

# NASMEH PO SLUŽBENI DOLŽNOSTI

»Če se ne smejiš, ne odpiraj trgovine,« veli kitajski pregovornik. Vendar smeh že dolgo ni več zgolj pregovorna, temveč vse bolj tudi stvarna podlaga za doseganje konkurenčne prednosti. | **Tonja Zadnik**



Foto: Dreamstime

**P**rimera vrhunske ameriške verige trgovin Nordstrom, ki jih ankete o lojalnosti strank uvrščajo v sam vrh priljubljenosti, razkriva izjemno stroge zahteve po prijaznosti in nasmehu v odnosu do strank. Če v t.i. skrivnostnih nakupih zaposlene dvakrat zasačijo, da se niso nasmehnil, sledi postopek odpuščenja. Zahteve po prijaznosti do strank so se zakoreninile tako globoko, da se je nasmeh prelevil v samoumevno delovno dolžnost zaposlenih, predvsem tistih v storitvenem sektorju.

Vprašanja o vzrokih in posledicah takih zahtev na delovnem mestu so vse bolj aktualna, saj je storitveni sektor prevladujoči sektor gospodarstva. V Združenih državah Amerike, denimo, pridejo na enega Američana, ki proizvaja obleke, kar štirje in pol Američani, ki te obleke prodajajo, oziroma pomagajo prodati.

## Kupec kot glavni igralec

Osrednje načelo sodobne prodaje se glasi: »Prodajaj kupcem tako, kot si kupci želijo, da jim prodajaš,« trdi **Roman Peterman**, praktični učitelj managementa v podjetju Vernar VTC. Vodi namreč različne oblike svetovanja in usposabljanja na delovnem mestu, pri čemer poudarja pomen, ki ga ima prodajalec pri nakupni odločitvi. V središču izobraževanja je zato grajenje sposobnosti prodajalcev, da prepoznajo različne tipe strank in se jim v procesu prodaje maksimalno prilagodijo tudi na odnosni ravni in stilu komunikacije. »Trg si lahko predstavljamo kot predstavo,« meni Peterman, »kjer so vsi reflektorji usmerjeni na glavne igralce in glavni igralci v tej predstavi so kupci. In ne ponudniki storitev.«

Poleg tega je ponudba izdelkov vse širša, kar kupcu omogoča še večjo izbiro tudi na področju prodajnega odnosa. Res je sicer, da imajo stranke različne želje; nekatere zahtevajo veliko informacij, druge so raje direktne, nekatere stranke se rade šalijo, spet druge povprašujejo po novih izdelkih, medtem ko nekatere posegajo po preverjenih proizvodih. A prav nihče ne želi kupovati od zagrenjenih in neprijaznih prodajalcev.

## Osem ur smehljanja v prvi bojni liniji

V storitvenih dejavnostih, ki vključujejo delo z ljudmi preko osebnega stika bodisi iz oči v oči, ali preko neposredne glasovne komunikacije (voice to voice), je osredotočenje na stranke ključnega pomena. Profesionalen odnos do strank pa ne zajema le odličnega poznavanja izdelkov in storitev, temveč tudi ustrezen izgled, ki presega lične uniforme. Eno temeljnih konkurenčnih pravil je namreč nasmeh zaposlenih, ki mu strokovnjaki na področju teorije organizacij, sociologije dela ali sociologije čustev pravijo tudi prodajna čustev.

Pravila vedenja, ki določajo, kaj je v neki situaciji primerno in kaj ni, so sicer neizbežni del vsake družbe; šele v 20. stoletju pa je upravljanje čustev vstopilo v javno sfero zaposlitve. Govorimo o novi obliki dela, o t.i. emocionalnem delu. Avtorica pojma je ameriška sociologinja **Arlie Russell Hochschild**, ki v delu *Upravljanje srce: komercializacija človeških čustev*, iz leta 1983, opisuje, kako čustva, ki so bila do nedavnega neločljiv del zasebne sfere, prihranjena za dom, družino in prijatelje, postajajo del poslovnih strategij.

#### Standardizirana ustrežljivost stevardes

Poklic stevardese, na katerem Hochschildova dokazuje svoja dognanja, izvrstno kaže, kaj emocionalno delo pomeni. Stevardese morajo svoja prava čustva potlačiti in si nadeti večni nasmešek, ki odraža prijaznost in ustrežljivost.

#### Smeh kot bližnjica do prodaje

**Ambrož Cevc** je poslovni svetovalec v podjetju Vernar VTC, kjer kar preko sto dni na leto vodi delavnice in seminarje. Srčika usposabljanj, na katera podjetja pošiljajo svoje zaposlene, je zavedanje, da storitveni delavci preko neposrednega odnosa s strankami utelešajo organizacijo. Strankam prijazna organizacija se enači s prijaznimi storitvami, ki jih zaznamuje predvsem osemurni nasmehek; zaposleni se morajo naučiti pretvoriti jezo, stres, strah in nejevoljo vanj. Iz tega sledi kadrovsko pravilo, da se zaposluje delavce, ki se že naravno smejijo.

Ključne stvari dobrega storitvenega delavca so po mnenju Cevca naslednje: oseba mora biti zdrava, čustveno stabilna in zadovoljna

torja v Mercatorju, »prodajalci manj prodajajo stroko, bolj čustva in zato veliko prispevajo k temu, da kupci zapustijo trgovino z nasmehom in prazno denarnico.«

Dobršen del emocionalnega dela opravijo tudi managerji. V prehranjevalni verigi McDonald's jih ocenjujejo s pomočjo liste opazovanja za management, kjer merijo, ali se managerji držijo pravil, kot je na primer: 'pri posredovanju sporočil se smehljajte in bodite prijazni'. Prevedli bi lahko v: drži se pravil čustvovanja!

#### Komercialni šov ni brez posledic

Današnje tržne razmere vzpostavljajo konkurenco na novih področjih, saj ni zahtevana več le kakovost izdelkov, ampak tudi – in predvsem – kakovost storitev. Klasična pro-

## Klasična prodajna logika se umika in ni važno, kaj kupiš, ampak kako ti je bilo prodano.

Tega seveda stevardese ne počno naključno, niti jim to ni prirojeno, pač pa so pravila čustvovanja del strogo nadzorovanih procesov doseganja kakovosti.

Način čustvovanja je opredeljen v priročnikih, ki so osnova za interno izobraževanje, zato bi lahko dejali, da so odnosi, tako kot proizvodni procesi, standardizirani in podvrženi nadzoru.

V usposabljanjih družbe Delta Airlines se uporablja analogija med domom in notranjostjo letala. »Potnik je gost v vaši dnevni sobi,« nagovarjajo slušatelje in dodajo, »stotine, morda tisoči, dolarjev slonijo na vaši vljudnosti.« Čustva kot del plačane zaposlitve tako postajajo blago z menjalno vrednostjo.

Maksimizacija dobička je cilj domala vseh organizacij, ne le letalskih družb, in tako je prijaznost zaposlenih zaželena ne glede na to, s katero vrsto dejavnosti se podjetje ukvarja. Zato so emocionalni delavci, torej tisti, ki pri delu s strankami upravljajo svoja čustva, tudi prodajalci, blagajničarji, medicinske sestre, turistični vodniki, bančni uslužbenci, učitelji, tajnice, zaposleni v klicnih centrih, v manjši meri pa tudi managerji, zdravniki in seveda vsi tisti, ki jim pravimo 'storitveno osebje v prvih bojnih linijah'.

sama s sabo; poznati mora izdelke, storitve in procese v podjetju ter obvladati tehniko dela s strankami. Zlasti slednjega se slušatelji učijo na seminarjih in delavnicah. »Mehanizacija delovnih korakov je prvo, za kar usposabljam storitvene delavce,« poudarja Cevc in dodaja, da je »prodajni razgovor tako povsem avtomatiziran, v smislu: »Pozdravljeni! Tonja z vami. Kaj lahko storim za vas? ali Dober dan, Tonja z vami. Kako vam lahko pomagam?«

#### Kdor je manj kritičen, kupi več

Toda samo nasmehek in prijaznost vendarle nista dovolj. Prodajalec, oziroma vsakdo, ki nudi storitve, mora znati prepoznati ključne potrebe in motive pri stranki, še pogosteje pa mora le-te znati tudi na novo prebuditi ali celo umetno ustvariti. V prodaji se skuša načrtno ustvariti zaupanje, saj vemo, da kdor je manj kritičen, tudi več kupi.

Storitveni delavec, ki je (ali deluje kot) strokovno gledano zaupanja vredna avtoriteta, je najboljša pot do dobrega poslovanja. Ljudje namreč nezavedno iščemo tiste, ki imajo nadzor; v prvi vrsti nadzor nad samim seboj; o njem na delavnicah učijo zaposlene in izdelek naj bi bil storitveni delavec, ki upravlja sam s sabo in svojimi čustvi. Po besedah **Aljoše Prajsa**, nekdanjega direktorja kadrovskega sek-

dajna logika se umika in ni važno, kaj kupiš, ampak kako ti je bilo prodano. Posledično čedalje več podjetij v svoje poslovne vizije in strategije vključuje povečanje zadovoljstva uporabnikov. Osredotočenje na kupce, oziroma stranke, pa pomeni zlasti brezhribne storitve, ki so mnogokrat prežete z zahtevami po emocionalnem delu. Dobiček je zagotovljen, a strokovnjaki menijo, da emocionalno delo ni le vprašanje evrov in centov.

Hochschildova je že leta 1983 v svoji empirični raziskavi poudarila, da so se stevardese v ameriški letalski družbi Delta Airlines dolžne ne le smehljati, temveč morajo za tem smehljanjem izgraditi tudi neko toplino. Avtorica meni, da utegne to voditi v spremembo čustev oziroma v izgubo signalne funkcije lastnih čustev. Dlje kot so zasebne zmožnosti za toplino prepuščene komercialnemu šovu za stranke, težje je ločiti med videzom in dejanskim čustvom.

Podobno ugotavljajo tudi nekateri slovenski strokovnjaki. **Janez Hudovernik** iz svetovalnega podjetja in soavtor knjige *Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim*, se pridružuje mnenju Hochschildove. Na delavnicah uči smejalne vaje, ki jih poimenuje kar Božičkove vaje. Slušatelji se štiri minute pretvarjajo, da

se resnično smejejo tako, da Božičkov smeh predrugačijo z dodajanjem različnih samoglasnikov, torej: HA, HE, HI, HO in HU. Hudovernik trajne posledice usposabljanj stevardes, ki niso več prepoznale svojih pravih

avtonomije in morajo za vsako ceno slepo slediti načelom 'kupec je kralj'.

Roman Peterman pa meni, da imajo zahteve po osemurnem nasmehu lahko škodljiv vpliv

kramlja s stalno stranko ali medicinsko sestro, ki se veseli okrevanja bolnika, uvidimo, da emocionalno delo ne prinaša dobička le delodajalcem, ampak prinaša psihološke nagrade tudi strankam in navsezadnje celo zaposlenim.

## Nasmeh ima tudi vlogo darila. Če se nam nekdo nasmehne, se je težko ne-nasmehnuti nazaj.

čustev, ampak so se kar naprej smejale, razlaga s pomočjo dejstva, da po določenem časovnem obdobju naši možgani več ne prepoznajo, ali se človek smeji prisiljeno ali pristno.

**Dr. Zdenka Šadl**, docentka na Fakulteti za družbene vede, ki raziskuje tudi sociologijo čustev, ugotavlja, da ima emocionalno delo negativne psihološke posledice, kot so: stres, izgorelost, (samo)odtujenost, otopelost, čustvena izčrpanost in celo nezmožnost občutenja lastnih čustev, predvsem na tiste delavce, ki se (pre)močno poistovetijo s poklicno vlogo v organizaciji; na delovnem mestu nimajo

na človeka, ki v svoji naravi ni usmerjen v ljudi, odnose, temveč bi raje delal v svoji pisarni, se ukvarjal s številkami, z dejstvi in nalogami. V takem primeru je delo nedvomno vzrok stresa in pogosto tudi razlog za zamenjavo delovnega mesta.

### Nasmeh – več kot le imidž

Poudariti pa je treba, da nasmeh ne pomeni vedno zadušitev lastnih čustev, niti niso čustva na delovnem mestu nujno vir stresa. Delovna mesta z vključenim emocionalnim delom omogočajo tudi osebno izpolnitev in možnost medčloveških odnosov. Če si zamislimo prodajalko, ki veselo

Omeniti pa velja še, da se med smejanjem v nas sproščajo t.i. hormoni sreče oziroma betaendorfini, ki izboljšajo naše počutje. Nasmeh pa igra tudi vlogo darila; če se nam nekdo nasmehne, se je težko ne-nasmehnuti nazaj in preko vzajemnosti, ki se tako vzpostavlja, se betaendorfini prenašajo z osebe na osebo.

Vprašanje pa je, ali se moramo zato, da bi dojeli pozitivne učinke smeha res udeleževati treningov? V svetu, kjer se ne smejejo, je namreč ravno tako težko živeti kot v svetu, kjer se moramo smejati na ukaz. ■

## PRIJAZNI TUDI, KO SO STRANKE NESRAMNE

V povprečju se nad storitvami in postopki pritožuje ena od 27 strank, pri reklamacijah izdelkov pa se nad neustreznostjo izdelka pritoži okoli 70 odstotkov strank, če je izdelek dražji od petih evrov. Trem strokovnjakom s področja poslovanja in prodaje smo zastavili enako vprašanje, in sicer, kako se naj odzove prodajalka, kadar se stranka obnaša napadalno, nesramno in žaljivo? Ko se reklamacije nad, denimo, nagnitimi jagodami sprevržejo v osebno žaljenje?



**Roman Peterman:** »Pripombe delimo na pritožbe (nanašajo se na odnose, postopke) in reklamacije (nanašajo se na produkte). Pritožba in reklamacija pa sta darilo podjetju, povratna informacija stranke o njenem zadovoljstvu s produktom ali storitvijo. V teh primerih naj se prodajalke osredotočijo na iskanje rešitev in odpravo vzrokov. Pripombe so enostavno sestavni del prodaje.«



**Ambrož Cevc:** »Prodajalka naj del svoje pozornosti takoj usmeri v spremljanje svojega odziva na takšno stranko, kar pomeni da prepozna pri sebi morebitno povečanje napetosti v telesu, močnejše bitje srca, cmok v grlu, povečano znojenje ... Osnova za konstruktivno reakcijo pri nagnitih jagodah je znanje prodajalke o lastnem prepoznavanju povečanega čustvenega odziva, ki ga s tehniko umiri in preoblikuje v konstruktivno čustvo. Upravljanje svojih čustev je steber dobre storitvene osebe. Dodatno potrebuje oseba mehansko naučen odziv na tovrstne »ugovore in reklamacije«. Znanje o osnovnih vedenjskih tipih in njihovem načinu komunikacije, ji bo pomagalo pri prilagajanju komunikacije stranki. Ne sme se ustrašiti ali čutiti tega kot

napad in ogroženost. Da bi prodajalka v taki situaciji ostala samozavestna, je potrebno usposabljanje, še boljši izraz pa bi bil urjenje.«

**Janez Hudovernik:** »Vrhunska podjetja posvečajo pozornost tako reklamacijam kot pritožbam, ki so neke vrste povratne informacije in omogočajo, da so naslednje stranke bolj zadovoljne. Dobra prodajalka se stranki opraviči, se zahvali za informacijo in obljubi, da bo jagode odstranila iz prodajnega prostora.



Ko so stranke jezne, nesramne, razburjene in delujejo napadalno, se mora prodajalec zavedati, da je to del vsakdana. Pogosto je to način, da stranka dokaže svojo pomembnost. V bran/pridnižanja samozavesti lahko prodajalci uporabljajo tehnike osebne rasti, ki jih učimo na delavnicah. Ograditi se od čustev agresivnih strank pomeni: ne jemlji pritožb osebno. Psihologi omenjajo tudi, da tri konkretna vprašanja, ki so vezana na čustveni izbruh stranke iz emocionalnega stanja privedejo v racionalno, kot na primer: policisti vedno vprašajo za vozniško, prometno (po vozniškem, prometnem dovoljenju) in o morebitni alkoholiziranosti.«