotional work and emotions in organization/at work have been present since the 70s and represent both a new research field and a symbol of reorientation in the scientific explanations of social (work) reality.

Key words: concept of work, emotional work, emotions in organization, organizational theory, feminist reconceptualization of work, changes and continuity

UDC: 159.942:331.42

Zdenka ŠADL: "WE'RE OUT TO MAKE YOU SMILE": EMOTIONAL LABOUR IN SERVICE ORGANISATIONS**Teorija in praksa, Ljubljana 2002, Vol. XXXIX, No. 1, pg. 49-80**

Emotional labour is a new form of work based on a professional management of emotions in a public (employment) sphere. It is especially characteristic for the service sector, which includes labour with people. A particular version of emotional labour is the so-called service with a smile, representing an inseparable part of ideal business. Under the intense conditions of modern market economies, a smile, i.e. selling emotions, becomes one of the main competitive rules and strategies. Services that require a great share of emotional labour are predominated by a female labour force. Despite its social usefulness the emotional labour often remains unacknowledged and underestimated. Under certain circumstances it has negative psychological effects, while it may bring some psychological rewards to the so-called 'emotional labours'. A share of the employed in the service sector is increasing in Slovenia, raising a question of emotional labour here as well. It is possible to detect increased endeavours of the service companies, as well as the state, to offer qualitative services in order to increase the customers' contentment. Services with a smile are a constituent part of the (successful) business of McDonald's or McDonald's Slovenija and the leading commercial network in Slovenian market - Mercator.

Key words: emotional labour, service with a smile, service sector, organisations, women, emotions, services, psychological consequences, Slovenia, McDonald's, Mercator.

UDC:331.442**Nevenka ČERNIGOJ SADAR: STRESS AT WORK PLACE****Teorija in praksa, Ljubljana 2002, Vol. XXXIX, No. 1, pg. 81-102**

The article deals with the conceptual and theoretical development of stress research in psychology and its role in the life of an individual and in the organization functioning. The individual and collective characteristics of stress are described as well as the role of social support and the difference between job stress and professional burnout. The advantages and disadvantages of psychological models of stress at workplace, such as Michigan organisational stress model, job demands-job control and support model and Warr's model of nine environmental influences, are presented. Sources of job stress are categorized and illustrated with the recent empirical studies. Special attention is given to the gender differences in the experience of stress. The proposal for systems and dynamic approach for stress research, which takes into account the social, cognitive and emotional aspects of stress, is elaborated.

Key words: stress, work, quality of working life, health, organization, gender difference.

UDC: 392.6:331.42

Maca JOGAN: ORGANISATION AS A MILIEU OF (UN) CONTROLLED SEXUAL BEHAVIOUR**Teorija in praksa, Ljubljana 2002, Vol. XXXIX, No. 1, pg. 103-111**

While the cognitive interest in the last three decades focused mainly on the violent forms of sexual behaviour (especially sexual harassment at the work place, rapes), the non-violent (concordant) sexual behaviour became an interesting topic for researchers only in the 1990s. The invisibility of the phenomenon in sociology is due to understanding organisation as rational (bureaucratic), cleaned of several "irrational" components, among them sexual dimension of human relationships. Despite the relatively weak knowledge on the topic, there exists some (minimal) knowledge on sexual behaviour at the work place that should be taken into account as a basis for further research (and possible measures). The aim of the article is to present some research results, taking into account the following viewpoints: the level of 'sexualisation' of organisation culture according to the type of activity; policy regarding sexual behaviour according to the type of hierarchical structure of organisation and according to the prevailing organisation culture (the 'micro-climate' with the included sexual stereotyping); unequal evaluation of sexual behaviour according to the important determinants of the individual's position - sex, social strata, race; inclusion of various sorts of sexual orientation into the strategies of effective functioning of the organisation.

Key words: sexuality, sexual behaviour at work place, regulation of sexuality, organisation policy toward sexuality, gender inequality.

UDC: 159.942:355.3

Ljubica JELUŠIČ: RITUALIZATION OF EMOTIONS IN MILITARY ORGANIZATION**Teorija in praksa, Ljubljana 2002, Vol. XXXIX, No.1, pg. 112-132**

Emotions are very important for the functioning of military organization, although it has to set the expression of emotions and management with them. There are two groups of emotions that lay down the interaction in the military: entropic and stimulating. Entropic emotions are caused by the possibility to loose the life in war and by the possibility of killing other people. If not managed properly, these emotions would lead to psychological stress and posttraumatic stress disorder. Military organization has to ritualise the expression of emotions from both groups in order to lower the disorder, panic and psychological causalities. The stimulating emotions are developed to reach the unit cohesion, the readiness for training, and will to fight. The institutional emotions are the most desired in the military, but in

some specific situations the impulsive emotions are acceptable, for example in heroic acts, which serve afterwards as a group ideal. Modern military organizations are facing the loss of traditional, institutional characteristics, and the entrance of post-modern values, as individualization of behaviour and free, more impulsive expression of emotions. The rituals to express the emotions are consequently more lax, modest, even absurd. The commanders are supposed to work with emotions in order to motivate soldiers.

Key words: emotions, military organization, institutional culture, ritualisation of emotions, discipline, entropic emotions, stimulating emotions, psychological stress, emotional distance at killing of adversary.

UDC: 159.942:238

Vida KRAMŽAR KLEMENČIČ: EMOTIONS IN RELIGIOUS INSTITUTIONS - BETWEEN AUTHENTICITY OF INDIVIDUAL'S EXPERIENCE AND CLUTCHES OF ORGANISATION

Teorija in praksa, Ljubljana 2002, Vol. XXXIX, No. 1, pg. 133-154

223

Religion may be presented without God, but not without feelings. Religious feelings are one of the important criteria for differentiating between "real" and "false" believer. On this foundation the difference is made between an emotional individual believer and a rational principle of his organization. In spite of this, emotions are connected with experiences and thus have a unitive character. As we experience them in the same way, we can also experience them together - in some religious movement - the so-called psychosocial movements. Emotional experiences are so intense, that they are their most visible characteristic. In such extreme cases it is very well seen that emotional processes are essential for the consolidation of religious organization and also for the construction of its identity, for its development. However, this does not happen automatically, articulation of sentiments is directed by professionals who are in charge of emotional management. In the history of religious ritual they demonstrated themselves as exceptional market professionals. Although the emotional manipulation is important, we should know that emotional management is may be productive; it can also mean a satisfaction of certain individual needs as well as the solving of conflicts on the social level.

Key words: 'real' believer, 'false' believer, authentic religious feeling, personal religiosity, institutional religion, dimensions of religiosity, pseudo-ritualisation, religious reference frame, emotional technology, emotional management, psychosocial movements.

UDC: 331.442

Branko LOBNIKAR, Milan PAGON: EMOTIONS AT POLICE WORK: ANALYSIS OF FRUSTRATION*Teorija in praksa*, Ljubljana 2002, Vol. XXXIX, No. 1, pg. 155-169

The authors start the paper with the definition of frustration and describe some possible coping strategies. They also analyse the ways the frustration could affect employee behaviour. Further, the results of the survey on a random sample of Slovenian police officers are presented. The "frustration - aggression" relation is analysed; according to the results, there is a statistically significant correlation with expressions of hostility and obstruction or passive aggression, but no correlation is found with an overtly aggressive behaviour. The analysis shows that the frustration of the Slovenian police officers is significantly correlated with some of their personal traits, e.g. negative affection and depression, and, at the organization level, with social undermining from supervisors. Negative correlation has been found with their job satisfaction. In conclusion, the authors present some potential strategies for managing frustration in the Slovenian police organization.

Key words: frustration, police, aggressive behaviour, organization, organizational behaviour

224

UDC: 159.942:378

Breda LUTHAR, Zdenka ŠADL: HIDDEN TRANSCRIPTS OF POWER: DOMINATION AND EMOTIONS IN ACADEMIC INSTITUTION*Teorija in praksa*, Ljubljana 2002, Vol. XXXIX, No. 1, pg. 170-195

The article presents a pilot study of academic milieu (the case of Faculty of Social Sciences) and the way in which the system of paternalistic domination and the role of emotions in construction and re/production of power are established in academic institution. According to the authors, domination is possible to detect mainly through communicative and interactive practices, which replace classic, behavioural and explicated ways of domination and marginalisation (i.e. domination at the level of discursive consciousness. They believe that linguistic and emotional economy of academic institutions or the so-called hidden transcripts of power have to be analysed in order to detect 'deep power structure' in the modern academic institution. On the basis of in-depth interviews with the university teachers they found out that academic institutions are not a neutral

milieu of equal members but fields of re/production of relations and structures of domination mainly along two axes: gender (female-male) and generation hierarchy which constitutes differences between biological and social age. Classic paternalistic domination of previous academic institutions is replaced by 'informal' domination, which 'naturalises' particular, partial forms of rationality and defines them as universal and as a part of self-understood semantic formation which structures life in organisation.

Key words: emotions, women, domination, discrimination, organisation, academic institution, hierarchy, communication, power, interaction, body.

VSEBINSKO KAZALO XXXVIII. LETNIKA TEORIJE IN PRAKSE

	Št. revije	Št. strani
A		
Adam Frane, Matej Makarovič		
Tranzicijske spremembe v luči družboslovnih analiz	3	373-385
Aleksić Jelena		
Ideologija hrane	2	307-327
B		
Balažic Milan		
Velika Slovenija: klasični in novi geopolitični koncepti	2	231-243
Barbič Ana		
Inga Miklavčič-Brezigar (ur.): Ljudske skrinje na Goriškem (recenzija)	2	355-356
Barker Eileen		
Znanstveno proučevanje religije? Saj ne mislite resno!	6	984-1003
Barker Eileen		
Splošen pregled dogajanja na "sektantski sceni" v Veliki Britaniji	6	1103-1107
Bentele Günter		
Raziskovanje odnosov z javnostmi in znanost o odnosih z javnostmi v Nemčiji: pregled	4	713-738
Berlogar Janko		
Etika preživetja: teoretski disput ali tehnologija sobivanja?	3	468-483
Boh Tomaž		
Samopredstavitev strank in medstrankarska soočenja kot orodje političnega prepričevanja	5	832-847
Brezovec Aleksandra		
Imidž države kot turistične destinacije	4	739-754
Brezovšek Marjan, Miro Haček		
Organiziranost in učinkovitost občinske uprave	3	395-411
Bučar Bojko		
Stroka in politika ob deseti obletnici slovenske zunanje politike	1	142-151
C		
Cabada Ladislav		
Volilna reforma na Češkem - volilni inženiring v praksi	5	817-831
Č		
Črnič Aleš		
Teorija in praksa definiranja religije	6	1004-1016
D		
Delakorda Simon		
Vlado Miheljak: Spoznavni temelji psihologije (recenzija)	3	520-525

Dragoš Srečo		
Cerkev/Država: ločitev ali razločitev?	3	440-455
Drapal Pek Darinka, Drevenšek Mojca		
Participacija javnosti kot del strategije odnosov z javnostmi pri prostorskem planiranju	4	608-628

F		
Ferfila Bogomil		
Vlada - ekologija - biznis	3	386-394
Festić Mejra		
Monetarno ali inflacijsko ciljanje za zniževanje inflacije V Sloveniji?	3	456-467
Flere Sergej		
John Allcock: Explaining Yugoslavia (recenzija)	2	348-350
Flere Sergej		
Merjenje in korelati celostne religioznosti v katoliškem okolju	3	484-504

G		
Gombač Jure		
Slovenski manjšini v evropski uniji (intervju)	3	505-514
Grizold Anton		
Nekaj izzivov izgradnji varnostne arhitekture v Evropi danes	5	786-797

H		
Haček Miro		
Stane Vlaj: Lokalna samouprava	5	953-955
Hervieu-Leger		
Obsedenost Francije s 'sektorsko grožnjo'	6	1091-1097
Stane Vlaj: Lokalna samouprava (recenzija)	5	953-955
Hlebec Valentina		
Meta-analiza zanesljivosti anketnega merjenja socialne opore v popolnih omrežjih?	1	63-76

I		
Introvigne Massimo		
Verskim manjšinam presenetljivo naklonjeno okolje	6	1098-1102

J		
Jeretič Sebastjan		
Politična korektnost: primer uporabnic in uporabnikov nedovoljenih drog	2	328-345
Jeriček Helena		
Modro in roza- razlike med spoloma v uporabi interneta	5	897-907
Ješovnik Peter		
Gabriel Devetak: Evropski marketing storitev (recenzija)	2	356-358

K		
Kalin Golob Monika		
Jezikovno kulturni vidiki vključevanja Slovenije v Evropsko Unijo	2	213-230

Kline Mihael		
(Ne)informativnost oglasnih sporočil	1	47-62
Kosin Marko		
Milan Jazbec: The Diplomacies of New Small States (recenzija)	5	949-953
Kotnik Vladislav Vlado		
Utelešenje sebstva in izgradnja identitete ob spominu na hrano	5	861-880
Krašovec Alenka		
Knut Heidar in Ruud Koole (ur.): Parliamentary Party Groups in European Democracies: Political Parties Behind closed doors (recenzija)	1	154-157
Kustec Simona		
Alenka Krašovec: Moč v političnih strankah: odnosi med parlamentarnimi in centralnimi deli političnih strank	2	352-354
L		
Lavtar Roman		
Ali je Ljubljana res glavno mesto?	1	77-86
Lenarčič Blaž		
Marjan Smrke: Svetovne religije (recenzija)	3	526-527
Lenarčič Blaž		
Slavko Kurdija: Družbene identitete in pomen potrošnje(recenzija)	5	955-957
Lesjak Gregor		
Nova religija in duhovna gibanja v Sloveniji	6	1108-1124
Lowi J. Theodore		
Naše tisočletje: politologija nasproti globalni korporativni ekonomiji	5	927-947
Lukšič Andrej		
Rizične tehnologije kot izziv za premislek o odločevalnih formah	3	412-422
Luthar Breda		
Žurnalizem: poetika skupnosti pod krinko kronologije dogodkov	1	201-212
M		
Mali Franc, Davor Kozmus		
Slovenski znanstveniki o uporabi znanstvenih spoznanj in mednarodnem znanstvenem sodelovanju	3	423-439
Melton J. Gordon		
Pranje možganov in sekte: vzpon in padec neke teorije	6	1017-1036
Meško Gorazd		
V skupnost usmerjeno policijsko delo - izziv za slovensko policijo?	2	272-289
Mlinar Zdravko		
Krepitev in slabitev moči lokalnih akterjev ter nastajanje in izginjanje lokalnih posebnosti v procesu globalizacije	5	765-785
Mumel Damijan, Kramberger Urban		
Upravljanje sponzorstva kot instrumenta komuniciranja organizacije in komuniciranja v marketingu	4	583-595
Mumel Damijan, Bošnjak Barbara		
Pomen odnosov z javnostmi v lokalni skupnosti	4	629-649

P

Pertinač Aljuš

Latinka Perović: Ljudi, događaji, knjige (recenzija) 3 528-529

Pertinač Aljuš

Frane Adam, Matej Makarovič, Borut Rončević, Matevž Tomšič: Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti (recenzija) 5 948-949

Pertinač Aljuš

Anthony Giddens (ur.): The Global Third Way Debate (recenzija) 5 960-962

Podnar Klement, Golob Urša

Od krize in analize identitete odnosov z javnostmi do raziskovalnega polja upravljanja s korporativno identiteto 4 560-582

Podrata Barbara

Verske ideje, verske prakse: slovenski novodobniki in njihove prakse 6 1144-1156

Prezelj Iztok

Grožnje varnosti, varnostna tveganja in izzivi v sodobni družbi 1 127-141

Prezelj Iztok

Vojaško ogrožanje nacionalne in mednarodne varnosti po koncu hladne vojne 5 848-860

Purg Adam

Vloga obveščevalnih in varnostnih služb v političnih sistemih 1 103-118

Pušnik Maruša

Etničnost in pripovedi življenjskih zgodbovin 1 87-102

Pušnik Maruša, Nenad Senić

Poročilo z mednarodne konference podiplomskih študentov: Graduate Conference on Media and Culture 3 515-519

R

Richardson T. James, Introvigne Massimo

Teorije o "pranju možganov" v evropskih parlamentarnih in administrativnih poročilih o "kulih" in "sektah" 6 1058-1090

Ruler van Betteke

Komunikacijski menedžment pod drobnogledom: Nizozemska 4 693-712

S

Serajnik Sraka Nada, Vidrih Branko

Vladni odnosi z javnostmi: model organiziranosti vladnih odnosov z javnostmi v Sloveniji 4 650-674

Sfiligoj Nada

Marko Lah: Temelji ekonomije (recenzija) 1 152-154

Shoen Brigitte

Nove religije v Nemčiji: seznanjanje javnosti ter javna razprava 6 1125-1132

Shterin Marat

Nove religije v novi Rusiji 6 1133-1143

Splichal Slavko

Publiciteta, množični mediji in delitev oblasti 1 29-46

Sriramesh K. Verčič Dejan

Okvir za razumevanje in izvajanje mednarodnih odnosov z javnostmi 4 675-692

Stanojević Miroslav

Konec dolgega stavkovnega vala v Sloveniji? 5 798-816

Suša Urban

Igor Lukšič, Andrej Kurnik: Hegemonija in oblast,
Gramsci in Foucault (recenzija) 2 350-352

Š**Škerlep Andrej**

Retorične razsežnosti institucionalnega diskurza 4 543-559

Šterk Karmen

Maria Todorova: Imaginaj Balkana (recenzija) 5 958-960

Švab Alenka

Ann Oakley: Gospodinja (recenzija) 1 161-164

T**Tkalec Lea**

Šikaniranje 5 908-926

Trajkovski Trajko

Vojna, pravo in morala v sodobnih mednarodnih odnosih 1 119-126

U**Uršič Matjaž**

Don Mitchell: Cultural Geography. A Critical Introduction (recenzija) 1 165-169

Uršič Matjaž

Kartografi postmodernizma 5 881-896

V**Vehovar Urban**

Od kvantitativnih h kvalitativnim razsežjem poliarhij 2 257-271

Verlič Christensen Barbara

Registracija prebivalcev in prijava stalnega
prebivališča v Sloveniji leta 2000 2 244-256

Vesel T. Marjeta

Komuniciranje s finančnimi javnostmi: tudi delnice
podjetja so na prodajni polici 4 596-607

Vodeb Roman

Koncept "mane" v športu - šport kot mana in zdravje
in zdravje kot mana 2 290-306

Volarič Ariana

Znanstveni pogledi na spreobrnitev v alternativne religije 6 1037-1057

Vreg France

Globalizacija in elektronska demokracija 1 5-28

Vreg France

Volitve 2000 in predvolilna kampanja 2 181-200

Vreg France

Drago Zajc: Parlamentarno odločanje (recenzija) 2 346-348

ČLANKI

Besedilo. Teorija in praksa (TIP) sprejema v presojo za objavo originalna znanstvena in strokovna besedila, ki še niso bila objavljena drugje niti niso drugje v recenzentskem postopku. Besedila (vključujoč reference in opombe) naj bodo enostransko izpisana v treh izvodih na papirju formata A4 z 1,5 vrstičnim razmikom. Vse strani besedila morajo biti zaporedno oštevilčene. Izpisu je treba priložiti besedilo na 3,5-palčni disketi, na kateri naj bo poleg imena in priimka avtorja označen tudi računalniški program v katerem je besedilo pripravljeno (na primer Microsoft Word 97).

Besedila pošljite na naslov: Teorija in praksa, Fakulteta za družbene vede, Kardeljeva pl. 5, 1000 Ljubljana, Slovenija. E-pošta: teorija.praksa@uni-lj.si.

V kolikor je besedilo poslano po elektronski pošti na naslov uredništva, izpis treh kopij ni potreben.

Zaradi dvostranskega anonimnega recenzentskega postopka naj prva stran besedila vsebuje le naslov besedila brez imen avtorjev. Imena avtorjev naj bodo izpisana na posebni naslovni strani pod naslovom prispevka, skupaj s strokovnim nazivom in trenutno zaposlitvijo, s polnim naslovom, telefonsko številko, elektronsko pošto ter na povzetku. Besedilo mora spremljati izjava avtorja, da besedilo še ni bilo objavljeno oz. ni v pripravi za tisk. Uredništvo zavrnjenih besedil ne vrača.

Dolžina besedil. Znanstveni in strokovni članki naj praviloma ne presegajo 8000 besed; pogledi, glose, komentarji in publicistični zapisi naj obsegajo do 3000 besed; recenzije do 1500 besed.

Naslovi. Naslovi morajo biti jasni in povedni. Glavni naslov ne sme presegati dolžine 100 znakov. Besedila daljša od 1500 besed morajo vsebovati podnaslove.

Povzetki. Izvirni znanstveni članki morajo biti opremljeni s povzetkom in smiselnimi ključnimi besedami (oboje v slovenskem in angleškem jeziku) v obsegu do 100 besed. Povzetki naj vsebujejo natančno opredelitev teme besedila, metodo argumentacije ter zaključke.

Tabele in slike morajo biti izdelane kot priloge (ne vključene v besedilo) z jasnimi naslovi. Vsaka tabela in slika mora biti izpisana na posebnem listu papirja. V besedilu naj bo okvirno označeno mesto kamor sodijo.

Opombe morajo biti v besedilu jasno označene z zaporednimi številkami od začetka do konca, nadpisane na ustreznem mestu v besedilu in po enakem vrstnem redu razvrščene pod besedilom. Število in dolžina opomb naj bo omejena.

Opomba o avtorju in zahvala vključuje informacije o organizacijski povezanosti avtorja (avtorjev), ki so relevantne za obravnavano problematiko, ter o finančnih in drugih pomočeh pri pripravi besedila.

RECENZENTSKI POSTOPEK

Uredništvo uporablja za vse članke obojestransko anonimni recenzentski postopek. Članke recenzirata dva recenzenta. Uredništvo lahko brez zunanje recenziranja zavrne objavo neustreznega članka.

NAVAJANJE

Reference v besedilu: Osnovna oblika reference v besedilu je (Novak, 1994). Za navajanje strani uporabljajte (Novak, 1994:27-8). Če je več avtorjev besedila, uporabljajte v tekstu obliko (Novak et al., 1994:27), v seznamu literature pa navedite vse avtorje. Če ne uporabljate prve izdaje knjige, napišite tudi letnico prve izdaje (Novak, 1953/1994:7). Več referenc hkrati ločite s podpičjem (Novak, 1994:7; Kosec, 1998:3-4; Kosec, 1998a:58). Če navajate več del istega avtorja, objavljena v istem letu, dela med sabo ločite s črkami a, b, c, itd. (Novak, 1994a:27-9) (Novak, 1994b:1).

Seznam referenc: v seznam referenc vključite vse uporabljene vire. Seznam referenc mora biti urejen po abecednem redu priimkov avtorjev ter v primeru istega avtorja po časovnem zaporedju izdaje.

Knjige: Avtorjev Priimek, Ime (letnica izdaje knjige): Naslov knjige: Morebitni podnaslov. Kraj: Založba.

Na primer: Geertz, Clifford (1980): Negara: The Theatre State in Nineteenth-Century Bali. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Zborniki: Avtorjev Priimek, Ime (letnica izdaje zbornika): Naslov prispevka v zborniku. V Ime Priimek urednika (ur.), Naslov zbornika, strani prispevka. Kraj: Založba.

Na primer: Palan, Ronen (1999): Global Governance and Social Closure or Who is to Governed in an Era of Global Governance? V Martin Hewson in Timothy J. Sinclair (ur.), Approaches to Global Governance Theory, 55-72. Albany: State University of New York Press.

Članki: Avtorjev Priimek, Ime (letnica izida članka): Naslov članka. Ime revije Letnik(številka): strani.

Na primer: Bachrach, Peter in Morton S. Baratz (1963): Decisions and Nondecisions: An Analytical Framework. American Political Science Review 57(3): 632-42.

Svetovni splet (WWW): Avtorjev Priimek, Ime (letnica): Naslov. Dostopno preko Internet naslov, datum dostopa.

Na primer: Deleuze, Gilles (1978): Spinoza. Dostopno preko <http://www.imaginet.fr/deleuze/TXT/240178.html>, 10.1.2001.

RECENZIJE KNJIG

TIP sprejema v objavo recenzije domačih in tujih znanstvenih del, ki niso starejša od dveh let. Recenzije naj ne presegajo 1500 besed. Na prvi strani zgoraj naj bo v prvi vrstici napisano ime avtorja recenzirane knjige, v drugi z odebeljeno pisavo naslov in morebitni podnaslov knjige, v tretji vrstici pa je treba navesti sledeče podatke: naziv izdajatelja, kraj izdaje, leto izdaje dela in število strani. Recenzija se podpiše na koncu besedila.

Naš ključni sodelavec. Narava.

V Fructalu smo zavezani visoki kakovosti in naravnosti vseh naših izdelkov. Z dovršenim načinom predelave, znanjem in strokovnostjo zaposlenih ter predanostjo viziji in poslanstvu podjetja izdelujemo zdrave in naravne izdelke iz sadja in drugih plodov narave. V naših sadnih sokovih in nektarjih, v otroški hrani, sadnih pijačah in sadnih rezinah se zrcali bogastvo našega ključnega sodelavca: narave.



FRUCTAL
v sodelovanju z naravo

ZA RACIONALISTIČNO FASADO ORGANIZACIJ

DANA MESNER ANDOLŠEK

"MAKE ME WHOLE AGAIN." ČUSTVA V ORGANIZACIJI

ALEKSANDRA KANJUO MRČELA

SODOBNA REKONCEPTUALIZACIJA DELA:

DELO MED RACIONALNIM IN EMOCIONALNIM

ZDENKA ŠADL

"WE'RE OUT TO MAKE YOU SMILE".

EMOCIONALNO DELO V STORITVENIH ORGANIZACIJAH

LJUBICA JELUŠIČ

RITUALIZACIJA ČUSTEV V VOJAŠKI ORGANIZACIJI

VIDA KRAMŽAR KLEMENČIČ

ČUSTVA V RELIGIJSKIH INSTITUCIJAH - MED

AVTENTIČNOSTJO DOŽIVLJANJA POSAMEZNIKA

IN "KREMPLI" ORGANIZACIJE

BREDA LUTHAR, ZDENKA ŠADL

SKRITI TRANSKRIPTI MOČI:

DOMINACIJA IN EMOCIJE V AKADEMSKI INSTITUCIJI

