


**Beata Pawłowska\***

 <https://orcid.org/0000-0001-8335-9040>

## „USŁYSZEĆ UŚMIECH” – PRACA EMOCJONALNA PRZEDSTAWICIELA HANDLOWEGO W KONTEKŚCIE INTERAKCJI Z KLIENTEM PRZED PANDEMIĄ COVID-19 I W JEJ TRAKCIE

**Abstrakt.** Artykuł omawia działania interakcyjne podejmowane w pracy zawodowej przez przedstawicieli handlowych w kontekście ich relacji z klientem (nabywcą, kontrahentem). Opisane zostały działania podejmowane przez handlowców w trakcie negocjacji i współpracy z klientem. Jednocześnie wskazano na różnice w interakcji z kontrahentem podczas pandemii COVID-19. Opiszano pracę emocjonalną handlowców, jaka jest przez nich wykonywana w trakcie negocjacji i transakcji z nabywcą. Wskazano na konieczność stosowania płytkiej pracy emocjonalnej w obecnej sytuacji pandemicznej. Stan emocjonalny przedstawiciela handlowego „widoczny” ma być w głosie pracownika. Klient w związku z przeniesieniem interakcji z bezpośredniej na pośrednią, telefoniczną, ma „usłyszeć uśmiech” pracownika. Badani handlowcy wskazywali na mniejszą efektywność ich pracy oraz słabszą motywację. Całość rozważań oparta została na badaniach prowadzonych przez wiele lat przez autorkę artykułu w grupie przedstawicieli handlowych oraz na badaniach prowadzonych w 2021 roku przez Paulinę Skierę w ramach prowadzonego przez autorkę seminarium licencjackiego. Badania miały charakter badań jakościowych z zastosowaniem m.in. wywiadów swobodnych oraz obserwacji.

**Słowa kluczowe:** emocje, praca emocjonalna, interakcja, przedstawiciel handlowy, klient, interakcjonizm symboliczny, praca, praca zdalna.

---

\* Dr hab. prof. UŁ, Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania, Instytut Socjologii, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, ul. Rewolucji 1905 r. 41/43, 90-214 Łódź, e-mail: [beata.pawlowska@uni.lodz.pl](mailto:beata.pawlowska@uni.lodz.pl)

## 1. Wstęp

Celem artykułu jest prezentacja działań interakcyjnych podejmowanych w pracy zawodowej przez badaną grupę przedstawicieli handlowych w kontekście relacji z klientem. W opisie działań podejmowanych przez handlowców w trakcie negocjacji i współpracy z klientem środek ciężkości przeniesiony zostanie na wymuszoną przez pandemię COVID-19 zmianę zachowań emocjonalnych pracowników handlowych. Interakcje z klientem ukazane zostaną w odniesieniu do emocji odczuwanych przez pracowników działów handlowych. Zaznaczyć należy, że prezentowana perspektywa nie dotyczy technik sprzedaży i praktyk kupujących (zob. Prus 1989), a specyfika działań podejmowanych przez przedstawicieli handlowych w kontekście interakcji z klientem zaprezentowana została z perspektywy samego pracownika.

Przyglądając się pracy przedstawiciela handlowego (handlowca), łatwo zauważyć, że jej istotnym elementem są interakcje z innymi ludźmi. To charakter relacji z klientami, współpracownikami oraz z bezpośrednimi i pośrednimi przełożonymi określa specyfikę sytuacji pracy przedstawiciela handlowego. Badani w swoich wypowiedziach podkreślają wszelkie działania budujące i podtrzymujące relację z klientem. Kontakt z innymi osobami jest też istotnym czynnikiem wyboru tego zawodu i wpływa na dynamikę pracy. Wchodząc w interakcje z nabywcą, handlowiec przyjmuje odpowiednią rolę oraz steruje swoimi emocjami, a także emocjami klienta. Praca emocjonalna, która ma miejsce podczas interakcji z klientem, jest świadoma i kontrolowana. Handlowcy uczą się strategii manipulacji emocjonalnej podczas licznych szkoleń, co wyróżnia tę grupę pracowników.

Praca jest procesem. Rozpatrywana jest, w odniesieniu do życia społecznego jako ciągle trwającego procesu „stawania się”, w kontekście sukcesywnego kształtowania i przekształcania subiektywnej definicji siebie i społeczeństwa (Konecki 1988: 226). Praca przedstawiciela handlowego wymaga współpracy. Oznacza to, że w procesie pracy istotne są koordynacja, zarządzanie, współdziałanie nawet rozproszonych w czasie i przestrzeni osób w celu realizacji wspólnych i jednostkowych dążeń. Ustalane są reguły działania i konteksty pracy. Podejmowane są działania, w tym także ich sekwencje (por. *articulation work*), wymagające dopasowania do organizacyjnej rzeczywistości w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu (zob. Strauss 1988). Praca w rozumieniu socjologicznym jest źródłem bogactwa, a równocześnie posiada znaczenie o wiele ważniejsze, gdyż tworzy ona samego człowieka (Dzięcielska-Machnikowska 1990: 226).

W obecnej – pandemicznej – rzeczywistości postrzeganie pracy, jej znaczenie, charakter, a także sam sposób pracowania uległy znacznym zmianom. Dotychczasowe rozumienie pracy jako „pewnego rodzaju działalności ludzi, dokonywanej głównie w ramach zinstytucjonalizowanych ze względu na podział pracy i jej specjalizację” (Kulpińska 1986: 9), uległo przeobrażeniu. Praca, szczególnie biurowa, zaczęła być wykonywana nie tylko w organizacji czy instytucji, ale także, a może i przede wszystkim, w domu. Biurko pracownika w firmie czy korporacji

zostało zastąpione biurkiem, stołem, kanapą w jego własnym mieszkaniu. Praca zdalna w literaturze przedmiotu często nazywana jest telepracą w domu. Taki typ pracy ma miejsce wtedy, gdy „pracownik lub zleceniobiorca pracuje w miejscu zamieszkania zamiast dojeżdżać do siedziby firmy lub instytucji, a część jego domu lub mieszkania staje się biurem” (Bednarski, Machol-Zajda 2003: 150) wyposażonym w sprzęt biurowy. Na początku XXI wieku telepraca w krajach wysokorozwiniętych stanowiła zaledwie kilka procent. W USA w 2001 roku 6,1 mln pracowników pracowało wyłącznie w domu (European Commission 2002: 171), a w krajach ówczesnej Unii Europejskiej liczba ta nie przekraczała 5 mln pracowników (eWork 2000). Obecnie obserwujemy wyraźny wzrost liczby osób pracujących w domu. W niektórych krajach UE już jedna trzecia pracowników wykonuje pracę zdalną w domu. Pionierami są Luksemburg i Holandia, gdzie pracę zdalną wykonuje prawie połowa pracowników (zob. Eurostat 2021).

Aktualnie w literaturze przedmiotu wymienne stosowanie pojęcia telepracy i pracy zdalnej uważa się za błędne ze względu na pewne różnice systemowe (zob. Krysiński 2020; Dołot 2020). W Polsce pojęcie pracy zdalnej wprowadziła ustawa o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (Dz.U. z 2020 r. poz. 1842). Praca zdalna, w przeciwieństwie do telepracy, jest działaniem doraźnym, wprowadzanym przez pracodawcę na określony czas. W tym okresie pracodawca nie ma obowiązku partycypacji w kosztach prądu czy internetu. Pracownik sam ponosi wszelkie koszty pracy. Ponadto praca zdalna nie musi być związana z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej, o „zdalności” pracy świadczy bowiem miejsce jej wykonywania poza siedzibą firmy. Bez względu na różnice pomiędzy telepracą a pracą zdalną większość autorów zalicza oba sposoby pracy do nietypowych i elastycznych form zatrudnienia (zob. Kryńska 2003; Strońska 2012; Jeran 2016; Krysiński 2020).

Bez względu na charakter i sposób pracy „praca człowieka jest jedną z rzeczy, przez którą jest on oceniany, i z pewnością jedną z najbardziej znaczących rzeczy, przez którą człowiek ocenia siebie” (Hughes 1958: 42). Uogólniając, można powiedzieć, że czynności zawodowe, przebieg kariery zawodowej, interakcje ze współpracownikami i przełożonymi będą miały ogromny wpływ na wykształcenie się jaźni jednostki. Poprzez pracę, a tym samym zawód, człowiek ocenia siebie, wyrabia o sobie samą opinię, przypisuje sobie wartość oraz buduje swoje grupy odniesienia i identyfikacji (zob. Hughes 1958 oraz por. Konecki 1988). Takie rozumienie pracy ma charakter dynamiczny, a centralne miejsce zajmują tu subiektywne odczucia jednostek. Istotne są te aspekty, które przyczyniają się do zaistnienia różnorodnych zależności pomiędzy jednostkami.

Praca w proponowanym tu rozumieniu to nie tylko proces interakcyjny, wytwarzanie dóbr zewnętrznych, ale także proces zachodzący w samym pracowniku. Proces pozwalający mu na kierowanie zarówno emocjami własnymi, jak i innych osób. Taki proces pracy zachodzący w jednostce nazwany został pracą z emocjami.

## 2. Praca emocjonalna

Pisząc o pracy z emocjami, pracy emocjonalnej czy pracy nad emocjami w kontekście zawodu przedstawiciela handlowego, należy się odnieść przede wszystkim do koncepcji Arlie Hochschild. Emocja w jej rozumieniu „jest biologicznie określonym zmysłem, najważniejszym ze wszystkich, jakie posiadamy [...], jest środkiem, za pomocą którego poznajemy swoją relację ze światem i który przez to odgrywa kluczową rolę w przetrwaniu istot ludzkich w życiu grupowym” (Hochschild 2009: 238). Wyrażanie odpowiedniej emocji służy nie tylko dopasowaniu się do okoliczności społecznych, ale także zmianie własnego stanu uczuciowego. Emocje u Hochschild pełnią funkcję sygnalizacyjną, wskazują nam naszą pozycję w świecie i określają relacje wobec innych oraz wobec naszych celów, motywów i interesów: „Doświadczenie emocjonalne stanowi zbitkę tego, jak się czujemy, jak chcielibyśmy się czuć, jak klasyfikujemy uczucia i jak je wyrażamy” (Kemper 2008: 80). To, jakie odczuwamy emocje, wyznaczone jest przez naszą ocenę sytuacji. Na nią z kolei wpływają elementy strukturalne takie jak klasa społeczna, zawód, płeć, wiek oraz aspekty kulturowe – „reguły odczuwania” oraz „reguły ekspresji”. Wszystko to zachodzi w celu zachowania zgodności z układem norm obowiązujących w danej społeczności, w tym w organizacji. Przedstawiciele handlowi, podobnie jak badane przez Hochschild grupy zawodowe (stewardesy i stewardzi oraz windykatorzy), aktywnie zarządzają uczuciami w celu dostosowania swoich tożsamości do wymagań wynikających z kontaktu z klientami. Wykonują pracę emocjonalną (*emotional labor*), tak zarządzając swoimi emocjami, aby być dobrymi pracownikami. Praca emocjonalna została tu zdefiniowana jako zdolność modyfikacji lub zmiany emocji zgodnie z wymaganiami pracodawcy. Dzięki pracy emocjonalnej jednostka ujawnia odpowiednie (pożądane w danej sytuacji) emocje. Wykonując pracę z emocjami, stosujemy szereg technik ułatwiających odczuwanie i wyrażanie odpowiednich zachowań. I tak wykonujemy: 1) pracę nad ciałem, zmieniając swoje fizjologiczne reakcje na daną sytuację; 2) działania powierzchowne, czyli manipulujemy swoimi zewnętrznymi gestami, doprowadzając do odczuwania emocji sygnalizowanych w wyrażanych gestach; 3) działania głębokie w celu wzbudzenia u siebie określonych uczuć, jakie w percepcji jednostki powinny być okazywane w danej sytuacji; 4) pracę poznawczą, wskutek której dana osoba wywołuje myśli i idee kojarzone z określoną emocją, w celu jej pojawienia się (zob. Hochschild 2009; por. Pawłowska 2013: 67–68).

Ponadto praca emocjonalna może przybierać dwie formy: działania powierzchownego, płytkiego (*surface acting*) oraz działania głębokiego (*deep acting*). Płytką pracą emocjonalną polega na zmianie ekspresji emocjonalnej (działania zewnętrznego) bez zmiany faktycznie odczuwanej emocji (np. pracownik uśmiecha się do klienta, współpracownika lub szefa, choć w danym momencie odczuwa inne emocje niż zadowolenie czy radość). Choć emocje pracownika nie zmieniają się, to ich ekspresja jest zgodna z przyjętymi standardami wykonywanej pracy. Pracownik

niejako przybiera maskę (zob. Goffman 1981) w trakcie interakcji ze swoim klientem (Springer, Oleksa 2017: 607). Działanie głębokie z kolei zachodzi wtedy, gdy jednostka próbuje zmienić uczucie, modyfikując jego wyznaczniki, takie jak konstrukt umysłowy, lub ocenę, która dała początek uczuciu, oraz podstawowe czynniki fizjologiczne, takie jak napięcie mięśniowe i rytm serca (Kemper 2005: 80; por. Hochschild 2009). Głęboka praca emocjonalna polega na zmianie odczuwanych emocji poprzez przyjęcie określonego sposobu myślenia o sytuacji. Jest to praca o charakterze wewnętrznym, dzięki której jednostka w końcowym efekcie odczuwa pożądane emocje i dokonuje ich ekspresji. Należy zwrócić uwagę, że ekspresja ta jest naturalna. Nie jest przybieraną na potrzeby danej interakcji maską, a wewnętrznym odczuwanym stanem emocjonalnym. Pracownik modyfikuje swoje wewnętrzne przeżycia adekwatnie do pożądanej sytuacji. Dokonując pracy głębokiej, wzbudza w sobie emocje, które są korzystne z punktu widzenia celów organizacji, w której pracuje (Springer, Oleksa 2017: 607). Te dwie formy pracy emocjonalnej różnią się od siebie z uwagi na aktywizowanie odmiennych strategii regulacji emocji (zob. Grandey 2000; Gross 1998). W przypadku pracy głębokiej pracownik podejmuje działania regulujące, które wyprzedzają pojawienie się emocji, podczas gdy w przypadku działania płytkiego mamy do czynienia z korygowaniem emocji, które już zostały wzbudzone. Jest to rodzaj udawania emocji i ukrywania prawdziwych uczuć (por. Lee, Brotheridge 2011). Przedstawiciele handlowi, którzy wchodzą w krótkotrwałe relacje z klientem, częściej stosować będą płytką pracę emocjonalną (zob. Springer, Oleksa 2017), wyrażając odpowiednie (pożądane w sytuacji sprzedaży) emocje i tłumiąc własne (Szczygieł i in. 2009).

Reasumując, można stwierdzić, że według Hochschild w różnych organizacjach czy innych miejscach pracy mamy do czynienia z pewnymi regułami systemu, który jest składową aktów pracy emocjonalnej ludzi (Hochschild 2009: 2). A praca emocjonalna pracownika polega na wzbudzaniu bądź tłumieniu pewnych odczuwanych przez siebie emocji zgodnie z misją i celem organizacji (Hochschild 2009: 5–89). Zarządzać emocjami znaczy aktywnie próbować zmienić istniejący wcześniej stan emocjonalny (Hochschild 2009: 238). Wykonywanie pracy emocjonalnej, choć pożądane przez pracodawcę, może powodować negatywne konsekwencje dla pracowników (zob. Hochschild 2009; Brotheridge, Grandey 2002; Johnson, Spector 2007; Szczygieł i in. 2009).

### 3. Metodologia badań

Przedstawiciele handlowi to grupa wewnątrznie różnorodna, stanowiąca ciekawy przykład zarządzania emocjami własnymi oraz emocjami innych osób, która jest szczególnie szkolona w celu zdobycia wspomnianych umiejętności. Nadmienić należy, że jest to grupa mocno zróżnicowana pod względem cech demograficznych. Do tej kategorii zawodowej przynależą zarówno mężczyźni, jak i kobiety, osoby

bardzo młode i te w wieku przedemerytalnym (choć przeważają osoby poniżej 40. roku życia), osoby legitymujące się wykształceniem średnim ogólnokształcącym lub technicznym (np. sprzedaż narzędzi, pieców centralnego ogrzewania), a także te posiadające wykształcenie wyższe (np. lekarze, farmaceuci, inżynierowie, humaniści), w tym także osoby, które ukończyły studia podyplomowe, np. w zakresie MBA. Są to przedstawiciele rozmaitych kierunków zawodowych pracujący zarówno dla dużych międzynarodowych korporacji, jak i małych lokalnych firm i organizacji. Zajmują oni różne szczeble w hierarchii firm (od szeregowych przedstawicieli handlowych po dyrektorów handlowych będących w randze członków zarządu firmy). Do kategorii przedstawicieli handlowych zaliczam zatem wszystkie osoby zatrudnione w korporacjach, organizacjach i instytucjach na stanowisku przedstawiciela handlowego, farmaceutycznego lub medycznego, wykonujące pracę polegającą na codziennym kontakcie z klientem indywidualnym, hurtowym lub instytucjonalnym (Kempny 2008; zob. Pawłowska 2013).

Zawarte w artykule przemyślenia są wynikiem dwóch projektów badawczych prowadzonych w środowisku przedstawicieli handlowych. Oba miały charakter badań jakościowych przy zastosowaniu wywiadu swobodnego (zob. Lutyński 1968; Lutyński 1994; Przybyłowska 1978; Konecki 2000; Kvale 2004; Silverman 2007; Pawłowska 2013), wywiadu konwersacyjnego (zob. Konecki 2000) oraz obserwacji (Schwartz, Schwartz 1955; Konecki 2000; Hammersley, Atkinson 2000; Prus, Grills 2003).

Badania miały charakter badań indukcyjnych przy zastosowaniu triangulacji, która umożliwia badaczowi osiągnięcie dystansu względem analizowanych danych (Hammersley, Atkinson 2000). W badaniu zastosowano triangulację danych, triangulację metodologiczną oraz triangulację teoretyczną (zob. Konecki 2000: 86; Denzin 1978). Badania jakościowe pozwoliły na gromadzenie danych empirycznych w naturalnym środowisku, codziennym i podstawowym kontekście, w którym zachodziły analizowane zjawiska i procesy (zob. Hammersley, Atkinson 2007; Deegan 2001; Prus 1997: 192; Kostera 2011: 9; Kostera 2003: 12; Kostera 2012: 73).

W ramach pierwszego projektu przeprowadziłam szereg nieformalnych rozmów z przedstawicielami opisywanej grupy zawodowej. Analizowałam również materiały zastane, takie jak: kwestionariusze oceny pracy przedstawicieli handlowych, regulaminy pracy, opisy stanowisk pracy, zakresy obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień, agendy szkoleń, raporty szkoleniowe, przepisy prawa i wiele innych. Główną techniką badawczą stanowiły pogłębione wywiady swobodne (63 wywiady). Wywiady dotyczyły charakteru pracy przedstawiciela handlowego i różnych sytuacji dotyczących kontaktu (interakcji) z klientami, współpracownikami i przełożonymi. Przedstawiciele opowiadali o swoim dniu pracy, towarzyszących im emocjach oraz działaniach podejmowanych w ramach obowiązków służbowych. W wywiadach starałam się zwrócić uwagę na istotne elementy występujące w pracy przedstawiciela handlowego, ze szczególnym wskazaniem na sytuacje

łatwe i trudne, przyjemne i nieprzyjemne, pozytywne i negatywne. Średni czas trwania jednego wywiadu wynosił 52 minuty, ale zaznaczyć należy, że niektóre rozmowy były znacznie dłuższe (ponad 2 godziny). Rozmówcy podczas wywiadów byli otwarci i raczej chętnie opowiadali o swojej pracy i towarzyszących jej emocjach. Wywiady przeprowadzane były w miejscach i sytuacjach wygodnych dla przedstawicieli handlowych. Najczęściej był to dom rozmówcy, dom badacza, kawiarnia, pokój w miejscu pracy badanego lub samochód służbowy badanego. Wszystkie wywiady zostały zarejestrowane za pomocą dyktafonu, transkrybowane oraz zakodowane i poddane analizie w oparciu o elementy metodologii teorii ugruntowanej. Zastosowano kolejno: kodowanie rzeczowe, w tym otwarte, kodowanie teoretyczne, pisanie not teoretycznych, tworzenie matrycy warunków, procedurę sortowania, by wyróżnić kategorie centralne.

Dane z wywiadów uzupełniono, jak wspomniano wcześniej, informacjami zebranymi w toku przeprowadzanych obserwacji<sup>1</sup> oraz udostępnionymi materiałami zastanymi. Prowadząc obserwacje, chciałam uczestniczyć we wszystkich ważniejszych wydarzeniach mających miejsce w pracy przedstawiciela handlowego, aby zrozumieć perspektywę badanych oraz badać zjawiska mało znane lub nietypowe obszary lepiej znanych zjawisk (Deegan 2001; Kostera 2012: 73; także: Kostera 2011: 9; Kostera 2003: 12).

Drugi projekt badawczy realizowany był przez Paulinę Skierę w ramach seminarium licencjackiego prowadzonego przeze mnie w 2021 roku. Seminarzystka przeprowadziła siedem wywiadów swobodnych, mało ukierunkowanych z pracownikami działu handlowego korporacji zajmującej się rozwiązaniami finansowymi dla służby zdrowia oraz administracji publicznej. Część wywiadów została przeprowadzona bezpośrednio z badanymi (cztery wywiady), natomiast trzy z nich odbyły się za pośrednictwem aplikacji MS Teams. Wszystkie wywiady zostały nagrane przy pomocy dyktafonu lub za pośrednictwem platformy MS Teams. Następnie dokonano transkrypcji rozmów, po czym zostały one zakodowane poprzez kodowanie rzeczowe oraz powiązane z nim kodowanie otwarte. Postępując dalej zgodnie z metodologią teorii ugruntowanej, przystąpiono do tworzenia kategorii, pisania not teoretycznych i dalszej analizy zebranego materiału badawczego. Ponadto przeprowadzono obserwację uczestniczącą podczas kwartalnego spotkania pracowników firmy. Spotkanie to nosi nazwę *Town Hall Meeting* i odbyło się na platformie MS Teams. Poprowadził je główny dyrektor spółki matki, znajdującej się we Włoszech. Dodatkowo studentka analizowała materiały zastane, które były wewnętrznymi materiałami firmy. Badany zespół składał się z osób mających kilkuletni staż pracy w badanym dziale, z wyjątkiem jednej osoby, której staż pracy wynosił pięć miesięcy. Badaną grupę stanowiło pięć kobiet i dwóch mężczyzn. Większość badanych posiadała wykształcenie wyższe ekonomiczne (finanse i rachunkowość

---

<sup>1</sup> Więcej informacji na temat przeprowadzonych obserwacji czytelnik znajdzie w książce: Pawłowska 2013 oraz w artykule: Pawłowska 2020: 64–88.

oraz inwestycje i nieruchomości). Średnia wieku rozmówców wyniosła 29,2 lat (zob. Skiera 2021: 26–30). Badanie to prowadzone było w trakcie trwania pandemii COVID-19.

#### 4. Interakcje z klientami

Jednym z głównych motywów podjęcia pracy w zawodzie przedstawiciela handlowego, poza motywem finansowym, jest chęć pracy z ludźmi i kontakt z klientem:

Motywy moje były bardzo proste – ja po prostu uwielbiam pracować z ludźmi i wśród nich. W tej pracy czuję się jak przysłowiowa ryba w wodzie (kobieta, 42 lata, przedstawiciel handlowy).

No mówię, bardzo fajna, bardzo fajna praca. Kontakt z ludźmi przede wszystkim (mężczyzna, 32 lata, przedstawiciel handlowy, branża spirytusowa).

Dział handlowy to najczęściej tylko jeden z wielu działów wchodzących w skład danej firmy czy korporacji. Do głównych obowiązków handlowców należy obsługa klienta – sprzedaż oferowanych przez firmę produktów, zbieranie zamówień, wyjazdy w teren, kontakt z klientami, badanie ich potrzeb, raportowanie wizyt u klientów, kontrola sprzedaży, dotrzymywanie terminów umów, prezentacja nowych towarów, promocja, reprezentowanie firmy na zewnątrz oraz monitorowanie działań konkurencji. Ważnym elementem pracy z klientami jest rozwiązywanie ich problemów związanych m.in. z reklamacjami, niezadowoleniem z produktów, brakiem umiejętności obsługi produktów.

W wielu korporacjach obok handlowców pracują specjaliści do spraw sprzedaży, których kontakt z klientem ma zazwyczaj charakter pośredni. Wspierają oni handlowców i pomagają w sprzedaży produktów. Do ich zadań należy m.in. przygotowywanie wewnętrznej dokumentacji wykorzystywanej podczas realizowania transakcji, tworzenie ofert i raportów, umawianie spotkań, współpraca z innymi działami, organizacja akcji promocyjnych, wyszukiwanie informacji o potencjalnych klientach i transakcjach, budowanie bazy danych oraz współpraca z głównymi klientami firmy. Wspierają oni handlowców w bezpośredniej sprzedaży produktów, często stanowiąc zaplecze dla realizowanych transakcji.

Ważnym zadaniem przedstawiciela handlowego jest reprezentowanie firmy na zewnątrz, np. podczas targów i innych promocyjnych eventów. Przedstawiciel handlowy musi również bacznie obserwować konkurencję. Do obowiązków kierownika przedstawicieli handlowych (np. regionalnego kierownika sprzedaży) należy koordynacja, nadzór oraz ocena działań pracowników. Kierownik musi pilnować, czy przedstawiciele prowadzą raporty z działań, a także prowadzić prace administracyjno-biurowe. Kierownicy twierdzą, że są odpowiedzialni za niemal całą sprzedaż w firmie. Wspólnym zadaniem kierowników i podlegających im przedstawicieli jest dbanie o wizerunek przedsiębiorstwa oraz monitorowanie konkurencji. Kolejnymi zadaniami kierownika są „coaching” i kontrola działań



dostawców polegająca m.in. na weryfikacji obietnic składanych przez kontrahentów względem przedstawicieli handlowych. Niektórzy regionalni kierownicy sprzedaży, a nawet niektórzy przedstawiciele dopuszczani są do procesów rekrutacyjnych. Badana grupa zawodowa ma również obowiązki dodatkowe, jak np. uczestnictwo w szkoleniach, które może wynikać z umowy o pracę. Kompetencjami pożądanymi przez pracodawcę do pracy na stanowisku handlowca, w tym na stanowisku menadżerskim, są m.in. komunikatywność, umiejętność negocjacji, umiejętność pracy w zespole, umiejętność pracy pod presją czasu, mobilność, samodzielność oraz kreatywność.

Relację pracownik – klient można określić jako kluczową, wchodzącą w zakres działań firmy handlowej czy korporacji. Badani określali się jako osoby chętne do nawiązywania interakcji z ludźmi i budowania relacji z klientem. Proces pozyskiwania klienta przebiega podobnie w większości firm czy korporacji. Pierwszym etapem jest poznanie potrzeb klienta. Ustala się je podczas szeregu rozmów, które odbywają się na przestrzeni kilku miesięcy. Znając potrzeby nabywcy, można dopasować produkt do klienta indywidualnego lub biznesowego. Następnie pracownik działu sprzedaży występuje o uzyskanie wymaganych zgód, potrzebnych do ostatecznego zawarcia umowy. Kolejnym etapem jest ewentualna kontrola przebiegu całego procesu i zlecenie przygotowania umów. Procedurę kończy podpisanie zawartej umowy przez obie strony transakcji.

Generalnie zajmuję się, tak jak wcześniej powiedziałem, sprzedażą, czyli robię wszystko do tego, aby pod umową znalazł się podpis przedstawiciela szpitala oraz naszej firmy, czyli do takich obowiązków najpierw należy poznanie potrzeby, analiza, dopasowanie produktu, jak już dopasuję produkt, no to uzyskanie wymaganych zgód do zawarcia takiej umowy, może kontrola i zlecenie przygotowania umów, no i fizycznie, tak, podpis (mężczyzna, 34 lata, menadżer ds. relacji biznesowych – cyt. za: Skiera 2021).

W firmach handlowych i korporacjach istnieją różne sposoby traktowania klientów w zależności od tego, czy są to klienci stali, nowi czy strategiczni. Tych ostatnich często zaprasza się do udziału w imprezach firmowych, wyjazdach integracyjnych oraz szkoleniach. Sprawuje się nad nimi opiekę przez cały okres współpracy. Proces ten wiąże się z nawiązaniem swoistej relacji pomiędzy pracownikiem a klientem, w wyniku której budowana jest także więź emocjonalna. Badani wskazywali zarówno na świadome operowanie emocjami klienta, jak i intencjonalne reklamowanie produktów. Pracownik ma za zadanie tak wpłynąć na rozmówcę, aby negocjacja zakończyła się pomyślnie dla firmy.

W jego świadomości buduję wizerunek naszej firmy, to jakie [...] jak nacechować ten produkt dobrymi, pozytywnymi emocjami, żeby on później mógł wystąpić pierw na radzie społecznej, która opiniuje zawarcie takiej umowy, jeżeli ona już pozytywnie zaopiniuje to, żeby uzyskać // niekiedy w statucie jest uzyskanie zgody podmiotu właścicielskiego na taką pożyczkę, no i wtedy on idzie z takim mocno nacechowanym pozytywnie produktem, że to ma określone korzyści i te korzyści są prezentowane przez niego. Nierzadko też jesteśmy my proszeni, że poza sprzedażą już u dyrektora, to często zabierają nas, żebyśmy zaprezentowali, bo nasz podmiot

to jest // jesteśmy w grupie bankowej, ale de facto na rynku polskim my nie jesteśmy bankiem, a to w odbiorze dla klienta jest troszkę trudne, bo on, no, wolałby w banku zaciągnąć kredyt niż zaciągać pożyczki // niż takim Providentem być, niż brać pieniądze od Providenta [śmiech] (mężczyzna, 34 lata, menadżer ds. relacji biznesowych – cyt. za: Skiera 2021).

Wytworzona pomiędzy handlowcem a klientem więź emocjonalna pozwala na osiągnięcie określonych korzyści w dłuższej perspektywie czasowej. Niejako przywiązuje klienta do firmy, korporacji i oferowanych produktów. To podtrzymywanie więzi opierające się na uczuciu sympatii i szacunku nazywane było przez rozmówców w badaniu Pauliny Skiery (2021) „nadbudowywaniem relacji” (kod *in vivo*). „Nawet po nieprzychylnych sytuacjach »opłaca się« żyć w zgodzie z klientem, który może dostarczyć istotnych informacji dla firmy czy zdecydować się na nawiązanie współpracy, a wtedy można mówić o korzyściach obustronnych” (Skiera 2021: 37).

Tak, i powiem ci, najfajniejsze w tym wszystkim jest to, że na przykład czasami zdarzy ci się taka księgowa i jak masz dobry czas, że pojedziesz do niej, że ona od ciebie nic nie weźmie, a na przykład powie ci jakieś fajne rzeczy o tym rynku albo tak po prostu nadbudowujesz sobie tę relację, w sensie, że później do niej zadzwonisz, czegoś się dowiesz, a może czasami jest tak, że może nie chcą, nie chcą, nie chcą, ale przez to, że jakieś tam relacje nawiązałaś, to dzwonią nagle i mówią: „Wie pani co, bo my na szybko potrzebujemy. Uratujecie nas?”, „Ooo, tak, uratujemy”. I wtedy jest deal (mężczyzna, 34 lata, menadżer ds. relacji biznesowych – cyt. za Skiera 2021).

Relacje przedstawiciel handlowy – klient są ważnym czynnikiem wpływającym na powstawanie emocji i kierowanie nimi. Handlowcy deklarują w stosunku do swoich klientów szacunek i sympatię, a interakcja taka przynosi satysfakcję. Badani mówią o dobrych relacjach z klientami, mogących być rezultatem pozytywnie zapamiętanych transakcji, wielokrotnych kontaktów, które z kolei owocowały zwiększeniem obrotów przedstawiciela handlowego i wzrostem poziomu zaufania na gruncie wymiany ekonomicznej. Internalizując normy i wartości niejako narzucane przez pracodawcę, badani tak zarządzają swoimi emocjami, aby odczuwać emocje pożądane w relacji klient – handlowiec. Pracując jednak dłużej dla danej firmy lub w ogóle w zawodzie przedstawiciela handlowego, budują trwałe relacje z klientem, zamieniając działania powierzchowne na głębokie. Zaczynają naprawdę lubić swoich klientów, dzięki czemu stają się wobec nich cierpliwi i życzliwi. Głęboka praca z emocjami bywa źródłem przyjaźni, może nawet prowadzić do małżeństwa (por. Pawłowska 2020). Niektórzy badani wskazywali na fakt traktowania swoich klientek jak własnych członków rodziny:

Ja naprawdę lubię panią Jadzię. Jest ona jak moja babcia. Choć czasem marudzi i nie zawsze odbiera to, co zamówiła, zmienia zamówienia, to wiem, że jej pozwalałam na więcej. Nie złości mnie to, a raczej rozczuła. Kiedy ona tak na mnie patrzy i mówi: „No przepraszam, znowu coś pokręciłam”, to mam dla niej tylko sympatię (mężczyzna, 26 lat, przedstawiciel handlowy, branża spożywcza).

Prawdziwe odczuwanie pozytywnych uczuć nie jest interakcyjną grą i świadczy o głębokiej pracy z emocjami. Takie działanie, niejako przy okazji, pozwala

przedstawicielowi handlowemu na realizację własnych celów zawodowych, w tym osiągnięcie określonego zysku. Ta głęboka praca emocjonalna szczególnie widoczna jest w sytuacji zerwania relacji z powodu straty współpracownika. U handlowców pojawia się wtedy smutek, żal, przygnębienie:

Więc wiesz, taka sympatia, taka empatia też dla tego klienta. My w ogóle mamy rynek taki bardzo relacyjny, czyli my pracujemy w ogóle na wielu relacjach i czasami te emocje też są związane z naszymi klientami. Dowiaduję się na przykład, że księgowa, do której dzwonię, zmarła tak nagle i w ogóle. To też jest przykre. Czasami odchodzą na emeryturę, więc staram się też z jakiegoś tam naszego budżetu firmowego kupić jakąś czekoladkę, jechać, pożegnać się (kobieta, 30 lat, menadżer ds. relacji biznesowych – cyt. za: Skiera 2021).

Ponadto rozmówcy wskazują na rodzaje klientów i różne strategie stosowane wobec nich. W następującym cytacie rozmówczyni dzieli klientów na zasadzie dychotomii na małomównych *versus* gadatliwych oraz miłych *versus* niemiłych. Jednocześnie występuje tu rodzaj emocjonalnej samoobrony polegający na niedopuszczeniu do wystąpienia negatywnej emocji. Emocjonalna zasłona nakazuje dodać respondentce, że posiada ona raczej klientów sympatycznych, bo przecież z innymi by nie rozmawiała.

Klienci są różni: małomówni, gadatliwi, mili, nieprzyjemni. Oczywiście musimy rozmawiać z każdym, ale są wyjątki. Nie musimy przecież znosić chamstwa i agresji, a i takie przypadki się zdarzały. Ja osobiście nigdy się z tym nie spotkałam. Raczej mam klientów sympatycznych (kobieta, 26 lat, przedstawiciel handlowy).

Podobny mechanizm widoczny jest w kolejnym cytacie. Możemy tu łatwo zauważyć pojawiające się emocje dumy i satysfakcji. Rozmówca podkreśla fakt posiadania przez niego umiejętności komunikacyjnych oraz znajomość technik negocjacyjnych, kompetencji pożądanых u przedstawiciela handlowego.

No wiadomo, jest różnie. Są różni kupcy w Polsce. Są tacy, że potrafią porozmawiać z człowiekiem, są nastawieni bardzo pozytywnie. Są tacy, od których każdą informację musisz wyciągać [...]. Takie nastawienie, że zawsze wszystko jest złe. To trzeba tak długo rozmawiać i przekonywać. Ja z tym nie mam problemu na szczęście. Potrafię zagadać, jak potrzeba (mężczyzna, 23 lata, przedstawiciel handlowy).

Przedstawiciele handlowi podkreślają pozytywne nastawienie klientów oraz miłą atmosferę podczas dokonywania transakcji i podpisywania umów. Wskazują na bezpośredni i nieoficjalny charakter interakcji:

W tych sklepach, w których mnie znają, no to jest super. Jest „Panie Maćku, no witamy” i jest supergadka. Jest generalnie sympatycznie (mężczyzna, 25 lat, przedstawiciel handlowy).

Ja już tam byłem słoneczkiem, kwiatuszkiem, skarbeczkiem, serduszkciem, no po prostu wszystkim, co możliwe już. Czekoladką nazywany nawet już byłem. Na początku to był dla mnie szok, jak zacząłem współpracować z tymi sklepami. Teraz już się przyzwyczailem i wiem, że tak jest. Przeszedłem z tego „pani” [rozmówca pokazuje cudzysłów] i mówię „ej dziewczyny”. Widać, że tak chcą rozmawiać, to trzeba się przystosować, żeby było miło i sympatycznie (mężczyzna, 23 lata, przedstawiciel handlowy).

W wypowiedzi widoczna jest konieczność wykonywania pracy z emocjami i dostrajania się do poszczególnych klientów. Sytuacja wymiany handlowej wymusza zmianę zachowania przedstawiciela handlowego tak, aby mógł on dostosować się do konkretnego klienta. Zmiana zachowania wiąże się z przyjęciem określonego repertuaru gestów i emocji. Bywa tak, że podczas całego dnia pracy, mając do czynienia z różnymi klientami, przedstawiciel handlowy posługuje się różnymi schematami zachowań i wzbudza u siebie różne określone emocje. Praca z emocjami jest zatem ciągła i wymuszona przez interakcję z danym klientem.

W relacji pracownik – klient konieczne jest porozumienie się i wzajemna współpraca. Proces poznawania się oraz kształtowania więzi oparty jest zarówno na interakcjach pośrednich, jak i bezpośrednich. Istotny jest w tym kontekście wzajemny kontakt. Ważne są nie tylko rozmowy telefoniczne, lecz także *face-to-face*, również na gruncie prywatnym. Relacja z klientem nie zawsze ma charakter czysto biznesowy. Partnerzy interakcji poznają się, zaprzyjaźniają, pomagają sobie, tworząc więzi osobiste:

Nawet ludzi mogę poznać, to znaczy poznać, no takie, że [...] może nie tyle co poznać, co pogadać. A ja jeszcze mam kontakt, powiedzmy, z księgowymi ze szpitali, a tam są takie „Grażynki” i one czasami, no, nie ogarniają, mam wrażenie, tego, co robią. I ja im muszę coś wytłumaczyć, one później mi dziękują i w ogóle takie miłe to jest, tak? Bo potem one cię kojarzą, dzwonią, rozmawiają z tobą nawet tak prywatnie. Nie raz się doradziło w jakichś prywatnych sprawach (kobieta, 28 lat, profesjonalista ds. sprzedaży – cyt. za: Skiera 2021).

Przedstawiciele handlowi opowiadając o relacjach z klientami, mówią przede wszystkim o relacjach z kobietami – szczególnie dotyczy to branży spożywczej i kosmetycznej. Częściej zauważalne jest to wśród przedstawicieli handlowych zajmujących się sprzedażą bezpośrednio do mniejszych sklepów, nazywanych przez handlowców sklepami detalicznymi (kod *in vivo*). Rozmówcy obsługujący sklepy wielkopowierzchniowe lub hurtownie nie wskazują na tego typu zależności i nie dzielą klientów ze względu na płeć. Może to wynikać z faktu, że w handlu detalicznym pracuje więcej kobiet, zatem przedstawiciele handlowi mają częstszy kontakt właśnie z nimi. Kierownikami hipermarketów i hurtowni są w dużej mierze mężczyźni, być może stąd brak podziału klientów ze względu na ich płeć.

[...] trzeba rozmawiać z pracownikami tych sklepów. Większość jest kobiet. Mnie się wydaje, że przedstawiciel to jednak facet. Ma dużo łatwiej. Kontakt z kobietą to jest zawsze jakoś tak eee, takie mam wrażenie. Większość przedstawicieli to są jednak mężczyźni. I coś w tym jest, że łatwiej tam jakoś jest. Pani Jadziu, Pani Asiu, gadka szmatka i jakoś tam pójdzie. Pośmiejemy się razem i jest wesoło [*śmiech*] (mężczyzna, 28 lat, przedstawiciel handlowy).

Z kobietami jest sympatycznie, tyle że kobiety są takie, no, bardziej koncentrują się na takich sprawach, takich pierdólkach. A mniej potrafią tak ogólnie powiedzieć, co w tym sklepie jest, a czego brakuje [...]. Nasza firma współpracuje ze sklepami S. To za PRL-u były już S. No to jest specyficzny w ogóle rodzaj sklepów. I takie moje spostrzeżenie. Inny personel tam pracuje. Kobiety, bo tylko kobiety tam pracują, nie spotkałem żadnego mężczyzny, który by tam pracował, są bardzo specyficzne. We wszystkich prywatnych sklepach na początku jak przychodzę, to zawsze jest per pan, a tam od razu jest „ej, ty”. I ja przychodzę, no wiadomo, jestem młodym

człowiekiem i też to jest inaczej. Dla tych kobiet jest to może jakaś sensacja, że młody chłopak sobie przyjeżdża (mężczyzna, 23 lata, przedstawiciel handlowy).

W kontaktach z klientem, szczególnie w przypadku przedstawicieli handlowych z krótszym stażem, widoczna jest płytką praca emocjonalna. W ekspresji nie pojawiają się emocje negatywne. Badani podkreślają, że w kontakcie z klientem nie mogą okazywać złości, irytacji czy zniecierpliwienia. Muszą wykonywać pracę emocjonalną w celu utrzymania dobrych i trwałych relacji z klientem. Od tego zależy ich wynagrodzenie i pozycja w organizacji. Zakładana jest maska z emocją pozwalającą na dokonanie transakcji:

[...] już mówiłem mu sześć razy. Opowiadałem, na czym to polega, a on po raz kolejny się pyta. Ja nie mogę pokazać irytacji. Muszę mu cierpliwie jeszcze raz odpowiedzieć na to pytanie (mężczyzna, 36 lat, przedstawiciel handlowy).

Taką maskę nakładam na siebie, udaję taką osobę [...], no właśnie, yyy, jak by ci to powiedzieć, no taką niby staram się udawać profesjonalistkę [nerwowy śmiech], że niby mnie nie rusza ta presja i ten stres, no ale tak naprawdę wiesz. Ciężko jest czasem z tym [...] (kobieta, 30 lat, specjalista ds. sprzedaży – cyt. za: Skiera 2021).

Rozmówcy mówią o „postępowaniu politycznie poprawnym” (kod *in vivo*), czyli zapewniającym trwałość więzi społecznych. Jednocześnie wskazuje to na podejmowanie działań związanych z płytką pracą emocjonalną:

Oj, paru mnie już do żywego zdenerwowało. Takie jest życie, trudno spodziewać się ideału. Uczę się kontrolować swoje własne emocje. Trzeba panować nad własnymi emocjami, to przydaje się w życiu – właściwie w każdej sytuacji. Ta praca nauczyła mnie postępować politycznie poprawnie (mężczyzna, 42 lata, przedstawiciel handlowy).

Pracy z emocjami pojawiającymi się w trakcie interakcji z klientem przedstawiciele handlowi uczą się w trakcie czynności zawodowych, a także podczas szkoleń.

Kiedyś przejmowałam się, gdy przychodził klient i od razu krzyczał, był niezadowolony. Brałam to do siebie. Przejmowałam się. Dzisiaj jest inaczej. Często przychodzą klienci i mówią, że ich oszukano, bo cena jest inna. Czasem wyzywają na firmę. Staram się tego nie słuchać. Oddaję różnicę w rachunku i tyle. Kiedyś to aż mi się płakać chciało. Wracalam do domu i na córkę wrzeszczałam. Dzisiaj jestem spokojniejsza. Przyzwyczyłam się. Kierowniczka często mówiła: „Nie przejmuj się. Rób swoje”. I tak robię (kobieta pracująca w dziale obsługi klienta w jednym z łódzkich hipermarketów, 41 lat).

Tak, szkoleń jest u nas dużo [...]. Uczą głównie komunikacji i negocjacji, jak radzić sobie z trudnym klientem. Przecież jak klient wybrzydza i marudzi, to nie powiem mu „spadaj”. Czasem mam ochotę krzyknąć albo powiedzieć coś niemilego, ale nie mogę przecież obrazić klienta. Celem jest długoterminowa współpraca i ja to wiem. Dlatego w takich sytuacjach nauczyłem się milczeć, czasem potakiwać, a potem jeszcze raz spokojnie przedstawiam ofertę. Tak, tak to już jest (mężczyzna, 32 lata, przedstawiciel handlowy).

Wyuczone w trakcie szkoleń sposoby działania sprawdzane są w bezpośrednich sytuacjach interakcyjnych. To wtedy odbywa się właściwa praca z emocjami:

Zawsze staram się skoncentrować na indywidualnych odczuciach i potrzebach określonego człowieka. Biorę pod uwagę preferencje moich klientów – przecież w istocie to oni mają być zadowoleni! [...] Uczę się kontrolować swoje własne emocje! [...] Ignoruję czyjeś nieuctwo i chamstwo, które aż nas przytłacza. To mój emocjonalny wentyl bezpieczeństwa (mężczyzna, 31 lat, terenowy przedstawiciel handlowy).

Płytką pracą emocjonalną na skutek trwałej i długofalowej interakcji z klientem zamieniana jest w głęboką pracę emocjonalną. Warunkiem pojawienia się takiej zmiany są pozytywne relacje z klientami. Handlowcy stopniowo uczą się sterować własnymi emocjami, faktycznie je odczuwając.

## 5. Kontakt z klientem w trakcie pandemii COVID-19

Zauważyć można, że przedstawiciele handlowi stosują różne sposoby kontaktowania się z klientami. Niektórzy preferują kontakt telefoniczny, który zazwyczaj jest sporadyczny. Z klientami, z którymi przedstawiciel intensywnie współpracuje, utrzymywany jest kontakt bezpośredni. Większość przedstawicieli uznaje ten rodzaj kontaktu za skuteczniejszy, gdyż dzięki niemu mogą bardziej zbliżyć się do klienta i lepiej go poznać:

Jak już wspomniałem, liczy się długofalowość umów handlowych. Ci najbardziej zadowoleni nigdy mnie nie opuszczają, a ja przecież ciągle się uczę. W tej pracy można się ciągle wiele nauczyć o ludziach, specyficznych gustach i oczekiwaniach (mężczyzna, 42 lata, przedstawiciel handlowy).

W trakcie pandemii COVID-19 oraz związanego z nią lockdownu handlowcy podkreślali ograniczone możliwości odbywania podróży służbowych oraz bezpośrednich kontaktów z klientami. Pandemia wymusiła zmianę sposobu pracy, którą badani uznali za niekorzystną w wymiarze interakcji i skuteczności zawierania transakcji i umów. Pracownicy przeprowadzali z klientami głównie rozmowy telefoniczne. Kontaktowali się także za pomocą dostępnych komunikatorów i aplikacji takich jak Skype, MS Teams czy Zoom, co wymuszało pośredni kontakt z klientem. Badani (zob. Skiera 2021) twierdzili, że skutkowało to obniżeniem jakości przeprowadzanych spotkań i negatywnie wpływało zarówno na sprzedaż produktów, jak i nawiązywanie relacji z klientem:

Na spotkaniu takim *face-to-face*, nawet nie przez aplikację Teams, no, te relacje budują się lepiej. Zazwyczaj klient jest skłonny do powiedzenia czegoś więcej, ale przede wszystkim bardziej chodzi o taki kontakt bezpośredni, więc on większe, wydaje mi się, wzbudza zaufanie. [...] Widać też wtedy lepiej emocje drugiej osoby (mężczyzna, 34 lata, menadżer ds. relacji biznesowych – cyt. za: Skiera 2021).

Zmiana trybu pracy i przejście na pracę zdalną wymusiło pośredniość kontaktu z klientem, ale także zdobycie nowych umiejętności związanych z kontaktem z nabywcą. Intensyfikacji poddana została także praca emocjonalna przedstawicieli

handlowych. Do tej pory w znacznym stopniu wykonywana była ona podczas bezpośrednich interakcji, rozmów i negocjacji, nagle zaczęła dotyczyć przede wszystkim rozmów telefonicznych. Pośredni kontakt z klientem, który jeszcze niedawno odgrywał drugorzędną rolę, stał się czynnikiem najistotniejszym, podtrzymującym funkcjonowanie firmy, a nawet o nim przesądającym. Gesty emocjonalne widoczne w komunikacji bezpośredniej w związku z pracą zdalną musiały pojawiać się w komunikacji pośredniej, w tym telefonicznej. Uśmiech, sympatia, zadowolenie i cała gama innych pozytywnych emocji musiały zostać wyrażone jedynie w głosie handlowca. Rozmówcy w badaniach prowadzonych przez Paulinę Skierę (2021) wskazywali na nowe elementy pojawiające się w szkoleniach handlowców. Mówiono im, że klient ma „usłyszeć ich uśmiech”, co bazowało na płytkiej pracy emocjonalnej:

Mówili nam, że „uśmiech słyszeć przez telefon” i jak się uśmiechasz, to twój rozmówca to słyszy. To może i jest prawda generalnie, ale nie da się uśmiechać, kiedy jesteś zły. No [...] nie da się, ale trzeba. Nie masz innego wyjścia, musisz hamować te nerwy, starać się nie myśleć. Zazwyczaj próbuję robić wszystko, żeby nie było słyszeć tej złości czy coś. Po tym to jestem normalnie zmęczony (mężczyzna, 26 lat, młodszy specjalista ds. sprzedaży – cyt. za: Skiera 2021).

Jak wskazują badani, praca zdalna (z domu) wiąże się również ze zmniejszoną efektywnością pracownika. Choć, jak mówią, praca w domu pozwala na większy komfort, to jednocześnie zauważają, że będąc w siedzibie firmy, są w stanie wykonać więcej obowiązków, a wydajność ich pracy rośnie. Dzieląc przestrzeń, mogą się bezpośrednio komunikować, konsultować, wzajemnie motywować, wspierać, pomagać sobie i w łatwy sposób przekazywać dokumenty. W przestrzeni internetowej takie czynności są mocno ograniczone. Badani zdają sobie sprawę, że ich motywacja do pracy oraz efektywność znacznie spadły.

Pomimo że zdają sobie sprawę, że będąc na pracy zdalnej, z każdym miesiącem ta motywacja jest taka, coraz gorsza, wydaje mi się, i ta wydajność też nie jest aż taka wysoka, jak mogłaby być (kobieta, 29 lat, specjalista ds. zarządzania danymi – cyt. za: Skiera 2021).

Choć wielu handlowców negatywnie ocenia konieczność kontaktu pośredniego z klientem oraz wykonywania płytkiej pracy emocjonalnej „widocznej” w głosie pracownika, to chwalą sobie pracę zdalną, wskazując jednocześnie, że najlepszym rozwiązaniem byłaby praca w trybie hybrydowym. Handlowcy podkreślają komfort czasowy związany z brakiem konieczności dojazdu do siedziby firmy. Ważny jest dla nich również zysk finansowy związany z tym, że nie muszą ponosić kosztów dojazdu do pracy czy opłat parkingowych. W ich wypowiedziach pojawiają się te same argumenty co w przypadku innych grup zawodowych.

Wiadomo, teraz w domu jak się siedzi, no to jest tak bardziej luźno, wiesz. Ja sobie wstaję godzina 7:55, odpalam komputer, jeszcze w piżamie, i ogólnie sobie kawkę parzę, no więc jest lepiej. No ale też brakuje mi takiego kontaktu z ludźmi. Tego pójścia na kawę, jak zawsze chodzimy. Ale jakbym miała wybierać, to chyba bym jednak wolała w domu pracować na stałe (kobieta, 30 lat, specjalista ds. sprzedaży – cyt. za: Skiera 2021).

Jakbym miała wybierać, czy tak, czy tak, to bym wybrała chyba zdalnie (kobieta, 28 lat, specjalista ds. sprzedaży – cyt. za: Skiera 2021).

Jednocześnie handlowcy podkreślają brak kontaktu z drugim człowiekiem. Nie chodzi tu wyłącznie o bezpośredni kontakt z klientem, ale także ze współpracownikami. Brakuje im codziennych rozmów i spotkań „przy kawie”. Dostrzegają wspomniany już wcześniej spadek efektywności i motywacji do pracy.

Ja już się przyzwyczałam do pracy w domu, ja mogę pracować w domu. Pomimo tego, że głównie brakuje mi spotkań z ludźmi, relacji (kobieta, 28 lat, profesjonalista ds. sprzedaży – cyt. za: Skiera 2021).

Pandemia COVID-19 z pewnością zmieniła podejście pracowników i osób zarządzających do pracy i sposobów jej wykonywania. Na razie pytanie, czy i na jak długo pozostanie z nami praca zdalna realizowana w takim wymiarze jak obecnie, pozostaje otwarte. Można przypuszczać, że rozpowszechni się model pracy hybrydowej, za którym opowiadają się nie tylko badani przedstawiciele handlowi. Prawdopodobne jest, że model, który pozwala na elastyczność, mobilność i pewną wolność, będzie na współczesnym rynku pracy wariantem pożądanym nie tylko przez pracowników, lecz także przez same organizacje.

Z mojej perspektywy ja bym chciała pracować na przykład dwa dni w spółce, a trzy na przykład zdalnie, tak, żeby mieć troszeczkę pół na pół, bo jednak takie siedzenie cały czas w domu, no, tym bardziej, że jest wszystko zamknięte, no to też może być, no, na dłuższą metę dla mnie takie trochę [...], że czegoś jednak brakuje, brakuje kontaktu z ludźmi (kobieta, 28 lat, specjalista ds. sprzedaży – cyt. za: Skiera 2021).

Znaczy no, najlepiej to by było oczywiście, wiesz, tak jak [...] kiedyś jeszcze chyba w sierpniu nam taki model zrobili, że pracujemy dwa dni w biurze, trzy dni w domu i tam w następnym tygodniu na odwrót. No to dla mnie spoko, bo tak, wiesz, i w miarę można było sobie te dwa–trzy dni z ludźmi pogadać, no i też miałaś czas w domu, żeby sobie, yyy, na luzie wszystko zrobić (kobieta, 30 lat, specjalista ds. sprzedaży – cyt. za: Skiera 2021).

## 6. Podsumowanie

Praca, jak pisał Jan Szczepański (1961: 171 i nast.), jest to „każda celowa czynność prowadząca do zaspokojenia dowolnych potrzeb ludzkich, posiadająca społeczną doniosłość, zapewniająca jednostkom lub grupom, które ją wykonują, określoną pozycję w społeczeństwie”. Zatem praca jest świadomym i celowym działaniem człowieka. Może być ono podyktowane swobodnym wyborem jednostki bądź też przymusem (zob. Lis 1982: 9). Swoboda wyboru nie dotyczy tego, czy wykonywać pracę, lecz jaką. Na to zaś mają wpływ nie tylko nasze wykształcenie, zdolności i predyspozycje, ale również sytuacja gospodarcza państwa, w tym dostęp do pracy. Praca decyduje o pozycji społecznej jednostki. Jest wyznacznikiem jej statusu i roli społecznej. Tym samym będzie wpływać na charakter powstawania



emocji oraz sposoby zarządzania (kierowania) nimi. Praca posiada wymiar kulturowy (por. Fukuyama 1997). Kultura danej społeczności oraz grupa pracownicza kształtują nie tylko stosunek pracowników do pracy, ale także sposób jej wykonywania.

Praca jest czynnością społeczną, co oznacza, że sposób jej przygotowania i realizacji ma wpływ na dążenia, postawy, zachowania i interesy innych osób lub grup. Praca w tym rozumieniu jest jednym z najważniejszych elementów więzi społecznej. Kształtuje współzycie z innymi ludźmi. Jej społeczny charakter przejawia się w tym, że praca wykonywana przez jednostkę jest zawsze związana z pracą innych. Pracownik konfrontuje swoje poglądy z przekonaniem innych ludzi, co prowadzi do wykształcenia społecznie oczekiwanych i pożądanых postaw. W toku pracy ludzie ciągle się komunikują, czy to coś nakazując, informując, perswadując, czy negocjując.

Niemożliwa jest praca bez koordynacji działań ze strony tych, którzy ją definiują, wykonują, dostarczają koniecznego wyposażenia pracy, kontrolują i naprawiają to wyposażenie. Praca jest niemożliwa bez publiczności, która może współpracować czynnie, a nawet już samą swoją obecnością wywierać wpływ na proces pracy (Konecki 1988: 234).

Jak zostało wskazane w artykule, w trakcie pandemii praca zatraciła jedną z najważniejszych swoich funkcji. Praca zdalna odbywa się bez udziału publiczności, bez widocznej koordynacji działań i możliwości bezpośredniej komunikacji z innymi członkami zespołu. Rozmówcy wskazywali na fakt obniżenia efektywności ich pracy, a także na spadek motywacji. Przekształceniu uległy nie tylko więzi pracownicze, lecz także więzi z klientem, co wymusiło inne działania emocjonalne. Praca emocjonalna wykonywana przez przedstawicieli handlowych zaczęła być widoczna w ich głosie. Nauczyli się tak komunikować, aby kontrahent mógł „usłyszeć” ich uśmiech. Podjęcie tej płytkiej pracy emocjonalnej pozwalało im na podtrzymanie relacji z klientem, a także na nawiązywanie nowych kontraktów, podpisywanie umów i prowadzenie satysfakcjonujących negocjacji.

Przed pandemią COVID-19 przedstawiciele handlowi z dłuższym stażem zawodowym na tyle zinternalizowali wszelkie normy, wartości i działania organizacyjne, aby móc sprawnie i z satysfakcją negocjować z klientem w bezpośredniej komunikacji. Wykonywali przy tym głęboką pracę emocjonalną. Pracownicy młodszy, debiutujący w roli przedstawiciela handlowego, opierali swoje działania na płytkiej pracy emocjonalnej. W trakcie pandemii, gdy zmieniły się sposoby kontaktu z klientem, zarówno jedni, jak i drudzy musieli nauczyć się nowych sposobów komunikacji. Z pewnością było to łatwiejsze zadanie dla pracowników młodszych, którzy swoje dotychczasowe działania interakcyjne i tak opierali na płytkiej pracy emocjonalnej. Handlowcy z dłuższym stażem zawodowym musieli niejako powrócić do momentu, gdy sami przybierali emocjonalną maskę. Dokonywali ponownie wewnętrznej modyfikacji faktycznie odczuwanych emocji. Aby kontrahent mógł „usłyszeć” w głosie przedstawiciela handlowego uśmiech, pracownik musi korygować swoje emocje, udawać pewne z nich i ukrywać te faktycznie

odczuwane. Przedstawiciele handlowi wskazywali na to, że jest to dla nich trudna i niecodzienna sytuacja. Wcześniej kontakt telefoniczny stanowił jedynie ułamek ich interakcji z klientem, a w czasie pandemii (szczególnie w pierwszym jej roku) okazał się to główny, a czasami jedyny sposób komunikacji z kontrahentem. Niektórzy podnosili także, że kontakt z nabywcą odbywał się nieraz jedynie poprzez maila i nie mieli okazji się poznać. Taka interakcja nie pozwalała na wytworzenie się więzi społecznych i obustronnego zaufania. Pandemia COVID-19 z pewnością zmieniła charakter interakcji handlowca z klientem. Trudno powiedzieć, czy zburzone lub niewytworzone na skutek zmiany warunków pracy więzi z kontrahentem zmienia całkowicie charakter pracy przedstawicieli handlowych, czy jest to jedynie pewien stan przejściowy, w którym dotychczasowy charakter relacji z klientem został tylko zawieszony.

Praca w artykule rozumiana była jako zorganizowana działalność wielu podmiotów, czyli jednostek, które wzajemnie przystosowują się i współdziałają ze sobą. Działania oraz podtrzymywanie wszelkich stosunków społecznych możliwe jest dzięki wzajemnym interakcjom. Mogą one zachodzić w środowisku fizycznym lub wirtualnym. Ten proces wzajemnej komunikacji wpływa jednoznacznie na powstawanie określonych emocji. Emocje zawsze powstają w wyniku interakcji. Według Straussa są elementem działania i nigdy nie są od niego oddzielone. Oddzielenie emocji od działania powoduje ich reifikację (Strauss 1993: 31–32). Interakcje te mogą przebiegać na wielu płaszczyznach. Możemy komunikować się z innymi jednostkami, grupami (o różnej wielkości), ale także ze sobą samym. Przedstawiona analiza sytuacji pracy sprowadzona została do opisu interakcji przedstawicieli handlowych z ich klientami oraz do uchwycenia tego, jak wpływa to na powstawanie i kierowanie emocjami pracownika. Tytułowe „usłyszenie uśmiechu” stało się częścią roli zawodowej pracownika i integralnym zadaniem realizowanym w ramach obowiązków zawodowych. Chcąc przekonać klienta, trzeba okazywać zadowolenie, satysfakcję z interakcji oraz należy się uśmiechać. Nie mając do dyspozycji bezpośrednich instrumentów w postaci gestów czy mimiki, należało uczynić je słyszalnymi podczas rozmowy telefonicznej lub za pośrednictwem platform komunikacyjnych.

Interesującym zadaniem byłoby zbadanie, czy podobne działania interakcyjne można obserwować w innych zawodach i czy inne grupy zawodowe również dokonują przedefiniowania odczuwanych emocji i związanej z tym pracy emocjonalnej (np. lekarze, nauczyciele). Ciekawe mogłoby być także odniesienie się do wypalenia zawodowego mogącego pojawić się w szybko zmieniającej się rzeczywistości społecznej, w tym w efekcie zmiany warunków pracy. Mam nadzieję, że artykuł stanie się głosem w dyskusji dotyczącej pracy zdalnej – poprzez wskazanie na zmniejszenie efektywności pracownika i jego motywacji. Wraz z pojawieniem się na szerszą skalę nowego modelu pracy zawodowej powinniśmy poruszyć temat nowych sposobów motywowania pracowników oraz głębokiej pracy emocjonalnej.

## Bibliografia

- Bednarski M., Machol-Zajda L. (2003), *Telepraca*, [w:] E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, s. 148–168.
- Brotheridge C.M., Grandey A.A. (2002), *Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of „people work”*, „Journal of Vocational Behavior”, t. 60(1), s. 17–39, <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- Deegan M.J. (2001), *The Chicago School of Ethnography*, [w:] P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland, L. Lofland (red.), *Handbook of Ethnography*, Sage, Thousand Oaks, s. 11–25, <https://doi.org/10.4135/9781848608337.n1>
- Denzin N.K. (1978), *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, McGraw-Hill, New York.
- Dolot A. (2020), *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „e-mentor”, nr 1(83), s. 35–43, <https://doi.org/10.15219/em83.1456>
- Dzięcielska-Machnikowska S. (1990), *Socjologia pracy i przemysłu*, [w:] Z. Krawczyk (red.), *Socjologia polska*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- European Commission (2002), *eWork 2002. Status Report on New Ways to Work in the Knowledge Economy*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Eurostat (2021), *Percentage of employed adults working at home by sex, age groups, number of children and age of youngest child*, [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfst\\_hhwahchi&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfst_hhwahchi&lang=en) (dostęp: 12.02.2022).
- eWork (2000), *Status Report on New Ways to Work in the Information Society*, ECaTT Final Report.
- Fukuyama F. (1997), *Ostatni człowiek*, przeł. T. Bieroń, Zysk i S-ka, Poznań.
- Goffman E. (1981), *Człowiek w teatrze życia codziennego*, przeł. H. Datner-Śpiewak, P. Śpiewak, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Grandey A.A. (2000), *Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor*, „Journal of Occupational Health Psychology”, t. 5(1), s. 95–110, <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Gross J.J. (1998), *Antecedent- and response-focused emotion regulation: divergent consequences for experience, expression, and physiology*, „Journal of Personality and Social Psychology”, t. 74(1), s. 224–237, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.224>.
- Hammersley M., Atkinson P. (2000), *Metody badań terenowych*, przeł. S. Dymczyk, Zysk i S-ka, Poznań.
- Hammersley M., Atkinson P. (2007), *Ethnography: Principles in Practice*, Taylor and Francis, New York.
- Hochschild A.R. (2009), *Zarządzanie emocjami. Komerccjalizacja ludzkich uczuć*, przeł. J. Konieczny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hughes E.C. (1958), *Men and Their Work*, Free Press, Glencoe.
- Jeran A. (2016), *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „Opuscula Sociologica”, nr 2/16, s. 49–61, <https://doi.org/10.18276/os.2016.2-04>
- Johnson H.-A.M., Spector P.E. (2007), *Service with a smile: Do emotional intelligence, gender and autonomy moderate the emotional labor process?*, „Journal of Occupational Health Psychology”, t. 12(4), s. 319–333, <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.4.319>
- Kemper T.D. (2005), *Modele społeczne w wyjaśnianiu emocji*, [w:] M. Lewis, J.M. Haviland-Jones (red.), *Psychologia emocji*, przeł. M. Kacmajor i in., Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 72–87.
- Kemper T.D. (2008), *Power, Status, and Emotions*, [w:] M. Greco, P. Stenner (red.), *Emotions. A Social Science Reader*, Routledge Taylor and Francis Group, London–New York, s. 369–383.

- Kempny D. (2008), *Obsługa logistyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamickiego, Katowice.
- Konecki K. (1988), *Praca w koncepcji socjologii interakcjonistycznej*, „Studia Socjologiczne”, t. 1(108), s. 225–245.
- Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M. (red.) (2011), *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Kostera M. (2012), *Etnografia organizacji*, [w:] K. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Słownik socjologii jakościowej*, Difin, Warszawa, s. 73–77.
- Kryńska E. (red.) (2003), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Krysiński D. (2020), *Raport z badania: Możliwości zastosowania pracy zdalnej w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych*, Instytut Badawczy IPC–Openfield–EDBAD, <http://docplayer.pl> (dostęp: 2.02.2022).
- Kulpińska J. (1986), *Tendencja rozwoju socjologii pracy*, [w:] S. Dziecielska-Machnikowska, J. Kulpińska (red.), *Socjologia pracy i przemysłu*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Kvale S. (2004), *InterViews. Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*, przeł. S. Zabielski, Trans Humana, Białystok.
- Lee R.T., Brotheridge C.M. (2011), *Words from the heart speak to the heart: A study of deep acting, faking, and hiding among child care workers*, „The Career Development International”, t. 16(4), s. 401–420, <https://doi.org/10.1108/13620431111158805>
- Lis F.J. (1982), *Człowiek w procesie pracy. Praca: chęć czy przymus?*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
- Lutyński J. (1968), *Ankieta i jej rodzaje na tle podziału technik otrzymywania materiałów*, [w:] Z. Gostkowski, J. Lutyński (red.), *Analizy i próby technik badawczych w socjologii*, t. 2, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Lutyński J. (1994), *Metody badań społecznych. Wybrane zagadnienia*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.
- Pawłowska B. (2013), *Emocje społeczne w pracy nauczyciela i przedstawiciela handlowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <https://doi.org/10.18778/7525-862-2>
- Pawłowska B. (2020), *The Work of Sales Representatives in the Context of Interactions and Work with Emotions*, „Qualitative Sociology Review”, t. 16(4), s. 64–88, <https://doi.org/10.18778/1733-8077.16.4.05>
- Prus R. (1989), *Making Sales: Influence as Interpersonal Accomplishment*, Sage, Newbury Park.
- Prus R. (1997), *Subcultural Mosaics and Intersubjective Realities. An Ethnographic Research Agenda for Pragmatizing the Social Sciences*, State University of New York Press, New York.
- Prus R., Grills S. (2003), *The Deviant Mystique: Involvements, Realities and Regulation*, Praeger, Westport.
- Przybyłowska I. (1978), *Wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji i możliwości jego zastosowania w badaniach socjologicznych*, „Przegląd Socjologiczny”, t. 30, s. 53–68.
- Schwartz M.S., Schwartz C.G. (1955), *Problems in Participant Observation*, „American Journal of Sociology”, t. 60(4), s. 343–353, <https://doi.org/10.1086/221566>
- Silverman D. (2007), *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*, przeł. M. Głowacka-Grajper, J. Ostrowska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Skiera P. (2021), *Emocje społeczne w miejscu pracy i ich ekspresja na przykładzie jednostek zatrudnionych w dziale handlowym w korporacji*, niepublikowana praca licencjacka napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. Beaty Pawłowskiej, prof. UŁ, Łódź.
- Springer A., Oleksa K. (2017), *Praca emocjonalna a wypalenie zawodowe – analiza porównawcza pracy nauczycieli i pracowników sektora usług komercyjnych*, „Medycyna Pracy”, t. 68(5), s. 605–615.
- Strauss A.L. (1988), *The articulation of project work: An organizational process*, „The Sociological Quarterly”, t. 29(2), s. 163–178, <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1988.tb01249.x>.
- Strauss A.L. (1993), *Continual Permutations of Action*, Aldine De Gruyter, New York.
- Stroińska E. (2012), *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca, zarządzanie pracą*, Poltext, Warszawa.
- Szczepański J. (1961), *Uwagi o przedmiocie i zadaniach socjologii*, [w:] B. Biegeleisen-Żelazowski, T. Tomaszewski, A. Sarapata, J. Rosner (red.), *Jak pracuje człowiek*, Książka i Wiedza, Warszawa, s. 169–184.
- Szczygieł D., Bazińska R., Kadzikowska-Wrzošek R., Retowski S. (2009), *Praca emocjonalna w zawodach usługowych – pojęcie, przegląd teorii i badań*, „Psychologia Społeczna”, t. 3(11), s. 155–166.

#### Akty prawne

- Ustawa z 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. z 2020 r. poz. 1842).

### “HEAR THE SMILE” – THE EMOTIONAL LABOUR OF A SALES REPRESENTATIVE IN THE CONTEXT OF CUSTOMER INTERACTION BEFORE AND DURING THE COVID-19 PANDEMIC

**Abstract.** The article discusses the interactive activities undertaken in their professional work by sales representatives in the context of their relationship with the customer (buyer, contractor). Actions taken by traders during negotiations and cooperation with the client are described. At the same time, differences in interaction with the contractor during the COVID-19 pandemic were indicated. The emotional work of traders that is performed by them during negotiations and transactions with the buyer is described. The necessity to use shallow emotional work in the current pandemic situation was indicated. The emotional state of the sales representative should be “visible” in the voice of the employee. Due to the transfer of interaction from direct to indirect, by telephone, the client is to “hear the smile” of the employee. The interlocutors indicated lower effectiveness of their work and lower motivation to work. All considerations were based on research conducted for many years by the author of the article in the group of sales representatives and on research conducted in 2021 by Paulina Skiera as part of the bachelor’s seminar conducted by the author. The research was qualitative research with the use of, inter alia, unstructured interviews and observations.

**Keywords:** emotions, emotional work, interaction, sales representative, client, symbolic interactionism, work, teleworking.