

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Giedrė ŽLABYTĖ

**PASLAUGŲ TEATRAS:
TEATRINIŲ METODŲ TAIKYMAS
TEIKIANT SVETINGUMO PASLAUGAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Giedrė ŽLABYTĖ

**PASLAUGŲ TEATRAS:
TEATRINIŲ METODŲ TAIKYMAS
TEIKIANT SVETINGUMO PASLAUGAS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius Giedrė Žlabytė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc. dr. Irina Žalienė
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas lekt. dr. Milda Damkuvienė
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

PADĖKA

Darbo autorė nuoširdžiai dėkoja savo mokslinio darbo vadovei doc. dr. Irinai Žalienei už jos palaikymą ir supratingumą, pasirinkus netradicinę temą ir nepabūgus būti šio darbo vadove, už kantrybę, prisiderinant prie nenuspėjamo darbo autorės gyvenimo ir darbų grafiko, bei už naudingus patarimus įvairiais klausimais, susijusiais su šio darbo rašymu (ir ne tik).

Autorė tai pat labai dėkinga visiems ekspertams, dalyvavusiems tyrime, skyrusiems savo laiką ir jėgas susitikimams ar atsakymų į daugybę klausimų rašymui. Visi ekspertai buvo labai geranoriški ir nusiteikę suteikti visą įmanomą informaciją, reikalingą tyrimui.

Ypatingai dėkojama ekspertui Alfonso Vargas Sanchez, kuris ne tik sutiko būti ekspertu, tačiau ir pats prisidėjo prie ekspertų paieškos, ne tik pasiūlydamas ekspertus, tačiau ir pats su jais pirmasis susisiekdamas ir pristatydamas autorės atliekamą tyrimą, bei palengvindamas pirmąjį kontaktą su potencialiais ekspertais.

Ir dar autorė labai dėkinga viešbučio „Vanagupė“ direktorei Giedrei Kvedaravičienei, leidusiai atlikti tyrimą šiame viešbutyje, darbuotojams, dalyvavusiems tyrime, už jų kantrybę ir geranoriškumą, dalyvaujant mokymuose net savo išieiginių metu ar po bemiegės darbo nakties, bei pildant net šešias apklausos anketas.

SANTRAUKA

Giedrė Žlabytė

Paslaugų teatras: teatrinių metodų taikymas teikiant svetingumo paslaugas

Magistro darbas

Šiuo tyrimu buvo siekiama ištirti ir patvirtinti arba paneigti sąsają tarp teatrinių metodų taikymo apmokant svetingumo paslaugų darbuotojus, bei savybių, įtakančių svetingumo paslaugos patyrimą klientui, tobulėjimo. Išanalizavus mokslinę literatūrą, bei ekspertų apklausos ir linijinio eksperimento metu, tyrimo hipotezės patvirtino: paslaugų teatro modelis yra lengvai suvokiamas ir priimtinas bei gali būti naudojamas kaip įrankis paslaugos patyrimui gerinti; teatriniai mokymai gali pagerinti aukščiau minėtas, šiame darbe konkrečiai įvardytas, savybes. Labiausiai naudinga ir praktiškai pritaikoma teatrinė priemonė - „Improvizavimo rato“ modelis - *priimti-papildyti-pasiūlyti* principas. Kaip problemos sprendinį, autorė pateikia *svetingumo paslaugų darbuotojų vaidmens tobulinimo teatriniais metodais modelį*. Šio tyrimo rezultatai pristatyti šešiose mokslinėse konferencijose.

SUMMARY

Giedrė Žlabytė

Service theater: application of theater methods when providing hospitality services

Master thesis

The purpose of the research was to investigate and at the same time confirm or deny the existence of the link between the theater training for the hospitality services employees and the improvement of their skills, influencing the hospitality service experience for the customer. The analysis of the research literature, the expert interviews and the preliminary experiment confirms the hypothesis of this research: the service theater model is naturally acceptable and could be used as a tool for the service experience improvement; theater training can improve the skills named above and specified in this master thesis. It appears, that the most useful and practically adaptable theater tool – the „Improvisation circle model“ – the *accept-add-suggest* principles. As the research problem solution *the hospitality services employee role improvement by applying theater techniques model* is provided. The research results were presented in six science conferences.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. PASLAUGŲ VERSLO IR TEATRO SĄSAJŲ TEORINĖ ANALIZĖ	14
1.1. Pagrindinių koncepcijų analizė	14
1.2. Paslaugų teatras: verslo ir teatro sąlyčio taškai.....	17
1.2.1. <i>Teatro (dramos) metaforos ir teatrinių įrankių vartojimas vadyboje</i>	17
1.2.2. „ <i>Paslaugų teatro</i> “ <i>modelio analizė</i>	20
1.3. Pagrindiniai teatrinių metodų principai	30
1.3.1. <i>Stanislavskio metodas</i>	30
1.3.2. <i>Improvizavimas</i>	32
2. TEATRINIŲ METODŲ TAIKymo TEIKIANT SVETINGUMO PASLAUGAS	
EMPIRINIS TYRIMAS	36
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	36
2.2. Tyrimo rezultatų analizė	45
2.2.1. <i>Ekspertų apklausos tyrimo duomenų analizė</i>	45
2.2.2. <i>Preliminarinio (linijinio) eksperimento duomenų analizė</i>	59
2.2.3. <i>Svetingumo paslaugų darbuotojų vaidmens tobulinimo teatriniais metodais modelio analizė</i>	79
IŠVADOS	82
REKOMENDACIJOS	84
LITERATŪRA	87
PRIEDAI	92

PAVEIKSLŲ TURINYS

1 pav. Improvizavimo ratas	32
2 pav. Preliminarinio eksperimento procesas	43
3 pav. Pagrindinių svetingumo paslaugų personalo savybių ir teatrinių mokymų pagalba pagerinamų savybių santykis	55
4 pav. Viešbučio „Vanagupė“ organizacinė struktūra	59
5 pav. Požiūrio į verslo ir teatro tarpusavio panašumą pokytis	60
6 pav. Paslaugų teatro idėjos priimtimumo pokytis	63
7 pav. Paslaugų teatro idėjos naudingumo suvokimo viešbučio personalo darbe pokytis	64
8 pav. Paslaugų teatro idėjos įtakos holistiniam paslaugos suvokimui pokytis	64
9 pav. Skirtumo tarp geros ir blogos vaidybos suvokimo pokytis	66
10 pav. Požiūrio į skirtumo tarp geros ir blogos vaidybos suvokimą pokytis	67
11 pav. Svarbiausių ir teatrinių mokymais pagerintų viešbučio personalo savybių santykis	68
12 pav. Teatrinių mokymų įtakos viešbučio darbuotojų savybėms pokytis	69
13 pav. Svarbiausios profesionalios svetingumo paslaugos bruožai viešbučio darbuotojų požiūriu	72
14 pav. Teatrinių metodais pagerinami svarbiausi svetingumo paslaugų bruožai	73
15 pav. Teatrinių mokymų naudos viešbučio darbuotojų darbe suvokimo pokytis	73
16 pav. Susidomėjimo teatrinių mokymais pokytis	75
17 pav. Teatrinių mokymų įtraukimo į naujų viešbučio darbuotojų rengimo programą poreikio pokytis	77

LENTELIŲ TURINYS

1 lentelė. Ekspertų apklausos tyriminiai blokai ir jų uždaviniai	37
2 lentelė. Preliminarinio eksperimento dalys pagal jų funkcinį pobūdį	40
3 lentelė. Verslo ir teatro panašumai	46
4 lentelė. Bendri svetingumo paslaugų ir teatro elementai	47
5 lentelė. Verslo ir teatro terminų paralelės ekspertų požiūriu	50
6 lentelė. Teatrinių priemonių panaudojimas verlse	52
7 lentelė. Verslo ir teatro terminų paralelės viešbučio darbuotojų požiūriu	61

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Paslauga – tai veiksmas, procesas, kuriame dalyvauja klientas (vartotojas) ar tai, kas priklauso klientui, ir paslaugos teikėjas, o klientas tame procese atlieka tam tikrą vaidmenį (Johnston, Kong, 2011).

Kliento (paslaugos) patyrimas yra apibrėžiamas kaip kliento tiesioginis ir netiesioginis paslaugos proceso, organizacijos ir jos gebėjimų patyrimas, ir kliento sąveikos su paslaugos įmonės atstovais ir kitais klientais būdas (Walter ir kt., 2010).

Svetingumo paslaugos - maitinimo ir apgyvendinimo paslaugos.

Paslaugų teatras - paslaugų, suvokiamų kaip teatriniai pasirodymai, koncepcija, kuri remiasi paslaugų procesų aiškinimu per teatro prizmę.

Stanislavskio sistema – tai tam tikrų metodų rinkinys, padedantis nuosekliai sukurti vaidmenį, siekiant kuo daugiau tikrumo, nuoširdumo ir kuriamo vaidmens emocijų artimumo gyvenimiškoms.

Improvizavimas - tai pasirodymas, atliekamas eksromptu, be išankstinio planavimo ar pasiruošimo, tačiau laikantis tam tikrų „žaidimo“ taisyklių.

Teatriniai metodai/technikos – vaidybos, improvizavimo, paslaugų teatro idėjos priemonės.

Teatrinės priemonės – viskas, kas naudojama teatre, kuo įtaigesniam ir paveikesniam pasirodymui sukurti (pvz. apšvietimas, dekoracijos, vaidybos technikos, muzika ir pan.).

Teatriniai mokymai – mokymai, kurių metu mokoma vaidybos ar improvizavimo.

IVADAS

Problema. Verslas – tai teatras, o paslaugos – tai pasirodymai, atliekami aktorių prieš auditoriją. Šią idėją vienas pirmųjų iškėlė Ervan Goffman (1959), kurią jis išplėtojo savo knygoje „Savęs reprezentavimas kasdieniame gyvenime“. Užsienio šalyse paslaugų teatro koncepcija, teatrinių priemonių pritaikymo pardavimuose idėja jau vystoma ir eskaluojama daugiau nei pusę amžiaus, tačiau Lietuvoje mokslinių darbų šia tema aptikti gana sunku. Toks požiūris į paslaugas atsispindi Fisk, Grove, John (2000), Grayson and Shulman (2000), Grove and Fisk (1983, 1989, 2001), Grove, Fisk and Bitner (1992), Lovelock (1992), Tax and Stuart (2001), Grönroos (2000) ir daugelio kitų užsienio autorių darbuose. Teatrinių metodų naudojimas gali pagerinti paslaugų darbuotojų darbo kokybę (Grove ir kt., 2004; Daly ir kt., 2009), todėl tikrai verta ir naudinga domėtis bei tirti teatrinių priemonių panaudojimo efektyvumą teikiant paslaugas.

Parduodant, teikiant paslaugas, vyksta betarpiškas bendravimas tarp kliento ir paslaugas parduodančio asmens. Kitaip tariant, paslaugų organizacijos „rengia pasirodymą“, parduodami savo paslaugas klientams. Tuomet ypač svarbus tampa kontaktuojančio personalo, *paslaugų aktorių* vaidmuo (Grove, Fisk, Laforge, 2004), nes dažnai klientai į *paslaugų aktorius*, paslaugas teikiančią personalą, žiūri tarsi į pačią paslaugą (Grönroos, 2000).

Požiūris į paslaugas kaip į teatrą, suteikė akstino tyrinėti ir teatrines priemones, kaip būdus rengti kontaktuojantį personalą, prisitaikant prie įvairių klientų aptarnavimo iššūkių (Daly ir kt., 2009).

Taigi, **problema** būtų galima išreikšti tokiais klausimais:

- Ar teatrinių metodų taikymas, apmokant svetingumo paslaugų darbuotojus, gali pagerinti tam tikras savybes, įtakojančias svetingumo paslaugos patyrimą klientui?
 - Kokias savybes ar svetingumo paslaugų elementus, įtakojančius paslaugos patyrimą klientui, gali pagerinti teatriniai mokymai?
 - Kaip ir kokie teatriniai metodai turėtų būti taikomi, kad jie duotų didžiausią įmanomą naudą svetingumo paslaugų darbuotojų darbe – pagerintų paslaugos patyrimą klientui?

Neištyrus teatrinių metodų mokymų poveikio asmeninėms svetingumo paslaugų darbuotojų savybėms, neįmanoma vertinti teatrinių metodų efektyvumo teikiant svetingumo paslaugas ir gerinant paslaugos patyrimą klientui.

Aktualumas ir temos iširtumas. Paslaugos koncepcijos charakterizavimas, nuo jos lyginimo su prekėmis (išskiriant tokias jos savybes kaip neapčiuopiamumas, heterogeniškumas, gamybos ir vartojimo proceso neatsiejamumas ir nepatvarumas (Antonacopoulou, Kandampully, 2000; Moeller, 2010; Walter ir kt., 2010), pakrypo link paslaugų dominavimo logikos, kai prekės ir

paslaugos laikomi integraliais, o klientas yra aktyvus dalyvis ir bendrakūrėjas (Walter ir kt., 2010; Evanschitzky, Sharma, Prykop, 2012; Tronvollir kt., 2011; Berthon ir kt., 2007). Kitaip tariant, prekių dominavimo logiką keičia paslaugų dominavimo logika, tad ir marketingo, vadybos idėjos krypsta į paslaugų dominavimo logiką, kuri yra koncentruota į sąveiką (Heinonen, ir kt., 2010). Pirmieji, pateikę paslaugų dominavimo logikos idėją, buvo Vargo ir Lusch (2004), kurie teigia, jog tiek prekių, tiek paslaugų tiekimas yra paslaugos, o interaktyvumas, integracija, individualizavimas ir bendras kūrimas su klientais yra pagrindiniai paslaugų dominavimo logikos požymiai.

Vadinasi, didesnę nei bet kada reikšmę įgyja santykiai su klientais ir tų santykių valdymas – paslaugų marketingas, kurį Gronroos (2004) apibrėžia kaip įmonės rinkos santykių valdymo procesą, santykių su klientais ir kitomis įtakos grupėmis identifikavimas, užmezgimas, palaikymas, plėtojimas ir, reikalui esant, sustabdymas, siekiant naudoti, atsižvelgiant į visų pusių tikslus, ir laikantis savo įsipareigojimų. Jau pati paslaugų marketingo paradigma teigia, jog verslas turėtų būti pagrįstas santykiais su klientais (Nguyen, Mutum, 2012), kas yra vienas svarbiausių konkurencingumo veiksnių (Gummesson, 2002).

Santykiai tarp kliento ir paslaugų įmonės darbuotojo aktyviausi yra jų sąveikos metu, paslaugos teikimo, patyrimo metu. Per paslaugos patyrimą gali užsimegzti ilgalaikiai santykiai su klientais arba atvirkščiai, nutrūkti, nes per paslaugų patyrimą klientas vertina visą organizaciją ir jos patikimumą, kliento poreikių atitikimą (Johnston, Kong, 2011; Palmer, 2010; Walter ir kt., 2010). Taigi, paslaugų patyrimo valdymas tampa prioritetine sritimi paslaugų organizacijose. Sulek ir Hensley (2010) teigimu, komponentų, sudarančių paslaugų teikimą, neturėtų būti daug, jie turėtų būti vienas nuo kito lengvai atskiriami, o drauge kartu jie turėtų apimti visą paslaugos patyrimą. Apibendrinant galima teigti, jog nors paslaugos patyrimas susideda iš įvairių elementų, tačiau požiūris į paslaugą ir jos patyrimą turi būti holistinis. Šiuo požiūriu remiantis, Grove ir Fisk (1992) pateikė „paslaugų teatro“ paslaugų patyrimo modelį, kuris yra lengvai pritaikomas daugelyje sričių ir yra daugumai intuityviai priimtinas.

Vienas iš būdų būti pranašesniau už konkurentą paslaugų sferoje – teatrinį priemonių taikymas, ruošiant paslaugų sektoriaus darbuotojus, taip tobulinant sąveikos tarp paslaugos teikėjo ir jos gavėjo procesus bei paslaugos patyrimą klientui.

Paslaugų sferoje išsiskiria svetingumo paslaugos, nes jose galime rasti ypatingai daug sąsajų su teatru, t.y. svetingumo paslaugos, kaip ir teatro pasirodymas, gali būti vienu būdu atliekamos tik vieną kartą, nes kitą kartą atliekant tas paslaugas jau gali skirtis jų atlikimo aplinkybės, emocijos, pateikimas. Paslaugų, o ypač svetingumo paslaugų darbuotojas, taip pat kaip ir aktorius scenoje, turi gebėti tinkamai atlikti savo vaidmenį, kuris labiausiai įtikintų „žiūrovą“ (klientą), geriausiai patenkintų kliento („žiūrovo“) poreikius. Tam reikia ruošti ir lavinti savo aktorinius gebėjimus,

kurie apima kūno kalbą, balso valdymą, scenos (auditorijos) baimės nugalėjimą, empatiją, gebėjimą klausytis bei įtikinamai ir tinkamai perteikti emocijas bei daugybę kitų įgūdžių. Šių įgūdžių turėjimas ir valdymas yra be galo svarbūs, dirbant svetingumo paslaugų sferoje, norint, kad teikiamos paslaugos būtų iš tiesų kokybiškos, nes jų kokybė tiesiogiai priklauso nuo jas teikiančių asmenų bendravimo kokybės, nuo jų sugebėjimo suteikti žmonėms reikalingą, su paslauga susijusią informaciją, atlikti reikalingus veiksmus. Svetingumo sferoje ypatingai svarbus emocinis faktorius, todėl „prieikinės linijos“, tiesiogiai kontaktuojantys darbuotojai, turi gebėti sukelti, iššaukti ir suteikti tinkamas emocijas.

Aktorinio meno ir teatrinių priemonių taikymas jau naudojamas verslo pasaulyje, ypač užsienyje. Tačiau, kaip jau ir minėta, lietuviškos mokslinės literatūros šia tema rasti gana sunku. Taigi, teatrinių priemonių panaudojimo svetingumo srityje galimybių tyrimas gali būti įdomus ir gana naujas Lietuvoje, ir tai galėtų būti postūmis tolimesniems tyrinėjimams šia tema.

Tyrimo objektas – teatrinių metodų taikymo ir savybių, įtakančių svetingumo paslaugos patyrimą klientui, tobulėjimo sąsaja.

Tyrimo dalykas: teatriniai metodai kaip svetingumo paslaugų darbuotojų rengimo priemonė, siekiant pagerinti paslaugos patyrimą klientui.

Tyrimo tikslas – ištirti ir patvirtinti arba paneigti sąsają tarp teatrinių metodų taikymo apmokant svetingumo paslaugų darbuotojus bei savybių, įtakančių svetingumo paslaugos patyrimą klientui, tobulėjimo.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateikiamas paslaugos, paslaugos patyrimo, svetingumo paslaugų koncepcijas ir teatrinių metodų esmę bei jų pritaikymo galimybes teikiant paslaugas.
2. Remiantis moksline literatūra, išanalizuoti *dramos (teatro)* metaforos vartojimą paslaugų marketingo bei vadybos literatūroje, ir *paslaugų teatro* modelio ypatumus.
3. Ištirti ekspertų įžvalgas ir nuostatas *dramos (teatro)* metaforos naudojimo ir paslaugų teatro modelio bei teatrinių metodų taikymo svetingumo paslaugų srityje atžvilgiu, bei šių priemonių taikymo privalumus ir trūkumus.
4. Ištirti viešbučio darbuotojų nuostatas *paslaugų teatro* modelio atžvilgiu, bei teatrinių metodų (vaidybos ir improvizavimo) mokymų poveikį savybėms, įtakančioms paslaugos patyrimą klientui viešbutyje.
5. Remiantis tyrimo metu gauta informacija, sukurti problemos sprendimo modelį.

Tyrimo hipotezės:

1. *Teatro* metafora ir *paslaugų teatro* modelis yra nesunkiai suvokiami ir priimtini svetingumo paslaugų darbuotojams, bei gali būti naudojami kaip įrankis paslaugos patyrimui klientui gerinti.
2. Teatrinių metodų mokymas gali pagerinti savybes, įtakojančias paslaugos patyrimą klientui, vadinasi – ir patį paslaugos patyrimą.

Tyrimo metodai:

1. Teorinė mokslinės literatūros paslaugų, santykių marketingo ir vadybos, paslaugų patyrimo valdymo tema bei teatro teorijos literatūros analizė, lyginimas ir interpretavimas.
2. Ekspertų giluminė apklausa: ekspertų išvalgų ir nuostatų teatro metaforos vartojimo, *paslaugų teatro* ir teatrinių metodų taikymo apmokant svetingumo paslaugų darbuotojus tyrimas.
3. Linijinis eksperimentas viešbutyje „Vanagupė“: vaidybos ir improvizavimo pagrindų mokymai bei *paslaugų teatro* koncepcijos pristatymas darbuotojams, ir dalyvių apklausa įvairiais mokymų etapais.
4. Kiekybiniai ir kokybiniai duomenų apdorojimo metodai: statistinė duomenų analizė, duomenų interpretacija ir apibendrinimas.

Darbo struktūra. Priede Nr. 1., magistrinio darbo žemėlapyje, schematiškai pavaizduota viso tyrimo struktūra. Kaip matome, iškeltai problemai, kuri skamba taip, „Ar teatrinių metodų taikymas, apmokant svetingumo paslaugų darbuotojus, gali pagerinti tam tikras savybes, įtakojančias svetingumo paslaugos patyrimą klientui?“, spręsti, yra skirtos dvi pagrindinės tyrimo dalys: teorinė ir praktinė. Numeracija, esanti prie kai kurių dalių pavadinimų, atitinka šio darbo skyrių ir poskyrių numeraciją. Teorinė dalis pavadinta „Paslaugų verslo ir teatro sąsajų teorinė analizė“, o praktinė dalis – „Teatrinių metodų taikymo teikiant svetingumo paslaugas empirinis tyrimas“.

Taigi, **teorinėje dalyje** tyrimas pradedamas nuo to, kad yra analizuojamos pagrindinės su tyrimu susijusios koncepcijos, analizuojama, lyginama, interpretuojama įvairi mokslinė literatūra, padedanti atskleisti sąvokų *paslauga*, *paslaugos patyrimas*, *svetingumo paslaugos*, esmę. Iš to toliau seka dramos metaforos vartojimo marketingo ir vadybinėje literatūroje bei jos pritaikymo galimybių analizė, iš ko išplaukia Fisk ir Grove (1992) *paslaugų teatro* modelio pristatymas ir jo ypatumų analizė, remiantis šių ir kitų autorių naujausiomis teorijomis. Plačiau pristatomi pagrindiniai *paslaugų teatro* modelio elementai, t.y. pasirodymas, priekinė ir galinė įmonės zonos, priekinė ir galinė klientų (žiūrovų) zonos, paslaugų darbuotojai kaip aktoriai, įspūdžio valdymo

Giedrė Žlabytė, „Paslaugų teatras: teatrinių metodų taikymas teikiant svetingumo paslaugas“, doc.dr. Irina Žalienė

reikšmė, fizinė paslaugų teikimo aplinka kaip teatro scenos dekoracijos. Papildomai dar nagrinėjami tokie elementai kaip scenarijus, režisierius, režisūra.

Paskutinėje teorinėje dalyje pristatomi teatriniai metodai, kurių pritaikymas galimas apmokant svetingumo paslaugų darbuotojus: pagrindiniai vaidybos ir improvizavimo principai.

Taigi, atlikus šią teorinę darbo dalį, teorinę analizę, susidaro tvirtas teorinis pagrindas praktinio tyrimo atlikimui.

Praktinė tyrimo dalis prasideda nuo tyrimo metodikos ir empirinių tyrimų organizavimo aprašymo, vėliau pateikiama tyrimo duomenų analizė.

Empirinis tyrimas atliekamas pradedant nuo *ekspertų apklausos*. Šioje tyrimo dalyje buvo apklaustas 21 ekspertas iš įvairių šalių, tarp kurių – paslaugų teatro modelio vienas iš kūrėjų – Raymond Fisk. Jo nuomonė apie kiekvieną sprendžiamą klausimą ekspertų apklausoje pateikiama atskirai. Ekspertai šiame tyrimo etape pateikė savo įžvalgas ir nuostatas apie verslo bei svetingumo paslaugų ir teatro sąsają, išskyrė teatro metaforos ir paslaugų teatro modelio naudojimo privalumus ir trūkumus, pastebėjimus ir įžvalgas teatrinių metodų (vaidybos ir improvizavimo) taikymo svetingumo paslaugų darbuotojų darbe atžvilgiu.

Teatrinių metodų taikymo rengiant svetingumo paslaugų darbuotojus poveikiui ištirti buvo atliktas *preliminarinis (linijinis)* eksperimentas, kurio struktūra buvo sudaryta remiantis Daly, Grove, Dorsch ir Fisk (2009) atliktu tyrimu oro linijų kompanijoje, tačiau šią struktūrą šiek tiek išplečiant ir pakoreguojant, remiantis teorine analize ir ekspertų apklausos duomenimis. Duomenys iš mokymų dalyvių buvo renkami šešiais etapais (prieš prasidedant mokymams, tarp kiekvieno mokymų etapo, po mokymų, po dviejų savaitių praėjus nuo mokymų pabaigos) .

Remiantis teorine ir praktine tyrimo dalimis, suformuojamas iškeltos problemos sprendinys - **svetingumo paslaugų darbuotojų vaidmens tobulinimo teatriniais metodais modelis**.

Išanalizavus teorinės ir praktinės dalies tyrimo rezultatus, pateikiamos bendros išvados ir rekomendacijos.

Kaip galime matyti iš pateikto magistrinio darbo žemėlapiu, jame teorinio darbo dalys logiškai siejasi ir tarpusavyje viena kitą papildo su praktinio tyrimo dalimis. Tad visas praktinis tyrimas pagrindžia teoriją, o teorija padeda sistemingai ir kryptingai atlikti empirinį tyrimą.

Rezultatų aprobavimas. Teorinio tyrimo rezultatai buvo pristatyti šiose mokslinėse konferencijose: 12-ojoje tarptautinėje studentų mokslo darbų konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“ 2012 m. balandžio 19 d. Šiaulių universitete, pranešimo pavadinimas – „Managing Service experience: the Service theatre model“, užimta trečioji vieta vadybos sekcijoje; konferencijoje „Mokslas ir studijos 2012: teorija ir praktika“ 2012 m. gegužės 10 d. Šiaurės Lietuvos kolegijoje, pranešimo pavadinimas – „Paslaugų patyrimo valdymas: paslaugų teatro

Giedrė Žlabytė, „Paslaugų teatras: teatrinių metodų taikymas teikiant svetingumo paslaugas“, doc.dr. Irina Žalienė modelis“; III – joje mokslinėje praktinėje konferencijoje „Psichologijos įrankiai – verslui“, birželio 7 d., Mykolo Romerio universitete, pranešimo pavadinimas - „Paslaugų teatras“: teatro metaforos ir priemonių naudojimas versle.

Praktiniai tyrimo rezultatai, pranešimai pavadinimu "Verslo ir teatro sąsaja svetingumo paslaugų kontekste: ekspertų išvalgų tyrimas" pristatyti šiose mokslinėse konferencijose: 13-ojoje tarptautinėje studentų mokslo darbų konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“ 2013 m. balandžio 18 d. Šiaulių universitete, užimta II-oji vieta vadybos sekcijoje; konferencijoje "Aktualiausi socialiniai, ekonominiai ir kultūriniai XXI a. procesai" 2013 m. gegužės 10 d. Klaipėdos universitete, pranešimas išrinktas geriausiu ekonomikos ir vadybos sekcijoje; konferencijoje „Mokslas ir studijos 2013: teorija ir praktika“ 2013 m. gegužės 16 d. Šiaurės Lietuvos kolegijoje pranešimas skaitytas plenariniame posėdyje.

Dokumentų, liudijančių apie dalyvavimą ir pasiekimus šiose konferencijose, kopijos pateikiamos prieduose Nr. 2 – Nr. 7.

1. PASLAUGŲ VERSLO IR TEATRO SĄSAJŲ TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Pagrindinių koncepcijų analizė

Paslaugos koncepcija. Viena esminių charakteristikų, išskiriančių paslaugų marketingą, yra paslaugos sukūrimo ir jos panaudojimo sinchroniškumas. Paslaugos egzistuoja tik tuo momentu, kuriuo jos yra teikiamos (Grove, Fisk, 1992). Taigi, skirtingai nei prekės, kurios yra materialūs produktai, paslaugos yra procesai, veiksmai (Gronroos, 2001; Johnston, Kong, 2011). Tad paslaugų įmonės parduoda ne produktus, o interaktyvius procesus (Gronroos, 2001, 2004).

Nors, kaip jau ir paminėta, dauguma autorių teigia, jog paslaugos tai procesai, galima aptikti ir kitokių šios sąvokos apibrėžimų. Di Mascio (2010), cituojama Mathies ir Burford (2011), išskiria tris gana skirtingus apibendrintus paslaugų apibūdinimus:

- Tai mandagus ir efektyvus davimas klientams to, ko jie prašo.
- Tai priemonė trumpalaikiams tikslams pasiekti (pvz. pardavimų apimtys).
- Tai abipusiai naudingų santykių su klientais formavimas problemų sprendimo pagalba.

Edvardsson ir kiti (2011), teigiantys, jog paslaugos – išteklių ir kompetencijos (žinių ir įgūdžių) naudojimas, siekiant patenkinti kliento poreikius, sutinka su vienu iš Di Mascio (2010) pateiktų apibrėžimų. Tačiau yra visiškai kitokių nuomonių. O'Shaughnessy ir O'Shaughnessy (2009) griežtai nesutinka su mintimi, jog paslaugos yra procesai ir atlikimas. Jų teigimu, paslaugose, kaip ir produktuose, svarbiausia yra funkcijos, o ne veiksmas ir procesas. Nes būtent funkcijos, o ne veiksmas išskiria rinkas.

Panašiai teigia ir Kowalkowski (2011), kuris pristato paslaugų funkcijos koncepciją. Jo teigimu yra klaidinga paslaugas prilyginti paslaugų organizacijos procesams, veiksams ar atlikimui. Jo manymu, reikėtų laikytis labiau holistinio požiūrio į paslaugų teikimo valdymą, ir, nors paslaugų organizacija yra pagrindinis subjektas, ji tėra viena iš paslaugų funkcijos dalių.

Vis dėlto, sunku sutikti, jog paslauga – tai tik funkcija, nes juk labai dažnai paslaugos funkcija atliekama per tam tikrą procesą ar veiksmą. Todėl šiame darbe laikysimės nuomonės, jog paslauga – tai veiksmas, procesas, kuriame dalyvauja klientas (vartotojas) ar tai, kas priklauso klientui, ir paslaugos teikėjas, o klientas tame procese atlieka tam tikrą vaidmenį (Johnston, Kong, 2011). Tai dar gali būti vadinama tiesos momentu ar transformacijos procesu (Johnston, Kong, 2011).

Paslaugos patyrimo koncepcija. Mokslinėje literatūroje galima sutikti kliento patyrimo arba paslaugos patyrimo sąvokas, tačiau jos yra tapatinamos. Kliento (paslaugos) patyrimas yra apibrėžiamas kaip kliento tiesioginis ir netiesioginis paslaugos proceso, organizacijos ir jos gebėjimų patyrimas, ir kliento sąveikos su paslaugos įmonės atstovais ir kitais klientais būdas (Walter ir kt., 2010). Kitaip tariant, tai tam tikra kliento patirtis organizacijoje paslaugos metu, sąveikoje su įmonės darbuotojais ir kitais klientais. Sundbo ir Hagedorn-Rasmussens (2008),

cituojami Walter, Edvardsson, Öström (2010, p.238), pateikia šiek tiek „poetišką“ kliento patyrimo apibrėžimą: tai „kelionė kliento mintyse, kuri palieka jam prisiminimus apie ypatingą atlikimą, pojūtį, kad jis kažko išmoko, ar tiesiog gerai praleido laiką“. Tai reiškia, jog paslaugos patyrimas daro ilgalaikį poveikį klientui. Dėl to reikia į paslaugos teikimą žiūrėti labai atsakingai, nes Berry, Carbone (2007), cituojami Helkkula, (2011) teigia, kad viskas, kas pažinta ar pajauta – tai patyrimas, tačiau pabrėžia, kad „patyrimas yra neatsiejamas, tačiau teigiamas patyrimas – ne. Klientai sąmoningai ir nesąmoningai perfiltruoja visą savo patirtį ir paverčia ją į tam tikrus vaizdinius – racionalius arba emocinius.“ (p. 27).

Taigi, klientai vertina įgytų paslaugų, patyrimo kokybę, kuri apibūdina, kaip paslaugos atitiko ar viršijo kliento lūkesčius. Pasitenkinimas atspindi, kiek klientas tiki, jog paslauga sukėlė teigiamus jausmus. Paslaugų kokybė ir pasitenkinimas yra du skirtingi konstruktai. Paslaugų kokybė atspindi kognityvų vertinimą, o pasitenkinimas – afektyvų (Li, Huang, Yang, 2011). Vadinasi, net jei paslauga bus atlikta kokybiškai, klientas nebūtinai liks patenkintas, ir atvirksčiai. Todėl stengiamasi paslaugas individualizuoti.

Pritaikant paslaugas individualiai klientams, yra siekiama patenkinti kiek įmanoma daugiau individualių kliento poreikių, o ne tiesiog pasiekti kuo daugiau klientų. Paslaugų individualus pritaikymas yra santykių su klientais valdymo pagrindas (Coelho, Henseler, 2012).

Svetingumo paslaugų koncepcija. Pirminiai svetingumo apibrėžimai pateikiami kaip žmonių, gyvenančių tam tikrame namų ūkyje, veiksmai, patenkinant žmonių, negyvenančių tame namų ūkyje, poreikius (Symons, 2013). Symons (2013) taip pat teigia, jog tai - maisto, gėrimo ar apgyvendinimo teikimas žmonėms, paprastai negyvenantiems tame namų ūkyje, kur jam tos paslaugos teikiamos. Tačiau, kai svetingumo koncepcija imama vartoti paslaugų pramonėje, aptarnavimo srityje, svetingumo sąvoka tampa įkvėpimo šaltiniu ir tam tikra siekiamybe, teikiant paslaugas apgyvendinimo ir maitinimo įstaigose; o tarkime, padavėjai, tuomet tampa ne šiaip darbuotojais, o „emocine darbo jėga“, kuriančia malonios viešnagės aplinką (Symons, 2013).

Svetingumo paslaugų tikslas ir pagrindas – svečių poreikių patenkinimas, kuris turi atsiskleisti per svetingumo įmonės darbuotojo ir svečio santykius (Severt ir kt., 2008; Bowen, Ford, 2004; Crick, Spencer, 2011). Svetingumas susideda iš svetingo, malonaus požiūrio ir elgesio, bei aplinkos. Šios dedamosios ir kiti nuoširdūs įmonės veiksmai sukuria kai ką daugiau nei tik puikias paslaugas – tai sukuria nepamirštamą patyrimą. Toks svetingumas yra sukuriamas ir galimas pritaikyti visose įmonėse (Severt ir kt., 2008).

Pasak Brotherton (1999), cituojamo Severt ir kt. (2008), svetingumas turi šias charakteristikas:

1. Mainai, siūlomi svečiui paslaugos teikėjo.
2. Paslaugų teikėjo ir gavėjo tarpusavio sąveika.

3. Materialių ir nematerialių faktorių visuma.

4. Paslaugų teikėjo kuriamas saugumas ir psichologinis bei fiziologinis komfortas svečiui.

Kaip matome, svetingumo paslaugose pagrindinį vaidmenį vis tik atlieka žmonių tarpusavio santykiai, jų emocinis ir psichologinis pasitenkinimas, todėl svetingumo paslaugų įmonėje pats svarbiausias vaidmuo atitenka žmogui, tiesiogiai bendraujančiam su klientu. Taigi, didžiausia galimybė svetingumo paslaugų įmonėms įgyti didesnę pranašumą prieš konkurentus - gerinti paslaugų kokybę per darbuotojo-kliento santykius, darbuotojo kompetencijų, asmeninių savybių tobulinimą (Crawford, 2013; Crick, Spencer, 2011).

Svetingumo paslaugų profesionalai, pasak Crawford (2013), išskiria šiuos pagrindinius profesionalaus svetingumo paslaugų darbuotojo bruožus:

1. Komunikavimo įgūdžiai (verbaliniai, neverbaliniai, reakciniai/atsakomieji).
2. Sprendimų priėmimo įgūdžiai.
3. Nuoširdus rūpestis (būti pasiruošus ir nusiteikus visada padėti svečiams).
4. Namų įspūdžio kūrimas (tai gebėjimas leisti svečiams pasijauti jaukiai, patogiai, tarsi tarp šeimos narių).
5. „Aukščiau ir toliau“ – tai gebėjimas jausti esamą situaciją, greitai prisitaikyti prie aplinkybių ir nuspėti, nujausti, ko klientas nori ar tuoj norės – daryti daugiau, nei esi prašomas.

Kostopoulou ir kiti (2012) dar priduria, kad labai svarbus yra tikslus pareigybių plano, nurodymų sekimas ir vykdymas, tačiau kai kuriomis situacijomis aklas sekimas šiomis instrukcijomis gali būti tiesiog pražūtingas, todėl be galo svarbu yra lankstumas ir gebėjimas greitai reaguoti taip, kaip to reikalauja susidariusi situacija.

Šios savybės svarbiausios bendravime su klientais, jos atsispindi sąveikoje tarp paslaugos teikėjo ir jos gavėjo, jos aiškiai matomos ir jaučiamos kliento, todėl yra be galo reikšmingos (Crawford, 2013). Galime teigti, kad būtent šios savybės ir kuria paslaugos patyrimą klientui.

Galime teigti, kad paslaugos, o ypač – svetingumo paslaugos – tai interaktyvūs procesai ir nuolatiniai bandymai sukurti pozityvų paslaugos patyrimą klientui, prisitaikant prie individualių klientų poreikių.

1.2. Paslaugų teatras: verslo ir teatro sąlyčio taškai

1.2.1. Teatro (*dramos*) metaforos ir teatrinių įrankių vartojimas vadyboje

Meno metafora – kritinio požiūrio galimybė. Prieš pradėdant kalbėti apie teatro metaforą vadyboje, galima pastebėti ir analizuojamų mokslo ir meno sąsają. Šiuo požiūriu yra gana įdomios Fillis ir Rentschler (2008) išvalgos. Pasak šių autorių, menas lygiai taip pat, kaip ir mokslas, siekia tiesos. Be to, jis leidžia pažvelgti iš visa apimančios, multidimensinės ir multisensorinės perspektyvos, nesikoncentruojant tik ties moksliniais paaiškinimais. Kitaip tariant, meno tyrinėjimas leidžia visoms suinteresuotoms pusėms matyti sprendžiamus klausimus holistiškai. Taigi, meno metafora gali suteikti naujų, alternatyvių marketingo ir vadybos suvokimo būdų (Fillis, Rentschler, 2008).

Dar vienas iš privalumų, žvelgti į mokslą kaip į meną, yra galimybė sukurti alterantvų epistemologinį požiūrį, kuris pabrėžia kritišką mąstymą, o ne aklą akademinį minčių sekimą. Šis požiūris skatina ne tik domėtis moksliniais ir įvairiais akademiniais teiginiais, bet ir juos analizuoti bei kritiškai vertinti, taip atsirenkant priimtinausias ir palankiausias savo sričiai taikyti idėjas. Šios metaforos naudojimas taip pat gali padėti suprasti ir geriau pritaikyti marketingo ir verslo aplinkos kompleksiskumą. Fillis ir Rentschler (2008) teigimu, menas, o ne mokslas yra laikomas aukštesniu būdu žinojimui įgyti, nes menas gali pasiūlyti inovatyvių hipotezių, kurios galbūt nekiltų mąstant tik moksliskai; metaforos taikymas marketinge ir vadyboje gali padėti susidoroti su tokiais verslo aplinkos aspektais kaip dviprasmiškos situacijos, chaotiškos marketingo sąlygos ir kūrybiško mąstymo poreikis, pateikiant kritišką ir kūrybišką proceso aspektus.

Dramos (teatro) metafora paslaugų teikimo kontekste. Goffman (1959) labai daug dėmesio skyrė socialiniam elgesiui ir žmonių tarpusavio bendravimui. Jis žmonių santykius ir bendravimą apibūdina kaip teatrinius „pasirodymus“, kuriuose „aktoriai“ elgiasi taip, kad sukurtų pageidaujamą įspūdį „žiūrovui“. Metafora, jog elgesys yra drama, suteikia pagrindo tam tikrai sistemai, apibūdinant, suprantant ir komunikuojant apie paslaugas. Kitaip tariant, galima teigti, jog pačios paslaugos ir yra drama, kurios gali būti suvokiamos kaip teatriniai pasirodymai (Grove, Fisk, 1992, 1983, 1989).

Didelė dalis teatrinių principų ir terminų gali būti naudojama, apibūdinant paslaugas, iš kurių pagrindiniai yra aktoriai (paslaugų teikėjai), žiūrovai (klientai), scenografija (fizinė aplinka) ir pasirodymas (paslaugos atlikimo procesas). Pasak Goffman (1959), žmonės naudoja daugybę dramaturginių priemonių, norėdami padaryti tam tikrą poveikį kitam žmogui: gestai, išraiškos, dekoracijos, kostiumai ir kt. Mokslinėje literatūroje šis sąmoningas ar nesąmoningas siekimas

kontroliuoti realius ar įsivaizduojamus vaizdinius socialinėje sąveikoje, vadinamas įspūdžio valdymu – tai asmeninės įtakos darymo priemonė.

Dramos metafora ypač efektyvi ir tinkama tada, kai paslaugos kokybė yra pagrįsta sąveika, kurios dėmesio centre – paslaugos teikėjas. Na, o siekiant pagerinti paslaugos kokybę, gerinant „paslaugos aktorių“ paslaugos atlikimo kokybę, galima pastebėti, kad dramos metaforos stiprybė yra ta, jog ji yra lengvai pritaikoma plačiam spektrui paslaugų, yra apimanti daugumą paslaugos teikimo elementų, todėl yra visiškai parengta naudojimui vadyboje (Goodwin, 1996).

Dramos metafora yra viena iš dominuojančių metaforų paslaugų marketingo literatūroje. Pine ir Gilmore (1999), cituojami Harris, Harris ir Baron (2003), naudoja „teatro“ sąvoką ne kaip metaforą, o teigia, kad „darbas ir yra teatras“, o ne darbas yra *kaip* teatras. Savall (2003), cituojamas Boje ir Rosile (2003), taip pat teigia, kad „teatras“ – tai ne metafora: „organizacija yra teatras“.

Baron ir kiti (2001), cituojami Harris ir kiti (2003), pateikia pardavimų teatro sąvoką, kuri apibūdinama kaip maloni patirtis, apimanti pasirodymą ir susižavėjimą. Teatro metafora plačiai naudojama įvairiuose sektoriuose, siekiant suteikti įsimintiną patyrimą savo vartotojams. Tad į paslaugas galima žiūrėti kaip į teatrą. Todėl dažnai yra kalbama apie tokią sąvoką kaip „paslaugų teatras“. Taigi, žiūrint iš šios perspektyvos, galima teigti, kad paslaugos – tai pasirodymai, kuriuose ypač svarbu tai, kaip jie yra atliekami (Grove, Fisk, Laforge, 2004). Kitaip tariant, ypač svarbu, kaip yra atliekama, „pateikiama“ paslauga klientų atžvilgiu.

Teatro metafora – įrankis socialinėms situacijoms tyrinėti. Teatro metafora tampa svarbi, nes pastaruoju metu mūsų kasdienybėje teatrinių situacijų, ar, kitaip tariant, situacijų, kuriose mes turime „vaidinti“, atlikti tam tikrus vaidmenis, atsiranda vis daugiau, nei natūralių situacijų (Wood Jr, 2001). Teatro metafora suteikia galimybę tyrinėti socialines situacijas, ir išskirti jų formą, turinį, struktūrą, svarbą ir pagrindus. Dramaturgija taip pat yra metodas, naudojamas paaiškinti socialinius veiksmus ir jų interpretacijas. Tai padeda aktoriams (tiek ir teatro aktoriams, tiek ir „paslaugų aktoriams“) identifikuoti kylančius neaiškumus ir juos išanalizuoti (Wood Jr, 2001; McCormick, 2007). Naudojantis dramaturgine analize, galima įvairias netinkamas „scenas“ identifikuoti ir jas panaikinti arba ištaisyti.

Vaidmenų teorija pagilina socialinio kontakto tarp kliento ir paslaugos teikėjo paslaugos metu suvokimą, bei padeda numatyti, kokia sąveika yra įmanoma, ir įvertinti, koks vaidmuo, jo vystymas, yra reikalingas paslaugos valdyme (Broderick, 1998).

Teatriniai metodai, kaip mokymų priemonė. Šiais laikais rinkoje paprastai laimi tie, kurie išsiskiria iš minios, todėl daugelis organizacijų pradeda suvokti, kad labai didelis potencialas slypi dramos, kaip mokymo priemonės, naudojime (Olivier, Verity, 2008). Pasak Harvardo universiteto profesoriaus George P. Baker, cituojamo Olivier ir Verity (2008), drama puikiai atskleidžia

gyvenimą. Teatras, kaip mokymo metodika, yra labai palankiai priimama (Harris, Harris, Baron, 2003). Toks mokymas yra veiksmingas ir labai gerai priimamas darbuotojų. Tą parodė Daly, Fisk, Grove ir Dorsch (2009) tyrimas Europos oro linijų kompanijoje, kur darbuotojams buvo pristatytas „paslaugų teatro“ modelio principas teikiant paslaugas, bei pritaikytas improvizavimo mokymas. Rezultatai buvo labai teigiami ir patvirtinantys „teatro“ metaforos naudojimo versle veiksmingumą.

Teatrinių technikų naudojimas mokymuose padeda ugdyti, patobulinti šias asmenines savybes (Lesavre, 2012):

- Kūno kalbos naudojimas,
- Pasitikėjimas savimi,
- Dalyvavimas komandiniame darbe.
- Viešo kalbėjimo įgūdžiai
- Kūrybiškumas

Tokių mokymų rezultatai gali padėti tiek paslaugos darbuotojams, bendraujant su klientais, parduodant ir teikiant paslaugas, tiek ir vadovams, organizuojant paslaugų teikimo veiklą.

„*Organizacijos teatras*“ kaip pokyčių valdymo įrankis. Organizacijas sudaro žmonės. Kaip gerai organizacija dirba, priklauso nuo to, kaip šie žmonės bendrauja ir dirba kartu (McDonald, 2011). „Organizacijos teatras“ – tai teatro profesionalų pagalba įmonei. Išanalizavus įmonės situaciją ir identifikavus problemą, yra sukuriamas tam tikras scenarijus, kurio pagrindu yra atliekamas surepetuotas pasirodymas įmonės darbuotojams, kad jie galėtų pastebėti problemą iš šalies ir padėti ją išspręsti. Paprastai toks metodas naudojamas norint įgyvendinti tam tikrus pokyčius įmonėje (Lesavre, 2012; Boje, Rosile, 2002). „Organizacijos teatras“ yra apibūdinamas kaip naujas būdas identifikuoti organizacijos problemas, pradėti pokyčius ir spręsti konfliktines situacijas.

Asmeniui, vadovaujančiam organizacijos pokyčiams, dramaturginis aspektas suteikia galimybę pokyčių strategiją panaudoti per dramaturginę elgsenos analizę (pvz. kai dvi konfliktuojančios pusės apibūdina, kaip jie mato situacijoje save, kaip jie mato kitą konfliktuojančią pusę, ir kaip jiems atrodo, kaip kita konfliktuojanti pusė juos mato; vėliau šie požiūriai yra diskutuojami ir analizuojami). Tokia dramaturginė analizė priverčia pažvelgti į situaciją objektyviau (McCormick, 2007).

Vaidmenų valdymas (vadyba) yra labai svarbus žmonių bendravimu paremtose paslaugose, ypač, kai reikalinga tam tikra paslaugos modifikacija (Broderick, 1998). Nesvarbu, ar tai būtų pokytis paslaugos teikime, ar patobulinime, vaidmenų analizė ir planavimas yra ypač svarbūs faktoriai, kaip ir suvokimas, kaip reikia vystyti vaidmenį scenarijuje ir vaidmens atlikime, per visą

paslaugos gyvavimo ciklą. Gerai valdoma, vaidmenų vadyba gali pagerinti paslaugos atlikimą ir tapti stipriu elementu paslaugos procese ir jos kūrimo (Broderick, 1998).

Taigi, pokyčių vadybininkas taip pat gali būti suprantamas kaip menininkas, o menininkas gali būti suvokiamas ne tik kaip meniškų darbų kūrėjas, bet taip pat ir kaip tas, kuris sprendžia problemas, kuria strategijas ir provokuoja visuomenę pažvelgti į tam tikrus dalykus, kurie galbūt neatrodė tokie svarbūs, prieš sukuriant tam tikrą kūrybinį darbą. Menininkas kaip savininkas, vadovas, sugeba mąstyti plačiau, naujai ir neįprastai, kas būdinga ir entrepreneurų sprendimų priėmimams (Fillis, Rentschler, 2008).

„Mitodramos“ metodo pritaikymas ruošiant lyderius. Pasak Olivier ir Verity (2008), būti geriausia kompanija savo srityje, reiškia turėti geriausius lyderius, kuriuos reikia ugdyti. Pasak Harvardo universiteto profesoriaus George P. Baker, cituojamo Olivier ir Verity (2008), vienas iš privalumų naudoti dramos metaforą versle yra tas, kad ji padeda išryškinti įgūdžius ir savybes, kurios reikalingos tam, jog paprasti žmonės galėtų pavirsti didžiais lyderiais. Šiai nuomonei pritaria ir Harvey (2001). Tokiam tikslui naudojamas mokymas, apimantis mitologiją, dramą ir psichologiją, vadinamas „mitodrama“, kuriame yra siūlomas interaktyvus požiūris į lyderystės ugdymą, naudojant pjeses, parašytas Šekspyro.

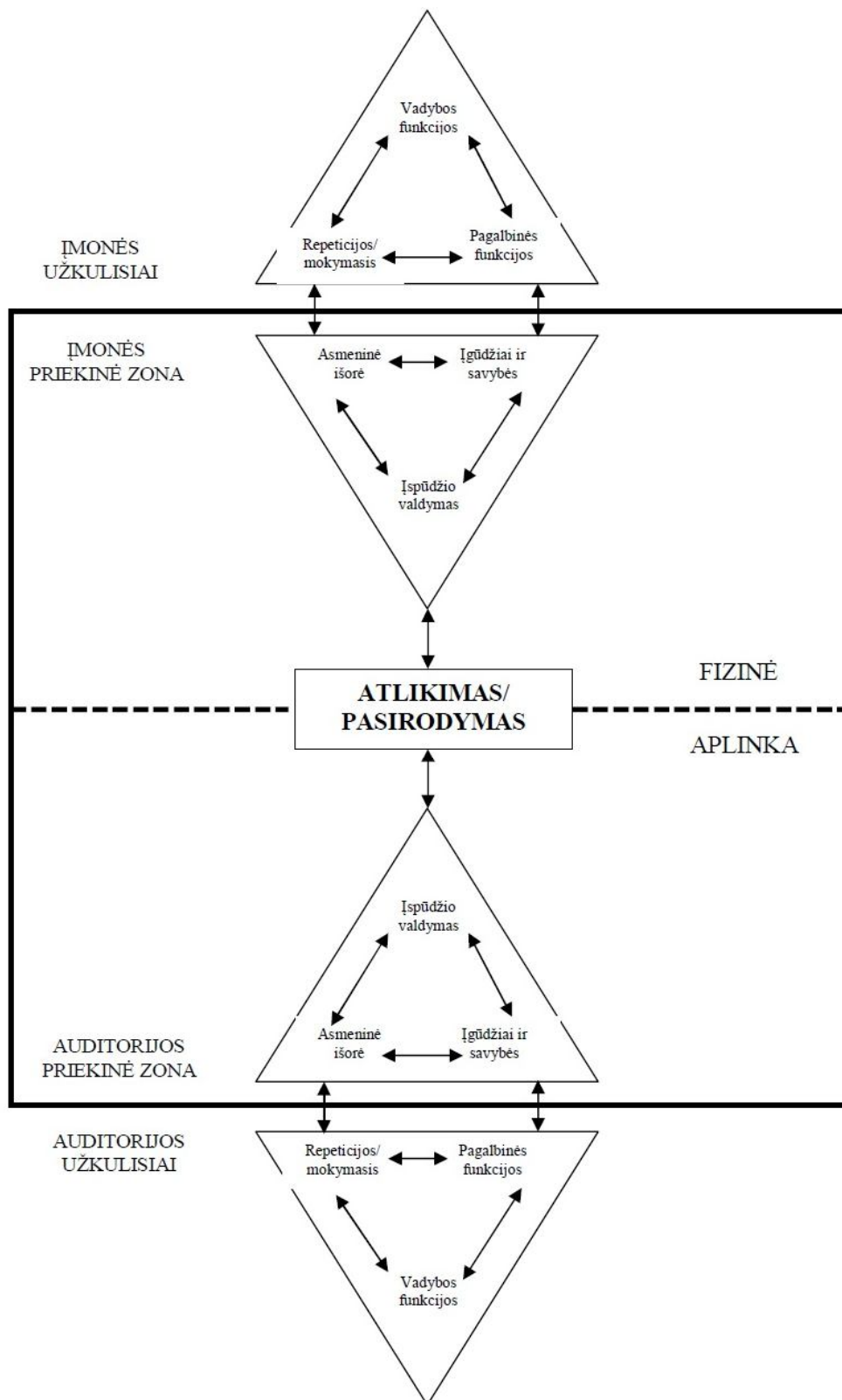
Brechto metodų taikymas, įtraukiant klientą į bendrą vertės kūrimą. Brechto technikos (Harris, Harris, Baron, 2001), kurių pagrindas yra žiūrovo įtraukimas į veiksmą, žiūrovo galimybės keisti pjesės veiksmą ir eigą bei kitus pasirodymo elementus, gali būti pritaikomos teikiant paslaugas, įtraukiant klientą į paslaugos teikimo ir bendros vertės kūrimo procesą. Brechtas aktorius laikė „demonstratoriais“. Jis kūrė spektaklio dekoracijas, pjeses ir visus kitus teatrinis elementus taip, kad žiūrovai nuolatos būtų aktyvūs spektaklio ir pjesės eigos vystymo dalyviai, tačiau išliktų atsipalaidavę, bei tuo pačiu buvo skatinamas ir jų kritinis mąstymas. Taigi, taikant Brechto technikas būtų galima paskatinti į bendrą vertės kūrimą įsitraukti ir klientus, gaunančius paslaugą.

Galime daryti išvadą, kad dramos (teatro) metafora vadyboje yra gana plačiai paplitusi. Ji gali būti panaudojama labai įvairiais aspektais ir siekiant įvairiausių tikslų: kaip analitinis situacijų sprendimo ar pokyčių valdymo įrankis, kaip klientų įtraukimo į bendros vertės kūrimą priemonė, arba kaip teatrinės priemonės ir metodai įvairių profesinių ir asmeninių savybių tobulinimui. Taigi, gebėjimas pažvelgti į verslą iš teatrinės perspektyvos gali būti labai naudingas priimant įvairius verslo sprendimus bei didinant savo veiklos efektyvumą.

1.2.2. „Paslaugų teatro“ modelio analizė

Giedrė Žlabytė, „Paslaugų teatras: teatrinių metodų taikymas teikiant svetingumo paslaugas“, doc.dr. Irina Žalienė

Remiantis metafora, jog paslaugos – tai drama, teatriniai pasirodymai, Grove ir Fisk 1992 m. pateikė paslaugų patyrimo valdymo modelį – „paslaugų teatro“ modelį (1 pav.).



1 pav. Paslaugų teatro modelis

Grove, S. J., Fisk, R. P. (1992). The Service Experience As Theater. *Advances in Consumer Research*, 19(1), p. 455-461.

Pasirodymas. Pasak autorių Grove ir Fisk (1992, 2001), kiekvienos paslaugos patyrimo dėmesio centre – atlikimas („pasirodymas“). Tiek įmonė, tiek „žiūrovai“ drauge kuria pasirodymą, kuris yra apsuptas fizinės aplinkos. Pasirodymas vyksta ir visa fizinė aplinka yra priekinės zonos dalis, arba, kitaip tariant, tai yra „scena“. Veiksmas, vykstantis priekinėje zonoje („scenoje“), yra viešas, skirtas publikai. Taigi, o pasirodymo esmė – sukurti tam tikrą, pozityvų, patyrimą klientui (Grove, Fisk, 1992, 2001; Grove ir kt., 1992; Grove ir kt., 2000).

Yu ir Ko (2012) pateikia Schmitt (1999) penkis strateginius patyrimo modulius, kurie gali suteikti konkurencinio pranašumo teikiant paslaugas, tiksliau, kurie padaro „pasirodymą“ įtaigesnį:

1. Pojūtis: sensorinis stimuliavimas (vizualinis, garsinis, skonio, kvapo, prisilietimo), siekiant sukelti malonius pojūčius.
2. Jausmas: vartotojų įtraukimas į kontekstą, kuriame jie patiria teigiamas nuotaikas ar emocijas.
3. Mąstymas: skatinimas susikoncentruoti į paslaugos turinį, kainos pagrįstumą, siekiant iššaukti tolimesnį domėjimąsi ir informacijos paiešką.
4. Veiksmas: vartotojų skatinimas pakeisti jų esamą gyvenimo būdą į aktyvų paslaugų patyrimą, dalyvaujant veikloje ir dalijantis sąveika su kitais (internetu, bendraujant su draugais).
5. Susiejimas: vartotojams naudojantis paslauga, sukuriamas poreikis tolimesniam paslaugų teikimui.

Visus šiuos modulius apima teatrinis pasirodymas, todėl „teatrinis“ požiūris į paslaugas gali ypač pagerinti jų patyrimą.

Įmonės priekinė zona. „Paslaugų aktoriai“ veikia ir „pasirodymas“ vyksta įmonės priekinėje zonoje, kuri susidaro iš asmeninės išorės, įgūdžių ir savybių, bei įspūdžio valdymo. Grove ir Fisk (1992) paslaugas teikiančią personalą vadina paslaugų „aktoriais“. Aktoriaus vaidmuo – jo sakomo teksto ir poelgių bei veiksmų visuma (Česnulevičiūtė, 1998). Jų išvaizda, elgesys perteikia kitiems tam tikrą požiūrį, nuotaiką, įspūdį. Asmeninė išorė apima žmonių, reprezentuojančių įmonę, išvaizdą ir elgesį. Įspūdžio valdymas priklauso nuo to, kaip paslaugos „aktoriai“ naudoja savo įgūdžius ir savybes.

Kaip jau ir minėta anksčiau, klientai apie paslaugą sprendžia iš savo patirties, kontaktuojant su paslaugas teikiančiu personalu. Lin, Lin (2011) teigia, kad vertindami paslaugų teikimą, klientai didelį dėmesį skiria savo asmeniniams santykiams su darbuotojais. Tai rodo, jog emocijų, jų valdymo svarba paslaugų teikime yra labai didelė. Šiuo požiūriu, personalo gebėjimas valdyti emocijas yra nagrinėjamas dviem aspektais: emocinis darbas ir emocijų perimamumas.

Pirmuoju atveju kalbama apie jausmų valdymą, siekiant sukurti aiškiai matomas veido ir kūno išraiškas, tiek paviršutiniškai, tiek stengiantis pakeisti savo vidines emocijas, elgesį, kuris pateisintų organizacijos emocinės išraiškos lūkesčius.

Antruoju, emocijų perimamumo atveju, kalbama apie tai, jog emocinės būsenos gali būti perduodamos žmonių vieni kitiems, kai gavėjas tiesiog perima siuntėjo emocijas, siunčiamas sąveikos metu. Todėl paslaugų „aktoriai“ turi labai atsakingai treniruotis perteikiant emocijas, kad tai atrodytų kuo įtikinamiau. Paslaugos „aktorius“, arba pirmosios linijos (kontaktuojantis) darbuotojas, turi vengti tokio elgesio, kuris sugriautų teigiamą įmonės įvaizdį ir paslaugos patyrimą, todėl čia taip pat labai svarbi savikontrolė ir disciplina sudėtingose situacijose (Grove, Fisk, 1992). Paslaugų teikėjus klientai mato ne tik kaip paslaugos kūrėjus, davėjus, tačiau jie šiuos žmones ir teikiamas paslaugas sutapatina (Antonacopoulou, Kandampully, 2000). Priekinės linijos darbuotojų vaidmuo paslaugų, ir ypač – svetingumo paslaugų, sektoriuje yra nepaprastai reikšmingas, nes juos klientai vertina kaip pačią organizaciją (Blount, 2011). Kadangi paslaugos teikimas ir vartojimas yra neatsiejami ir vyksta tuo pačiu metu, paslaugos kokybė yra tiesiogiai įtakojama paslaugos teikėjo veiksmų su klientu. Šis komunikavimas sukuria išliekantį įspūdį kliento galvoje, nuo kurio priklauso kliento pasitenkinimas paslauga. Kadangi paslaugos kokybę apibrėžia klientas, o ją teikia darbuotojas, todėl tam, kad paslaugos kokybėje būtų išlaikytas balansas, svarbiausiu tampa žmogiškasis faktorius (Antonacopoulou, Kandampully, 2000; Evanschitzky, Sharma, Prykop, 2012).

Dauguma paslaugų, kaip ir svetingumo paslaugos, yra sukurtos padėti klientui, suteikti jam pagalbą, o tokiose situacijose klientas dažniausiai nori užmegzti ir išlaikyti santykius su paslaugos teikėju, yra užmezgamas emocinis ryšis (Antonacopoulou, Kandampully, 2000; Sieg ir kt., 2012). Dėl to nenuostabu, kad klientai kartais yra labiau lojalūs paslaugas teikiančiam asmeniui, o ne įmonei (Antonacopoulou, Kandampully, 2000). Pavyzdžiui, dažnai restoranas gali būti pasirenkamas dėl jame dirbančio puikaus aptarnaujančio personalo.

Ryšys tarp paslaugos teikėjo ir gavėjo užsimezga dialoginės sąveikos metu. Dialoginė sąveika su klientais – tai nuolatinis kontaktuojančių darbuotojų bei vadovų keitimasis idėjomis, nuomonėmis ir žiniomis su klientais. Ir tai yra santykių marketingo pagrindas (Sieg ir kt., 2012).

Tam, kad būtų tikrai patenkinti klientų poreikiai, paslaugų „aktoriai“ turi nuoširdžiai atsiduoti savo vaidmeniui, stengtis, kad būtų labiau naudojamas ne paviršutinis emocinis darbas, o gilus, paremtas tikroviškomis emocijomis (Lin, Lin, 2011). Vaidmuo turi būti visuomet atliekamas su entuziazmu ir meile. „Aktoriai“ turi mėgti savo darbus ir klientus, ir ši meilė turi atrodyti natūraliai, o ne apsimestina. Toks vaidmens atlikimas priklauso nuo to, kaip, kokiomis priemonėmis tas

vaidmuo atliekamas, kokias veido išraiškas ir kokią fizinę kūno išraišką naudoti ir panašiai (Grove, Fisk, Laforge, 2004).

Įspūdžio valdymas. Paslaugų teatro koncepcija yra apibūdinama kaip viena iš marketingo strategijų (Fisk, Grove, 1996), į kurią įeina įspūdžio valdymas. Įspūdžio valdymas – tai pripažinimas, kad žmonių tam tikrų reiškinių suvokimas gali būti kitų valdomas, siekiant suformuoti tam tikrą nuomonę atitinkamų reiškinių atžvilgiu. Pasak Fisk ir Grove (1996), įspūdžio valdymas yra fundamentalus reiškinys marketinge. Jis gali būti naudojamas įvairiais būdais bet kuriuo marketingo valdymo aspektu (Grove, Fisk, 1989, 1996; Grove ir kt., 2000).

Įspūdžio valdymas, yra labai svarbus santykių marketinge, o tiksliau – pirkėjo ir pardavėjo sąveikoje. Be to, jis turi reikšmę ir bendrame marketinge – produkto pozicionavime, įmonės įvaizdžio kūrimo, marketingo komunikacijoje. Dėl šių priežasčių įspūdžio valdymas gali būti pritaikomas net ir klasikiniame 4P marketingo komplekse, kuriant norimą įspūdį vartotojui (Fisk, Grove, 1996).

Galime daryti išvadą, jog teikiant paslaugas (tame tarpe ir svetingumo paslaugas), suvokus įspūdžio valdymo svarbą ir jo panaudojimo galimybes, personalas gali pritaikyti savo komunikaciją taip, kad padarytų klientams kuo tikslesnį norimą įspūdį. Kitaip tariant, žiūrint į visą paslaugos teikimo procesą kaip į pasirodymą, visi elementai gali būti apjungti norimam įspūdžiui sukurti ir norimai kliento reakcijai sukelti.

Įspūdžio valdymas labai glaudžiai susijęs ir didelę reikšmę turi įvaizdžiui. Pasak Čeikauskienės (1997), organizacijos įvaizdis – tai savarankiškas daugelio žmonių organizacijos ar kompanijos valdymas. Įspūdis apie organizaciją formuojasi asmeninio susidūrimo su organizacija metu, klausantis visuomenėje sklindančių gandų bei masinės informacijos platinimo priemonių pranešimų pagalba.

Drūteikienė (2003) teigia, kad geras įvaizdis tampa būtina sąlyga organizacijai, norinčiai pasiekti stabilią ir ilgalaikę sėkmę. Įvaizdis padeda pritraukti naujų klientų ir partnerių, pritraukti ir išlaikyti talentingiausius darbuotojus, padidina organizacijos galimybes pasinaudoti išoriniais finansavimo šaltiniais, kokybiškais, jai būtiniais ištekliais ir taip lemia jos dinamišką plėtrą. Organizacija turi suvokti sąveikos su išorine aplinka ir kitomis organizacijomis svarbą, nes nuo jos komunikabilumo priklauso įvaizdžio vystymasis.

Todėl įvaizdis, jei teisingai naudojamas, gali būti gana efektyvi priemonė potencialių klientų elgsenai įtakoti. Nuo to, kokią asmeninį „modelį“ klientai susikurs, priklausys tolesni jų veiksmai (Drūteikienė, 2003). Keisdami (ar kurdami) organizacijos ar atskiros prekės įvaizdį, tos organizacijos vadovai gali priversti klientus elgtis taip, kaip yra naudingiau pačiai organizacijai

Giedrė Žlabytė, „Paslaugų teatras: teatrinių metodų taikymas teikiant svetingumo paslaugas“, doc.dr. Irina Žalienė

(Drūteikienė, 2003). Priede Nr. 8 pateiktas paveikslas pavaizduoja, kas yra įvaizdžio „modelis“, kaip jis susikuriamas bei kokie yra pagrindiniai įvaizdį įtakojantys veiksniai (Čereška, 2004).

Klientų veiksmai, reakcijos ir kitos charakteristikos gali daryti be galo didelę įtaką priekinės linijos darbuotojų veiksams ir jų pobūdžiui, elgesio manieroms ir pan. Kiekvienas kliento „stilius“ iššaukia skirtingą darbuotojo stilių. Taigi, kaip ir aktorius ar kitas atlikėjas išmoksta „perprasti“ publiką, taip ir priekinės linijos darbuotojai turėtų išvystyti šį įgūdį, kad geriau patenkintų unikalius kiekvieno kliento lūkesčius (Bettencourt, Gwinner, 1996). Kad tokie įgūdžiai būtų išvystyti, reikalingi vaidybos mokymai. Darbuotojų mokymas apibrėžiamas kaip pagrindinis faktorius, galintis pagerinti paslaugų kokybės atkūrimą, nesėkmės atveju (Pina e Cunha, Rego, Kamoche, 2009). Pajėgumas, gebėjimas improvizuoti ir pasitikėjimas improvizuojant yra savybės, kurios gali būti išreniruojamos ir išlavinamos; spontaniškumas gali būti išmokstamas (Pina e Cunha, Rego, Kamoche, 2009).

Imonės galinė zona (užkulisiai). Įspūdžiui valdyti ir puikiam pasirodymui kurti didelę įtaką turi ir darbuotojų dalis, tiesiogiai nematoma klientams. Ji skirta aprūpinti priekinę zoną (Grove, Fisk, 1992). Viešbutyje ar restorane galinės zonos darbuotojai – tai valytojai, virėjai, apsaugos darbuotojai ir pan. Jei bent vienas iš jų neatliks tinkamai savo darbo, tai pasirodymas vistiek gali būti sugadintas (pvz. nešvariame restorane net ir skaniausio maisto ragauti nesinorės). Taip pat galinėje zonoje paslaugų atlikėjai gali repetuoti savo „vaidmenis“ ar ruošti paslaugos atlikimui (Grove, Fisk, 1992).

Kaip ir teatre, dauguma paslaugų vadybos funkcijų taip pat atliekama užkulisiuose ir yra nematoma - tai planavimas, organizavimas, darbuotojų atranka, vadovavimas („režisavimas“) ir kontrolė. Režisūra, pasak Česnulevičiūtės (1998), tai – sąmoningos pastangos siekti spektaklio meninės vienybės ir aktorių vaidybos ansambliško. Kituose šaltiniuose pateikiamas toks režisieriaus apibūdinimas: režisierius (Hartnoll, 1957, 634 p.) – žmogus, atsakingas už bendrą pjesės interpretaciją, vadovavimą repeticijoms, kuriose jis patarinėja ir teisinga linkme nukreipia aktorius, kad jie vieningai siektų pagrindinės spektaklio idėjos. Tai asmuo, visapusiškai atsakingas už pastatymą. Režisierius koordinuoja visus pasirodymo aspektus ir yra atsakingas už tai, kaip interpretuojamas tam tikras scenarijus (Law ir kiti, 2001). Remiantis šiais apibrėžimais galime daryti išvadą, kad režisūra – tai dinamiškas, nuoseklus kūrybinis procesas, apimantis planavimą, vadovavimą, organizavimą, motyvavimą ir kontrolę, kurio visi veiksmai yra tikslingai nukreipti sėkmingo pasirodymo sukūrimui, efektyviausiai išnaudojant visus savo turimus išteklius, siekiant įgyvendinti pagrindinę kūrybinę idėją. Pastarasis režisūros apibrėžimas labai artimas ir Vasiliausko (2005) strateginio valdymo apibrėžimui, kuris teigia, jog strateginis valdymas – tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės

aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Kaip galime pastebėti, „režisūros“, strateginio valdymo funkcijos dažniausiai vykdomos tik „užkulisiuose“ ir „žiūrovams“ nėra pastebimos: žiūrovai mato tik galutinį rezultatą – pasirodymą.

Kalbant apie pasirodymą, strateginį valdymą, reikėtų paminėti ir terminą „scenarijus“, kuris yra plačiai naudojamas paslaugų marketingo ir vadybos literatūroje. Nors paslaugų teatro modelyje šis elementas nėra paminėtas, tačiau jis tikrai daro įtaką pasirodymui ir jo kokybei. Dažniausiai jis apibrėžiamas kaip tikslų veiksmų specifikacija, nurodanti, kaip reikia elgtis atitinkamose situacijose, tačiau toks požiūris skatina darbuotojus akiai sekti taisyklėmis ir kreipti mažiau dėmesio į svarbius aplinkos veiksnius, bendraujant su klientais (Harris ir kt., 2001). Todėl tinkamesnis yra dramos scenarijaus konceptas. Draminiu požiūriu scenarijus – tai teatrinio pastatymo planas, kuriame nurodomos holistinės pasirodymo instrukcijos, apimančios charakterius, fizinę aplinką, istoriją (Harris ir kt., 2001). Laikantis tokio požiūrio į scenarijų, darbuotojams paliekama didesnė laisvė improvizuoti, laikantis taisyklių ir pritaikant jas atitinkamai kiekvienai situacijai.

Vadybiniu požiūriu pjesė, scenarijus, atitiktą strategiją (strateginį planą). Oxfordo teatro žodyne (Hartnoll, 1957, 710 p.) scenarijus apibūdinamas taip: tai teatriniai dokumentai, kuriuose scena po scenos išdėstyta visas veiksmas, su pastabomis apie lokalizaciją ir specialiuosius efektus. Improvizavimo teatro požiūriu – tai iš anksto nustatytų veiksmų seka, pagrindinė struktūra, kuria remiantis aktoriai improvizuoja (Johnston, 2006). Apibendrinant galima teigti, jog scenarijus – tai tam tikrų veiksmų, nurodančių, kokia tvarka aktoriai turi atlikti savo vaidmenis, kaip vystosi ir keičiasi personažų gyvenimai, planas, padedantis sukurti sėkmingą pasirodymą. Šiuo aspektu, scenarijaus apibrėžimas labai artimas strategijos apibrėžimui. Pasak Volberda ir kt. (2011), strategija – tai „į ateitį žvelgiantys planai, sukeltys pokyčius ir inicijuojantys veiksmus, sukeltys pokyčius, padedančius pasinaudoti naujomis galimybėmis, kurios atitiks organizacijos misiją“. Volberda ir kt. (2011) cituoja Porter (1997): „strategijos esmė yra pasirinkti kitokį nei konkurentų veikimo būdą“. Autorius Bilton (2010) strategiją apibūdina kaip kūrybą. Vadinasi, strategija, kaip ir scenarijus, yra paremti kūrybiškumu ir originalumu.

Labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad vadyboje taip pat egzistuoja scenarijai. Scenarijus gali būti naudojamas kaip strateginio prognozavimo įrankis. Prognozavimas – tai tikėtinos tam tikro rodiklio raidos, įskaitant jį determinuojančius veiksnius bei prevencijos galimybes tam tikru laikotarpiu, numatymas (Žukauskas ir kt., 2008). Prognozavimas, kaip tam tikra veikla, savaime yra neapibrėžto pobūdžio, todėl absoliučiai tikslų prognozių negali būti; pakankamas ir siektinas prognozavimo rezultatas – maksimalus priartėjimas prie faktinės būsimos būklės (Žukauskas ir kt., 2008). Vadinasi, prognozuojant yra kuriami įvairūs galimi tam tikro proceso scenarijai, kurie vėliau

yra vertinami ir, atsižvelgiant į įvairius rodiklius, daromos tam tikros to scenarijaus veiksmingumo prielaidos ir prognozavimas.

Galinė zona („užkulisiai“), paprastai yra atskirti nuo priekinės zonos ir „žiūrovų“ akių, todėl tai, kas ten vyksta, nėra skirta klientams išvysti, ir paslaugų aktorių elgesys čia gali būti visiškai kitoks, galbūt net netoks patrauklus klientams, nei jie yra įpratę matyti.

Žiūrovų priekinė zona (scena). Ji taip pat susideda iš asmeninės išorės, įgūdžių ir savybių bei įspūdžio valdymo. Asmeninė išorė taipogi susideda iš išvaizdos bei elgesio (Grove, Fisk, 1992).

Daugelyje paslaugų, tokiose, kaip svetingumo paslaugos, tam, kad jos galėtų vykti, turi dalyvauti ir klientas („žiūrovas“). Ši sąlyga, charakterizuojanti paslaugas, yra neatsiejamumas (t.y. paslaugos kūrimo ir teikimo proceso neatsiejamumas). Asmuo, kuriam teikiama paslauga, arba kiti žiūrovai, gali įtakoti paslaugos teikimo procesą arba jos rezultatus. Kliento nenoras dalyvauti paslaugos teikimo procese ar jo nepriimtinas elgesys gali visiškai sugadinti paslaugos atlikimą (pasirodymą) (Grove, Fisk, 1992). Kaip ir iš teatrinio pasirodymo žiūrovų, taip ir iš paslaugos klientų yra tikimasi tam tikrų elgesio standartų, kurie leistų tinkamai atlikti paslaugą: netrukdyti pasirodymui, bendradarbiavimo su aktoriais, kad pasirodymas teiktų kuo daugiau malonumo (pvz. tam tikros reikalingos informacijos suteikimas registruojantis į viešbutį ir pan.), bei atlaidumo kai kuriems pasirodymo netikslumams (Grove, Fisk, 1992).

Puiu (2010) pabrėžia, kad pirkėjai, paslaugos gavėjai, gali būti laikomi ir kaip jėga, ir kaip grėsmė, reguliuojant teikiamos paslaugos kainas. Kai jie reikalauja mažinti pardavimo kainas, tokiu būdu auganti įmonė, gaminanti kokybiškus produktus ar paslaugas, turi paklusti tokiems pirkėjų norams, nors jų sąnaudos ir didėja. Tačiau, jei pirkėjas yra silpna jėga, tuomet įmonė gali padidinti kainas ir tokiu būdu gali gauti didesnę pelną. Tačiau vistiek paslaugos teikimo pagrindu išlieka santykiai ir sąveika tarp kliento ir paslaugos teikėjo, kuriems, jei ta sąveika ar santykiai klientui priimtini, neturės įtakos kainų pokyčiai (Puiu, 2010).

Sąveikos proceso metu vertė yra kuriama drauge su klientu. Jei paslaugos teikėjas sugeba prisitaikyti prie kliento poreikių, yra sukuriama bendra galutinė vertė, kuri turi būti nuolatos palaikoma komunikacijos pagalba, prieš teikiant paslaugą ir paslaugos teikimo metu (Gronroos, 2004), tačiau ir klientai turi atitinkamai taikytis prie „aktorių“, kad „pasirodymas“ pavyktų.

Remiantis „paslaugų teatro“ teorija, klientai reaguoja į atliekamą/siūlomą paslaugą panašiai taip, kaip žiūrovai reaguoja į pasirodymą teatre (Grove, Fisk, Laforge, 2004). Čia didelę reikšmę turi jų elgesio viešumoje suvokimas, kurį jie gauna dar iš tėvų. Taip pat klientai turi priimti tai, jog kai kurie iš paslaugų teikėjų taip pat tikisi ir tam tikrų jų išvaizdos taisyklių paisymo (pvz. tam tikras aprangos kodas skirtinguose restoranuose). Įspūdžio valdyme svarbios klientų savybės, iškilus kokioms nors problemoms paslaugos teikime, „pasirodymas“ neturėtų būti sutrukdomas

specialiai (pvz. iškelti skandalą dėl klaidos sąskaitoje restorane, nors aptarnavimas ir maistas buvo be priekaištų, taip sugadinant visą šį gerą „pasirodymą“).

Žiūrovų galinė zona. Tai jų namai, vieta, kur jie nebematomi viešai. Taip pat tai vieta, kur „žiūrovai“ įgijo išsilavinimą, išsiauklėjimą, tai jų vertybių sistema ir priimtinos elgesio normos (Grove, Fisk, 1992). Jie saugo savo „užkulisių“ privatumą (pvz. telefono numerį ar kitus asmeninius duomenis). Taip pat čia jie „repetuoja“ savo paslaugos patyrimo vaidmenis (pvz. kokiam kambaryje jie apsistos viešbutyje, arba kokį maistą užsisakys restorane), jie taip pat atlieka savo pagalbines funkcijas (pvz. tinkamai apsirengia, eidami į „pasirodymą“, į „paslaugų teatrą“) bei planuoja išlaidas bei sprendžia reikalingų paslaugų pobūdį ar pan. (Grove, Fisk, 1992).

Paslaugų aplinka. Kitas labai svarbus elementas, apibūdinant paslaugą – fizinė aplinka, kurioje yra teikiama paslauga. Booms ir Bitner (1982), cituojami Paninchukunnath ir Goyal (2011), paslaugų aplinką apibūdino kaip aplinką, kurioje paslauga yra kuriama, ir kurioje sąveikauja pardavėjas bei klientas, naudodami materialius daiktus, kurie palengvina paslaugos atlikimą ar komunikaciją.

Paslaugos yra apibūdinamos, kaip nematerialios, neapčiuopiamos, tačiau taip pat pabrėžiama ir tai, jog atliekant daugelį paslaugų naudojami ir materialūs daiktai (Johnston, Kong, 2011). Kaip ir teatre, kur naudojamas apšvietimas, dekoracijos, įvairūs daiktai tam, kad būtų sustiprintas norimas poveikis, taip ir paslaugų „apipavidalinimas“ gali turėti didelę įtaką išpūdžiui, kurį norima padaryti teikiant paslaugą (Grove, Fisk, 1992).

Bitner (1992), cituojamas Fowler ir Bridges (2012), vienas pirmųjų pastebėjo, jog fizinė paslaugų aplinka daro poveikį ne tik vartotojams, bet ir priekinės linijos darbuotojams, paslaugų teikėjams. Bitner (1992), cituojamas Rosenbaum ir Massiah (2011), sukūrė naują konstrukta „paslaugovaizdis“ (angl. *servicescape*), kuris dabar plačiai naudojamas mokslinėje literatūroje apie paslaugas, sujungdamas du žodžius: „paslauga“ (angl. *service*) bei „kraštovaizdis“ (angl. *landscape*). Tačiau, kadangi toks žodis lietuvių kalboje neegzistuoja ir yra netaisyklingas, todėl vietoj šios sąvokos naudojama tiesiog „paslaugų aplinkos“ sąvoka.

Aplinka turi įtakos klientų pasitenkinimui ir emocinei būsenai. Paslaugų teikėjo požiūriu, paslaugų teikimo aplinka turi įtakos streso intensyvumui darbe ir pasitenkinimui darbu, bei ketinimui rekomenduoti (ar nerekomenduoti) paslaugas potencialiems darbuotojams ar klientams (Fowler, Bridges, 2012). Taigi, paslaugos teikėjo darbo kokybė taip pat priklauso nuo paslaugos aplinkos.

Paslaugų aplinka susideda iš trijų aplinkos dimensijų: aplinkos sąlygų (įskaitant ir penkis pojūčius), erdvės ir funkcionalumo (įskaitant ir į įvairių detalių išdėstymą ir jų naudingumo klientui galimybes), bei ženklų, simbolių ir artefaktų (akivaizdūs ar numanomi signalai, jų reikšmės,

darantys poveikį klientui) (Walter ir kt., 2010). Visi šie požymiai, sudarantys holistinę paslaugų aplinką, turi kognityvią, emocinę ar psichologinę įtaką klientui, kuri galiausiai lemia palankų ar nepalankų elgesį (Walter ir kt., 2010). Visos šios dimensijos naudojamos ir teatre, siekiant sustiprinti emocinį poveikį žiūrovams, kurie ten taip pat yra vartotojai.

Vartotojo paslaugų patyrimas susideda iš trijų matomų komponentų: kontaktuojančio personalo, fizinės aplinkos ir kitų klientų (Kim, Lee, 2012). Kai kur kiti klientai taip pat priskiriami paslaugų aplinkai. Baker (1986), cituojamas Kim ir Lee (2012), kitus klientus priskiria socialiniams faktoriams. Paslaugų aplinką jis apibrėžia kaip materialių daiktų visumą, esančių paslaugų teikime ir išskiria tris faktorius: aplinka, dizainas, socialiniai faktoriai.

Visi šie apibūdinimai įtikina, jog paslaugų aplinka neturėtų būti ignoruojama, o priešingai, į ją turėtų būti kreipiamas didelis dėmesys, modeliuojant ją sąmoningai siekiant konkretaus poveikio klientui.

Išanalizavus paslaugų teatro modelio elementus, galime daryti išvadą, kad šis modelis yra holistinis, apimantis visą paslaugą. „Paslaugų teatro“ modelis apima daug paslaugos patyrimo dimensijų. Iš marketingo specialisto, vadybinės perspektyvos, dėmesys paslaugų patyrimo dramaturginėms detalėms, gali padėti paslaugų teikėjams pažvelgti į paslaugą, kaip į vieną visumą, susidedančią iš skirtingų dedamųjų, viena nuo kitos priklausančių ir stipriai įtakančių bendrą galutinį tikslą – paslaugos patyrimą klientui. O tai gali pakelti paslaugų teikimo lygį ir padidinti vartotojų pasitenkinimą. Iš tyrinėtojo perspektyvos, „paslaugų teatro“ koncepcija siūlo novatorišką požiūrį, apibūdinant ir analizuojant vartotojo patyrimą, paslaugų teikimo detales ir jų įtaką. Taigi, šio modelio taikymas paslaugų sferos įmonėse galėtų būti visapusiškai naudingas.

1.3. Pagrindiniai teatrinių metodų principai

1.3.1. Stanislavskio metodas

Pristatant pagrindinius vaidybos principus, galima remtis klasiku ir nuoširdžios, organiškos vaidybos pradininku K.Stanislavskiu. K. Stanislavskio XIX a. pab. – XX a. pr. sukurti vaidybos metodai yra vadinami „Stanislavskio sistema“ arba tiesiog „sistema“, ir šie vaidybos principai iki šiol pripažįstami visame pasaulyje. Įvairūs jo pasekėjai vėliau šią sistemą tobulino, ir buvo sukurta įvairių kitų, skirtingų, kartais net prieštaringų vaidybos metodų, tačiau atspirtis tam buvo Stanislavskio sistema.

Stanislavskio sistemos esmė ir pagrindas – nuoširdi, organiška vaidyba, tikrumas scenoje. Jis siekė, kad aktoriai atsikratytų nenatūralaus patoso ir manierizmo, perdėto vaizdavimo scenoje

(Stanislavski, 2001). Stebėdamas aktoriaus vaidybą, pasak jo, žiūrovas turi patikėti aktoriumi, nes jo išgyvenamos emocijos scenoje turi būti kuo artimesnės gyvenimiškoms.

Vaidmens kūrimas, kaip teigia Stanislavskis (2001), prasideda nuo pjesės skaitymo, pirmojo įspūdžio apie ją ir analizės. Analizė, kaip teigia šis autorius, tai metodas susipažinti su visa pjesė, studijuojant atskiras jos dalis. Jos tikslas - detaliam išstudijuoti ir paruošti pjesės ar vaidmens „duotąsias aplinkybes“, kad per jas, vėliau kūrybiniame procese, aktoriaus emocijos instinktyviai būtų nuoširdžios, o jausmai artimi gyvenimiškiems. Tam tikslui taip pat reikia labai daug dėmesio skirti kūno kalbai ir plastikai, dikcijai (McEvenue, 2001), nes nuo to ypač priklauso vaidmens įtikinamumas. Duotosios aplinkybės – tai siužetas, epocha, veiksmo laikas, vieta, gyvenimo sąlygos, režisieriaus ir aktoriaus interpretacijos, scenografija, apšvietimas, garso efektai - viskas, kas įtakoja aktoriaus vaidmens kūrimą (Moore, 1984).

Kuriant vaidmenį, pasak K. Stanislavskio, vienas svarbiausių dalykų aktoriui, jo kuriamam personažui, yra tikslas. Tik siekdamas konkretaus tikslo, žinodamas, ką jis tiksliai veikia scenoje, aktorius ne vaidins „aplamai“, jo vaidmuo bus tikslus ir įtikinantis (Stanislavski, 2001). Tikslas - tai kūrybiškumo žadintojas, motyvuojanti jėga, tai „masalas“ mūsų emocijoms, suteikiantis gyvybę vaidmeniui, verčiantis veikti (Stanislavski, 2001). Stanislavskio teigimu (2001), tikslai gali būti sąmoningi, apgalvoti, iškelti proto, o kiti – emocionalūs, nesąmoningi, kylantys nevalingai, intuityviai. Sąmoningi ir nesąmoningi tikslai gali būti fiziniai ar psichologiniai, tačiau visuomet jie turi būti glaudžiai tarpusavyje susiję. Kitaip tariant, kuriant vaidmenį, aktorius turi žinoti konkretų savo vaidmens tikslą, kuris pasiekiamas įveikiant įvairius uždavinius.

Pats pagrindinis aktoriaus, viso pasirodymo tikslas – tai viršuždavinys (Stanislavski, 2001). Tai pagrindinė pjesės autoriaus idėja, kuri turi būti perteikta žiūrovams, priežastis, dėl ko ši pjesė buvo parašyta. Tai visa esmė, kuri turi nukreipti režisieriaus ir aktoriaus interpretacijas tinkama linkme. Bet koks veiksmas, detalė, mintis turi būti glaudžiai susieti su viršuždaviniu. Jo formuluotė turi būti išreikšta veiksmažodžiu, kuris skatintų veikti (Stanislavski, 2001).

Aktyvus viršuždavinio siekimas viso pasirodymo metu pasireiškia aktoriaus ištisniu veiksmu (vaidmens linija) – tai veiksmai, padedantys įgyvendinti viršuždavinį.

Kiekvienas tikslas aktoriui turi būti aiškus ir įgyvendinamas, nes kitaip jis gali pasimesti, jo jausmai gali būti „paralyžuoti“, ir jis nesugebės įtikinamai atlikti savo vaidmens. Abejonės – kūrybiškumo priešas (Stanislavski, 2001).

Taigi, išanalizavęs duotąsias aplinkybes, suvokęs visą pjesės, spektaklio viršuždavinį, žinodamas savo vaidmens tikslą ir viršuždavinį, aktorius pradeda kurti savo personažą, vaidmenį. Tačiau svarbiausia, kad tą darydamas, aktorius „neitų į rezultatą“, nesistengtų iš karto „vaidinti“ to personažo, nes tuomet ir jo vaidybą bus „rezultatyvi“, netikra, šabloniška (Stanislavski, 2001).

Vaidmens kūrimas turi vykti per veiksmą, per procesą. Norėdamas įkūnyti tam tikrą personažą, atlikti tam tikrą vaidmenį, aktorius turi stengtis kurti tą vaidmenį, atsakydamas į įvairius klausimus, iš to kuriamo personažo pozicijos (Ko aš šiuo metu siekiu? Jeigu aš būčiau šis personažas, kaip šioje situacijoje elgčiausi, judėčiau, kalbėčiau, pykčiau, šokčiau ir pan.). Kurdamas vaidmenį, aktorius apie savo kuriamą personažą turi žinoti viską, net ir tai, ko pjesėje neparašyta: jo praeitį, pomėgius, ateities planus, svajones ir pan. Atsakius į daugybę klausimų, susikūrus tam tikrą personažo istoriją ir biografiją, jis tuomet tampa „tikru žmogumi“, kuris gali gyventi „tikrą gyvenimą“ scenoje (Stanislavski, 2001).

Kadangi kalbama apie profesionalų, įtikinamą vaidmens atlikimą, tikrų emocijų perteikimą, Stanislavskio metodas galėtų būti ypač naudingas tokių paslaugų sferoje, kuriose reikalingas ypatingas elgesys su klientais, pavyzdžiui, aukštos klasės restoranuose, penkių žvaigždučių viešbučiuose ir pan., bei apmokant darbuotojus, kurie dirba paslaugų, turinčių didelę emocinį krūvį ar reikalaujančių daug intymumo tarp kliento ir paslaugos darbuotojo (pvz. medicinoje), sferose (Grove, Fisk, Laforge, 2006). Stanislavskio metodų pritaikymo galimybės paslaugų sferoje pateikiamos priede Nr. 9.

Vaidybos pagrindų, Stanislavskio metodų, pamokos padėtų darbuotojams suvokti, kaip tiksliau ir nuoširdžiau atlikti savo vaidmenį įmonėje, išsiaiškinti konkretų savo vaidmens tikslą ir reikalingas priemones jam pasiekti. Jau vien laikantis šių pagrindinių vaidmens kūrimo principų, galima išvengti melo ir nenuoširdumo vaidinant, tačiau, tie principai turi būti prisimenami ir jų laikomasi nuolat, kitaip „išsistinis veiksmas“ bus pertrauktas ir vaidyba bus nebeįtikinama.

1.3.2. Improvizavimas

Improvizavimas – tai pasirodymas, atliekamas eksromptu, be išankstinio planavimo ar pasiruošimo. Šis apibrėžimas yra populiariausias internetiniuose žodynuose. O kaip teigia Viola Spolin (2000), „tai tarsi žaisti žaidimą“. Toliau šiame skyriuje išvardinami pagrindiniai improvizavimo principai ir taisyklės susisteminti, remiantis autoriais Johnstone (2007), Nevraumont ir kt. (2001), Johnston (2006), Spolin (2000).

Svarbiausias yra tai, kad kiekvienas gali išmokti improvizuoti. Viskas, ką turi daryti, norėdamas to išmokti, tai laikytis tam tikrų improvizavimo taisyklių, tam tikrų gairių, kurios padaro improvizavimą lengva užduotimi, o improvizacinį pasirodymą – sklandžiu ir profesionaliu.

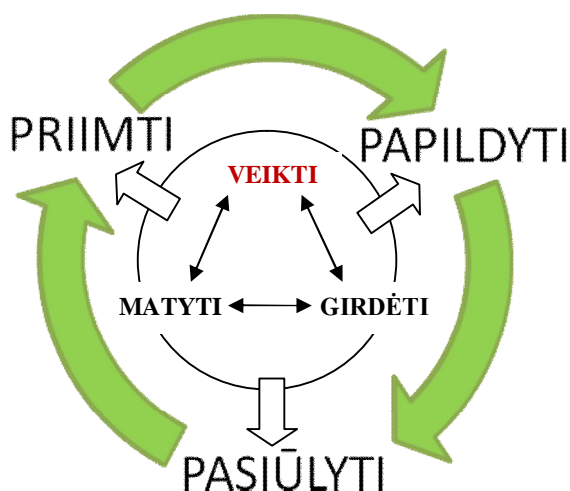
Pagrindinės improvizavimo taisyklės yra šios:

1. *Priimti*. Pirmoji ir pati svarbiausia improvizavimo taisyklė. *Priimti* reiškia – priimti visas duotas aplinkybes, bet ką, ką partneris pasiūlo scenoje: bet kokią situaciją, frazę, vietą,

personažą ir t.t. Tačiau *priimti*, nereiškia *su viskuo akiai sutikti*. Tai reiškia, kad reikia priimti visas idėjas jų neteisiant, nekritikuojant, o tiesiog veikiant pagal jų inspiruotas aplinkybes.

2. *Papildyti*. Tai reiškia, kad reikia ne tik idėjas priimti, bet ir jas išvystyti. Reikia papildyti pasiūlytą idėją, prie jos pridėdant savo minčių, kurios papildo, išplečia ir patikslina jau pasiūlytą idėją.
3. *Pasiūlyti*. Ši taisyklė labai svarbi tuo, kad ji įpareigoja kurti ir sprendimų ieškoti kiekvieną komandos narį, pasiūlant naujų elementų, įvykių ir detalių kuriamame improvizuotame pasirodyme, o tai reiškia, kad kiekvienas narys turi prisidėti prie progreso ir tuo būdu vesti visus dalyvius į priekį. Nes būtent nauji pasiūlymai vysto istoriją, kūrybinis procesas nenutrūksta.
4. *Girdėti, matyti, veikti*. Labai dažnai mes manome, kad klausomės, tačiau iš tiesų negirdime, manome, kad žiūrime, tačiau nematome. Gero teatrinio improvizavimo paslaptis – visuomet būti budriu scenoje. Reikia visada matyti, ką partneris (ar partneriai) scenoje veikia, girdėti, ką bet kuriuo momentu sako, ir veikti, atsižvelgiant į tai, ką esamu momentu girdi ar matai. Veikti reikia nuolatos, nes dažna problema ta, kad net ir matydami ar girdėdami mes nieko nedarome, tad minėtas pastabumas netenka prasmės. Veikimas – tai problemų sprendimo būdai, kurie vysto istoriją. Girdint ir matant, improvizuoti yra lengva, nes kiekvienas žodis ar judesys gali būti puikus pasiūlymas, tad reikia jį priimti ir veikti atsižvelgiant į jį.

Visos keturios išvardytos taisyklės, pagrindiniai improvizavimo principai, nuolatos cikliškai kartojami improvizuojant, norint pasiekti geriausių improvizavimo rezultatų. Apibendrinant šiuos principus, galima juos grafiškai pavaizduoti tokiu būdu (1 pav.):



1 pav. Improvizavimo ratas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis improvizavimo pagrindiniais principais išskirtais literatūroje

Sėkmingam improvizavimo pasirodymui atlikti padeda ir taip pat didelę reikšmę turi ir kitos toliau išvardinamos taisyklės ar patarimai:

5. *Visuomet pradėk „tuščia galva“*. Vėlgi nereikėtų suprasti šios taisyklės klaidingai. Tai nereiškia, jog nereikia visiškai galvoti, netgi atvirščiai – reikia būti nuolatos labai susikoncentravus. Tačiau ši taisyklė reiškia, kad nereikėtų turėti jokių išankstinių nuostatų, iš anksto susikurtų ar pasiruoštų frazių, veikslių ar scenarijaus. Reikia tiesiog būti „čia ir dabar“, esamajame momente, pasiruošus priimti tai, ką pasiūlys kolega, o ne stengtis kolegą priversti sekti savo susikurtu scenarijumi. Iš anksto mintyse susikūrus savo scenarijų, rizikuojame tuo, kad kolegai pasiūlgus ne taip, kaip planavome mes, pasirodymas gali sugriūti, nes įvairūs pasiūlymai gali likti nepastebėti, nepriimti ir neišsivystyti į istoriją.
6. *Tegul tavo kolega atrodo geriau už tave*. Tai reiškia, kad reikia daryti viską, kad partneris scenoje jaustųsi kuo geriau ir patogiau, būti visada pasiruošus ištarti tam tikrą frazę ar atlikti tam tikrą veiksmą, kurie padėtų kolegai išsisukti iš nepatogios, kaip aktoriui, situacijos. Tad niekada nereikėtų stengtis kuo geriau pasirodyti prieš žiūrovus pačiam, o stengtis, kad kuo puikiau pasirodytų partneris. Kadangi visi komandos nariai turi daryti tą patį, tai neįmanoma, kad pasirodymas nepavyktų.
7. *Žinok, kada reikia likti nuošaly*. Niekuomet neįsiterpk į sceną, nebent jauti, kad tikrai esi reikalingas. Jei scena puikiai vystosi be tavęs, tuomet reikia leisti jai tęstis, jos nepertraukti. Nes, kaip jau ir minėta, juk svarbiausia, kad kolega pasirodytų puikiai, svarbiausia – puikus pasirodymas – su tavimi, ar be tavęs.
8. *„Daryk tai dabar“*. Šiuo patarimu norima pasakyti, kad reikia veikti, kai tik pasitaiko proga veiksmui, nereikia apie tai kalbėti, pamažu tam ruoštis, nereikia pasilaikyti idėjų „geresniam momentui“ ir pan. Tiesiog reikia veikti. Tuomet pasirodymas bus dinamiškas.
9. *Pasakok istoriją*. Tai turbūt taisyklė, kurią lengviausia atsiminti, tačiau sunkiausia įgyvendinti. Tikras improvizatorių profesionalumas atsiskleidžia tada, kai jie iš visiškai atsitiktinių ir, regis, nieko bendro tarpusavyje neturinčių pasiūlymų, sukuria įdomią istoriją. Taigi, svarbiausia – pateisinti ir pagrįsti kiekvieno elemento ryšį, jų bendrumo priežastis, ir apjungti visas detales į vieną visumą – istoriją, įdomų ir logišką pasirodymą.
10. *Atsipalaiduok ir pasilinksmink*. Improvizuoti turi būti smagu, o žiūrovams linksma ir malonu žiūrėti, kaip aktoriams scenoje smagu. Todėl svarbiausia yra nebijoti klysti, kas padeda labiau atsiduoti pasirodymui, susikaupti ir būti nuoširdžiu.

Laikantis dešimties aukščiau išvardytų taisyklių, kiekvienas gali išmokti improvizuoti. Tačiau žinoma, vien perskaičius šias taisykles improvizuoti būtų labai sunku; visą čia pateiktą teoriją reikėtų išbandyti praktiškai improvizavimo mokymuose.

Pina e Cunha, Rego ir Kamoche (2009) teigia, jog organizacijos, siekdamos pagerinti darbuotojų veiklą netipiškose situacijose teikiant paslaugas, turėtų apmokyti darbuotojus improvizavimo. Pasak šių autorių, tinkamai naudojamas, improvizavimas gali būti nebrangus būdas, kaip atkurti paslaugos kokybę nesėkmės atveju, išvengti neigiamų padarinių ir blogos patirties klientams, bei atgauti klientų pasitikėjimą, pasitenkinimą ir lojalumą.

Jambekar ir Pelc (2007) teigimu, improvizavimo sugebėjimai gali padidinti lankstumą ir adaptyvumą net ir gamybinėje įmonėje, tokiose srityse kaip produkto vystymas, kokybės gerinimas, produkto individualizavimas, dinamiška technologijos strategija ir t.t. Improvizavimas kitose srityse (džiaze, teatre) turėtų, šiek tiek transformavus, būti taikomas ir gamyboje, tačiau paslaugų sferoje tai tiesiog privaloma (Jambekar ir Pelc, 2007).

Peržiūrėjus visas improvizavimo taisykles, galime pastebėti, kad improvizuojant lavėja tam tikros savybės (pvz. gebėjimas klausytis, empatija, koncentracija ir susikaupimas, atvirumas naujoms idėjoms, pastabumas ir pan.). Skirtingi ir įvairaus sudėtingumo improvizavimo žaidimai gali būti naudojami skirtingoms norimoms savybėms tobulinti (idėjų priėmimui, kūno kalbai, klausymuisi ir pastabumui ir t.t.). Vadinasi, tokie mokymai būtų labai naudingi paslaugų sferos darbuotojams, nes šios savybės, kaip jau buvo anksčiau minėta, jų darbe labai svarbios. Be to, improvizavimo mokymasis yra smagus, todėl darbuotojai tokius mokymus priima ir įsimena geriau.

2. TEATRINIŲ METODŲ TAIKYMO TEIKIANT SVETINGUMO PASLAUGAS EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Siekiant ištirti, ar teatrinių metodų taikymas teikiant svetingumo paslaugas gali pagerinti tam tikras asmenines svetingumo paslaugų darbuotojų savybes, buvo pasirinktas kokybinio tyrimo metodai, kadangi išsikeltas tyrimo tikslas ir uždaviniai negali būti konkrečiai įvertinti kiekybine išraiška, tyrimo rezultatams svarbią reikšmę turi nuomonės ir nuostatos, įžvalgos, kurias efektyviausiai galima ištirti kokybiniais metodais.

Pasak K. Kardelio (2005), kokybinis tyrimo metodas yra nukreiptas į procesą, interpretaciją, bei elgesio ir situacijos ryšį. Be to, kokybiniai tyrimai yra lankstūs ir jiems nekeliama griežti imties tūrio reikalavimai, tačiau tokio tyrimo rezultatus apibendrinti ir interpretuoti yra sudėtingiau, interpretacija priklauso nuo tyrėjo vaidmens, jo kritinio mąstymo ir „patirties“ kurią „išgyveno“ atliekamo tyrimo metu (Kardelis, 2005). R. Tidikis (2003, p. 355) teigia, kad kokybinių tyrimų ir jų rezultatų išraiška paremta „teorinės sociologijos, tradicinės filosofijos, logikos priemonėmis, jų kategorijomis ir sąvokomis, istoriniu palyginimu, individualaus stebėjimo, apklausos, intuicijos, oficialių ir asmeninių dokumentų panaudojimo patirtimi, publicistinių ir meninių teiginių, išvadų ir rekomendacijų pagrindimo būdais“.

K. Kardelis (2005) išskiria šiuos empirinių tyrimų metodus: stebėjimą, eksperimentą ir apklausą. Siekiant tyrimo rezultatų reprezentatyvumo, objektyvumo ir tikslumo, buvo pasirinkti ekspertų apklausos bei preliminarinio eksperimento metodai. Tačiau, dėl ribotos šio darbo apimties, stebėjimo protokolo rezultatai nėra plačiai analizuojami ir lyginami su preliminarinio eksperimento rezultatais, jie tiesiog papildo tam tikrus preliminarinio eksperimento pastebėjimus.

Ekspertų apklausos metodika

Ekspertų apklausos metodo naudojimo pagrindimas

Tokia apklausa yra specifinė, nes jos metu yra apklausiami žmonės, kurie yra specialiai parenkami atsižvelgiant į tai, kurie turi daugiausia žinių ir didžiausią kompetenciją, bei gali suteikti patikimos ir naudingos informacijos sprendžiamu moksliniu klausimu (Kardelis, 2005).

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad ekspertų apklausa gali vykti anketinės apklausos ar interviu principais. Šiame tyrime ekspertų apklausa vyko abiem būdais, nes su kai kuriais ekspertais, dėl jų tolimos gyvenamosios vietos (kaip pvz. JAV, Kanada, Didžioji Britanija) ir pačių ekspertų pageidavimu, jų apklausa buvo vykdoma raštu, elektroniniu paštu.

Pasak B. Bitino ir kitų autorių (2008), interviu taikymas grindžiamas prielaida, kad prasminga žinoti informantų požiūrius, vertinimus ir nuomones, jis skirtas suvokti informantų patirtį, sužinoti

nuomones tiriamu klausimu. Taigi, šiuo atžvilgiu ekspertų apklausa ypač tinkama tyrimo išsikeltiems klausimams spręsti.

Ekspertų apklausos struktūra ir jos pagrindimas

Vykdyta ekspertų apklausa – pusiau struktūrizuota, t.y. šiai apklausai buvo parengti konkretūs klausimai, tačiau interviu metu, kilus tam tikroms abejonėms, ar siekiant giliau pažvelgti į tam tikrus klausimo aspektus, buvo užduodami interviu metu kilę spontaniški klausimai; ekspertams į klausimus atsakinėjant raštu, kilę neaiškumai ar papildoma informacija buvo gauta papildomai susirašinėjant elektroniniu paštu. Visi ekspertams pateikiami klausimai – atviro tipo, t.y. be jokių galimų atsakymų variantų. Taip buvo siekiama kuo mažiau įtakoti galimus ekspertų atsakymus ir jų nuomonę, gauti kuo originalesnius atsakymus.

Ekspertų apklausos klausimynas susideda iš trijų dalių: įžvalgos apie teatro ir verslo sąsają, teatrinių metodų taikymo apmokant svetingumo paslaugų darbuotojus galimybės, įžvalgos bei nuostatos paslaugų teatro modelio atžvilgiu. Vėlgi, siekiant kuo tikslesnių ekspertų įžvalgų, buvo stengiamasi kuo mažiau įtakoti jų nuomonę, užduodamų klausimų atžvilgiu, todėl klausimų dalis apie paslaugų teatro modelį, kuriame pateikiamos įvairios verslo ir teatro galimos sąsajos, teatrinių bei verslo terminų paralelės, buvo pateikiama pačiame gale. Prieš užduodant klausimus apie paslaugų teatro modelį, respondantai būdavo supažindinami su paslaugų teatro modeliu, paaiškinant visus jo elementus. Siunčiant klausimus elektroniniu paštu, pirmiausia buvo nusiunčiama pirmoji ir antroji klausimų dalys, o į jas atsakius – klausimai apie paslaugų teatro modelį. Prieš klausimus, siunčiamus elektroniniu paštu, apie paslaugų teatrą, buvo pateikiamas paslaugų teatro modelis ir jo aprašymas bei paaiškinimas, ištrauka iš Grove ir Fisk (1992) straipsnio.

Visi ekspertų apklausos klausimai paremti teorine šio tyrimo medžiaga ir kyla iš tam tikrų mokslinės literatūros analizės įžvalgų. Konkrečius klausimyno klausimus galima pamatyti 10 ir 11 prieduose. Kaip matome, šie klausimynai yra beveik identiški, tačiau „Klausimynas svetingumo srities ekspertams“ (priedas Nr.10, klausimas pažymėtas raudona spalva) dar turi klausimą apie tai, kas yra svetingumo paslaugos, o priede Nr. 11, „Klausimynas teatro/improvizavimo srities ekspertams“, pateikiami klausimai apie tai, kas yra vaidyba, improvizavimas ir tam tikrus šių elementų bruožus (priedas Nr. 11, klausimai pažymėti raudonai). Kitiems ekspertams standartiškai užduoti tokie patys klausimai, išskyrus visus raudonai pažymėtus klausimus.

1 lentelėje pateikiamas klausimyno skirstymas į tyriminius blokus bei jiems keliami uždaviniai. Kaip matome klausimai, prieduose Nr. 10 ir Nr. 11 pateiktuose klausimynuose, atitinka jiems keliamus uždavinius ir atsako į bendrą tyrimui keliamą probleminį klausimą.

Ekspertų apklausos tyriminiai blokai ir jų uždaviniai

IŽVALGOS APIE VERSLO IR TEATRO SĄSAJĄ	TEATRINIŲ METODŲ TAIKYMO APMOKANT SVETINGUMO PASLAUGŲ DARBUOTOJUS GALIMYBĖS	IŽVALGOS IR NUOSTATOS PASLAUGŲ TEATRO MODELIO ATŽVILGIU
<p><u>Uždaviniai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ištirti teatro metaforos versle egzistavimą bei nuostatas ir įžvalgas šios metaforos naudojimo versle atžvilgiu, • išsiaiškinti teatro (dramos) metaforos panaudojimo galimybes, • išskirti galimas teatrinių ir verslo sąvokų paraleles, kitus šių sferų sąlyčio taškus 	<p><u>Uždaviniai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ištirti teatro ir svetingumo paslaugų sąsajas, • išskirti svarbiausias svetingumo paslaugų darbuotojų savybes, • išskirti svetingumo paslaugų bei vaidybos ir improvizavimo metodų pagrindinius bruožus, • ištirti teatrinių metodų mokymo svetingumo paslaugų darbuotojams būtinybę ir galimą naudą, • ištirti teatrinių metodų taikymo privalumus ir trūkumus. 	<p><u>Uždaviniai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ištirti nuostatas ir įžvalgas paslaugų teatro modelio atžvilgiu, • išskirti paslaugų teatro modelio privalumus ir trūkumus, • ištirti paslaugų teatro modelio pritaikomumo galimybę.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Ekspertų apklausos tyrimo imties ir eigos charakteristikos

Jau nuo 2012 metų pavasario buvo susirašinėta su mokslininkais Raymond Fisk ir Stephen Grove, gyvenančiais JAV, kurie sukūrė *paslaugų teatro* modelį, pirmieji pristatė šią koncepciją ir užsiima *dramos, teatro* metaforos taikymo marketinge analize ir tyrimais. Elektroniniu paštu su jais buvo konsultuojamasi įvairiais su šiuo tyrimu susijusiais klausimais. Tačiau kaip ekspertas, dalyvavęs apklausoje, šiame tyrime dalyvavo tik mokslininkas Raymond Fisk, nes, pasak abiejų šių mokslininkų, jie šios srities tyrimus atlikinėjo ir teorijas kūrė drauge, todėl visiškai užtenka, kad į klausimus apie paslaugų teatrą ir kitus su tuo susijusius klausimus atsakytų vienas iš jų.

Iš viso buvo apklaustas 21 ekspertas iš įvairių šalių, jie vyko skirtingomis kalbomis ir skirtingais būdais. Ekspertų apklausai įgyvendinti, prireikė daugiau kaip 200 elektroninių laiškų, 5 skambučių telefonu, 13 susitikimų ir 2 video skambučių. Bendravimas su ekspertais visada prasidėdavo nuo kontakto elektroniniu paštu, vėliau sekė interviu susitikimų metu, apklausa susirašinėjant elektroniniu paštu ar video pokalbių metu „Skype“ programos pagalba, arba telefonu. Priede Nr.12 pateikiamoje ekspertų charakteristikos lentelėje yra nurodytas ir interviu būdas „pokalbis, atsakymai raštu, elektroniniu paštu“. Tai reiškia, jog su tais ekspertais iš pradžių susitikus buvo aptartas ir pristatytas tyrimas, o vėliau, jų pačių pageidavimu, atsakymus į interviu klausimus jie atsiuntė elektroniniu paštu.

Kaip matome iš pateiktos ekspertų charakteristikos lentelės, ekspertai yra iš keturių skirtingų sričių (tiek akademinės bendruomenės, tiek verslo srities atstovai): tai ekspertai, naudojantys teatrinės priemonės savo versle (verslo mokymų lektoriai, universitetų profesoriai, ilgamečiai verslininkai), ekspertai iš svetingumo paslaugų ar turizmo srities (turizmo agentūros savininkas,

universiteto profesorius, viešbučių vadovė, viešbučių ir restoranų asociacijos prezidentė, miesto turizmo tarybos atstovė), teatro srities ekspertai (improvizavimo meistrai ir mokytojai, aktoriai, teatro režisieriai) ir ilgą patirtį verslo srityje turintys žmonės, kurie nesusiję nei su svetingumo paslaugomis, nei su teatru (naftos perdirbimo įmonės personalo vadovė, finansų srities universiteto profesorius, verslo konsultavimo įmonės savininkas, personalo valdymo srities universiteto profesorė). Nei vienai iš minėtų sričių nepriskiriamas tik mokslininkas R.Fisk, nes jo, kaip paslaugų teatro koncepcijos ir modelio autoriaus, nuomonė šiame tyrime nėra apibendrinama kartu su visų ekspertų nuomone, o yra pateikiama atskirai, kaip komentaras greta visų ekspertų įžvalgų įvairiais klausimais. Tokie ekspertai pasirinkti siekiant pažvelgti į nagrinėjamą problemą iš įvairių pusių, susidaryti platesnį vaizdą ir atidžiau pažvelgti į galimas sąsajas tarp verslo ir teatro.

Nė vienas apklaustas ekspertas neprieštaravo, kad būtų skelbiami jų vardai ir kiti duomenys, nurodyti ekspertų charakteristikos lentelėje. Tačiau visiems ekspertams (išskyrus R. Fisk), atitinkamai pagal jų veiklos sritis, suteikti tam tikri kodai: VT reiškia verslo ir teatro srities atstovą, S – svetingumo paslaugų ar turizmo, T – teatro, o V – ekspertą iš verslo srities. Skirtingi skaitmenys prie raidžių simbolizuoja skirtingą žmogų. Ekspertų kodų naudojimas pasirinktas dėl patogumo juos cituojant bei galimybės aiškiau parodyti, kokios srities atstovo įžvalgos pateikiamos nagrinėjamu klausimu. Taigi, cituojant ekspertus, pateikiant jų įžvalgas ir jas analizuojant, nurodomi pasisakiusių tuo klausimu asmenų jiems priskirti ekspertų kodai, pagal kuriuos, pageidaujant, galima sužinoti ir konkretaus žmogaus vardą bei pavardę, pareigas ir pan.

Ekspertai, kaip jau ir minėta, yra iš skirtingų šalių: 10 iš Ispanijos, 3 iš Kanados, 3 iš JAV, 2 iš Jungtinės Karalystės, 3 iš Lietuvos. Dėl aukščiau minėtų priežasčių, t.y. siekiant didesnės įvairovės, platesnio požiūrio, buvo apklausti įvairių šalių atstovai, tačiau specialiai kokios nors konkrečios šalies ekspertų nebuvo renkama. Ekspertai atrinkti pagal savo veiklos sritį, pagal įvairią informaciją, rastą internete, pagal rekomendacijas, kitaip tariant, pagrindinis ekspertų atrankos rodiklis – jų veiklos pobūdis, patirtis ir profesionalumas savo srityje. Tačiau, kaip galima pastebėti, didžioji dauguma ekspertų yra iš Ispanijos. Taip yra todėl, kad atlikdama šį tyrimą, straipsnio autorė didžiąją laiko dalį praleido studijuodama Ispanijoje.

Faktas, jog ekspertai yra iš skirtingų šalių, natūraliai nulėmė ir tai, jog interviu buvo atliekami skirtingomis kalbomis: 11 anglų, 1 anglų ir ispanų, 5 ispanų ir 2 lietuvių kalba. Tam tikri išsireiškimai ir specifiniai terminai užsienio kalboje kartais neturi visiškai tikslaus vertimo ar atitikmens lietuvių kalboje, todėl kartais tam tikrus ekspertų pasisakymus tenka interpretuoti ir ieškoti vertimo, kuris yra pats artimiausias eksperto išsireiškimui.

Preliminarinio (linijinio) eksperimento metodika

Preliminarinio (linijinio) eksperimento metodo naudojimo pagrindimas

Dažnai kaip kiekybinio tyrimo metodas naudojamas *atvejo tyrimas*, kuris remiasi atskirų atvejų studijomis. Atvejo tyrimas išsiskiria tuo, kad jį sudaro vienas atskiras objektas (asmuo, institucija, įvykis), tačiau į jį gali būti pažvelgta žymiai giliau, įsigilinant į įvairius procesų ir veiksmų priežastinius ryšius bei jų sąveikos kontekstą, tad šiuo aspektu jis yra masinės apklausos priešingybė (Bitinas, ir kt. 2008). Todėl šiame tyrime, kaip atvejo tyrimo būdas, pasirinktas *preliminarinio (linijinio) eksperimento* metodas, kuris buvo atliktas Palangos viešbutyje „Vanagupė“.

Socialiniuose tyrimuose skiriamos trys eksperimentinių tyrimų rūšys: preliminariniai, tikrieji ir kvaziekperimentiniai tyrimai. Norint įvertinti taikytų priemonių efektyvumą, naudojant kokį nors eksperimentinį manipuliatorių, pavyzdžiui, naujus mokymų metodus ar programas, pasak K. Kardelio (2005), labiausiai tinkami yra preliminariniai arba linijiniai tyrimai. Kadangi šiuo tyrimu norima iširti teatrinių metodų naudojimo, apmokant svetingumo darbuotojus, efektyvumą, tad preliminarinis eksperimentas šiuo atveju yra tinkamiausias.

Preliminarinis arba linijinis eksperimentas taip vadinamas todėl, kad jis atliekamas su viena tiriamųjų grupe (tikrajame eksperimente reikalingos dvi tiriamųjų grupės: eksperimentinė, kuriai taikomas eksperimentinis manipulatorius/veiksny, ir kontrolinė – kuriai šis veiksnys netaikomas) (Kardelis, 2005). Be to, jame yra įvertinami tiriamieji požymiai prieš taikant poveikį (pirminio testo (*pre-test*) atlikimas), o po to, praėjus kuriam laikui, kai buvo taikomas eksperimentinis faktorius (*test-factor*), nustatomas tų požymių kitimas, atliekant užbaigimo testą (*post-test*), o *pre-test* ir *post-test* rezultatų skirtumas ir yra tokio eksperimento rezultatas (Kardelis, 2005). Tikrajame eksperimente yra lyginami eksperimentinės ir kontrolinės grupės gauti rezultatai (Kardelis, 2005). Taigi, atvejo tyrimui su viena tiriamųjų grupe pasirinktame viešbutyje atlikti buvo galimas būtent preliminarinio (linijinio) eksperimento tyrimo metodas.

Pagrindiniai atlikto linijinio eksperimento elementai

K. Kardelis (2005) pateikia tam tikrus (žemiau išvardintus) „eksperimentinės sistemos“ elementus (pateikiami autoriaus elementų apibrėžimai ar apibūdinimai, nurodant tik cituojamos knygos puslapį), kuriais remiantis išskiriami ir šio konkretaus atlikto preliminarinio eksperimento elementai:

1. **Eksperimentatorius** – „asmuo, vadovaujantis visam eksperimento procesui, nors nebūtinai pats atliekantis visą darbą“ (p. 84). Šio tyrimo eksperimentatorė – pati darbo autorė, kuri vadovavo visai tyrimo eigai ir procesui, bei pati vykdė mokymus. Kadangi autorė yra baigusi tiek režisūros studijas, tiek ir įvairius improvizavimo kursus užsienyje, pati jau trejus

metus veda improvizavimo kursus, tad jos kompetencija vykdyti mokymus šiame eksperimente yra pakankama.

2. **Eksperimentinis veiksnys arba nepriklausomas kintamasis** – „tai sąlygos ar jų sistema, kurios, atsižvelgiant į tyrimo hipotezę, tikslingai įvedamos į eksperimentą, o jomis manipuliuoja eksperimentatorius“ (p. 84). Šiame tyrime nepriklausomas kintamasis, kuriuo eksperimentatorius tikslingai manipuliavo ir darė poveikį priklausomam kintamajam, skatinant tam tikrus pakitimus – teatriniai mokymai: paslaugų teatro koncepcijos pristatymas, vaidybos ir improvizavimo pagrindų mokymas.
3. **Eksperimentinė situacija** – „tai su eksperimentu susijusios aplinkos sąlygos, išskyrus eksperimentinį veiksnį“. Mokymai vyko tyrimo dalyvių darbo vietoje, vienoje iš konferencijų salių, todėl ne visi dalyviai galėjo visiškai atsiriboti nuo darbo reikalų ir pilnai priimti mokymų teikiamą informaciją.
4. **Eksperimentinio tyrimo objektas arba priklausomas kintamasis** – tai, kam daromas poveikis nepriklausomu kintamuoju, „ką mes eksperimentu tiriamo“ (p. 85). Šiuo atveju – tai mokymų dalyvių – viešbučio darbuotojų, svarbiausios profesinės savybės bei nuostatos teatrinių priemonių vartojimo teikiant svetingumo paslaugas atžvilgiu .

Eksperimentinių tyrimų patikimumą lemiantys veiksniai

K. Kardelis (2005) išskiria veiksnius (vidinius ir išorinius), kurie gali nulemti tam tikras tyrimo paklaidas. Tam tikri veiksniai galėjo turėti įtakos ir šio preliminarinio eksperimento rezultatams, nes jų eksperimentatorius pakeisti negalėjo. Visi šie veiksniai išvardyti ir pagrįsti priede Nr. 13.

Preliminarinio eksperimento eiga

Pagal tam tikras funkcijas, kurias reikėjo atlikti eksperimento metu, tyrimą galimą suskirstyti į tris dalis, kurios pateiktos 2 lentelėje. Kaip matome, prieš pradėdant eksperimentą, be pasirošiamųjų organizacinių darbų, jam buvo ruošiamasi, atsižvelgiant į konkrečią viešbučio „Vanagupė“ darbo specifiką, t.y. pasidomėta mokymų dalyvių pareigybių klientų aptarnavimo standartais, į kuriuos atsižvelgiant buvo vykdomi mokymai, jais remiantis buvo teikiami pavyzdžiai mokymų metu.

2 lentelė

Preliminarinio eksperimento dalys pagal jų funkcinį pobūdį

1.PRIEŠEKSPERIMENTINĖ	2.EKSPERIMENTINIO FAKTORIAUS (TEST-FACTOR) TAIKYMAS	3.TYRIMO DUOMENŲ RINKIMAS
Susitikimas bei susirašinėjimas elektroniniu paštu su viešbučio „Vanagupė“ direktore bei rinkodaros ir veiklos vadove	Teatrinių metodų mokymai darbuotojams	Anketinės apklausos ir stebėjimo protokolas
<ul style="list-style-type: none"> • aptariami tyrimo tikslai, eiga, datos; • aptariamas esminis mokymų turinys 	<ul style="list-style-type: none"> • paslaugų teatro koncepcijos pristatymas; 	<ul style="list-style-type: none"> • pirminiai testai (<i>pre-test</i>) – anketinės apklausos prieš

ir viešbučio vadovybės lūkesčiai mokymų atžvilgiu; • viešbučio darbuotojų klientų aptarnavimo standartų atmintinės peržiūra ir analizė (šiam darbe jie nepateikiami dėl viešbučio komercinių paslapčių apsaugos).	• vaidybos pagrindų mokymas; • improvizavimo pagrindų mokymas.	prasidedant mokymams ir įvairiems mokymų etapams; • užbaigimo testai (<i>post-test</i>) – anketinės apklausos po kiekvieno mokymų etapo; • stebėjimas – mokymų dalyvių stebėjimas ir protokolo pildymas visų mokymų metu.
--	---	---

Šaltinis: sudaryta autorės.

Antroji ir trečioji tyrimo dalys – tai linijinis eksperimentas, kurio metu buvo renkami tyrimo duomenys. Teatriniai mokymai vyko dvi dienas: pirmąją dieną – nuo 9.00 iki 17.00 val., antrąją dieną – nuo 9.00 iki 14.30 val. Plačiau mokymų dienų planai pateikti priede Nr. 14. Šio eksperimento metu buvo tiriamos mokymų dalyvių nuostatos paslaugų teatro modelio atžvilgiu, bei improvizavimo mokymų poveikis asmeninėms dalyvių savybėms. Todėl mokymų pagrindas – improvizavimo mokymas.

Kaip matome iš pateikto mokymų plano, pirmiausia tyrimo dalyviams buvo pristatyta paslaugų teatro koncepcija, paslaugų teatro modelis. Pristatant paslaugų teatro modelį, jo elementai buvo apibūdinami, remiantis viešbučio paslaugų pavyzdžiu. Pristačius paslaugų, kaip teatro, idėją, dalyviams lengviau buvo galima pristatyti teatrinius mokymus, ir juose įgytų žinių pritaikymo savo darbe idėją. Priede Nr. 15 pateikiamas paslaugų teatro modelis, pritaikytas apibūdinant viešbučio „Vanagupė“ paslaugas. Priedo Nr. 15 paveiksle pavaizduota R.Fisk ir S.Grove paslaugų teatro schema, tačiau joje autorė nurodė paslaugų teatro atitikmenis viešbučio „Vanagupė“ darbo praktikoje.

Remiantis ekspertų pastebėjimais, kurie paminėjo, kad viena iš teatrinių mokymų grėsmių būtų „bloga vaidyba“, „pervaidinimas“, į mokymų programą buvo įtrauktas ir vaidybos pagrindų mokymas, kurių tikslas – apibrėžti geros ir prastos vaidybos skirtumus bei suvokti pagrindinius vaidybos principus. Kaip pagrindą turint bendrą suvokimą apie tinkamą vaidybą, toliau buvo mokoma improvizavimo technikos.

Tyrimo duomenų rinkimas

Duomenys tyrimui buvo renkami apklausos būdu.

Anketinė apklausa, kaip vienas iš duomenų rinkimo būdų preliminarinio eksperimento metu, pasirinktas dėl Tidikio (2003), Pruskaus (2004), Luobikienės (2005) išskiriamų šių anketinės apklausos privalumų:

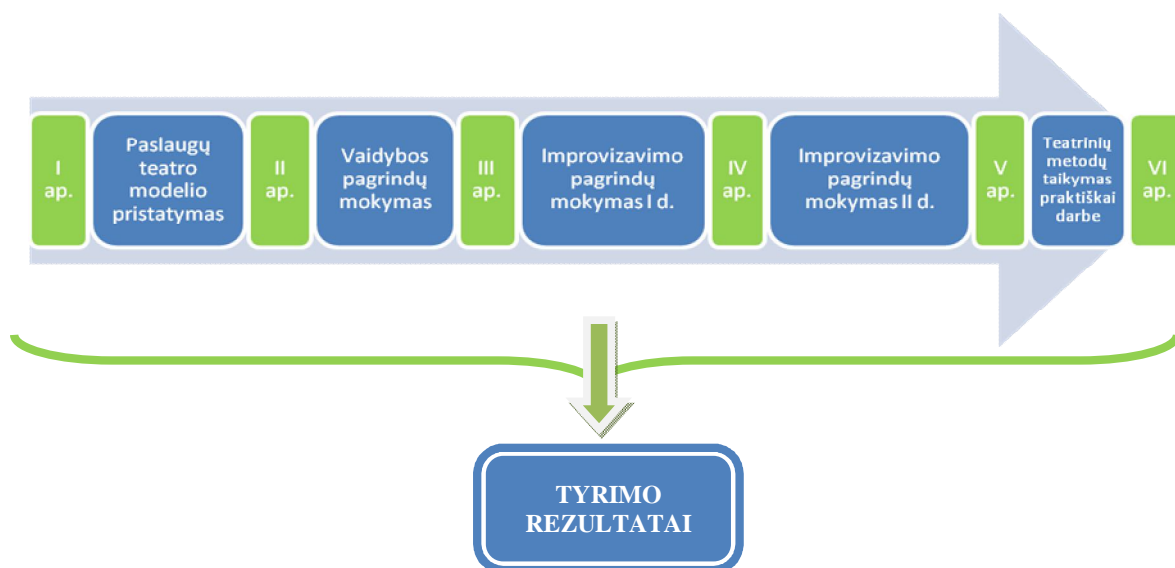
1. užtikrina pakankamą atranką;
2. 100 procentų arba šiek tiek mažiau grąžinama anketų;
3. yra galimybė instrukuoti respondentus (iškilus būtinumui, pvz.: nesuvokiant klausimo esmės);

4. respondentų galimybė konsultuotis su apklausos organizatoriumi (minimaliai);
5. apklausos organizatoriaus galimybė kontroliuoti situaciją: sekti atsakymo į klausimus eigą, gauti papildomos informacijos stebint;
6. iš respondentų reakcijos preliminariai spręsti apie problemos reikšmę, anketos klausimų sudarymo ir išdėstymo techniką;
7. anketavimas yra trumpesnis už interviu, diskusiją ar kitą duomenų rinkimo būdą.

Anketinės apklausos duomenys buvo renkami šešiais etapais:

1. I apklausa (priedas Nr.16) – apklausa prieš prasidedant mokymams, dalyvių lūkesčiams, nuomonėms ir įžvalgoms apie verslo ir teatro sąsają bei pačius teatrinius mokymus iširti, svarbiausioms svetingumo paslaugų darbuotojų savybėms įvardinti, nuomonėms apie teatrinių metodų mokymo naudingumą nustatyti.
2. II apklausa (priedas Nr.17) – apklausa po paslaugų teatro modelio pristatymo, nuomonėms ir įžvalgoms apie paslaugų teatro idėją iširti, ir lūkesčių bei nuomonės apie būsimus vaidybos mokymus iširti, nuomonėms apie teatrinių metodų mokymo naudingumą nustatyti.
3. III apklausa (priedas Nr.18) – apklausa po vaidybos pagrindų mokymų, nuomonėms ir įžvalgoms apie vaidybos pagrindų mokymus, ir lūkesčiams bei nuomonei apie būsimus improvizavimo mokymus, iširti, nuomonėms apie teatrinių metodų mokymo naudingumą nustatyti.
4. IV apklausa (priedas Nr.19)– apklausa po pirmosios mokymų dienos, nuomonėms ir įžvalgoms apie vykusius improvizavimo mokymus ir lūkesčiams apie toliau vyksiančius improvizavimo mokymus iširti, nuomonėms apie teatrinių metodų mokymo naudingumą nustatyti.
5. V apklausa (priedas Nr.20) – apklausa po abiejų mokymų dienų, nuomonėms ir įžvalgoms apie vykdytus mokymus ir jų naudą iširti.
6. VI apklausa (priedas Nr.21)– apklausa po dviejų darbo savaitių po mokymų pabaigos, nuomonėms ir įžvalgoms apie vykdytus mokymus ir jų praktinę naudą, panaudojimo darbo procese galimybes, iširti.

Atsižvelgiant į tyrimo eigą, duomenų rinkimo etapus, bei visa tai apibendrinant, preliminarinio (linijinio) eksperimento procesą galime pavaizduoti grafiškai (2 pav.).



2 pav. Preliminarinio eksperimento procesas

Šaltinis: sudaryta autorės.

Viso mokymų proceso metu tyrimo duomenys buvo renkami ir *stebėjimo* būdu. Stebėjimas, pasak Kardelio (2005), „tai kryptingai organizuotas aplinkos daiktų ir reiškinių suvokimas“ (p. 69). Siekiant objektyvumo ir mažesnės klaidų tikimybės, turi būti pasitelkiamos tam tikros matavimo priemonės bei registravimo procedūros (Kardelis, 2005). Stebėjimą vykdė eksperimentatorės, darbo autorės, paskirtas asmuo, kuris rašė mokymų proceso protokolą (priedas Nr.), stebėjo dalyvių kūno kalbą, bendrą dalyvių nusiteikimą, nuotaiką mokymų metu, žymėjo pastebėtus pokyčius. Tyrimo dalyviams minėtas asmuo buvo pristatytas kaip kolegė, kartu atliekanti šį tyrimą ir rašanti jo protokolą, detaliam neaiškinant, kad jos užduotis – stebėti tyrimo dalyvius, tuo sąmoningai siekiant, kad ši informacija neįtakotų tyrimo dalyvių elgesio. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad šis stebėjimas – tik pagalbinė priemonė duomenų rinkimui, papildanti pagrindinį duomenų rinkimo metodą – anketinę apklausą.

Anketinės apklausos klausimyno struktūra

Anketinės apklausos klausimai sudaryti remiantis teorine šio darbo dalimi bei, dižiāja dalimi, ekspertinės apklausos duomenimis (kaip, pavyzdžiui, pagrindinių svetingumo paslaugų darbuotojų savybių išskyrimas, teatrinių ir verslo terminų paralelių įvardijimas ir t.t.). Visose šešiose anketose klausimai labai panašūs arba visai vienodi, siekiant galimybės kiek įmanoma tiksliau palyginti gautus rezultatus ir įvertinti jų pokytį per visą eksperimento procesą. Anketų klausimai trijų tipų:

- klausimai su atsakymais, vertinamais skalėje nuo 1 iki 5, pateikiant mažiausios ir didžiausios vertinimo skalės balų reikšmes (pvz. 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku);

- pastarojo tipo klausimai, su galimybe dar įrašyti savo siūlomą atsakymo variantą;
- atviri klausimai.

Kaip matome, tokio tipo klausimai suteikia daug kokybinės informacijos, kuri turėjo būti sisteminama, lyginama, interpretuojama. Vertinimo skalėje įvertintų atsakymų duomenys buvo sumuojami ir vedamas kiekvienos apklausos atskirų klausimų vertinimo vidurkis, kad šiuos, kiekvienos apklausos, vidurkius būtų galima palyginti, stebėti jų pokytį ir analizuoti.

Dažnai yra naudojama septynių arba penkių balų skalė, tačiau 5 balų vertinimo skalė pasirinkta, nes, pasak Sudhar ir Selvam (2006), Raquel ir kt. (2009), penkių balų vertinimo sistema patogesnė ir paprastesnė, nes respondentui lengviau pasirinkti iš penkių atsakymo variantų.

2.2. Tyrimo rezultatų analizė

2.2.1. Ekspertų apklausos tyrimo duomenų analizė

Verslo ir teatro sąsajos

Visi apklausti ekspertai 100% sutinka, jog verslas ir teatras turi tam tikrų panašumų ar sąlyčio taškų. Tačiau skirtingi ekspertai išskiria įvairius panašumus ir abiejų sričių bruožus.

Versle, kaip ir teatre, kaip teigia ekspertai, svarbiausia sukurti puikų pasirodymą. O pats pagrindinis faktorius šiame procese – žmonės, darbas su žmonėmis, žmonių įsitraukimas į puikaus pasirodymo kūrimą (VT5, VT6, VT4, T18), o žmonės atlieka tam tikrus vaidmenis (S8, S9, S10, V15, V16, V17, T18). Kaip teigia ekspertas S9, tie vaidmenys yra asmeniniai ir profesiniai. „Kai mes reikalaujame darbuotojų būti profesionaliais, mes turime omenyje, kad jie būtų kažkuo kitu. T.y., būdami profesionaliais, jie nėra visiškai savimi, jie atlieka tam tikrą vaidmenį. Ir dažnai yra kur kas lengviau pasamdyti žmogų, kurio tikra/reali asmenybė yra labai artima pageidaujama vaidmeniui atlikti, nei skirti laiko apmokymams, kad jie įsikūnytų į tokį vaidmenį, kokio mums reikia. Pavyzdžiui, mūsų įmonėje yra įdarbinami žmonės, kurie iš prigimties yra paslaugūs, malonūs ir mandagūs, vietoj to, kad apmokytų juos, kad jie tokiais taptų.“ Pasak eksperto T18, būdamas vaidmenyje, žmogus kartais gali tai, ko negalėtų ar net nesugebėtų, būdamas pats savimi.

Dauguma ekspertų (VT3, VT15, S9, V15, V17, S19, S20) taip pat mini seną posakį, jog visas gyvenimas, pasaulis, yra teatras, scena. Todėl ir verslas, pasak jų, yra ne išimtis, tad visi verslo dalyviai yra atlikėjai. Tačiau, kaip pastebi ekspertas VT3, nors ir visos įmonės teikia veiklos, pasirodymo, ataskaitas (angl. *performance review*, o *performance* reiškia ir „veikla“, ir „pasirodymas“), paklausus verslininkų, ar jie yra alikėjai, verslininkai tai neigia, nors iš tiesų verslas ir yra pasirodymas. Be to, kaip teigia ekspertas S8, „pirmiausia, teatras jau pats savaime yra

verslas, tad turi būti valdomas taip, kad neštų pelną, duotų pajamų, nors kartais teatras tėra suvokiamas kaip viešų įstaigų vieša paslauga, būdas skleisti kultūrą.“

Taigi, verslas, atsižvelgiant į jo organizacinę struktūrą, yra panašus į teatrą. Taip pat „abiejose srityse formuojamas biudžetas, susiduriama su konkurencija. Abiejose svarbūs techniniai ir tarpasmeniniai įgūdžiai“ (T11). „Teatre yra departamentai, kurie rūpinasi apšvietimu, dekoracijomis, garsu ir pan., versle taip pat yra įvairūs skyriai ir departamentai“ (T13). Be to, visi šie skyriai ir juose dirbantys žmonės (tiek versle, tiek teatre), turi dirbti kryptingai, bendradarbiaujant ir kuriant vieną, kiek įmanoma, patį geriausią, produktą (S8, T13). O visi vaidmenys ir darbai turi būti koordinuojami ir „režisuojami“, kad visas „pasirodymas“ vyktų sklandžiai (S8). „Kūrybiniu požiūriu, abiejose srityse labai svarbi yra sinergija, socialinis ir emocinis bendradarbiavimas, komunikacija“ (T13, T18).

Žymus panašumo elementas ir tas, kad versle, kaip ir teatre, nuolatos reikia būti pasirengus improvizuoti ir prisitaikyti prie netikėtai pasikeitusios situacijos (T13, VT5, T18, S19, S20). „Aš esu išplėtojęs, užauginęs daugybę įvairių įmonių verslų. Ir, mano manymu, verslas tikrai yra teatras. Versle turi nuolatos būti „ant pirštų galiukų“, o teatrinis improvizavimas, manau, labai gerai padeda tai išsiugdyti“ (VT5). Taigi, verslas, kaip ir teatras, yra neatsiejamas nuo improvizavimo.

Dar vienas labai svarbus verslo ir teatro panašumo aspektas – klientai. „Bendravimas tarp darbuotojų ir klientų tam tikra prasme yra teatras“ (S7). „Aktoriai ieško būdų, kaip įtraukti žiūrovus į savo pasirodymą, o verslas – kaip pritraukti ir išlaikyti lojalius klientus savo paslaugoms ar produktams“ (T12). Abiejose srityse svarbiausia, kaip patenkinti klientą ir pasiekti, kad jis sugrįžtų (T11, S19, S20). Kad ir ką pirktų vartotojas, knygą, technologinį įrenginį ar kitokį produktą, jis siekia, tikisi tam tikro patyrimo: intelektualio, emocinio ar tiesiog džiaugsmingo patyrimo, taip pat kaip ir žiūrovai, eidami į pasirodymą teatre (VT3). „Teatras sukuria reikiamą aplinką ir kuria tam tikrą patyrimą; tiek aktoriai, tiek ir žiūrovai žino, ko iš jų tikimasi ir reikalaujama, norint, kad tas patyrimas būtų pasiektas“ (S9, T18).

Paslaugų teatro eksperto komentaras

Ekspertas R. Fisk teigia, kad teatro metafora versle yra labai lengvai visiems suvokiama ir priimtina, nes teatras – tai šimtmečiais egzistuojantis kultūrinis reiškinys beveik visose šalyse ir kultūrose, kur jis egzistuoja skirtingais išraiškos būdais ir lygiais, tačiau jis yra. Ir niekam niekuomet nereikia aiškinti, kas yra scena, aktorius ar pasirodymas. Žmonės tai žino tiesiog natūraliai. O tai, ką jie suvokia, žmonėms yra lengva priimti.

Kaip matome, teatro ir verslo sąsajų, pasak apklaustų ekspertų, galime rasti daug ir įvairių. Iš šių atsakymų galime spręsti, kad verslas ir teatras tikrai yra panašūs įvairiais aspektais. O kaip

Giedrė Žlabytė, „Paslaugų teatras: teatrinių metodų taikymas teikiant svetingumo paslaugas“, doc.dr. Irina Žalienė

teigia ekspertas S9, kalbant apie verslą ir teatrą, „nėra sunku išvelgti panašumų, sunkiausia pamatyti, kuo šios dvi sritys skiriasi“. Visi paminėti bei analizuoti teatro ir verslo panašumai, sąlyčio taškai, bruožai, kurie būdingi tiek teatrui, tiek ir verslui, apibendrintai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė

Verslo ir teatro panašumai	
VERSLO IR TEATRO PANAŠUMAI	
Organizaciniu požiūriu	Kūrybiniu požiūriu
<ul style="list-style-type: none"> • Teatras irgi yra verslas • Pasiskirstymas vaidmenimis • Darbas su žmonėmis ir jų tarpusavio bendradarbiavimas • Organizacinė struktūra ir valdymas: įvairūs departamentai ir asmenys koordinuojami bendram tikslui pasiekti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verslas primena nuolatinį buvimą scenoje • Pasakojimas, istorija, scenarijus įmonės veikloje, marketinge, pardavimuose • Komunikacija klientui: idėja, koncepcija • Atlikimas/pasirodymas – veikla • Improvizavimas yra nuolatinė verslo dalis • Svarbiausia - patyrimo, vertės kūrimas klientui • Kliento įtraukimas į produkto, vertės kūrimą

Šaltinis: sudaryta autorės.

Svetingumo paslaugų ir teatro sąsajos

Pasak eksperto S20, svetingumo paslaugos – tai tarsi „nematomas“ harmoningas komandinis darbas, kurio detalių negali išvelgti, tačiau jo rezultatas – komfortiška kliento savijauta, pasitikėjimo jausmas ir maloni patirtis naudojantis teikiama paslaugomis.

Dauguma ekspertų pažymi, kad svetingumo paslaugos ir teatras turi daug, o gal net ir daugiau nei kitos paslaugos, panašumų. Kitaip tariant, svetingumo paslaugos savo pobūdžiu turi teatrališkumo. Panašumo elementai tarp svetingumo paslaugų ir teatro yra noras padaryti žmonėms įspūdį, kuris išliktų ilgam, užtikrinti, kad žiūrovams/klientams būtų smagu, kad jie kažką pajustų, kad juos paslaugos paveiktų, ir kad jų atsakas į tai būtų – sugrįžimas atgal (VT1). Abiejose srityse svarbiausia yra patyrimas, poveikis, kurį perteikti padeda įvairios priemonės: dekoracijos, kostiumai, pjesė bei tinkami aktoriai, kurie įtikinamai vaidina ir gali perteikti norimą patyrimą klientams (VT2, VT6, S10, T11, T12, T13, V14, V16, V17, T18). „Svetingumo paslaugos – tai ne tik paslaugos, tai tam tikras patyrimas, išgyvenimas. Nes juk į viešbutį vykstame ne tik miegoti, o į restoraną ne tik valgyti. Dėl tam tikrų potyrių mes einame į teatrą, dėl to paties naudojames ir svetingumo paslaugomis” (VT6, T18).

Svetingumo paslaugų įmonėje, dažniau nei kitose įmonėse, darbuotojai veikia klientų akyse, kaip aktoriai prieš žiūrovus (VT3, S8). Taip pat, kaip ir aktoriai teatre, svetingumo paslaugų darbuotojai turi puikiai ir tiksliai žinoti savo vaidmenį, tačiau ir būtinai mokėti improvizuoti, kad jų teikiamos paslaugos būtų kuo puikesnės (S10, T11). Ekspertai taip pat pastebi, kad panašumas yra

ir tame, jog teikiant svetingumo paslaugas, nuolatos vyksta bendravimas su klientu, bendravimas yra labiau tiesioginis, artimesnis nei kito tipo įmonėse (VT3, S9, T11, V15).

Svetingumo paslaugos turi daug panašumo su improvizaciniu teatru, nes jose reikia nuolat kurti tam tikrą aplinką, atmosferą, kurios pageidauja klientas, turi nuolatos prisitaikyti, susikoncentruoti į žmones, jų poreikius. Taip pat paslaugos vyksta „tiesiogiai“, esamuoju laiku, todėl reikia greitai taikytis prie nuolatos besikeičiančios situacijos (VT5).

Paslaugų teatro eksperto komentaras

Svetingumo paslaugos turi labai daug teatrališkumo. Pats svarbiausias šių paslaugų bruožas – nuolatinis improvizavimas ir siekimas prisiderinti bei atsakyti į kliento poreikius kiekvienu momentu. Viena didžiausių klaidų, kurią daro vadovai svetingumo sferoje – tai jų bandymas priversti darbuotojus veikti labai standartiškai, sekant ir laikantis sukurtų taisyklių. Tokiu būdu žmones tarsi siekiama paversti „robotais“, „užprogramuotomis mašinomis“, tačiau svarbiausia svetingumo paslaugose – „gyvas žmogus“, reaguojantis į kiekvieną situacijos momentą žmogus. Nes tik tokie žmonės, darbuotojai, gali sukurti svarbiausią kokybiškos paslaugos siekiamybę – teigiamą paslaugos patyrimą klientui.

Apibendrinant visas čia pateiktas mintis, galime teigti, kad svetingumo paslaugos ir teatras daugeliu elementų yra panašūs. Remiantis visų minėtų elementų analize, galime sudaryti lentelę, kurioje atsispindi visi pagrindiniai svetingumo paslaugų ir teatro panašumai (4 lentelė).

4 lentelė

Bendri svetingumo paslaugų ir teatro elementai

BENDRI SVETINGUMO PASLAUGŲ IR TEATRO ELEMENTAI
Pagrindinis uždavinys - patyrimo kūrimas klientui
Personalo darbas matant klientams
Tiesioginis bendravimas, kontaktas su klientais
Svarbus tiek vaidmens tikslumas, tiek ir gebėjimas improvizuoti
Veiksmas „čia ir dabar“

Šaltinis: sudaryta autorės.

Teatro ir verslo terminų paralelės

Visi apklausti ekspertai paminėjo tam tikrus teatrinius terminus, kurie yra identiški, arba turintys kitokį atitikmenį verslo terminologijoje. Teatriniai terminai versle, galėtų būti: režisierius (angl. *director* reiškia ir „režisierius“, ir „direktorius“), scenarijus, aktorių atranka, choreografija, tinkamas momentas/laikas, pristatymas/pateikimas, užkulisiai, dekoracijos/rekvizitai, publikos atsakas/reakcija, pastatymas, pasakojimas, siužetas, žiūrovai/auditorijos, veiksmas, scenos, prodiuseris, scena, pagrindiniai, antraplaniai aktoriai,

Režisierius versle galėtų būti generalinis direktorius, direktorius/vadovas (VT3, VT4, VT6, S7, T13, V15, T18, S20), arba žmogiškųjų išteklių vadovas (S9), darbdavys (T12). „Režisierius daro aktorių atranką taip pat kaip ir darbdavys atlieka darbuotojų atranką“ (T12). Kaip ir įmonės vadovas, taip ir režisierius ar teatro vadovas įgyvendina strateginį valdymą, nes kaip ir versle, taip ir teatre, strategija yra labai svarbi. Pavyzdžiui, parodžius komediją, galbūt kitas spektaklis turėtų būti dramatiškas, nes repertuaras turėtų būti kuo platesnis ir pritraukti kuo platesnį žiūrovų ratą (T13).

Režisūrą galima palyginti ne tik su vadovavimu, bet ir su lyderyste. Nes lyderis padrašina, palaiko, pataria, leidžia eksperimentuoti, kaip ir režisierius savo aktoriams (T11). Lyderis turi būti veiksmo, pasirodymo dalyvis, tačiau tuo pačiu metu turi sugebėti ir matyti viską iš šalies, kaip žiūrovas (T11).

„Kaip režisierius teatre, taip ir vadovas versle turi kurti patikimo, pasitikinčio savimi žmogaus įvaizdį prieš savo darbuotojus. Be to, režisierius sugeba išgauti iš aktorių tai, ką jie sugeba geriausiai; kaip ir įmonėje vadovas turi sugebėti sukurti sąlygas geriausioms darbuotojų savybėms atsiskleisti ir efektyviausiai jas panaudoti, kad darbuotojo veikla įmonėje būtų kuo produktyvesnė ir efektyvesnė“ (V15). Labai svarbu, kad vadovai nepamirštų, jog jie panašūs į režisierius, ir kad „pagrindinis ingredientas vertės kūrimo procese yra žmonės, o jei vadovai tai pamirš, tuomet rezultatai bus prasti, ir nesvarbu, ar tai būtų sumažėjęs pelnas, ar prastas pasirodymas (veiklos rezultatai)“ (VT4).

Teatre dar yra prodiuseris, kurį versle galėtume pavadinti generaliniu direktoriumi (VT3). Nes pasirodymo prodiuseris, nors pats ir nedalyvauja pasirodyme, jis turi sekti ir prižiūrėti daugybę elementų, įskaitant ir režisierių (T11).

Verslininkai yra atlikėjai, turintys savo žiūrovus, kuriems svarbiausias dalykas yra patyrimas (VT3). Aktoriai – tai darbuotojai. Jie gali atlikti pagrindinius arba antraeilinius vaidmenis (VT6, V14, V17, VT3). Pagrindinių vaidmenų atlikėjai įmonėje – tai žmonės, turintys sprendimo teisę (V14, V17, V15, VT6). „Verslo pasaulyje aktoriai yra tie, kurie parduoda, kurie perka, kurie sprendžia“ (V17). Kaip pastebi dauguma ekspertų, žiūrovais būtų galima vadinti klientus. Čia galime atkreipti dėmesį į tai, kad ekspertas V17 aktoriams laiko ir pirkėjus. Taigi, tiek pardavėjai, tiek ir pirkėjai turi savo vaidmenis. Teatre aktoriai, atlikdami savo vaidmenis, stengiasi, kad jie būtų kuo įtikinamesni, kad publika jais tikėtų. Įmonėje vyksta lygiai tas pats. Žmonės, tiek darbuotojai įmonėje, tiek ir klientai, turi tavimi tikėti ir pasitikėti (V15). Be to, vaidyba turi būti įtraukianti į veiksmą žiūrovą, tai – bendradarbiavimas (V14). Beje, kaip pastebi ekspertas VT3, produktas – tai taip pat dalis vaidybos.

„Pasirodymas – tai darbuotojų funkcijos, veikla, kurią jis atlieka įmonėje“ (V15), kasdienis darbas (S8), varomasis veiklos variklis (VT3), bendravimas su klientu pačia plačiausia prasme (S9, T18). Pavyzdžiui, viešbučio veikloje pasirodymas - kliento įsiregistravimas ir išsiregistravimas iš viešbučio (S7), apsilankymas restorane. Ekspertas V14 pabrėžia, kad pasirodymas/atlikimas yra, ar bent turėtų būti, įtraukiantis klientą į tą pasirodymą, ar orientuotas į kliento įtraukimą. Klientas ar tiesiog bet kuri suinteresuotoji šalis versle turėtų jaustis įmonės dalimi, tam tikra prasme įmonės partneriu, jie turėtų jausti, kad atlieka svarbų vaidmenį įmonės gyvenime ir veikloje (V14). Būtent tokia - turinti socialinį aspektą - turėtų būti įmonės veikla, jos pasirodymas. Na, o rinkodaros žinutė, kurią norima perteikti vykdant tam tikrą verslo veiklą, yra kaip ir pagrindinė pasirodymo mintis, koncepcija teatre (VT3).

Scenarijaus atitikmuo versle galėtų būti dialogas (S7), projektas, pasiūlymas (VT3), verslo planas (S8) ar santykių su klientais valdymo politika (S9). Pasak eksperto V16, kiekvienoje kalboje, prezentacijoje yra scenarijus. Dauguma pardavėjų, bendraudami su klientais, parduodami savo paslaugas ar produktus, naudoja nemažai įvairių teatrinių priemonių, scenarijų (V16, V14). „Teatre rašytojas sukuria scenarijų, kurį aktoriai perteikia publikai, žiūrovams, taip pat kaip pardavėjai perteikia jį rinkai“ (T12). Bet, kaip teigia ekspertas S10, „scenarijų galima naudoti, tačiau jis nėra galutinis ir baigtinis, jis turi būti atviras improvizacijai“. Nereikėtų pamiršti, kad „scenarijus“ yra ir verslo kalbos terminas, dažnai vartojamas kalbant apie „verslo scenarijų“, „įmonės ateities scenarijų“ ir pan.

„Scena – tai rinka, verslo kontekstas“ (V17). Scena versle taip pat yra klientams matoma erdvė, arba erdvė, kurioje yra aptarnaujami klientai, pavyzdžiui ofisas, kuriame susitinkama su klientais, restoranas valgomoji salė, viešbučio registratūra (S7, S8, S9). Darbuotojų susirinkimai ir netiesioginiai veiksmai, susiję su klientais, atliekami užkulisiuose, arba „galiniame ofise“ (S7, S8, S9), kitaip tariant, erdvėse, kurios nėra matomos klientams. „Susirinkimai vyksta „gale“, o tai, kas iš susirinkimų išeina, kas juose nusprendžiama, vyksta „priekyje“ (VT3). Galime daryti išvadą, kad dauguma administracinių, organizacinių ir strateginių sprendimų yra priimama ten, kur klientai nemato, t.y. užkulisiuose, o sprendimų įgyvendinimas, tiesiogiai susijęs su klientais, vykdomas matant klientams, t.y. scenoje.

Scenografija – tai visa verslo aplinka (S8, VT3), „įmonės įvaizdis, ženklas, apšvietimas, brošiūros...“ (S9). Teatrinių rekvizitų atitikmuo yra, pavyzdžiui įrankiai ir indai stalui padengti, patiekalai, skambutis ant registratūros stalo, išpūdingas vadovo kaklaraištis (S9) ir kiti daiktai, naudojami verslo aplinkoje, bendraujant su klientu, kaip pavyzdžiui, net ir „darbo stalas bei šeimos nuotraukos ant jo“ (VT5) – tai viskas, kas naudojama sukuriant galutinį produktą klientui (VT3).

Grimeriais versle būtų galima vadinti marketingo, viešųjų ryšių, darbuotojus, nes jie rūpinasi įmonės įvaizdžiu taip pat, kaip grimeriai rūpinasi aktorių išvaizda ir personažų įvaizdžiu teatre (VT6). Teatre yra apšvietimas, kuris turi tam tikrą simboliką ir poveikį, o versle, prekinio ženklo kūrimo ar stiprinimo, tai yra spalvos, kurios kažką reprezentuoja (VT3).

Galime daryti išvadą, kad galima rasti daug paralelinių teatro ir verslo terminų, pritaikyti tam tikrą teatro terminologiją, apibūdinant tam tikrus verslo elementus ar reiškinius. O kaip teigia ekspertas VT3, tuos terminus galima vartoti ir suskaidant verslą į smulkesnes dalis, departamentus, t.y., jei įmonė dirba prie tam tikrų projektų, tai kiekvienas projektas ar padalinys turės savo „režisierius“ ir „aktorius“. Tai tarsi viso pasirodymo, pastatymo suskaidymas į scenas, mizanscenas ar net žodžius (nes, pavyzdžiui, rašant pardavimo pasiūlymą, kalbant, žodžiai taip pat yra labai svarbūs).

Terminai, turintys atitikmenis versle ir teatre, apibendrintai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė

Verslo ir teatro terminų paralelės ekspertų požiūriu

SĄVOKA, VARTOJAMA TEATRE	ATITIKMUO VERSLE
Režisierius	Direktorius, vadovas, darbdavys
Režisūra	Lyderystė, vadovavimas
Prodiuseris	Generalinis direktorius
Aktorius	Darbuotojas
Žiūrovas	Klientas
Pasirodymas	Darbuotojų funkcijos, veikla, kasdienis darbas
Scenarijus	Dialogas, projektas, pasiūlymas, verslo planas
Scena	Rinka, darbo erdvė, kurią mato klientai
Užkulisiai	Darbo kabinetai ir patalpos, nematomi klientams
Scenografija	Verslo aplinka, daiktai, naudojami darbe su klientais
Grimeriai	Marketingo ir viešųjų ryšių darbuotojai

Šaltinis: sudaryta autorės.

Teatrinių priemonių panaudojimas versle

Daugelis respondentų (VT3, VT4, VT6, S9, T11, T13, V17, T18) atsakė, kad bent tam tikros teatrinės priemonės ar mokymai turėtų būti taikomi absoliučiai visuose versluose. Tačiau didžioji dauguma ekspertų (VT1, VT2, VT3, VT6, S7, S8, S9, T12, V14, V16, V17, T18, S19, S20) pabrėžė, išskyrė, kad labiausiai teatrinis mokymas būtų reikalingas paslaugų verslo įmonėse, arba tiesiog verslo įmonėse, kuriose yra tiesiogiai kontaktuojama ir bendraujama su klientais. Kaip sritis, kurioje teatrinis mokymas būtų ypač naudingas, išskiriama ir svetingumo paslaugų sritis, t.y. viešbučiai ir restoranai. „Paslaugų sferoje, arba srityse, kur nuolatos bendraujama su klientais, „darbo „medžiaga“ yra žmonių santykiai. O teatras būtent ir kalba apie žmonių santykius. Taigi,

teatrinės technikos galėtų būti priemonė sukurti tokius žmonių santykius, kokie yra reikalingi“ (T13).

Pasak eksperto V15, teatro koncepcija versle galėtų padėti skirstant vaidmenis įmonėje, nes dažnai įmonėse yra vartojamas ir tas pats terminas, „vaidmuo“. Vaidmenų suvokimas ir pasiskirstymas galėtų būti atliekamas atsižvelgiant į teatro idėją, kur svarbūs pagrindiniai ir antraplaniai vaidmenys, jų nuoširdumas, atsakomybė ir pan. Kiekvienas vaidmuo turėtų būti aptartas, įvardijant jo tikslus, siekiant bendro, visos įmonės tikslo, pažymint, kad verslas - tai scena, o kiekvienas vaidmuo turi būti tikslus ir labai įtikinamas. Ekspertas V15 taip pat priduria, jog ryšys su scena ir vaidmenimis ypač svarbus marketinge, kur didelę reikšmę turi įvaizdis.

Eksperto VT1 nuomone, „teatro koncepcija geriausiai gali būti panaudota verslo pardavimuose, kuriuose svarbiausia yra pasakoti istoriją, pasakojimą, užkariauti auditorijos dėmesį, ir apgalvoti, kokių emocijų, kokio atsako tikiesi iš savo auditorijos“. Teatro koncepcija gali padėti tai lengviau suvokti. Šiai nuomonei visiškai pritaria ekspertas VT2, ir dar priduria, jog verslo pardavimas turėtų išsivystyti per tam tikras dalis, tarsi „spektaklio veiksmus“, tad tas, kuris yra atsakingas už visą pardavimo „režisūrą“, turėtų atsakingai atrinkti atitinkamus asmenis atitinkamiems vaidmenims. Pasak eksperto S20, teatro koncepcija padeda pažvelgti į verslą, į savo darbą, naujai, kitu kampu, iš visiškai kitos perspektyvos, ir tuomet viskas tarsi atrodo paprasčiau, tai gali išmokyti nepriimti neigiamų pastabų per daug asmeniškai, gali padėti geriau suvokti savo ir savo kolegų vaidmenis kasdienio darbo kontekste.

Teatrinės priemonės, technikos, gali pagerinti kūrybišką sprendimų priėmimą, pačią veiklą ir produktyvumą, prekės ženklo įvaizdį (VT3). Be to, statant spektaklį, visi kūrybinės grupės veiksmai – aktorių personažų kūrimas, pjesės žodžiai, siužetas, dekoracijos, kostiumai, apšvietimas, garsas – viskas yra nukreipta viena linkme: kad žiūrovų patyrimas būtų kuo kokybiškesnis, kad žiūrovas „išsineštų“ iš spektaklio tam tikrą patyrimą. Taigi, tą patį reikėtų daryti ir versle: visi žmonės turėtų dirbti viena kryptimi – įmonės vizijos ir misijos kryptimi. Visas šis „pasakojimas“ turėtų atsispindėti visoje įmonės veikloje, prekinio ženklo kūrime (VT3). Taigi, „holistiniu aspektu, pjesė turi protą, kūną ir dvasią, kaip ir kiekvienas vaidinantis aktorius. O tarpusavyje jie turi būti subalansuoti ir vystomi lygiagrečiai, viena kryptimi“ (VT3). Teatre, jei aktoriai nedirba viena kryptimi, pasirodymas patiria fiasko (VT3). Taip pat ir versle, kur kiekvienas departamentas, žmogus įmonėje turi protą, kūną ir dvasią. O visi jie turi būti nukreipti į produktyvumo ir veiklos gerinimą. Kuo kryptingiau ir nuosekliau, kuo labiau subalansuotai siekiama galutinio produkto, tuo didesnė sėkmė yra garantuota. Deja, pats verslas dažnai nepastebi tos paralelės tarp verslo ir teatro; tačiau jeigu verslininkai labiau apie tai galvotų, tuomet galbūt jie galėtų tapti produktyvesniais ir kūrybiškesniais (VT3).

Kostiumai ir aplinka versle taip pat yra be galo svarbūs (VT3, VT5, S9, T13, V16, V17). Tai neverbalinės komunikacijos, įmonės įvaizdžio dalis, daranti poveikį klientams, priemonė norimai atmosferai sukurti (VT5, VT6, T13, V17, T18, S20). „Kiekvienas, atėjęs, pavyzdžiui, į kavinę, ieško to, ko ir teatre, t.y. tam tikros aplinkos, atmosferos, kurią kuria tam tikra šviesa, spalvos ir kitos priemonės“ (T13). Dauguma verslų, kaip teigia ekspertai S9, V14, greičiausiai taiko teatrinės priemonės savo veikloje, to sąmoningai net nepastebėdami. Tačiau jeigu jie tai suvoktų sąmoningai, tai būtų galima tikslingiau kontroliuoti.

Eksperto V17 nuomone, teatras taip pat gali padėti norint motyvuoti darbuotojus, nes teatro idėja, darbuotojų savęs suvokimas kaip aktorių, kuriančių pasirodymą, įkvepia darbuotojus, sukelia naujų minčių. Be to, kiekvienas verslas turi savo ypatumus, prie kurių reikia prisitaikyti, tad jame dirbančių profesionalų elgesys yra atitinkamai sumodeliuojamas ir sukonzentruojamas, sukuriamas vaidmuo, kuris yra reikalingas, tačiau tai nebūtinai yra tavo tikrasis vaidmuo. Taigi, norint tokį vaidmenį gerai ir įtikinamai atlikti, padėtų teatrinės priemonės. Be jokios abejonės, teatrinės priemonės padeda ir komunikavime, derybose, sugebėjime būti empatišku.

Įvairūs teatriniai mokymai ar kitos technikos, naudojamos versle, gali duoti labai daug naudos verslo atstovams, kaip teigia absoliučiai visi ekspertai. „Teatrinės technikas, vaidybą, spektaklio statymą naudoju mokant lyderystės, pasitikėjimo, komandinio darbo ir bendro tikslo siekimo“ (VT4). Žmonės, užsiimantys pardavimais, turi būti aktoriais ir išmanyti tam tikras vaidybos subtilybes, tad čia taip pat praverstų vaidybos pamokos (VT3).

Paslaugų teatro eksperto komentaras

R. Fisk pateikia savo mėgstamas frazes apie klientų svarbą versle: „visada klientai nustato taisykles. O kai tos taisyklės jiems nusibosta, jie sukuria naujas“. Šį posakį papildė dar viena mintis: „Klientai visada rytoj norės kažko kito, nei jie nori šiandien“. Pasak mokslininko, jis mėgsta naudoti šiuos posakius, norėdamas pabrėžti tai, kad verslas, paslaugos yra kuriamos, siekiant patenkinti vartotojų, klientų poreikius. Vadinasi, keičiantis klientų „norams“, turi keistis ir teikiamos paslaugos ar jų detalės, paslaugų teikimo būdas ar pan. Naudojant teatrinės priemonės versle gebėjimas prisitaikyti prie situacijos ypač išauga.

Galime apibendrinti visas aukščiau minėtas teatrinį priemonių panaudojimo galimybes, pateikiant jas lentelę (6 lentelė).

6 lentelė

Teatrinį priemonių panaudojimas versle

TEATRINĖ PRIEMONĖ	PANAUDOJIMAS VERSLE
Dekoracijos, kostiumai, apšvietimas	Kuriant atmosferą, įmonės įvaizdį, norint įtikinti klientą
Istorija, pasakojimas, siužetas	Kuriant įmonės įvaizdį, ženklodaroje, pardavimuose, derybose
Improvizavimo ir vaidybos mokymas	Priimant kūrybiškus sprendimus ir ieškant išeities bet kokiaje situacijoje

	situacijoje; tobulinant personalo gebėjimus, įvairias asmenines savybes
Spektaklis, spektaklio statymas	Mobilizuojant visus įmonės resursus bendram tikslo siekimui, patyrimo kūrimui
Vaidmenys	Skirstant pagrindinius ir šalutinius vaidmenis
Poveikis, potyris	Kuriant įspūdį, pridėtinę vertę, patyrimą vartotojui
Žiūrovų įtraukimas	Įtraukiant klientą į vertės kūrimą

Teatrinė mokymų privalumai ir trūkumai

Pasak ekspertų T11, T12, improvizavimas – tai momentinė kūryba. Pagrindiniai improvizavimo principai – idėjų priėmimas ir palaikymas, savo idėjų siūlymas, klausymasis, bendradarbiavimas tarpusavyje, savo minčių ir idėjų nevaržymas. Improvizavimo mokymas – tai galimybė atsisakyti nuolatinio noro kontroliuoti, mokymasis mielai priimti netikėtumus, vietoj nežinomybės baimės; improvizuojant niekas niekada nėra teisiamas, jų idėjos nėra vertinamos – jos tiesiog priimamos tokios, kokios yra. Ekspertai T11 ir T12 teigia, kad improvizuoti gali išmokti absoliučiai visi, nes visi žmonės iš prigimties yra kūrybiški ir linkę bendradarbiauti, visiems patinka juoktis ir kartais tapti „žaidžiančiais vaikais“.

Ekspertų manymu, teatriniai mokymai pagerina žmonių tarpusavio bendravimą, padidina pasitikėjimą savimi, pagerina kūno kalbos naudojimo įgūdžius (VT6, VT5, S8), scenos (viešumo) baimės valdymą (VT6), efektyvių pranešimų, pristatymų įgūdžius (S8, VT5, VT1, VT2, S10), padeda geriau įtikinti (V14), komandinį darbą (S20, T12, T11). „Visuomet maniau, kad ruošiant vadovus, vien tradicinių mokymų neužtenka, o teatras labai susijęs su verslu, todėl jo technikos – esminės tokiuose mokymuose.“ (VT6). Pasak eksperto VT6, kai žmonės pamato aktorių, kuris gyvenime yra kuklus, o po to vaidina ir improvizuoja prieš šimtus žmonių, jie supranta, kad to galima išmokti. Ekspertas T12 dar atkreipia dėmesį į tai, kad improvizavimas moko jausti, kada reikia būti lyderiu, o kada tiesiog pasekėju, vykdytoju, taigi tokio pojūčio išugdymas būtų naudingas kiekvienam komandos nariui.

Tačiau svarbiausia, ar tokie mokymai pagerina savybes, reikalingas svetingumo paslaugų personalo darbe? Kaip vieną svarbiausių savybių svetingumo paslaugų darbuotojų darbe ekspertai paminėjo empatiją (V17, V16, VT6, S19, S20, T18), tai yra mokėjimas numanyti ir numatyti klientų poreikius ir norus, gebėjimas suvokti, kaip tuo metu jaučiasi klientas ir kaip jis norėtų jaustis. Kitos svarbiausios paminėtos svetingumo paslaugų darbuotojų savybės: mokėjimas klausytis (VT3, V16, V17, S19, S20, T18), aiškumas (mokėjimas aiškiai perteikti savo mintis ir idėjas) (VT3), įtaigumas, gebėjimas įtakoti (VT3, V16), lyderystė (VT3), emocinis intelektas (VT3, VT4), komunikavimo įgūdžiai, tiek verbaliniai, tiek ir neverbaliniai (VT3, S7, S9, S10, V15), gera dikcija (S7), tinkamas išsilavinimas, profesionalumas savo srityje (S10, V17, S7), gebėjimas išlikti

ramiu, savikontrolė (S7), greitas idėjų generavimas (S7), vaizduotė (S7), komandinis darbas (S20), mokėjimas būti maloniu, žmogumi, patinkančiu kitiems žmonėms (S10, V16, V17), pozityvus požiūris (S10), gebėjimas patraukti kliento dėmesį, nes, pasak eksperto V16, „klientas turi pats norėti su tavimi bendrauti ir būti kalbinamas ar panašiai, todėl būtina patraukti jo dėmesį“.

Paklausus ekspertų, ar vaidybos arba improvizavimo mokymas galėtų pagerinti jau aukščiau minėtas arba apskritai kokias nors žmogaus asmenines savybes, 100% visi ekspertai atsakė „taip“, ir paminėjo tam tikras savybes. Ekspertai teigia, kad tokie mokymai patobulintų žmogaus profesinę „laikyseną“ (VT1, T11), gebėjimus prisitaikyti ir greitai reaguoti bet kokioje situacijoje (VT1, S8, S10, T11, T13, V14, V15), laiko pojūtį (VT1), gebėjimą būti labiau „mėgiamu“ (VT1). Nes, pasak eksperto VT4, „vaidyba nėra netikrumas, tai nėra apsimetinėjimas, kad esi tikras. O tai reiškia būti tikru, būti labiau emociškai pasirengusiu, budriu, ir demonstruoti tinkamą emocinį intelektą“. Improvizavimas gali išmokyti ne tik klausytis, bet ir girdėti (VT6, T12, V16, V17, S20, T18), būti empatišku (V17, V16, VT6, V15, T11, T18), patobulinti problemų sprendimo įgūdžius, kūrybiškumą (V15, T18), padėti atsikratyti scenos (viešumo) baimės (S8).

Kiti ekspertai dar priduria, kad tai padėtų gerinant dikciją (VT2, T13), akių kontaktą (VT2, T11), pasitikėjimą savimi (VT2, VT3, S9, T11, T12, V17,). Teatriniai mokymai padėtų labiau išvystyti kūno kalbą ir kitus komunikavimo įgūdžius (VT3, VT5, VT6, S8, S7, S9, T11, T13, V14, V16, V17). Pasak eksperto S9, „komunikacija – tikroji sėkmės paslaptis, tiek verlse, tiek asmeniniame gyvenime, glūdinėti gebėjime iškomunikuoti savo mintis, idėjas ir požiūrį kitiems. Vaidyba ar improvizavimas gali labai padidinti pasitikėjimą savimi ir komunikavimo įgūdžius“.

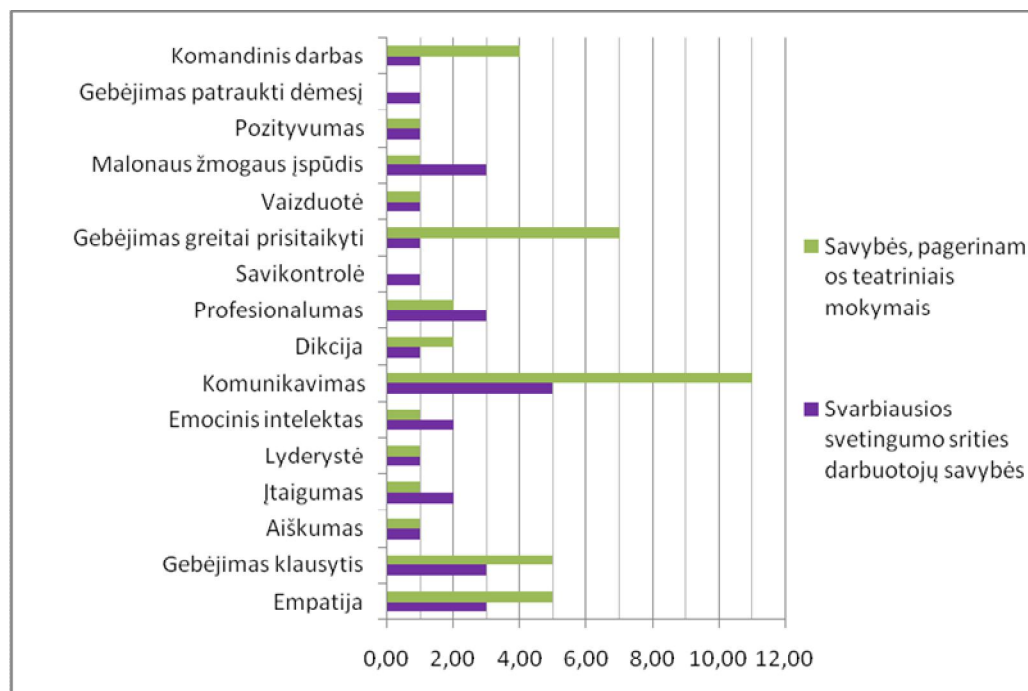
Ekspertas V16 teigia, kad svetingumo paslaugų sferoje darbuotojai yra per daug prisirišę prie savo vaidmens, tiesiog išmokę jį ir nuolatos kartojantys. Na, o improvizavimas, pasak jo, galėtų padėti išeiti šiems darbuotojams už savo vaidmens ribų, kas jiems padėtų geriau ir atidžiau prisitaikyti individualiai prie kiekvieno kliento.

Visas aukščiau minėtas savybes, tiek privalomas svetingumo paslaugų personalo darbe, tiek ir tas, kurias būtų galima pagerinti teatriniais mokymais, verta pateikti grafiškai, nes tuomet aiškiai pamatysime, kurios savybės ekspertų buvo paminėtos dažniausiai (3 pav.). Taigi, kaip matome iš pateiktos diagramos, ji parodo, kad dažniausiai paminėta svetingumo paslaugų darbuotojų viena svarbiausių savybių – komunikavimo įgūdžiai, o tai reiškia, kad darbuotojas turėtų mokėti bendrauti su klientais, tinkamai naudodamas tiek verbalines priemones, t.y. rinkdamasis tinkamus žodžius, tiek ir neverbalines priemones, t.y. ypač kūno kalbą. Ekspertai akcentuoja, kad kūno kalba yra labai svarbi ir ji turi būti naudojama tinkamai ir atitinkamai kiekvienoje situacijoje. Galime pastebėti, kad būtent šią savybę, ekspertų nuomone, labiausiai ir gali pagerinti teatriniai mokymai.

Taip pat daugiau nei vieną kartą buvo paminėta savybė būti maloniu ir patinkančiu kitiems žmonėms asmeniui. Pasak ekspertų, tik toks žmogus gali dirbti svetingumo paslaugų sferoje ir tiesiogiai bendrauti su klientais, nes jei darbuotojas kurs nelabai malonaus žmogaus įspūdį, visos pastangos paversti paslaugą maloniu patyrimu klientui bus bevaisės arba tai bus labai sudėtinga. Lygiai taip pat kokybiška paslauga nėra galima, jei visų pirma darbuotojas nėra savo srities profesionalas ir nemoka teisingai ir taisyklingai atlikti savo tiesioginių pareigų ir rutininių darbų.

Na, nors empatija ir gebėjimas klausytis nėra savybės, kurios buvo paminėtos dažniausiai, tačiau ekspertai ypač akcentavo ir pabrėžė jų svarbą, paminėjo šias savybes kaip vienas pačių pagrindinių svetingumo paslaugų darbuotojų savybių. Pasak eksperto VT6, „labai svarbus dalykas, kurio, ypač svetingumo srityje, reikia ir ko labai trūksta – tai girdėti. Nes dažnai mes klausome, tačiau negirdime“. Taip pat, pasak ekspertų VT6 ir V16, empatija yra bendravimo su žmonėmis visų paslaugų srityje pagrindas, nes tik įsiklausydamas ir nuspėdamas klientų poreikius, gali patenkinti jų lūkesčius.

Visas pastarąsias analizuojamas savybes labiausiai ir pagerintų teatriniai mokymai, kaip teigia ekspertai. Be to, kaip matome iš pateikto paveikslo, nors ir ne dauguma ekspertų įvardijo savybę gebėti greitai prisitaikyti prie kintančios situacijos, kaip pagrindinę darbuotojų savybę, tačiau jos tobulinimui teatriniai mokymai turėtų didžiulę įtaką.



1 pav. Pagrindinių svetingumo paslaugų personalo savybių ir teatrinė mokymų pagalba pagerinamų savybių santykis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Nors ir kalbama apie daugelį teatrinio mokymų privalumų, vis dėlto yra ir tam tikrų grėsmių, kurias kelia neapgalvoti ar neprofesionalūs teatriniai mokymai. Būtų galima pastebėti du pagrindinius trūkumus, kuriuos išskiria ekspertai. Pirmasis tas, kad žmonės gali ne visiškai teisingai suvokti siūlomą koncepciją ir tiesiog pervaidinti savo vaidmenis, tapti nenatūraliais, netikroviškais (VT1, VT2, S9, T13, V14). Jei taip įvyktų, teatrinio mokymo padariniai būtų visiškai priešingi, nei tikimasi, tai iššauktų klientų nepasitenkinimą, susierzinimą (V14), nes kokybiškos paslaugos turi būti tikros ir nuoširdžios, jose negali būti apsimestinumo (VT2). Naudojant improvizavimo technikas, yra grėsmė, kad žmonės gali imti improvizuoti per laisvai, be jokios kontrolės ir pagarbos publikai (VT3).

Antrasis iš pagrindinių trūkumų, ar galima grėsmė ta, kad tokių mokymų idėja gali būti nepriimtina žmonėms, nes ji yra „nepatogi“, priverčianti išžengti iš savo komforto zonos (S8, S9, S10, V15, V16, V17), atlikinėti tam tikrus pratimus, žaidimus ir pan., todėl žmonės gali būti skeptiškai nusiteikę šios idėjos atžvilgiu, nematyti jokio ryšio su tiesioginėmis savo pareigomis, o šis skepticizmas sukeltų neigiamą nusistatymą, tad mokymai neduotų teigiamo poveikio, arba net duotų nepageidaujamų rezultatų. Kaip mokymų trūkumas dar buvo paminėtos laiko sąnaudos, kurių reikalauja išsamūs teatriniai mokymai (S8).

Keli ekspertai (VT5, VT6, T11, T12) teigia, kad jie negalėtų išskirti absoliučiai jokių teatrinio mokymų trūkumų, na, o ekspertas T12 juokauja, kad „vienintelis trūkumas tas, kad yra tikimybė, jog kas nors panorės mesti darbą ir tapti aktoriais, improvizatoriais“.

Dauguma ekspertų (VT1, VT2, VT3, VT6, S7, S8, S9, S10, T11, T12, T13, V16) mano, kad teatrinis mokymas būtų labai naudinga įtraukti į svetingumo paslaugų darbuotojų rengimo programą: tiek jau turintiems patirties svetingumo srityje, tiek ir būsimiems darbuotojams, rengiamiems svetingumo paslaugų darbuotojų ugdymo įstaigose. Nes be to, kad darbuotojai yra parengiami savo darbui iš techninės pusės, jie taip pat turi sugebėti dirbti su žmonėmis, mokėti prisitaikyti (VT3). Tokie mokymai ne tik pagerintų jau anksčiau minėtas įvairias savybes, tačiau dar ir sustiprintų komandinį jausmą ir tarpusavio ryšius, tarp mokymuose dalyvaujančių darbuotojų (S8).

Vaidybos ir improvizavimo mokymas klientų patyrimą žymiai pagerintų, kaip sutinka visi ekspertai. Visų pirma, teatro koncepcija tau neleidžia pamiršti, kad svarbiausia, jog publika būtų patenkinta, kad ji gautų tai, ko tikisi. Teatrinis mokymas nukreipia dėmesį į klientą, į jo lūkesčius, gebėjimą prie jų prisitaikyti. Na, o „laimingi ir patenkinti žmonės daugiau perka“, kaip teigia ekspertas S9, jie taip pat išvyksta, pavyzdžiui, iš viešbučio, jausdami, kad juos aptarnavo savo srities profesionalai, ir apie tai būtinai papasakos kitiems. Kaip teigia ekspertas T11, „niekas taip

Giedrė Žlabytė, „Paslaugų teatras: teatrinių metodų taikymas teikiant svetingumo paslaugas“, doc.dr. Irina Žalienė
nepamalonina kliento, kaip puikiai atliktas pasirodymas, puikiai tam sukurtoje aplinkoje (geras garsas, šviesos ir pan.), bei pritaikytas specialiai jam (improvizavimas)“.

Kaip pastebi ekspertas S9, „nueiti vienu kilometru toliau – štai koks skirtumas tarp gero klientų aptarnavimo ir nuostabaus klientų aptarnavimo. Viena yra duoti klientui tai, ko jis prašo, o kita – tai, ko jam iš tiesų reikia“. Kaip matome iš ekspertų nuomonių, vaidybos ir improvizavimo mokymai ir galėtų būti tas papildomas „vienas kilometras“, t.y. priemonė, kuri padėtų kurti geresnį aptarnavimą ir didelę pridėtinę vertę.

Paslaugų teatro eksperto komentaras

Svarbiausios svetingumo paslaugų darbuotojo savybės – gebėjimas improvizuoti ir klausytis. Teatriniai mokymai, improvizavimas, šias savybes gali pagerinti. Gebėjimas klausytis – improvizavimo esmė.

Remiantis ekspertų pastebėjimais, galime daryti išvadą, kad teatrinių mokymų naudojimas pagerintų pačias svarbiausias svetingumo paslaugų darbuotojų savybes, tačiau teatriniai mokymai turi būti labai aiškūs, tikslingi, apibrėžiantys ir konkrečiai nurodantys blogos ir geros vaidybos principus, esmę, taip pat improvizavimo galimybes ir grėsmes. Tuomet tokie mokymai būtų naudingi ir labai pozityviai paveiktų, tam tikrose situacijose net ir palengvintų, svetingumo paslaugų personalo darbą.

Įžvalgos paslaugų teatro modelio atžvilgiu

Daugumai ekspertų paslaugų teatro modelis pasirodė įdomus, turintis labai daug paralelių su svetingumo paslaugomis ir įvairiais jų elementais, bei galimas pritaikyti svetingumo paslaugų sferoje. Vis dėlto, nepaisant daugelio paslaugų teatro modelio privalumų, ekspertai išvelgė ir šio modelio trūkumų.

Privalumai:

1. Įrankis mokymams, naujo požiūrio suteikimui
2. Įrankis komandinio darbo ir bendradarbiavimo svarbai pabrėžti
3. Priemonė asmeninio ir profesinio vaidmens atskyrimui paaiškinti
4. Galimybė suteikti naują prasmę ir reikšmę „dekoracijoms“, elgesiui matant klientams
5. Patogus įrankis supažindinti su svetingumo paslaugomis šio verslo naujokus, nes modelis labai primena viešbučio darbo modelį
6. Holistinio paslaugos aspekto suvokimo įrankis
7. Motyvacinė priemonė paslaugos („pasirodymo“) kokybei gerinti

Trūkumai:

1. Ne visi vadovai gali turėti tinkamų įgūdžių šiam modeliui pristatyti darbuotojams ir taikyti veikloje
2. Ne visiems darbuotojams šis modelis gali būti priimtinas, galbūt kai kam net kvailas
3. Sudėtinga iškomunikuoti tai, kokio vaidmens tikimasi iš kliento (vienas piktas klientas gali sugadinti visą pasirodymą)
4. Daugeliui įmonių vadovų būtų sunku įsiūlyti išbandyti šią idėją, kol jiems iš anksto pavyzdžiu nepateikiami konkretūs apčiuopiami rezultatai ir nauda.
5. Modelis atrodo gana sudėtingas ir senamadiškas, kuris tarsi skatina žmones kažkuo apsimesti.

Paslaugų teatro eksperto komentaras

Paslaugų teatro modelio vieno iš bendraautorų, R.Fisk teigimu, pati didžiausia šio modelio stiprybė – jo holistiškumas, visa apimantis požiūris, orientuotas į kliento ir darbuotojo sąveiką, siekiant tobulinti įspūdžio valdymą ir gerinti paslaugos patyrimą klientui. Vienas iš silpnesnių šio modelio aspektų tas, kad jis buvo kuriamas daugiausia remiantis sociologinių vaidmenų pagrindu, tačiau dabar į šį modelį reikėtų labiausiai žiūrėti iš meno, kūrybiškumo pozicijos.

Galime daryti išvadą, kad paslaugų teatro modelis gali būti naudojamas kaip vadybinis įrankis svetingumo paslaugų valdyme, tačiau vengiant pateikti šį modelį kaip taisyklę, nes tai gali klaidinti žmones ir versti juos būti nenatūraliais ir paslaugas ne teikti, o „vaidinti“. Taigi, tik tinkamai naudojamas, paslaugų teatro modelis gali būti priemonė aukštesnei, holistiškai paslaugų kokybei kurti.

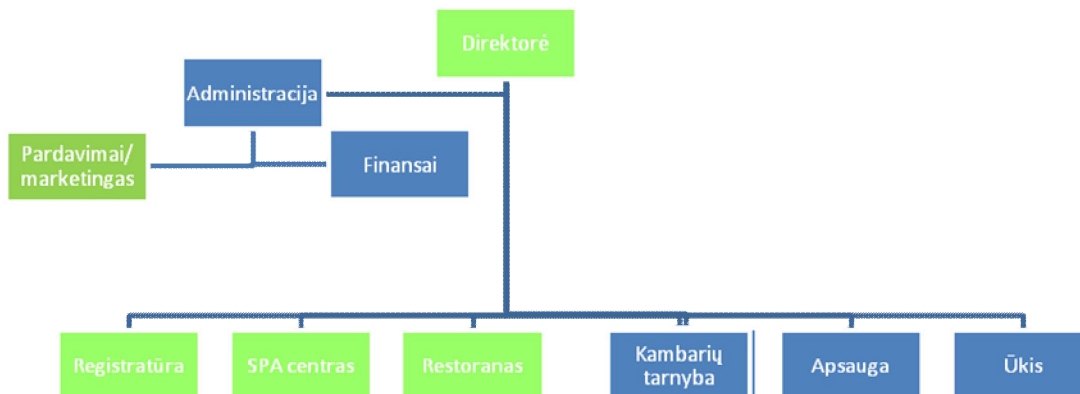
2.2.2. Preliminarinio (linijinio) eksperimento duomenų analizė

Viešbučio „Vanagupė“ bendra charakteristika

Eksperimentas vyko penkių žvaigždučių viešbutyje „Vanagupė“ - eksperimento dalyvių darbo vietoje. Palangoje įsikūręs viešbutis veikia nuo 2004-ųjų metų. Jame iš viso yra 98 šiuolaikiški kambariai ir apartamentai. Viešbutyje taip pat veikia aukšto lygio SPA centras, restoranas, siūlomos konferencijų centro (galinčio aptarnauti net iki 1000 žmonių) paslaugos. Viešbučio aplinka, aptarnavimas byloja apie aukštus savo veiklai keliamus reikalavimus, todėl nenuostabu, kad penkių žvaigždučių kategorija šiam viešbučiui suteikta nuo pat jo įsikūrimo. Penkių žvaigždučių statusas įpareigoja laikytis pačios aukščiausios kokybės standartų visose viešbučio veiklos srityse, todėl šio viešbučio siekiamybės ir veiksmai nukreipti būtent šia linkme – teikti aukščiausios kokybės svetingumo paslaugas, patenkinančias kiekvieno kliento lūkesčius.

Vieta, t.y. kurortinis miestelis Palanga, kuriame įsikūręs viešbutis, yra vienas iš pagrindinių veiksnių, sąlygojančių viešbučio „Vanagupė“ darbo sezoniškumą. Kitaip tariant, priklausomai nuo sezono, pavyzdžiui vasarą, viešbutyje apsilanko žymiai daugiau svečių, todėl atitinkamai dirba ir daugiau darbuotojų. Darbuotojų skaičius skirtingais sezonais svyruoja tarp 68-85 darbuotojų.

Viešbučio „Vanagupė“ organizacinę struktūrą galėtume pavaizduoti tokia schema (4 paveikslas):



4 pav. Viešbučio „Vanagupė“ organizacinė struktūra

Sudaryta autorės, remiantis pateikta viešbučio „Vanagupė“ direktorės informacija

Viešbutį sudaro šie padaliniai: administracija, susidedanti iš pardavimų/marketingo ir finansų skyrių, registratūra, SPA centras, restoranas, virtuvė, kambarių tarnyba, apsauga, ūkis. Hierarchine prasme, visi operatyviniai padaliniai yra lygūs, padalinių vadovai yra tiesiogiai atskaitingi ir pavaldūs direktorei. Pasak direktorės, „pardavimų/marketingo padalinys turi vadybinę/deleguojančią funkciją, kurio sprendimai įtakoja arba koordinuoja kitų padalinių veiklą“, todėl šis padalinys atsiduria ant „tarpinio laiptelio“ tarp direktorės ir padalinių vadovų.

Mokymuose dalyvavo visų lygmenų atstovai, kurie daugiausiai tiesiogiai kontaktuoja su klientais ir/arba yra labiausiai matomi klientų. Schemoje (4 paveikslas) žalia spalva pažymėti padaliniai, kuriuose šie darbuotojai dirba – *front office* dalis (angl. priekinis ofisas, viešbučio dalis, matoma klientams).

Tyrimo imtis

Preliminariniame eksperimente dalyvavo 10 viešbučio darbuotojų, visų „priekinės eilės“ padalinių atstovai: direktorė, marketingo/veiklos vadovė, restorano vadovė, barmenė-padaavėja, padavėjas, 2 registratūros administratorės, SPA centro registratūros administratorė, SPA centro darbuotoja baseinistė, SPA centro administratorė. Mokymuose nedalyvavo tik *back office* (angl. galinio ofiso, viešbučio dalies, nematomos klientams) pozicijų atstovai - administracijos/finansų, ūkio, apsaugos, kambarių tarnybos padalinių atstovai. Pradžioje mokymuose dalyvavo viso 11

dalyvių, tačiau, mokymų eigoje vienas dalyvis turėjo išvykti, todėl jo anketos duomenys nebuvo apdorojami.

Dalyvių amžiaus vidurkis – 32,5 metų. Jauniausias dalyvis – 23 m., vyriausias – 45 m. amžiaus. Galime teigti, kad viešbučio kolektyvas gana jaunas savo amžiumi.

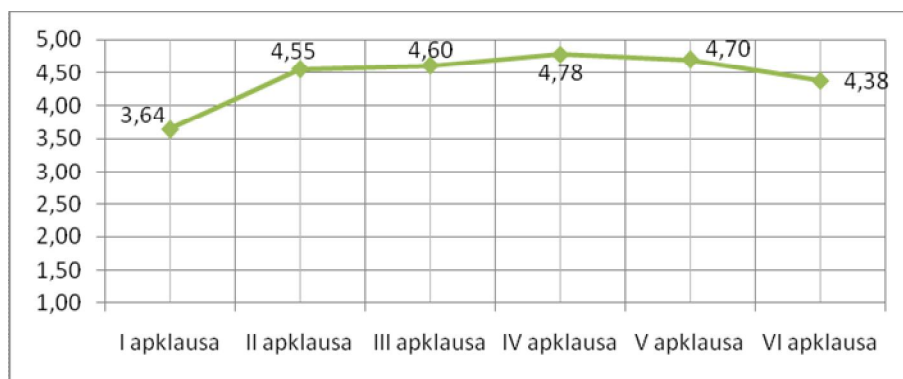
Darbo patirtis šiame viešbutyje – nuo 2 dienų iki 9 metų. Vienas darbuotojas mokymuose dalyvavo pradirbęs viešbutyje vos 2, dar vienas – apie 3,5 savaitės, kitas – 0,5 metų, o kiti – daugiau nei metus.

Mokymuose dalyvavo 9 moterys ir vienas vyras. Tik viena moteris vaikystėje buvo lankiusi dramos būrelį, kiti dalyviai niekada gyvenime nėra turėję jokių teatrinį mokymų.

Ryškios visų šių rodiklių įtakos tyrimo rezultatams nepastebėta.

Verslo, svetingumo paslaugų ir teatro sąsaja

Kaip matome iš pateikto paveikslo Nr. 5, nuomonė apie tai, ar verslas ir teatras yra panašūs, per visą eksperimento procesą kito. Apklausa, vykdyta prieš prasidedant mokymams (I apklausa, priedas Nr.) rezultatai rodo, kad eksperimento dalyviai skalėje nuo vieno – „visiškai nepanašūs“ iki penkių – „tarp jų nėra jokio skirtumo“, verslo ir teatro panašumą vidutiniškai įvertino 3,64 balais, kas galėtų reikšti – „šiek tiek daugiau nei vidutiniškai panašūs“.



5 pav. Požiūrio į verslo ir teatro tarpusavio panašumą pokytis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Galime daryti išvadą, kad darbuotojai jau ir prieš prasidedant mokymams išvelgė tam tikrą verslo ir teatro sąsają, jiems ši idėja nebuvo svetima, tačiau, jų manymu, sąsajos ir panašumai nebuvo ypatingai stiprūs. Vis dėlto, kaip iliustruoja pateiktas grafikas (5 pav.), mokymų dalyvių nuomonė gana stipriai pasikeičia jau po pirmosios mokymų dalies – paslaugų teatro modelio, viešbučio „Vanagupė“ pavyzdžiu, pristatymo: bendra dalyvių nuomonė šokteli nuo 3,64 iki 4,55 balų, kurie galėtų būti interpretuojami kaip „verslas ir teatras yra ypač panašūs“. Kaip ir dauguma viso šio eksperimento rezultatų, aukščiausi – 4,78 bei 4,70 balai – buvo gauti ketvirtosios ir

penktosios apklausų metu, nes šios apklausos atitinkamai buvo vykdomos pirmosios mokymų dienos pabaigoje ir po antrosios, galutinės, mokymų dienos, kai visi mokymų dalyviai buvo puikios nuotaikos, kurią sąlygojo nuotaikingi mokymų žaidimai ir dalyvių pasitenkinimas savo rezultatais, vykdant praktines mokymų užduotis. Taigi, gali būti, kad ketvirtosios ir penktosios apklausos rezultatai yra gana įtakoti stiprių pozityvių emocijų, todėl jie yra pozityvesni. Realiausias ir galbūt objektyviausias vertinimas atsispindi šeštosios apklausos rezultatuose, nes tyrimo dalyviai jos metu savo nuomonę išreiškė po dviejų savaitių nuo mokymų pabaigos, turėję galimybę apgalvoti ir racionaliau įvertinti įgytas žinias, bei pritaikyti jas praktikoje. Taigi, šeštosios apklausos rezultatai rodo, kad, dalyvių nuomone, verslas ir teatras tarpusavyje yra labai panašūs, nes jų panašumą visi dalyviai vidutiniškai įvertino 4,38 balo.

Teatro terminologijos panaudojimas apibūdinant kai kuriuos viešbučio veiklos elementus

Tyrimo dalyviams buvo pateiktas teatrinių terminų, ir jų atitikmenų viešbučio veikloje sąrašas, kuriuos darbuotojai turėjo įvertinti skalėje nuo vieno – „terminai visiškai nepanašūs“, iki penkių – „terminas ypač tinkamas nurodytam viešbučio elementui apibūdinti“ (7 lenetlė). Terminai parinkti neatsitiktiniai: kai kurie terminai bei jų atitikmenys paimti iš R.Fisk ir S.Grove (1992) „Paslaugų teatro modelio“ aprašymo, o kiti – remiantis ekspertų apklausos duomenimis. 7 lentelėje nurodyti teatriniai terminai ir jų galimi atitikmenys viešbučio veikloje, bei pateikiami keturių apklausų (I – IV apklausų) rezultatai – dalyvių suteiktų balų atitinkamiems terminams vidurkiai. Apie teatrinių ir viešbučio veiklos terminų atitikimą duomenys buvo renkami tik I – IV apklausų metu, t.y. pirmosios dienos mokymų proceso metu, nes būtent pirmoji diena buvo skirta teatro versle idėjos pristatymui ir šios koncepcijos suvokimui.

Pateiktoje 7 lentelėje vieni rezultatai kiekvienos apklausos stulpelyje pažymėti žalsva spalva – tai mažiausia reikšmė, gauta atitinkamos apklausos metu, kiti pažymėti mėlsva spalva – tai didžiausia reikšmė gauta atitinkamos apklausos metu.

7 lentelė

Verslo ir teatro terminų paralelės viešbučio darbuotojų požiūriu

Teatrinis terminas ir atitikmuo versle	I apkl ausa	II apklausa	III apklausa	IV apklausa
Režisierius-direktorius, vadovas, darbdavys	4,27	4,45	4,50	4,67
Režisūra-lyderystė, vadovavimas	3,82	4,00	4,20	4,33
Prodiuseris-generalinis direktorius	3,64	4,27	4,30	4,56
Aktorius-darbuotojas	4,36	4,82	4,70	5,00
Žiūrovas-klientas	4,27	4,64	4,80	4,89
Pasirodymas-darbuotojų funkcijos, veikla, kasdienis darbas	4,27	5,00	4,70	5,00
Scenarijus-dialogas, projektas, darbo standartai	3,82	4,82	4,50	4,89
Scena-darbo erdvė, kurią mato klientai	4,45	4,73	4,70	4,78
Užkulisiai-darbo kabinetai ir patalpos, nematomi klientams	4,09	4,45	4,30	4,78
Scenografija-verslo aplinka, daiktai, naudojami darbe su klientais	3,91	4,55	4,70	4,67

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš 7 lentelės duomenų galime spręsti, kad visi pasiūlyti terminai tyrimo dalyviams pasirodė labiau nei vidutiniškai tinkami tam tikriems viešbučio veiklos elementams apibūdinti, nes nė vienas balų vidurkis, pradedant nuo pat pirmosios apklausos duomenų, nebuvo mažesnis nei 3, o priešingai – didesnis. Net prieš prasidedant teatriniams mokymams, mažiausias vidutinis įvertinimas, suteiktas terminui „prodiuseris – generalinis direktorius“, buvo 3,64, kas reiškia, kad šis terminas pakankami tinkamas apibūdinti viešbučio generalinio direktoriaus pareigoms, o kitaip tariant, kad prodiuserio ir generalinio direktoriaus funkcijos turi pakankamai daug panašumų. Na, o didžiausias panašumas tarp verslo ir teatro sričių koncepcijų, prieš mokymus vyraujančia nuomone, buvo tarp teatro scenos ir darbo erdvių, kurias mato klientai, viešbutyje. Ši paralelė vidutiniškai įvertinta net 4,45 balais – panašumas tarp šių elementų, pasak tyrimo dalyvių, labai didelis.

Tyrimo dalyviai taip pat galėjo pasiūlyti ir savo teatrinių terminų ar jų atitikmenų. Pasiūlymų sulaukta buvo vos keletas: darbuotojai pasiūlė, kad režisūrą viešbučio verlse dar galėtų atitikti strategija ar marketingas, o prodiuserio atitikmuo verlse galėtų būti akcininkas. Šios įžvalgos atrodo gana logiškos.

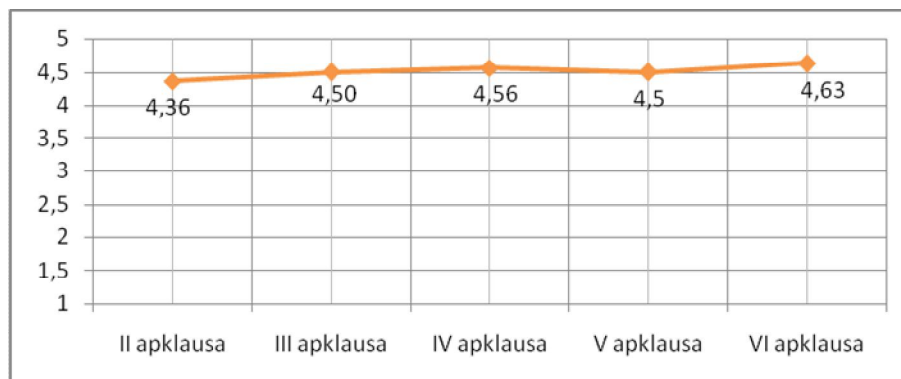
Mokymų eigoje dalyvių nuomonė nežymiai, tačiau kito, tiksliau tariant, ji, teatrinių terminų vartojimo, apibūdinant tam tikrus viešbučio elementus atžvilgiu, gerėjo. Galime daryti išvadą, kad darbuotojams teatro ir viešbučio verslo paralelė darėsi vis priimtinesnė. Tą galime spręsti iš 7 lentelėje matomų IV apklausos rezultatų, kurios metu mažiausias vidutinis balas – 4,33 – buvo suteiktas terminui „režisūra“, kurio atitikmuo viešbučio veikloje būtų „lyderystė, vadovavimas“. Beje, šis terminas, kaip mažiausiai tinkamas, palyginus su kitais pasiūlytais terminais, buvo dalyvių nurodytas ir antrosios bei trečiosios apklausos metu, bet vis dėlto, šis balas (4,33) reiškia, kad terminas labai tinkamas lyderystei ar vadovavimui viešbučio darbe apibūdinti.

Aptariant patį aukščiausią balą (5,00) IV apklausos metu gavusius teatrinius terminus, tinkamus viešbučio veiklos elementams apibūdinti, galima išskirti du, įvertintus kaip „terminus ypač tinkamus nurodytiems viešbučio elementams apibūdinti“: „aktorius – darbuotojas“, bei „pasirodymas – darbuotojų funkcijos, veikla, kasdienis darbas“. Netoli penkių balų vidurkis – 4,89 – buvo skirtas ir terminams „žiūrovas – klientas“ bei „scenarijus – dialogas, projektas, darbo standartai“.

Visi šie duomenys leidžia spręsti apie tai, kad pirmoji teatrinių mokymų diena – paslaugų teatro modelio pristatymas, vaidybos pagrindų ir improvizavimo mokymas – turėjo įtakos mokymų dalyvių nuomonei ir požiūriui į verslą iš teatro perspektyvos: dalyviams ši idėja pasidarė priimtinesnė ir jie ėmė įžvelgti daugiau šių dviejų sričių panašumų, paralelių tarp šių veiklų elementų ir tam tikrų pareigų funkcijų.

Nuostatos paslaugų teatro modelio atžvilgiu

Aukščiau paminėtą išvalgą patvirtina ir pateiktas grafikas (6 pav.), kuriame matome, kaip kito tyrimo dalyvių nuomonė visų mokymų metu ir praėjus dviem savaitėms po jų. Dalyvių paklausus, „ar jiems priimtina paslaugų teatro idėja?“, jie turėjo pasirinkti atsakymą skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 reiškia „visiškai nepriimtina“, o 5 – „ypač priimtina“. Grafikas iliustruoja atsakymų vidurkių pokytį.



6 pav. Paslaugų teatro idėjos priimtimumo pokytis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Matome, kad idėjos priimtimumas nuo II apklausos (nes ji buvo pirmoji po to, kai buvo pirmą kartą pristatyta paslaugų teatro koncepcija) per laiką padidėjo. Svarbu atkreipti dėmesį į VI apklausos rezultatus, nes ji vyko po dviejų savaitių nuo mokymų pabaigos, t.y. po to, kai darbuotojai turėjo laiko įgytas žinias geriau apsvarstyti ir įvertinti, jas pritaikyti praktikoje. Kaip rodo paskutinės apklausos rezultatai, po laiko, praleisto atliekant savo pareigas viešbutyje, tyrimo dalyviai paslaugų teatro idėją įvertino kaip labai priimtina – 4,63 balais, o pirmą kartą apklausus juos apie šios idėjos priimtimumą darbuotojai davė 4,36 balo. Tai galėtų reikšti, kad ši idėja padeda pažvelgti į savo pareigas „kitu kampu“, kad žvelgiant iš šios perspektyvos, praktikoje galima išvelgti vis daugiau teatro ir darbo viešbutyje panašumų.

Paprašius tyrimo dalyvių pasidalinti savo mintimis apie paslaugų teatro idėją, pasibaigus šios idėjos pristatymui, paaiškėjo, kad daugelis iš tiesų išvelgia daug teatro ir verslo sąsajų. Buvo galima sutikti tokių pamąstymų:

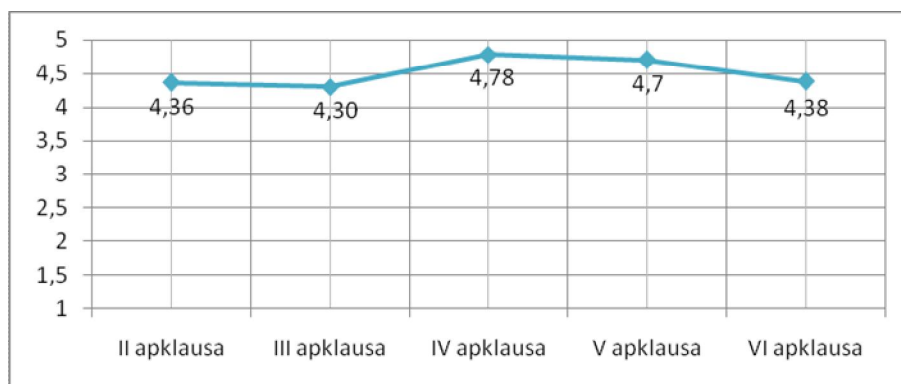
„Sutinku, kad paslauga - teatras, darbuotojai - aktoriai.“

„Iš dalies ši koncepcija teisinga.“

„Koncepcijos labai identiškios. Paslaugų idėjos sulyginimas su teatru itin paraleliškas.“

„Paslaugų teatro koncepcija yra būtina ir reikalinga dirbant aptarnavimo sferoje, nes paslaugos tai tikrai yra teatras“.

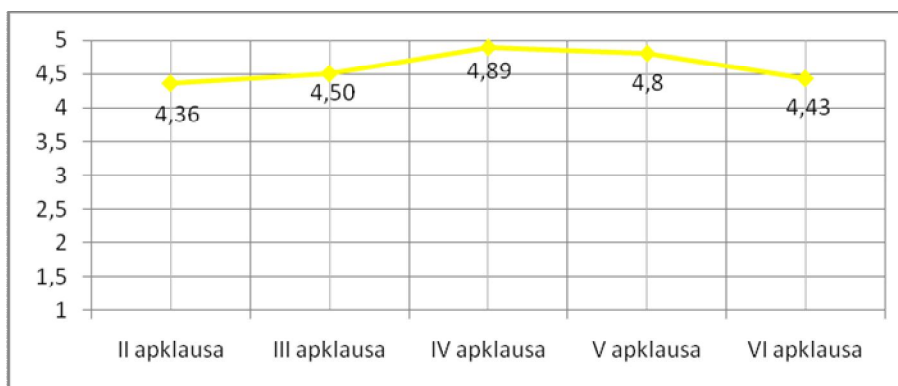
Kitaip tariant, būtų galima daryti prielaidą, kad paslaugų teatro modelis nėra tik teorinė idėja, ji gali suteikti tam tikrą, naują, požiūrį ir praktikoje. Tyrimo dalyviams buvo užduotas klausimas: „Ar šios (paslaugų teatro) metaforos, idėjos naudojimas būtų naudingas jūsų darbe ar pasirengime darbui?“ Mokymuose dalyvavę darbuotojai turėjo atsakyti į šį klausimą, pažymėdami balą skalėje nuo 1 – „visiškai nenaudingas“ iki 5 – „ypač naudingas“. Štai kokie buvo šio klausimo rezultatai (pateikiamas įvertinimų vidurkis, 7 pav.):



7 pav. Paslaugų teatro idėjos naudingumo suvokimo viešbučio personalo darbe pokytis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Prieš analizuojant 7 paveikslą ir anksčiau išreikštą prielaidą, dar reikėtų atkreipti dėmesį ir į kitus rezultatus. Darbuotojai taip pat buvo paklausti, „Ar paslaugų teatro koncepcija padeda lengviau suvokti visą paslaugos teikimo esmę, faktą, jog kiekvienas elementas viešbučio veikloje yra susijęs ir turi didelę reikšmę galutiniam produktui – pasirodymui – kokybiškai paslaugai?“. Įvertinant vienetu, atsakymas į šį klausimą reikštų „visiškai nepadeda“, o penketu – „ypač padeda“. 8 paveiklas iliustruoja nuomonės šiuo klausimu pokytį:



8 pav. Paslaugų teatro idėjos įtakos holistiniam paslaugos suvokimui pokytis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Taigi, dar kartą įvertinus darytą prielaidą, jog paslaugų teatro modelis nėra tik teorinė idėja, bet ji gali suteikti tam tikrą, naują, požiūrį ir praktikoje, galime teigti, kad praktiškai paslaugų teatro idėjos panaudojimas nėra ypač jaučiamas ar tiesiogiai suvokiamas, kaip ir jo nauda, suvokiant viešbučio elementų stiprų tarpusavio ryšį ir įtaką vienas kitam, kuriant bendrą produktą – kokybišką paslaugą. Tą rodo labai nedideli nuomonių pokyčiai (7 pav., 8 pav.), viso mokymų proceso metu, o ypač – lyginant II apklausos ir VI apklausos, vykusios po dalyvių grįžimo į savo darbą, rezultatus. Vadinasi, nuo pirmosios mokymų dalies – paslaugų teatro pristatymo – susidarytos nuomonės apie paslaugų teatrą beveik nepakeitė ir nelabai stipriai įtakojo toliau vykdyti vaidybos ir improvizavimo mokymai bei praktika jau grįžus į darbą. Tačiau, žiūrint į galutinių apklausų rezultatus, bendra dalyvių nuomonė apie paslaugų teatro praktinę naudą vis tik yra tokia, kad nauda būtų gana didelė, t.y. paslaugų teatro idėjos nauda darbe ar pasirengime darbui įvertinta 4,38 balais (7 pav.), o koncepcijos nauda, sukuriant holistinį požiūrį į visą viešbučio paslaugų atlikimą – 4,43 balais (8 pav.). Na, o gana stiprią galimą praktinę naudą patvirtina ir VI apklausos metu mokymų dalyviams užduotas klausimas, „Ar paslaugų teatro koncepcija pritaikoma jūsų darbe?“ (1 – „visiškai nepritaikoma“, 5 – „ypač pritaikoma“), kuriame paslaugų teatro idėjos praktinis pritaikomumas įvertintas 4,5 balais. Tad galutinė išvada būtų tokia: paslaugų teatro idėja gali būti praktiškai pritaikoma viešbučio darbuotojų darbe arba jų pasirengime darbui. Paprašyti plačiau paaiškinti, kaip paslaugų teatro koncepciją taikė praktikoje, buvo galima sutikti tokius darbuotojų atsakymus:

„Teatro modelis leido šiek tiek kitu kampu įvertinti kasdienes situacijas ir nuolatinius kontaktus“.

„Turbūt labai nesigilinai į šią idėją, nes susikurti stereotipai bei darbo taisyklės savotiškai nepaliko vietos šiai idėjai“.

„Žinias taikydavau nuolatos, tačiau reikia daugiau praktikos.“

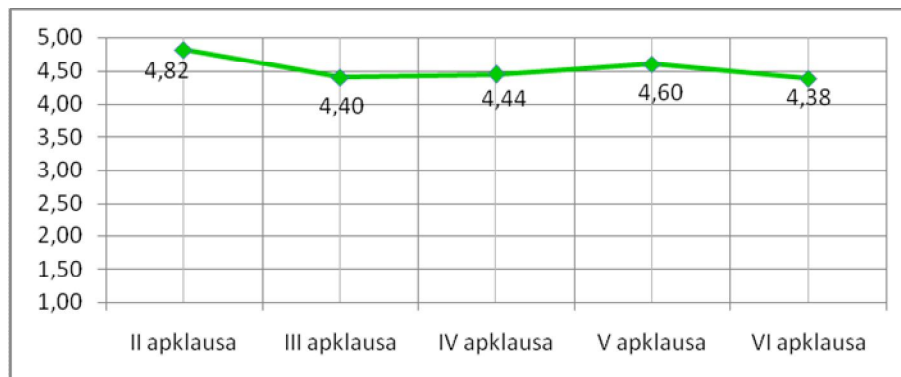
„Bandžiau pritaikyti, tiesiog pasiūlyti daugiau paslaugų, apibūdinti vaizdingiau“.

Iš šių teiginių galime spręsti, kad nuolatos atnaujinamos žinios ir išvalgos apie paslaugų teatrą, teatro ir viešbučio paslaugų sąsajas, leistų praktiškai panaudoti šią koncepciją kaip įrankį, padedantį naujai, iš kitos perspektyvos pažvelgti į savo kasdienį darbą ir kaip motyvacijos priemonę, siekiant kokybiškesnio paslaugų atlikimo.

Teatrinių mokymų įtaka svetingumo paslaugų darbuotojų savybėms

Atsižvelgiant į ekspertų išvalgas apie galimą teatrinių mokymų grėsmę – tikimybę pervaidinti, būti nenatūraliu atliekant savo pareigas, į apklausų klausimynus buvo įtrauktas klausimas apie geros, profesionalios, vaidybos suvokimą, kuris buvo nuolatos gilinamas viso mokymų proceso metu. Taigi, jau po pirmosios mokymų dalies pristatymo (o toliau ir po kiekvieno mokymų etapo),

dalyviams buvo užduodamas klausimas: „Ar aišku, kuo skiriasi gera, kokybiška vaidyba, nuo prastos?“ (1 - „visiškai neaišku“, 5 – „visiškai aišku“). Gauti rezultatai pasirodė labai įdomūs (9 pav.):



9 pav. Skirtumo tarp geros ir blogos vaidybos suvokimo pokytis

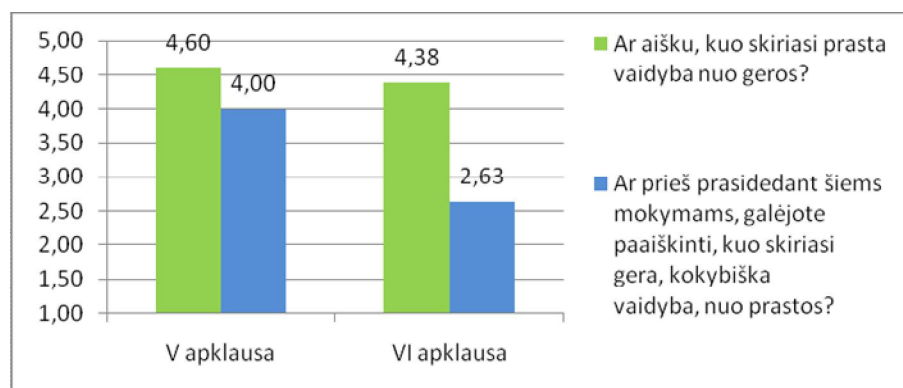
Šaltinis: sudaryta autorės.

Atkreipkime dėmesį į tai, kaip pasikeitė tyrimo dalyvių suvokimas apie tai, kuo skiriasi kokybiška vaidyba nuo prastos, palyginus II ir VI apklausų rezultatus: pačioje pradžioje, po pirmosios mokymų dalies, visiems buvo beveik visiškai aišku, kuo skiriasi gera vaidyba nuo prastos (4,82 balai), o po visų mokymų ir praėjus kiek laiko po jų, šis skirtumas visiems tapo tik aiškus (4,38 balo)! Atrodytų, kad šiuo atžvilgiu, mokymų įtakoti rezultatai, darbuotojų suvokimas šiuo klausimu, tarsi ir suprastėjo, tačiau yra priešingai: pradžioje dalyviai apie vaidybą turėjo labai nedaug žinių, tik tam tikrus susikurtus stereotipus, negalėjo konkrečiai įvardyti, kodėl, jų manymu, vienokia ar kitokia vaidyba yra gera arba bloga – nežinant pagrindinių profesionalios vaidybos principų, ji buvo vertinama tik pagal tam tikras klišes ir stereotipus, taigi, iš tiesų nežinant realių kokybiškos vaidybos vertinimo kriterijų. Labai įdomu ir tai, kad būtent po vaidybos pagrindų mokymų, kai dalyviai galėjo praktiškai išbandyti tam tikras vaidybos technikas, gilintis į tai, kokia vaidyba yra įtikinama, organiška, nuoširdi, visų darbuotojų suvokimas apie tai ne padidėjo, o sumažėjo (III apklausos rezultatas – 4,40 balo). Tai reiškia, kad žmonėms ėmė kilti klausimų šia tema, jie ėmė žvelgti į tai giliau, labiau galvoti ir gilintis į priežastis, skiriančias puikią vaidybą nuo nenuoširdaus apsimetinėjimo.

Ypač daug šiuo klausimu pasako ir atskiras V bei VI apklausų rezultatų palyginimas. Lyginami būtent šių dviejų apklausų rezultatai, nes V apklausos metu mokymai buvo baigti, dalyviai jau turėjo visas mokymų suteiktas praktines ir teorines žinias apie vaidybą, o VI apklausos metu visi dalyviai buvo sugrįžę po galimybės taikyti žinias praktikoje ir taip įvertinti, kiek jie turi žinių praktiškai pritaikyti nuoširdžios, profesionalios vaidybos principus; taigi šių apklausų metu jie buvo

labiausiai kompetentingi atsakyti į klausimą apie geros ir prastos vaidybos skirtumą suvokimą. Rezultatų palyginimas pateikiamas 10 paveiksle.

Kaip matome, V ir VI apklausos metu mokymų dalyviams dar buvo užduotas klausimas „Ar prieš prasidedant šiems mokymams galėjote paaiškinti, kuo skiriasi gera, kokybiška vaidyba nuo prastos?“. Taigi, sugretinus šių dviejų klausimų atsakymų duomenis, išryškėjo tokie rezultatai: tik pasibaigus dviejų dienų mokymams, jų dalyviai teigė, kad jiems yra labai aišku (4,60 balo), kuo skiriasi gera vaidyba nuo prastos, o dvi savaites po mokymų praleidus darbe, tas skirtumo suvokimas buvo nebe toks aiškus (4,38 balo). Tačiau, pažvelgus į klausimo apie prieš kursus buvusį suvokimą apie blogos ir geros vaidybos skirtumus rezultatus, aiškiai matome, kad mokymų dalyviai žymiai kritiškiau įvertino savo žinias apie vaidybą, turėtas prieš prasidedant mokymams, po to, kai praleido dvi savaites po mokymų dirbdami savo darbą. Įvertinus skirtumą, tarp galutinio tyrimo dalyvių suvokimo apie kokybišką vaidybą ir suvokimo, turėto prieš prasidedant mokymams (skirtumas 1,75 balo, t.y. nuo „šiek tiek galėjau paaiškinti, kuo skiriasi gera vaidyba nuo prastos“ iki „aišku, kuo skiriasi gera vaidyba nuo prastos“), galime daryti išvadą, kad visi teatriniai mokymai turėjo tikrai žymią įtaką tyrimo dalyvių suvokimui apie organišką ir nuoširdžią vaidybą, o tai reiškia, kad ir kalbant apie vaidybos techniką taikymą jų darbe, dalyviai jau suvoktų, kad vaidinti, tai nereiškia „apsimesti“ ar „būti nenuoširdžiu“, o atvirkščiai – nuoširdžiai tikėti tuo, ką darai. Vadinasi, tokie darbuotojai galėtų išvengti nenatūralios ir apsimestinės vaidybos grėsmės, kuri galėtų pakenkti jų darbe – bendravime su klientais, teikiant viešbučio paslaugas.



10 pav. Požiūrio į skirtumo tarp geros ir blogos vaidybos suvokimą pokytis

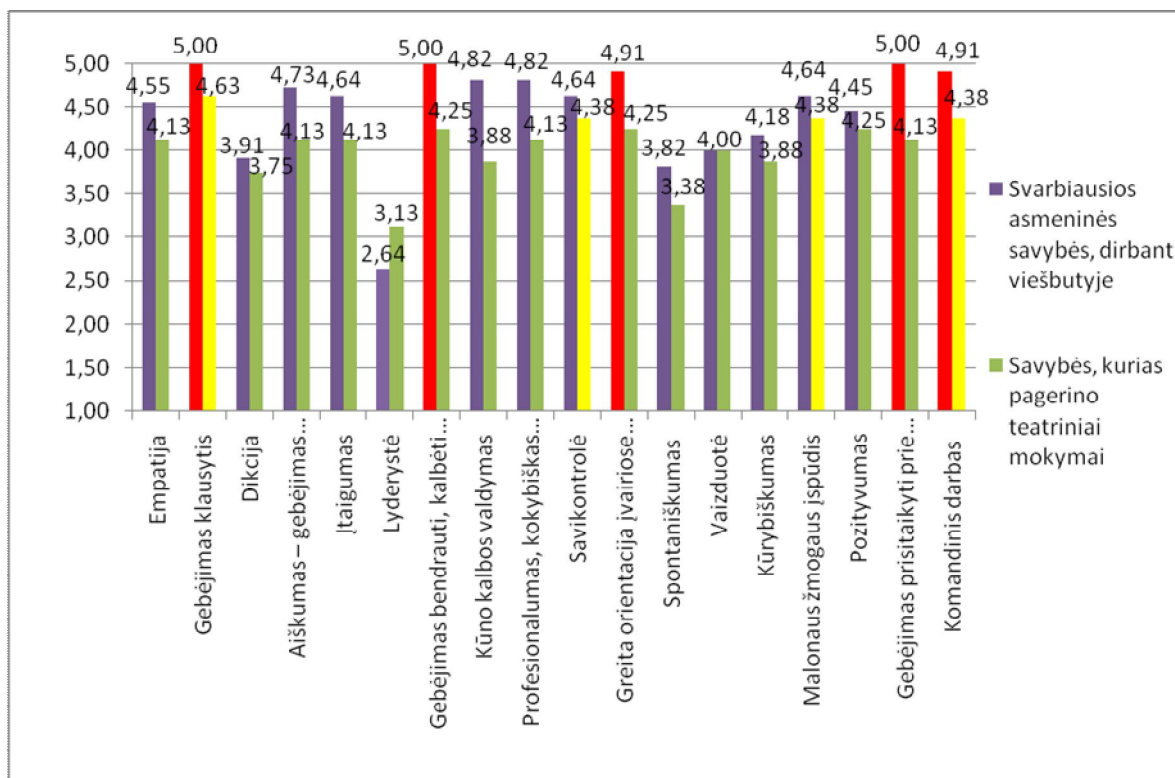
Šaltinis: sudaryta autorės.

11 paveiksle pavaizduotos savybės, įvertintos tyrimo dalyvių skalėje nuo 1 – „visiškai nesvarbu mano darbe“ iki 5 – „ypač svarbu mano darbe“ (violetinės ir raudonos spalvos stulpeliai), bei savybės, kurias pagerino teatriniai mokymai (žalios ir geltonos spalvos stulpeliai), kai 1 reiškia „visiškai nepagerino“, o 5 – „ypač pagerino“. Svarbiausių savybių viešbučio darbuotojų įvertinimas

– tai I apklausos metu gauti duomenys, kurioje darbuotojai jau minėtu būdu įvertino 18 jiems pateiktų savybių sąrašą. Šis sąrašas – tai svarbiausios svetingumo paslaugų darbuotojų savybės apklaustų ekspertų nuomone. Na, o savybių, kurias pagerina teatriniai mokymai, įvertinimas – tai VI apklausos duomenys, nes tai duomenys, kuriuos tyrimo dalyviai pateikė jau patyrę praktiškai, ar teatriniai mokymai bent kiek minėtas savybes pagerino.

Stulpeliai, pažymėti raudona spalva – tai, darbuotojų nuomone, pačios svarbiausios savybės, reikalingos jų darbe. Kaip matome, „ypač svarbiomis“ savybėmis darbuotojai laiko gebėjimą klausytis, gebėjimą bendrauti, kalbėtis su klientu bei gebėjimą prisitaikyti prie individualių klientų poreikių (šios savybės įvertintos 5 balais). Dar labai svarbiomis savybėmis darbuotojai pažymėjo greitą orientaciją ir improvizavimą įvairiose besikeičiančiose situacijose bei komandinį darbą (šios savybės įvertintos 4,91 balo).

Stulpeliai, pažymėti geltona spalva – tai labiausiai teatrinių mokymų pagerinamos savybės, tačiau nė viena iš šių savybių neturi aukščiausio įvertinimo, t.y. nė viena savybė nebuvo „ypač pagerinta“ teatrinių mokymų, tačiau 4,63 balais, kaip labai teatrinių mokymų pagerinta savybė, buvo įvertintas gebėjimas klausytis. Kitos savybės, labiausiai pagerintos teatrinių mokymų, kurios kiekviena gavo po 4,38 balo, yra savikontrolė, malonaus žmogaus įspūdis ir komandinis darbas. Kaip matome, dvi savybes iš penkių pačių svarbiausių, darbuotojų manymu, jų darbe, gali pagerinti teatriniai mokymai, o tiksliau – vaidybos ir improvizavimo mokymas.

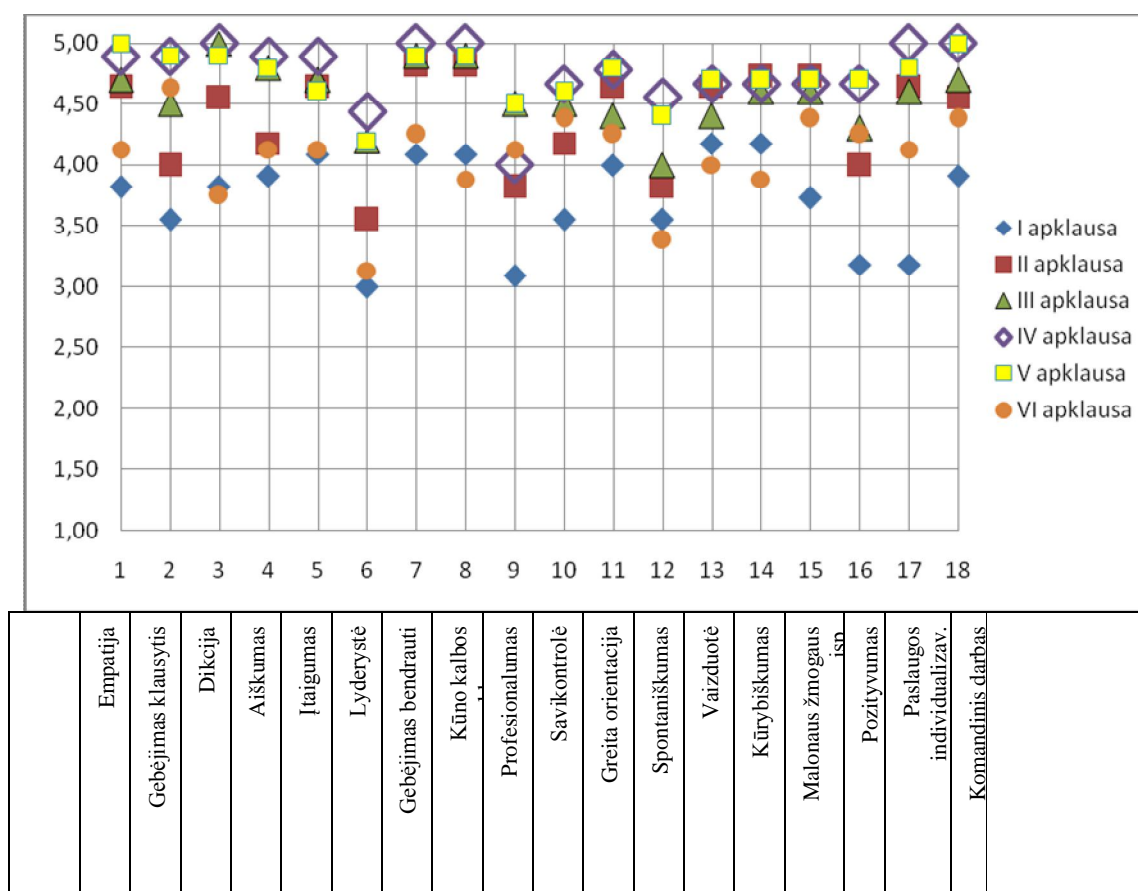


11 pav. Svarbiausių ir teatriniais mokymais pagerintų viešbučio personalo savybių santykis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo dalyvių nuomone, ne taip žymiai, tačiau teatriniai mokymai gana pagerino, gebėjimą bendrauti, kalbėtis su klientu ir greitą orientaciją įvairiose situacijose (4,25 balo), bei dar mažiau, tačiau pakankamai pagerino, gebėjimą prisitaikyti prie individualių klientų poreikių (4,13 balo). Taigi, ir kitos trys iš penkių pagrindinių viešbučio darbuotojų savybių yra pozityviai įtakojamos improvizavimo ir vaidybos mokymų.

Kad būtų aiškiau matoma teatrinė mokymų įtaka minėtoms asmeninėms savybėms, galima nuomonių pokyčius visų mokymų metu ir po jų iliustruoti tokiu paveikslu (12 pav.):



12 pav. Teatrinė mokymų įtaka viešbučio darbuotojų savybėms pokytis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš pirmo žvilgsnio šis paveikslas gali atrodyti šiek tiek sudėtingas, tačiau, pažvelgus truputį atidžiau, galime pamatyti, kad jis gana aiškiai parodo, kaip kito tyrimo dalyvių nuomonė apie tai, ar teatriniai mokymai galėtų pagerinti čia išvardytas viešbučio darbuotojams svarbias savybes, visų apklausų metu. Į šį grafiką reikėtų žiūrėti „stulpeliu“, t.y. iš apačios į viršų, pradedant nuo savybės

pavadinimo, ir žiūrint į stulpelį virš šios savybės, kuriame yra šeši skirtingi taškai, atitinkantys skirtingų apklausų rezultatus (jas identifikuoti padeda legenda su sutartiniais ženklais).

Kaip matome, aukščiausi rezultatai buvo po IV ir V apklausų (12 paveiksle – tuščiaviduriai violetiniai rombėliai ir geltoni kvadratėliai), dėl jau minėtų priežasčių, t.y. greičiausiai dėl emocinio pakylėjimo, kurį suteikė gera mokymų nuotaika, juokas užduočių metu ir pan. Taip pat galime įžvelgti, kad po kiekvienos apklausos, po kiekvieno mokymų etapo, dalyvių nuomonė apie tai, kad teatriniai mokymai gali pagerinti minimas savybes, vis gerėjo, išskyrus nuomonę apie teatriniais mokymais galimą pagerinti savybę profesionalumą, nes kaip galime matyti grafike, IV apklausos rezultatai, t.y. dalyvių nuomonė po pirmosios mokymų dienos, kai jau buvo pristatytas paslaugų teatro modelis, vaidybos ir improvizavimo pagrindai, apie profesionalumo savybės pagerinimą teatriniais metodais staiga nukrito nuo 4,5 balo iki 4,00 balų. Šis nuokritis galėtų reikšti, kad mokymų dalyviai, sudalyvavę praktinėse vaidybos ir improvizavimo užduotyse, perpratę šių technikų specifiką, suvokė, kad tokios savybės kaip „profesionalumas“, t.y. kokybiško savo pareigų atlikimo pagal numatytas taisykles ir standartus, šie mokymai tiesiogiai pagerinti negalėtų, nes šią savybę turėtų gerinti tradiciniai viešbučio darbuotojų apmokymai, rengiantys darbuotojus standartiškai atlikti visas pareigybinėse instrukcijose nurodytas funkcijas. Vis dėlto, jei pažvelgtume į tos pačios savybės, profesionalumo, įvertinimą šeštosios apklausos metu, t.y. po to, kai darbuotojai taikė įgytas žinias praktikoje, rezultatai vis tik šiek tiek stebina, nes jie rodo, kad teatriniai mokymai nemažai pagerino šią savybę (4,00 balai). Taigi, nors ir vaidybos bei improvizavimo mokymų metu tiesiogiai nemokoma, kaip dirbti savo darbą viešbutyje, tačiau tą darbą, tiesioginį savo pareigų atlikimą, šie mokymai vis dėlto įtakoja, o tiksliau – pagerina.

Prieš prasidedant mokymams, mokymų dalyvių buvo prašoma parašyti savo lūkesčius mokymų atžvilgiu, ko jie iš šių mokymų tikisi. Atsakymuose buvo galima įžvelgti pagrindinius lūkesčius patobulėti šiose sferose:

- Emocijų valdymas: įgūdžių atitolti nuo asmeninių reakcijų darbinėse situacijose
- Komandinio darbo stiprinimas
- Verbalinio ir neverbalinio bendravimo įgūdžių patobulinimas
- Naujų idėjų ir technikų, kurias būtų galima pritaikyti ne tik darbe, bet ir asmeniniame gyvenime.

Be jau išvardytų lūkesčių, dar buvo paminėta ir tai, kad tikimasi, kad šie mokymai būtų įdomesni ir linksmesni, nei tradiciniai paskaitų tipo mokymai. Toliau pateikta įvairių rezultatų analizė parodo, kad dauguma šių lūkesčių pasiteisino.

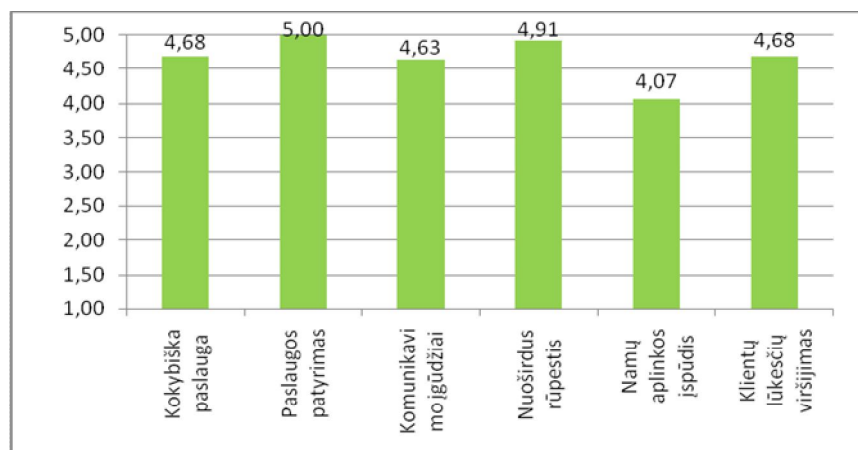
Iš šio paveikslo (12 pav.) duomenų galime matyti, kad nemažai lūkesčių, išvardytų savybių pagerinimo teatrinių priemonių pagalba atžvilgiu, beveik pasitvirtino praktiškai, t.y. kaip matome,

nemažai I ir VI apklausos rezultatų yra labai panašūs. Pavyzdžiui, lūkesčiai beveik visiškai pasiteisino, tiksliau tariant, rezultatai buvo labai panašūs tiek I apklausos, tiek ir VI apklausos metu, šių savybių atžvilgiu: empatija, dikcija, aiškumas, įtaigumas, lyderystė, gebėjimas bendrauti, kūno kalbos valdymas, greita orientacija, spontaniškumas, vaizduotė ir kūrybiškumas – viso 11 savybių iš 18 atžvilgiu. O likusių 7 savybių atžvilgiu, lūkesčiai buvo viršyti, t.y. pasirodė, kad praktiškai tas savybės mokymai pagerino labiau, nei buvo to tikimasi dar prieš prasidedant mokymams. Šios savybės yra: gebėjimas klausytis (pokytis nuo 3,55 iki 4,63 balų), profesionalumas (pokytis nuo 3,09 iki 4,13), savikontrolė (pokytis nuo 3,55 iki 4,38), malonaus žmogaus įspūdis (pokytis nuo 3,73 iki 4,38), pozityvumas (pokytis nuo 3,18 iki 4,25), paslaugos individualizavimas arba gebėjimas prisitaikyti prie individualių klientų poreikių (pokytis nuo 3,18 iki 4,13), komandinis darbas (pokytis nuo 3,91 iki 4,38). Kaip matome, didžiausias pokytis, lūkesčių viršijimas, įtakotas teatrinių mokymų – tai gebėjimo klausytis pagerinimas vaidybos ir improvizavimo mokymų pagalba. Šios savybės atžvilgiu, lūkesčiai buvo viršyti 1,08 balo. O kaip jau minėta anksčiau, gebėjimas klausytis – viena pačių svarbiausių savybių viešbučio personalo, turinčio tiesioginį kontaktą su klientais, darbe. Kaip matome, nemažai lūkesčių pasiteisino ir atsižvelgiant į tai, ko mokymų dalyviai tikėjosi prieš prasidedant mokymams.

Mokymų dalyviai taip pat buvo paklausti apie tai, kas, jų manymu, yra svarbiausia jų darbe, kas priverčia klientą sugrįžti atgal ir vėl naudotis viešbučio teikiamomis paslaugomis. Darbuotojams buvo pateikti tam tikri veiksniai, profesionalios svetingumo paslaugos bruožai, kuriuos mokymų dalyviai turėjo įvertinti skalėje nuo 1 – ”visiškai nesvarbu“, iki 5 – „ypač svarbu“. Šie veiksniai – tai šio tyrimo ekspertų paminėti, arba Crawford (2013) svetingumo paslaugų ekspertų išskirti, profesionalios svetingumo paslaugos bruožai:

- Kokybiškai atlikta paslauga, atsižvelgiant į visus reikalavimus, pareigybines instrukcijas tai paslaugai atlikti.
- Patyrimas – emocija, potyris, pojūtis, kurį klientas patiria, gaudamas paslaugą.
- Personalo komunikavimo įgūdžiai (verbaliniai, neverbaliniai).
- Nuoširdus rūpestis, nusiteikimas padėti klientams.
- Namų aplinkos įspūdis.
- Pastangos padaryti daugiau, nei pageidauja klientas, nuspėti klientų poreikius.

Taigi, minėti bruožai viešbučio darbuotojų buvo įvertinti taip (13 pav.):



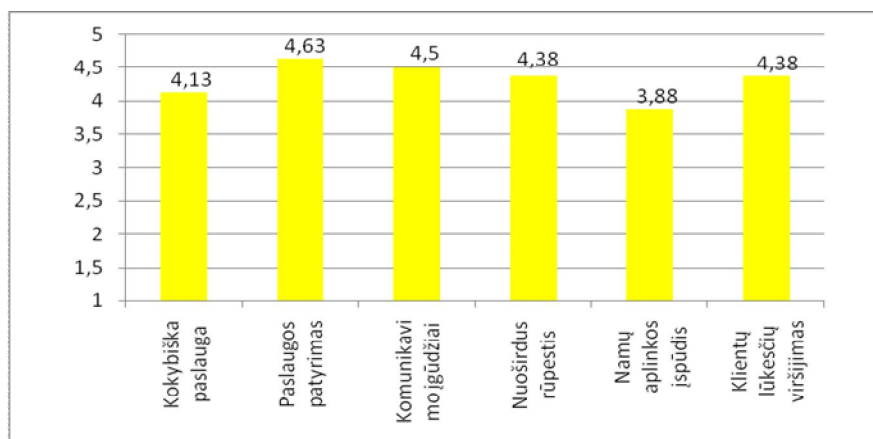
13 pav. Svarbiausios profesionalios svetingumo paslaugos bruožai viešbučio darbuotojų požiūriu

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš šio paveikslo galime pastebėti, kad be jokios abejonės, kaip ypač svarbų kokybiškos paslaugos bruožą tyrimo dalyviai laiko paslaugos patyrimą (5,00 balai), klientams suteikiamas emocijas paslaugos metu. Įdomu tai, kad ši savybė, pasak darbuotojų, svarbesnė net už patį kokybišką, t.y. visus standartus ir pareigybines instrukcijas atitinkantį paslaugos atlikimą, nes, kaip galima daryti išvadą, nėra taip svarbu, kaip tu atliksi paslaugą, kokiomis taisyklėmis remdamasis, bet svarbiausia, kad kliento patirtis paslaugos teikimo metu būtų tokia, kokios klientas tikisi, net jei tai reikštų, jog darbuotojas turi atlikti tai, kas nėra konkrečiai jo pareigybinėse instrukcijose, ar pasielgti ne visiškai standartiškai.

Mažiausiai svarbu, tyrimo dalyvių nuomone, namų aplinkos įspūdis (4,07 balų). Vadinasi, gali būti, kad ne visiems viešbučio klientams būtent namų įspūdis yra priimtinas, galbūt jie kartais tikisi kitokios patirties ir atmosferos viešbutyje. Tačiau apie tai, kad namų aplinkos įspūdis yra mažiausiai svarbus, galime kalbėti tik lyginant jį su kitais minėtais veiksniais, bet apskritai, tai visi išvardyti bruožai buvo įvertinti kaip labai svarbūs profesionaliai svetingumo paslaugai atlikti, nes nė vienas iš jų nebuvo įvertintas mažiau nei 4 balais, o jei tiksliau, nė vienas, išskyrus minėtą namų aplinkos įspūdį, nebuvo įvertintas mažiau nei 4,63 balais, o tai reiškia, kad tos savybės yra tikrai svarbūs profesionalios svetingumo paslaugos elementai.

VI apklausos metu, mokymų dalyviai buvo paklausti, ar žinios, įgytos teatrinių mokymų metu padeda pagerinti profesionalios svetingumo paslaugos bruožus. Atsakydami klausiamieji turėjo įvertinti šiuos bruožus nuo 1 – „visiškai nepadeda“, 5 – „ypač padeda“ (14 pav.).



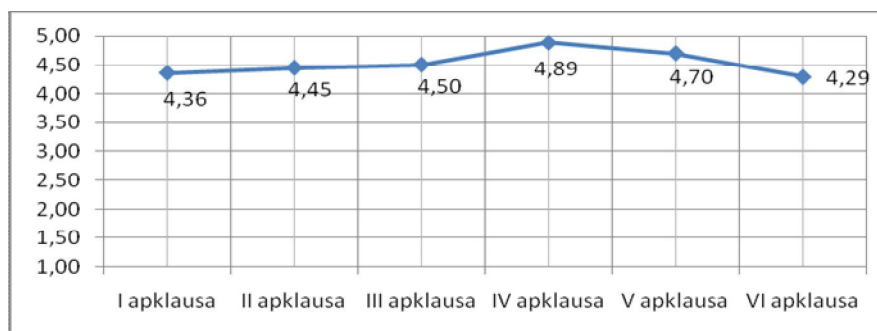
14 pav. Teatriniais metodais pagerinami svarbiausi svetingumo paslaugų bruožai

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip matome, mokymų dalyviai įvertino, kad mokymų metu įgytos žinios labiausiai padeda pagerinant pačią svarbiausią profesionalios svetingumo paslaugos savybę – paslaugos patyrimą (4,63 balai). Kitus elementus taip pat teatriniai mokymai žymiai pagerina, tik namų aplinkos išpūdį (3,88 balo), pasak darbuotojų, tokių mokymų metu įgytos žinios gali padėti pagerinti mažiausiai.

Mokymų įvertinimas

Nepaisant minėtos naudos, kurią suteikia teatriniai mokymai (tam tikrų savybių pagerinimas, profesionalios paslaugos elementų pagerinimo), paklausus, „ar vaidybos arba improvizavimo pamokos būtų naudingos jūsų darbe“, įvertinant skalėje nuo 1 – „visiškai nenaudingos“ iki 5 – „ypač naudingos“, nuomonės pokytis tos naudos neilustruoja (15 pav.). Taip pat, prieš prasidedant mokymams, tyrimų dalyviai buvo atviru klausimu paklausti, ar jų nuomone mokymai bus naudingi ir įdomūs, bei kodėl jie taip mano. Absoliučiai visi atsakė, kad mokymai, jų nuomone, turėtų būti naudingi, tačiau konkrečiai negalėjo pagrįsti – kuo. Tik pora žmonių paminėjo tai, kad mokymai, jų manymu, bus naudingi dėl savo naujumo ir kitoniškumo.



15 pav. Teatrinė mokymų nauda viešbučio darbuotojų darbe suvokimo pokytis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Grafikas rodo, kad nuomonė apie tokių mokymų naudą, buvusi prieš prasidedant vaidybos ir improvizavimo mokymams (4,36 balo), net šiek tiek suprastėjo po jų pabaigos ir taikymo praktikoje, nes VI apklausos rezultatas – 4, 29 balo, taigi, 0,07 balo mažesnis nei I apklausos rezultatas. Tačiau skirtumas labai nedidelis, kas reiškia, jog vaidybos ir improvizavimo mokymų praktinė nauda tokia, kokios tyrimo dalyviai ir tikėjosi, t.y. kad šios pamokos duoda nemažai naudos. O stipriausia nuomonė apie tai, kad mokymai duotų daug naudos, vėlgi buvo IV ir V apklausų metu, kas rodo nemenką mokymų įtaką dalyvių nuomonei, teigiamai nuomonei kursų naudos atžvilgiu.

Kalbant apie mokymų žinių praktinį taikymą savo darbo metu, mokymų dalyviai buvo paprašyti įvertinti, skalėje nuo 1 – „visiškai netaikiau“ iki 5 – „maksimaliai taikiau“, kokių intensyvumu taikė mokymų metu įgytas žinias. Žinių apie paslaugų teatrą, šios koncepcijos taikymą darbuotojai įvertino 3,29 balais, o vaidybos ir improvizavimo technikų taikymą – 3,71 balo. Taigi, per tiek laiko, žinoma, visų įgytų žinių pritaikyti maksimaliai tikrai nebūtų įmanoma. Be to, kad būtų galima laisvai taikyti įgytas žinias ir jomis disponuoti, tam reikalinga nuolatinė praktika ir tokių mokymų kartojimas, kad tų žinių taikymas taptų natūralia kasdienio darbo dalimi. Vis dėlto, kalbant konkrečiai apie vaidybos ir improvizavimo mokymų metu įgytų žinių pritaikymą, mokymų dalyviai išskyrė tokius labiausiai praktikoje pravertusius įgūdžius:

- Improvizavimo rato (priimti-papildyti-pasiūlyti) nauda: darbo našumo, bendravimo su klientais ir kolegomis pagerėjimas
- Improvizavimo principai, sprendžiant konfliktines situacijas
- Pagrindiniai profesionalios vaidybos principai: perimant reikiamą vaidmenį emociškai ir veikiant natūraliai; skirtumo tarp geros vaidybos ir apsimestinumo suvokimas.

Įvertinant mokymų praktinę naudą po dviejų savaitių, praleistų darbe, tyrimo dalyviai turėjo pažymėti balą nuo 1 – „mokymai nedavė jokios naudos“, iki 5 – „mokymai davė ypač daug naudos“. Bendras atsakymų vidurkis – 3,86 balo, kurį galėtume interpretuoti, kaip „mokymai davė gana nemažai praktinės naudos“. Tikslesnę šio įvertinimo reikšmę suteikia darbuotojų paaiškinimai apie vykusių mokymų patirtą praktinę naudą:

„Parodė info "vaikščiojimą" tarp žmonių ir galimas priežastis išsikraipymams, nesusišnekėjimams ir pan. Leido kolegoms ir pačiai nusiimti soc. konteksto uždedamas kaukes ir pažint vienas kitą be vertinimo (gerai, blogai, ir pan.).“

„Padėjo. Stengiuos dažniau ir geriau klausytis, ką šneka kitas.“

„Suteikė ar ne kažkokios naudos - negaliu teigti drąsiai, nes neatkreipiau dėmesio. Tačiau kartais, tam tikromis situacijomis pastebėjau save taikant priėmimo-papildymo metodą.“

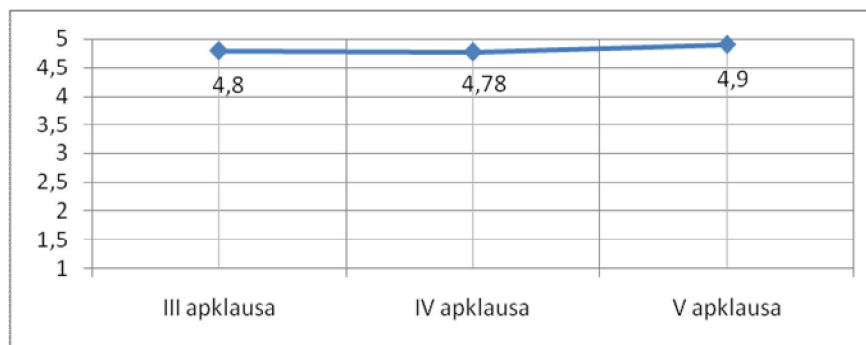
„Tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime po šių mokymų į problemines situacijas pradėjau žvelgti "kitu kampu", į viską pažvelgti lanksčiau.“

„Dirbdama dabar tikrai jaučiuosi lyg teatro scenoje. Labiau apgalvoju, kaip bendrauti su klientais ne tik žodžiais, bet ir kūno kalba.“

„Kitoks požiūris į bendradarbius, asmeniniame gyvenime daugiau įnešė linksnumo.“

Šie teiginiai parodo, kad kiekvienas savaip pritaikė mokymų metu įgytas žinias ir gavo iš to praktinės naudos.

Taip yra todėl, kad visiems kursų dalyviams kursai buvo įdomūs. Galime pažvelgti, kaip mokymų dalyviai jautėsi tam tikrais mokymų etapais, ar jiems buvo įdomu (1 – „visiškai neįdomu“, 5 – „ypač įdomu“). Darbuotojų susidomėjimas mokymais įvairiais etapais pavaizduotas 16 paveiksle.



16 pav. Susidomėjimo teatriniais mokymais pokytis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Grafike galime pastebėti, kad jau po paslaugų teatro ir vaidybos pagrindų mokymo (III apklausos rezultatai), dalyviams mokymuose buvo labai įdomu, IV apklausos metu (po pirmosios mokymų dienos) susidomėjimas buvo panašus, o praėjus visiems mokymams, dalyviai juos įvertino kaip tikrai labai įdomius (4,9 balo). Na, o VI apklausos metu, kai dalyviai jau buvo padarę dviejų savaitių pertrauką po mokymų ir emocijos buvo šiek tiek atlėgusios, paklausus jų, ar jiems patiko mokymai, vistiek visi atsakymuose pažymėjo aukščiausią balą – 5 – „ypač patiko“.

Štai kokios darbuotojų mintys ir nuotaikos po paslaugų teatro pristatymo, prieš prasidedant vaidybos pagrindų mokymų etapui:

„Nuotaikos puikios“

„Kadangi vaidybos niekad nesimokiau, manau, kad bus įdomu gauti vaidybos pagrindų.“

„Kuo toliau, tuo įdomiau gilintis į visas vaidybos ir aktorystės emocijas, nuotaikas.“

„Smalsu, kaip viskas vyks.“

„Taip, naudinga, nes mano darbas kaip aktorius, esu matoma ir noriu sužinoti kuo daugiau patarimų, patirties.“

„Tai kelias į produktyvumą ir tobulėjimą darbo erdvėje.“

„Manau bus naudinga, yra įdomu, aiškiau suvoki savo funkcijas, savo vaidmens svarbą darbe.“

„Manau, kad naudinga. Dirbant tokioje aptarnavimo sferoje būtina mokėti vaidinti.“

Mokymų dalyvių pamastymai po vaidybos mokymų, prieš prasidedant improvizavimo mokymams:

„Mokymai turėtų pagelbėti lengviau prisiderinti prie įvairių situacijų darbe, nepasimesti.“

„Bus juokinga.“

„Turėtų būti įdomu, kaip minimum - atsipalaidavimas, kūrybiškumas, spontaniškumas.“

„Manau, kad bus naudinga, nes tai yra gana nauja ir įdomu.“

Po pirmosios dienos mokymų, dalyvių atsiliepimai ir nuomonės, apie tai, ar jiems įdomu, ko toliau tikisi iš improvizavimo mokymų, tokie:

„Tikiuosi, kad bus ir toliau taip linksma, gal norėtusi daugiau situacijų, susijusių su darbu.“

„Mokymai naudingi, nes moko įsiklausymo į kitą, komandinio darbo.“

„Taip tai abipusė nauda, tobulėjimas daugeliu aspektų darbinėje ir ne tik sferose.“

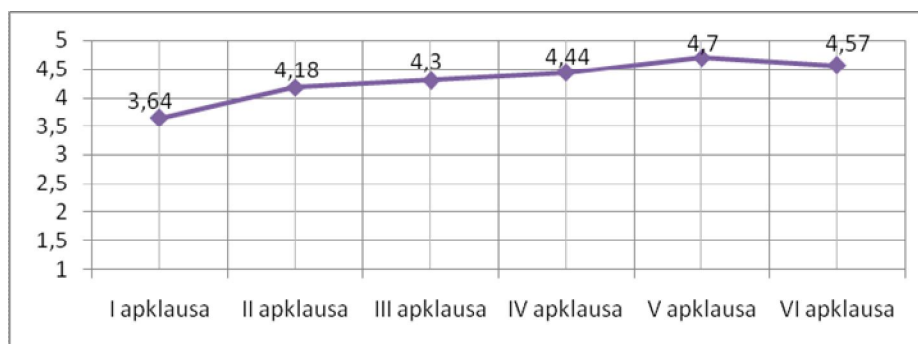
„Taip, tikrai bus naudinga, nes į kasdienį darbą galima pažiūrėti ir iš kitos, ne tokios rimtos pusės.“

„Manau, kad naudinga, nes galima išmokti, kaip valdyti įvairias situacijas darbe.“

„Taip, bus naudinga ir įdomu. Naujas išbandymas. Pažinti teatro ir kartu bendravimo pojūčius.“

„Super smagu!“

Kaip matome iš mokymų dalyvių minčių, jie mokymus priėmė labai entuziastingai, mokymai darbuotojams suteikė daug geros nuotaikos ir teigiamų emocijų, galime pastebėti, kad jie nuolatos galvoja apie tai, kaip būtų galima įgytas žinias taikyti darbe. Greičiausiai dėl šių priežasčių, darbuotojų nuomone, teatriniai mokymai galėtų būti įtraukti ir į naujų viešbučio darbuotojų, turinčių tiesioginį kontaktą su klientais, rengimo programą, nors prieš prasidedant mokymams, dauguma dalyvių manė, kad tokie mokymai nebūtų labai reikalingi (17 pav.).



17 pav. Teatrinių mokymų įtraukimo į naujų viešbučio darbuotojų rengimo programą poreikio pokytis

Šaltinis: sudaryta autorės.

17 paveiksle matomas nuomonių pokytis, kalbant apie rengtų mokymų būtinumą įtraukti juos į naujų darbuotojų apmokymų programą (1 – „tai visiškai nereikalinga“, 5 – „tai būtina“). Rezultatai rodo, kad kiekviename mokymų etape dalyviams mokymai rodėsi vis reikalingesni. Būtų galima daryti išvadą, kad dalyviai juose įžvelgė vis daugiau galimos naudos, pritaikomos savo darbe. Galime teigti, kad teatriniai mokymai, lyginant I ir VI apklausų rezultatus, šią nuomonę gerokai pakeitė ir įtikino dalyvius, kad mokymai būtų reikalingi jų pasirengime darbiui. Šis veiksnys, greičiausiai, įtakojo ir tai, kad dalyviai labai rekomenduotų mokymus savo kolegoms (1 – „visiškai nerekomenduočiau“, 5 – „ypač rekomenduočiau“): V apklausos rezultatas – 4,80 balo, o VI – 4,88 balo.

Atsižvelgiant į ekspertų pastebėjimus apie tai, kad teatriniai mokymai gali būti nelabai priimtini ir per toli iš komforto zonos verčiantys išeiti jų dalyvius, darbuotojai buvo paklausti, „ar jiems buvo nemalonu ar nepatogu atlikinėti kokius nors improvizavimo pratimus“ (nes labiausiai atsipalaidavimo ir drąsos iš komforto zonos išeiti reikalaujantys – tai būtent improvizavimo pratimai), įvertinant 1 – „visiškai nepatogu“, 5 – „visiškai malonu“. Atsakymuose atsispindėjo nuomonė, kad mokymų dalyviams tai buvo patogu ir pakankamai malonu, nes IV apklausos metu atskymų vidurkis buvo 4,33 balo, o mažiausias dalyvio įvertinimas – 3 balai, na, o V apklausos metu, kai dalyviai jau išbandė visus mokymų improvizavimo žaidimus ir pratimus, jie tikriausiai labai prie jų priprato ir jau komfortabiliu jautėsi, nes vidutinis įvertinimas buvo jau 4,60 balo, o pati mažiausia reikšmė, vertinant savo savijautą šių pratimų atžvilgiu, jau buvo tik 4,00 balo. Išvada tokia, kad gerai apgalvoti, nuosekliai sudėlioti ir tinkamai pateikti, kaip ir buvo daroma šiuose mokymuose, nauji ir nematyti teatriniai pratimai nesukelia dalyviams daug nepatogumų.

Siekiant įvertinti mokymų kokybę ir įvardinti jų gerinimo būdus, mokymų dalyviams buvo užduoti šie klausimai ir gauti tokie atsakymai:

Kokie šių mokymų trūkumai?

„Negalėčiau įvardinti, gana neblogai paliesti visi klausimai - tiek technikos, tiek sąsajos, loginis priežastinis ryšys ir t.t.“

„Trūkumų nebuvo, nebent atsiradęs liūdesys, kad viskas jau baigėsi ir teks išsiskirstyti.“

„Trūkumų neįžvelgiau, viskas buvo labai orientuota į efektyvumą ir pozityvumą.“

„Per daug praktinių pratimų.“

Kaip matome, šių atsakymų nelabai galima panaudoti, ieškant mokymų tobulinimo sprendimų, tačiau vienas atsakymas tikrai naudingas. Vienas mokymų dalyvis paminėjo, kad šiuose mokymuose per daug praktikos. Vadinasi, reikėtų daugiau ir dažniau, tarpe tarp įvairių teatrinių pratimų, stabtelėti ir paanalizuoti kiekvieno jų tikslą, naudą, sąsają su tiesioginiu darbu viešbutyje. Vykdytų mokymų metu tai buvo daroma, tačiau, kaip rodo dalyvių nuomonė, to nepakako.

Ką reikėtų padaryti, kas padėtų, kad šie mokymai duotų daugiau naudos?

- Dauguma dalyvių paminėjo, kad šie mokymai turėtų vykti ilgiau, gal net kelias dienas, bei mokymai turėtų būti kartas nuo karto kartojami.
- Galima būtų užduoti tam tikrų „namų darbų“.
- *„Stengtis suburti ir "įtraukti" kuo daugiau žmonių.“*
- *„Gal daugiau išaiškinimo.“*

Taigi, teatriniai mokymai būtų dar naudingesni, jei jų trukmė būtų ilgesnė ir jie būtų periodiškai kartojami. Taip pat svarbu, kad į šiuos mokymus būtų įtraukiama kuo daugiau darbuotojų. O mokymų programoje turėtų būti įtraukiama daugiau teorinio išaiškinimo ir tam tikrų užduočių, kurias dalyviai turėtų atlikti kitoje, ne mokymų erdvėje, o po to rezultatus aptarti mokymų metu.

2.2.3. Svetingumo paslaugų darbuotojų vaidmens tobulinimo teatriniais metodais modelio analizė

Svetingumo paslaugų darbuotojų vaidmens tobulinimo teatriniais metodais modelis iliustruoja galimybę, kaip teatrinių metodų mokymas galėtų būti pritaikomas svetingumo sferos darbuotojų darbe (priedas Nr. 1, punktas „2.2.3. Problemos sprendinys ir jo analizė“). Šiame modelyje teatrinių metodų mokymai, o vėliau ir jų pritaikymas – visas šis procesas yra labai artimas vaidmens teatre kūrimui. Todėl, žiūrint iš teatrinės perspektyvos ir kalbant apie sėkmingą svetingumo paslaugų darbuotojo vaidmens (pareigų, funkcijų) atlikimą, tarp svetingumo paslaugų darbuotojų pareigų (vaidmens) bei tarp vaidmens teatre koncepcijos, turėtų nuolatos būti vedama paralelė (kaip matome pateiktame modelyje, teatrinio vaidmens ir svetingumo paslaugų darbuotojo vaidmens kūrimo etapų atitikmenys tarpusavyje sujungti violetine linija).

Aktorius pradeda savo vaidmens ruošimą nuo jo analizės ir suvokimo, vėliau jis yra repetuojamas, „prikeliamas gyvenimui“, padaromas įtikinamas, naudojantis įvairiomis vaidybos

technikomis, teatrinėmis ir režisūrinėmis priemonėmis, t.y., kad vaidmuo būtų įtikinamesnis, yra naudojami ir atitinkami tam vaidmeniui kostiumas, grimas, teatriniai rekvizitai. Vėliau, kai savo vaidmenį aktorius surepetuoja, jis jį atlieka spektaklyje prieš žiūrovus, o žiūrovai jį įvertina (teigiamai ar neigiamai, tą galime suvokti iš plojimų, iš gaunamų gėlių, iš spektaklio recenzijų, iš kompetentingų kritikų, režisieriaus ar kitų kolegų pastabų). Atsižvelgdamas į vaidmens sėkmę, jo įvertinimą, aktorius savo vaidmenį nuolatos vis patikslina, jei reikia, daugiau parepetuoja, ar daugiau dėmesio skiria tam tikrų technikų lavinimui. Nuo visų šių dalykų priklauso vaidmens sėkmė, jo darbo kokybė.

Lygiai taip pat ir „paslaugų aktoriai“, svetingumo paslaugų teikėjai turėtų žiūrėti į savo darbą. Vedant paralelę tarp teatro ir svetingumo paslaugų, visų pirma svetingumo paslaugų darbuotojams reikėtų pristatyti *paslaugų teatro* koncepciją, modelį, nes jis padeda pažvelgti į paslaugų teikimą iš teatrinės perspektyvos, suvokti, kokio tikslo siekia visas *pasirodymas* – įmonė, kurioje jie dirba: kokį poveikį turėtų turėti jų atliekama paslauga, ko jie siekia – kokio atsako iš klientų, *žiūrovų* tikisi. Kiekvienas darbuotojas turi suvokti, koks jo vaidmuo visame paslaugos teikimo procese, ir koks jo vaidmens tikslas.

Žinant savo vaidmens (pareigų) koncepciją, paskirtį, tikslą, aiškiai suvokiant visas savo pareigybines instrukcijas, darbo standartus ir taisykles, galima kurti, tobulinti savo vaidmenį, pasinaudojant tam tikromis improvizavimo, vaidybos metodikomis. Taigi, šiuo tikslu turėtų būti pravesti teatriniai – vaidybos ir improvizavimo - mokymai, suteikiantys žinių, kaip veikia šie metodai, kaip galima juos pritaikyti darbe, kokie pagrindiniai principai, kurie padeda paslaugos atlikimą paversti įtikinamu ir kliento poreikius atitinkančiu pasirodymu, geriausiu įmanomu patyrimu klientui. Šie metodai kiekvienam gali padėti geriau atlikti savo vaidmenį taip, kad būtų geriausiai pasiektas jų vaidmens tikslas – profesionaliai ir nuoširdžiai atlikta paslauga.

Po mokymų darbuotojai turėtų taikyti įgytas žinias savo darbe. Jie niekada neturėtų pamiršti, kad atlieka tam tikrą vaidmenį – kad jų darbas („pasirodymas“) yra matomas klientams, todėl kiekviena detalė, atliekant „vaidmenį“ yra svarbi, kad tas „vaidmuo“ ir pats „pasirodymas“ būtų įtikinami. Kaip ir teatre, taip ir paslaugų teikime, niekada negalima „išeiti iš vaidmens“, nes tuomet pasirodymo ištinis veiksmas nutrūksta, ir juo nebetikima.

Tai, ar teatrinių metodų taikymas yra sėkmingas, turėtų parodyti darbo rezultatai, klientų įvertinimas, jų atsiliepimai, klientų sugrįžtamumo rodiklis, jų išleidžiamos pinigų sumos svetingumo paslaugoms, vadovų ir kolegų atsiliepimai bei pastabos. Tai, kaip darbuotojai dirba, ir ar „neišeina“ iš vaidmens turėtų nuolatos kontroliuoti ir vadovai. Pastebėjus netikslumų ar klaidų, nepasiekus norimų rezultatų, norimos darbo kokybės, reikia vaidmenį vėl sutikslinti, atsirinkti, kokias technikas būtų galima naudoti.

Pateiktame modelyje paslaugos patyrimas (darbo kokybė, rezultatai) apibraukti raudonai. Kaip matome, atsižvelgiant į darbo kokybę, į tai, ar tenkina darbo rezultatai, darbuotojo „vaidmuo“ turi būti nuolatos tobulinamas. Nuolatos turi vykti teatrinių metodų, technikų, kartojimas ir lavinimas, kad jie iki galo suvoktų savo vaidmenį ir jo svarbą bendrame pasirodyme, ir teatrinių metodų taikymas taptų natūralus, sklandus ir visiškai nematomas nei klientams, nei patiems darbuotojams. Todėl modelyje matome, kad tarp vaidmens atlikimo (paslaugų teikimo), darbo kokybės – paslaugų patyrimo, vaidmens sutikslinimo ir teatrinių metodų tobulinimo ir kartojimo susidaro nenutrūkstamas ratas, nuolatinis procesas (pažymėtas žaliomis rodyklėmis), kuris turi būti kartojamas, siekiant aukščiausios darbo kokybės – norimo paslaugos patyrimo klientui. Be to, paslaugų teikimą, pasirodymą, nuolatos įtakoja organizacijos vidinė ir išorinė aplinka (klientų skaičius ir pobūdis, nauji įstatymai, darbuotojų kaita organizacijoje, organizacijos politikos pasikeitimas, naujų paslaugų atsiradimas ir t.t.), todėl nuolat turėtų būti patikslinami ir visos organizacijos bei kiekvieno vaidmens tikslai, ir, į juos atsižvelgiant, koreguojami vaidmenys.

Naudojantis šiuo modeliu, galima pagerinti svetingumo paslaugų darbuotojų darbo kokybę, kadangi teatrinių metodų pagalba gerinamos įvairios asmeninės savybės, svarbios svetingumo paslaugų darbuotojų darbe. Kitaip tariant, remiantis šiuo modeliu, galima pagerinti svarbiausią kokybiškos paslaugos rodiklį – paslaugos patyrimą klientui.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę, paaiškėjo, kad vieningo paslaugos ar paslaugos patyrimo koncepcijos aiškinimo nėra, tačiau dauguma autorių paslaugas apibūdina kaip procesą, kliento ir paslaugos teikėjo sąveiką, kurios tikslas – paslaugos gavėjo poreikių patenkinimas, geriausias įmanomas paslaugos patyrimas. Sėkmingam paslaugos patyrimui didžiausią įtaką daro darbuotojas, teikiantis paslaugas, jo elgesys paslaugos metu, sąlygojamas tam tikrų jo asmeninių savybių. Svetingumo paslaugų sferoje patyrimas – pats svarbiausias kokybiškos paslaugos indikatorius, o malonus paslaugos patyrimas, komforto pojūtis ir geros emocijos, suteikiamos paslaugų gavėjui – pagrindinė svetingumo paslaugų siekiamybė.

Teatro (arba dramos) metaforos naudojimas yra plačiai paplitęs vadybinėje ir marketinginėje literatūroje. Labiausiai – kalbant apie paslaugas, nes jos paremtos bendravimu tarp klientų ir paslaugų darbuotojų. Dėl šios priežasties paslaugos, o ypačiai – svetingumo paslaugos, apibūdinamos kaip labai daug sąsajų su teatru turintys procesai. Taigi, teatro metafora vartojama įvairiems marketingo bei vadybos procesams paaiškinti ar analizuoti: teatro metafora – įrankis socialinėms situacijoms tyrinėti, holistiniam paslaugos pobūdžiui suvokti; „mitodrama“, siužeto kūrimas – ruošiant lyderius; Brechto technikos – skatinant klientų įsitraukimą į bendrą vertės kūrimą; „organizacijos teatras“ – valdant pokyčius organizacijoje; vaidybos ir improvizavimo mokymai – tobulinant įvairias asmenines savybes.

Išanalizavus teorinius paslaugų teatro modelio elementus, galime daryti išvadą, kad šis modelis yra holistinis, apimantis visą paslaugą. „Paslaugų teatro“ modelis apima daug paslaugos patyrimo dimensijų. Iš marketingo specialisto, vadybinės perspektyvos, dėmesys paslaugų patyrimo dramaturginėms detalėms, gali padėti paslaugų teikėjams pažvelgti į paslaugą, kaip į vieną visumą, susidedančią iš skirtingų dedamųjų, viena nuo kitos priklausančių ir stipriai įtakančių bendrą galutinį tikslą – paslaugos patyrimą klientui. O tai gali pakelti paslaugų teikimo lygį ir padidinti vartotojų pasitenkinimą. Iš tyrinėtojo perspektyvos, „paslaugų teatro“ koncepcija siūlo novatorišką požiūrį, apibūdinant ir analizuojant vartotojo patyrimą, paslaugų teikimo detales ir jų įtaką. Taigi, šio modelio taikymas paslaugų sferos įmonėse galėtų būti visapusiškai naudingas.

Praktinio tyrimo metu iširta, kad teatro metafora yra priimtina ir visiems lengvai suvokiama, nes daugelis gali lengvai surasti svetingumo paslaugų ir teatro sąlyčių taškų, teatro ir verslo terminų paralelių. Tinkamai naudojamas paslaugų teatro modelis gali būti naudojamas kaip svetingumo paslaugų valdymo įrankis, paslaugos patyrimui gerinti, dėl savo holistinio aspekto ir daugeliui natūraliai suvokiamo teatrinio požiūrio. Galimas teatro metaforos ir paslaugų teatro trūkumas –

neteisingai suvokti ar pateikti, jie gali klaidinti žmones ir versti juos būti nenatūraliais ir paslaugas ne teikti, o „vaidinti“.

Empiriniai tyrimai parodė, kad teatrinių metodų mokymai svetingumo paslaugų darbuotojams gali pagerinti svarbiausias svetingumo paslaugų darbuotojų savybes – gebėjimą klausytis, prisitaikyti prie individualių kliento poreikių, komandinį darbą. Taip pat šie mokymai turi teigiamos įtakos svarbiausiam profesionalios ir kokybiškos svetingumo paslaugos veiksniai - paslaugos patyrimui. Taigi, mokymų žinios pritaikomos praktiškai.

Teatrinių metodų mokymai labai priimtini ir įdomus svetingumo paslaugų darbuotojams, jie noriai įsivaina šių mokymų metu teikiamą informaciją.

Kaip labiausiai naudingas ir praktiškai pritaikomas teatrinių metodų mokymų dalykas išskirtas „Improvizavimo rato“ modelis - *priimti-papildyti-pasiūlyti* principas.

Atsakant į probleminį klausimą, „kaip ir kokie teatriniai metodai turėtų būti taikomi, kad jie duotų didžiausią įmanomą naudą svetingumo paslaugų darbuotojų darbe – pagerintų paslaugos patyrimą klientui?“, pateikiamas „Svetingumo paslaugų darbuotojų vaidmens tobulinimo teatriniais metodais modelis“, kuris iliustruoja tinkamiausią teatrinių metodų taikymo svetingumo paslaugų darbuotojų darbe sprendimą.

Galime teigti, kad hipotezės, iškeltos šiame baigiamajame magistriniame darbe, pasitvirtino: *teatro* metafora ir *paslaugų teatro* modelis yra nesunkiai suvokiami ir priimtini svetingumo paslaugų darbuotojams, bei gali būti naudojami kaip įrankis paslaugos patyrimui klientui gerinti, o teatrinių metodų mokymas gali pagerinti savybes, įtakojančias paslaugos patyrimą klientui, vadinasi – ir patį paslaugos patyrimą.

REKOMENDACIJOS

Svetingumo paslaugų darbuotojų rengimo srities specialistams:

- Teatriniai mokymai duoda daug naudos svetingumo paslaugų darbuotojams, todėl būtų naudinga teatrinis mokymus įtraukti į naujų svetingumo paslaugų darbuotojų rengimo programą.

Asmenims, vedantiems teatrinis mokymus:

- Rengiant mokymus svetingumo paslaugų darbuotojams, reikėtų remtis „Svetingumo paslaugų darbuotojų vaidmens tobulinimo teatriniais metodais modeliu“ tuo aspektu, kad nepraleisti nė vienos iš pagrindinių mokymų dalių, t.y. mokymai nebus efektyvūs be kokybiško paslaugų teatro idėjos pristatymo, kuri mokymų dalyvius „įveda į aplinkybes“, paaiškina teatrinę priemonių galimą naudojimą versle; lygiai taip pat, nepristačius esminių puikios vaidybos principų ir pradėjus iš karto vesti improvizavimo mokymus, yra tikimybė, kad žmonės ims „vaidinti“ blogąją prasme – taps nenatūraliais savo darbe.
- Pristatant teatro metaforą versle ar paslaugų teatro modelį būtina akcentuoti, kad tai tik tam tikra priemonė, naujo požiūrio galimybė, tačiau ne taisyklė. Visi mokymų dalyviai turi suvokti, kad jų darbas išlieka ta pati įstaiga, ji netampa teatru, tiesiog į jį pažvelgiama iš teatro perspektyvos, pasinaudojama teatrinėmis priemonėmis, tačiau visa ši patirtis perkeliama į „realų gyvenimą“.
- turi būti teatro srities profesionalai, puikiai išmanyti vaidybos ir improvizavimo technikas be to, turėti vadybos žinių, bei nuolatos mokymų metu vesti paraleles, paaiškinti priežastingumo ir priklausomybės ryšius tarp mokomų teatrinę metodų ir verslo veiklos, mokėti įdomiai, aiškiai, nenuobodžiai tai pateikti.
- Mokymų metu būtina akcentuoti skirtumus tarp profesionalios, nuoširdžios vaidybos bei apsimestinumo, paaiškinti pagrindinius vaidybos principus, tačiau nesusikoncentruoti ties vaidybos mokymu, nes tai veda „vaidmens išmokimą“. Svarbiausia dėmesį sutelkti į improvizavimo mokymą ir įvairių savybių improvizaciniais pratimais lavinimą.

Vadovams, personalo vadovams (asmenims, atsakingiems už personalo tobulinimosi organizavimą):

- Darbuotojams teatriniai mokymai labai patinka, jie yra linksmi ir įdomūs, kitokie, nei įprasti „auditoriniai“, paskaitų tipų mokymai, darbuotojai šių mokymų laukia ir nori. Tobulėjant improvizavimo srityje, galima atlikinėti vis sudėtingesnes improvizavimo užduotis, kas dalyviams sukelia azartą ir įkvepia toliau domėtis. Taigi, vadovai galėtų šiuos mokymus naudoti kaip motyvavimo priemonę.

- Kad teatriniai mokymai iš tiesų duotų naudos, vadovai turėtų siųsti žmones į tokius mokymus periodiškai, kad būtų nuolatos atnaujinamos ir gilinamos žinios. Improvizavimo pratimų ir teatrinių žaidimų spektras yra labai platus, todėl tos pačios žinios gali būti suteikiamos kiekvieną kartą skirtingai, todėl tokie mokymai visuomet įdomūs.
- Mokymai turėtų būti organizuojami ne darbo vietoje, o kitoje erdvėje, kur mokymų dalyviams netrukdytų jų kasdieniai darbo rūpesčiai ir jie galėtų atsiriboti nuo rutinos, susikoncentruoti į mokymus.

DISKUSIJA

Kadangi darbo autorė pati organizavo visą tyrimą ir atlikinėjo eksperimentą, vedė mokymus, bendravo su įvairiais ekspertais, buvo galima aiškiai pastebėti, kad visi labai domisi teatro ir verslo sąsajos idėja. Daugelis kalbintų ekspertų, preliminarinio eksperimento dalyvių paminėjo, kad jau net kalbant apie paslaugų teatro idėją, užduodant klausimus apie ją, tai suteikia tam tikrą naują požiūrį ir galimybes panaudoti jį savo veikloje.

Ypatingai nustebino nepaprastas vaidybos ir improvizavimo mokymų efektas, kai nuo priešiška nusiteikusių ir mokymuose nenorinčių dalyvauti žmonių, mokymai dalyviai transformavosi. Visi išreiškė norą sudalyvauti dar vienuose tokio pobūdžio mokymuose. Tačiau, labiausiai neįtikėtina tai, kad jau tik po dviejų dienų mokymų, dalyviai nurodė, kad jie duoda praktinės naudos, kad jie pagerino tam tikras asmenines savybes ir, kad tai padeda pagerinti paslaugos patyrimo kūrimą. Kad būtų tikrai jaučiama reali tokių mokymų nauda, jie turėtų būti ilgesni ir dažnesni.

Vis dėlto, kaip galima pastebėti, šiame tyrime buvo atliktas tik preliminarinis eksperimentas, dalyvaujant tik vienai tiriamųjų grupei ir tiriant mokymų efektyvumą iš pačių dalyvių perspektyvos. Kad būtų ištirtas realus poveikis paslaugos patyrimui iš kliento perspektyvos, turėtų būti atliktas tikrasis eksperimentas su eksperimentine ir kontroline grupėmis, kurių „pasirodymą“ realioje darbo vietoje vertintų klientai.

Taip pat būtų įdomu ištirti ir palyginti teatrinių mokymų poveikį skirtingose paslaugų įmonėse, kas galėtų padėti įvertinti, ar teatrinių mokymų efektyvumas priklauso nuo paslaugų srities.

Atliekant šį tyrimą, buvo surinkta žymiai daugiau duomenų ir juos dar būtų galima analizuoti ir lyginti įvairiais pjūviais, tačiau šio darbo apimtis to neleidžia. Taigi, gali būti, kad net ir šio tyrimo ne visi rezultatai ir įžvalgos buvo ištirti, tad visa ši medžiaga galėtų būti puikus atspirties taškas gilesniems, doktorantūros studijų, tyrimams.

Būtų malonu, jei Lietuvoje atsirastų daugiau tyrėjų teatro ir verslo sąsajų tema. Galbūt šis darbas galėtų būti vienas iš postūmių tokiems tyrinėjimams.

LITERATŪRA

1. Berthon, J. P., Prinsloo, M., Pitt, L. (2007). *From service factory to service theatre: Solving the positioning dilemma in the medical practice* [žiūrėta 2012-01-13]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0a0e54b7-dde6-4780-beba-a4dbc22c4c70%40sessionmgr4&vid=8&hid=15>>.
2. Bettencourt, L. A., Gwinner, K. (1996). *Customization of the service experience: the role of the frontline employee* [žiūrėta 2012-01-13]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0956-4233&volume=7&issue=2&articleid=851593&show=html>>.
3. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. I dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
4. Blount, Y. (2011). Employee management and service provision: a conceptual framework. *Information Technology & People*. 24(2), p.134 – 157.
5. Boje, D., Rosile, G. A. (2003). Theatrics of SEAM. *Journal of Organizational Change Management*. 16(1), p.21 - 32
6. Bowen, J., Ford, R. C. (2004). *What experts say about managing hospitality service delivery systems* [žiūrėta 2012-01-13]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0959-6119&volume=16&issue=7&articleid=867560&show=html>>.
7. Broderick, A. J. (1998). *Role theory, role management and service performance* [žiūrėta 2012-01-13]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0887-6045&volume=12&issue=5&articleid=855823&show=html>>.
8. Coelho, P. S., Henseler, J. (2012). Creating customer loyalty through service customization. *European Journal of Marketing*. 46 (3/4), p.331 – 356.
9. Crawford, A. (2013). Hospitality operators' understanding of service: a qualitative approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 25(1), p. 65-81.
10. Crick, A. P., Spencer, A. (2011). Hospitality quality: new directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 23(4), p.463 – 478.
11. Čeikauskienė, M. Reklama ir firmos įvaizdis. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 1997
12. Čereška B. (2004). *Reklama: teorija ir praktika*. Vilnius: Homo liber.
13. Česnulevičiūtė, P. (1998). *Daugiaveidis dramos gyvenimas teatre. Scenos meno pagrindai*. Vilnius: Lietuvos rašytojų sąjungos leidykla.
14. Daly, A., Grove, S. J., Dorsch, M. J., Fisk, R. P. (2009). The impact of improvisation training on service employees in a European airline: a case study. *European Journal of Marketing*. 43(3/4), p. 459 – 472.
15. Doyle, P., Stern, P. (2003). *Marketing Management and strategy*.
16. Drūteikienė, G. (2003). Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. *Ekonomika*. Nr. 62. Kaunas: Technologija. P. 54–60.
17. Edvardsson, B., Ng, G., Min, C. Z., Firth, R., Yi, D. (2011). Does service-dominant design result in a better service system? *Journal of Service Management*. 22(4), p.540 – 556.
18. Evanschitzky, H., Sharma, A., Prykop, C. (2012). The role of the sales employee in securing customer satisfaction. *European Journal of Marketing*. 46(3/4), p.489 – 508.

19. Fillis, I., Rentschler, R. (2008). Exploring metaphor as an alternative marketing language. *European Business Review*. 20 (6), p. 492 – 514.
20. Fisk, R. P., Grove, S. J., John, J. (2008). *Interactive Services Marketing*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
21. Fowler, K., Bridges, E. (2012). Service environment, provider mood, and provider-customer interaction. *Managing Service Quality*. 22(2), p.165 – 183.
22. Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday and Company.
23. Goodwin, C. (1996). Moving the drama into the factory: the contribution of metaphors to services research. *European Journal of Marketing*. 30(9), p.13 – 36.
24. Grayson, K., Shulman, D. (2000). *Impression Management in Services Marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
25. Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing*. London: John Wiley & Sons.
26. Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept – a mistake? *Managing Service Quality*. 11(3), p.150 - 152
27. Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 19(2), p.99 – 113.
28. Grove, S. J., Fisk, R. (1983). *The Dramaturgy of Services Exchange: An Analytical Framework for Services Marketing*. Chicago, IL: American Marketing Association, p.45–9.
29. Grove, S. J., Fisk, R. (1989). *Impression Management in Services Marketing: A Dramaturgical Perspective*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p.427–38.
30. Grove, S. J., Fisk, R. (1996). Applications of impression management and the drama metaphor in marketing: an introduction. *European Journal of Marketing*. 30(9), p.6 – 12.
31. Grove, S. J., Fisk, R. (2001). *Service Theater: An Analytical Framework for Services Marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
32. Grove, S. J., Fisk, R. P. (1992). The Service Experience As Theater. *Advances in Consumer Research*. 19(1). P. 455-461.
33. Grove, S. J., Fisk, R., Bitner, M. J. (1992). *Dramatizing the Service Experience: A Managerial Approach*. Greenwich, CT: JAI Press Inc., p.91–121.
34. Grove, S. J., Fisk, R., John, J. (2000). *Service as Theater: Guidelines and Implications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
35. Grove, S.J., Fisk, R.P., Laforge, M.C. (2004). Developing the impression management skills of the service worker: an application of Stanislavsky’s principles in a service context. *Service Industries Journal*. 24(2), p.1-14.
36. Gummesson, E. (2002). Relationship marketing and a new economy: it’s time for de-programming. *Journal of Services Marketing*. 16(7), p.585 – 589.
37. Harris, K., Harris, R., Baron, S. (2001). Customer participation in retail service: lessons from Brecht. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 29(8), p.359 – 369.
38. Harris, K., Harris, R., Baron, S. (2003). Theatrical service experiences: Dramatic script development with employees. *International Journal of Service Industry Management*. 14(2), p.184 – 199.
39. Harvey, A. (2001). *A dramaturgical analysis of charismatic leader discourse* [žiūrėta 2012-01-13]. Prieiga per internetą: <http://emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0953-4814&volume=14&issue=3&articleid=1411101&show=html>.

40. Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*. 21 (4), p.531 – 548.
41. Helkkula, A. (2011). Characterising the concept of service experience. *Journal of Service Management*. 22 (3), p.367 – 389.
42. Yu, H., Ko, H.T. (2012). Integrating Kano model with strategic experiential modules in developing ICT-enabled services: An empirical study. *Management Decision*. 50(1), p. 7 – 20.
43. Jambekar, A. B., Pelc, K. I. (2007). *Improvisation model for team performance enhancement in a manufacturing environment* [žiūrėta 2012-01-13]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1352-7592&volume=13&issue=7/8&articleid=1636351&show=html>>.
44. John, J., Grove, S. J., Fisk, R. (2006). Improvisation in service performances: lessons from jazz [žiūrėta 2012-01-13]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0960-4529&volume=16&issue=3&articleid=1556615&show=html>>.
45. Johnston, C. (2006). *The Improvisation Game: discovering the secrets of spontaneous performance*. London:Nick Hern Books Limited.
46. Johnston, R., Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality*. 21(1), p. 5 – 24.
47. Johnstone, K. (2007). *Impro: improvisation and the theatre*. London: Methuen Drama A&C Black Publishers Limited.
48. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Liucilijus.
49. Kim, N., Lee, M. (2012). Other customers in a service encounter: examining the effect in a restaurant setting. *Journal of Services Marketing*. 26(1), p. 27 – 40.
50. Kostopoulos, G., Gounaris, S., Boukis, A. (2012). Service blueprinting effectiveness: drivers of success. *Managing Service Quality*. 22(6), p. 580-591.
51. Kowalkowski, C. (2011). The service function as a holistic management concept. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 26(7), p.484 – 492.
52. Lesavre, L. (2012). Are theatre and business links relevant? A conceptual paper and a case study. *Journal of Management Development*. 31(3), p. 243 – 252.
53. Li, S. J., Huang, Y. Y., Yang, M. M. (2011). How satisfaction modifies the strength of the influence of perceived service quality on behavioral intentions. *Leadership in Health Services*. 24(2), p.91 – 105.
54. Lin, J. S. C., Lin, C. Y. (2011). What makes service employees and customers smile: Antecedents and consequences of the employees' affective delivery in the service encounter. *Journal of Service Management*. 22(2), p. 183 – 201.
55. Lovelock, C. (1992). *Cultivating the Flower of Service: New ways of Looking at Core and Supplementary Services*. *Marketing, Operations and Human Resources Insights into Services*. Aixen Provence, France: Institute d'Administration des Entreprises
56. Mathies, C., Burford, M. (2011). Customer service understanding: gender differences of frontline employees. *Managing Service Quality*. 21(6), p. 636 – 648.
57. McCormick, D. W. (2007). *Dramaturgical analysis of organizational change and conflict*. [žiūrėta 2012-01-13]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0953-4814&volume=20&issue=5&articleid=1621581&show=html>>.

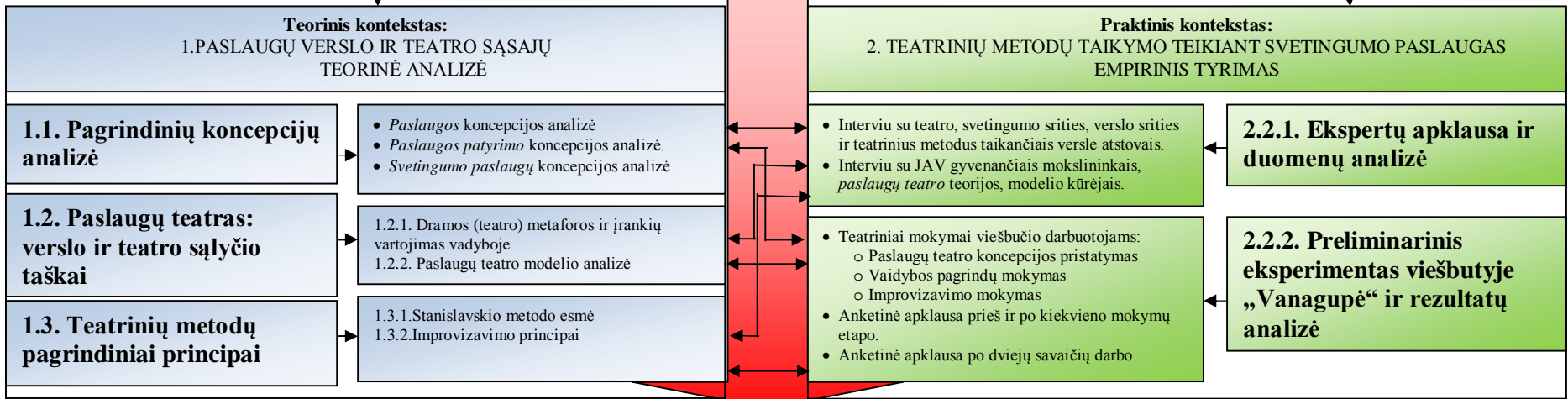
58. McDonald, M., P. (2011). Every organization is social, but few are social organizations [intearaktyvus]. [žiūrėta 2012 03 03]. Prieiga per internetą: <http://blogs.gartner.com/mark_mcdonald/2011/10/10/every-organization-is-social-but-few-are-social-organizations/>.wAntonacopoulou, E., Kandampully, J. (2000). Alchemy: the transformation to service excellence. *The Learning Organization*. 7 (1), p.13 – 22.
59. McEvenue, K. (2001). *The Alexander Technique For Actors* . London: Methuen Publishing Ltd.
60. Moeller, S. (2010). Characteristics of services – a new approach uncovers their value. *Journal of Services Marketing*. 24(5), p. 359 – 368.
61. Moore, S. (1984). *The Stanislavski System: the professional training of an Actor*. London: Penguin Books Ltd.
62. Nevraumont, E.J., Hanson, N., P., Smeaton, K. *The Ultimate Improv Book. A complete guide to comedy improvisation*. Colorado Springs: Meriwether publishing Ltd.
63. Nguyen, B. Mutum, D. S. (2012). A Review of Customer Relationship Management: Successes, Advances, Pitfalls and Futures. *Business Process Management Journal*. 18(3).
64. Olivier, R., Verity, J. (2008). Rehearsing tomorrow's leaders: the potential of mythodrama. *Business Strategy Series*. 9(3), p. 138-43.
65. O'Shaughnessy, J., O'Shaughnessy, N. J. (2009). The service-dominant perspective: a backward step? *European Journal of Marketing*. 43(5/6), p.784 – 793.
66. Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*. 24 (3), p.196 – 208.
67. Paninchukunnath, A., Goyal, A. (2011) Service worker behaviours and service setting facets – consumers' perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 23(3), p.304 – 326.
68. Pina e Cunha, M., Rego, A., Kamoche, K. (2009). Improvisation in service recovery [žiūrėta 2012-01-13]. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0960-4529&volume=19&issue=6&articleid=1823888&show=html>>.
69. Puiu, S. The model of five competitive forces on Romanian retail market. *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 2010, 10(1), 289 – 298 p.
70. Rosenbaum, M. S., Massiah, C. (2011). An expanded servicescape perspective. *Journal of Service Management*. 22 (4), p. 471 – 490.
71. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
72. Severt, D., Aiello, T., Elswick, S., Cyr, C. (2008). Hospitality in hospitals? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(6), p. 664-678.
73. Sieg, J. H., Fischer, A., Wallin, M. W., von Krogh, G. F. (2012). Proactive diagnosis: how professional service firms sustain client dialogue. *Journal of Service Management*. 23(2), p. 253 – 278.
74. Symons, M. (2013). The rise of the restaurant and the fate of hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 25(2), p. 247-263.
75. Spolin, V. (1999). *Improvisation for the Theater*. Evanston: Northwestern University Press.
76. Stanislavski, C. (1981). *CREATING A ROLE*. London: Methuen Publishing Limited.
77. Stanislavski, C. *Creating a Role*. London: Methuen, 2001.
78. Sulek, J. S., Hensley, R. L. (2010). Updating service operations. *Managing Service Quality*. 20(5), p. 475 – 489.

79. The new Penguin Dictionary of The Theatre. (2001)Redakt. Law., J., Pickering, D., Helfer, R. London: Penguin Books.
80. *The Oxford Companion to The Theatre* (1957). Redaktorius Hartnoll, P. London: Oxford University Press.
81. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras. Tyrimo metodai (2010).
82. Tronvoll, B., Brown, S. W., Gremler, D. D., Edvardsson, B. (2011). Paradigms in service research. *Journal of Service Management*. 22(5), p. 560 – 585.
83. Vargo, S.L. and Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 68(1), p. 1 - 17.
84. Vasiliauskas, A. (2005). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.
85. Volberda, H.W. et al. (2011). *Strategic Management. Competitiveness and Globalization*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
86. Walter, U., Edvardsson, B., Öström, Å (2010). Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry. *Managing Service Quality*. 20(3), p. 236 – 258.
87. Wood Jr., T. (2002). Spectacular metaphors: From theatre to cinema [žiūrėta 2012-01-13]. Prieiga per internetą: <http://emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0953-4814&volume=15&issue=1&articleid=1411122&show=html>

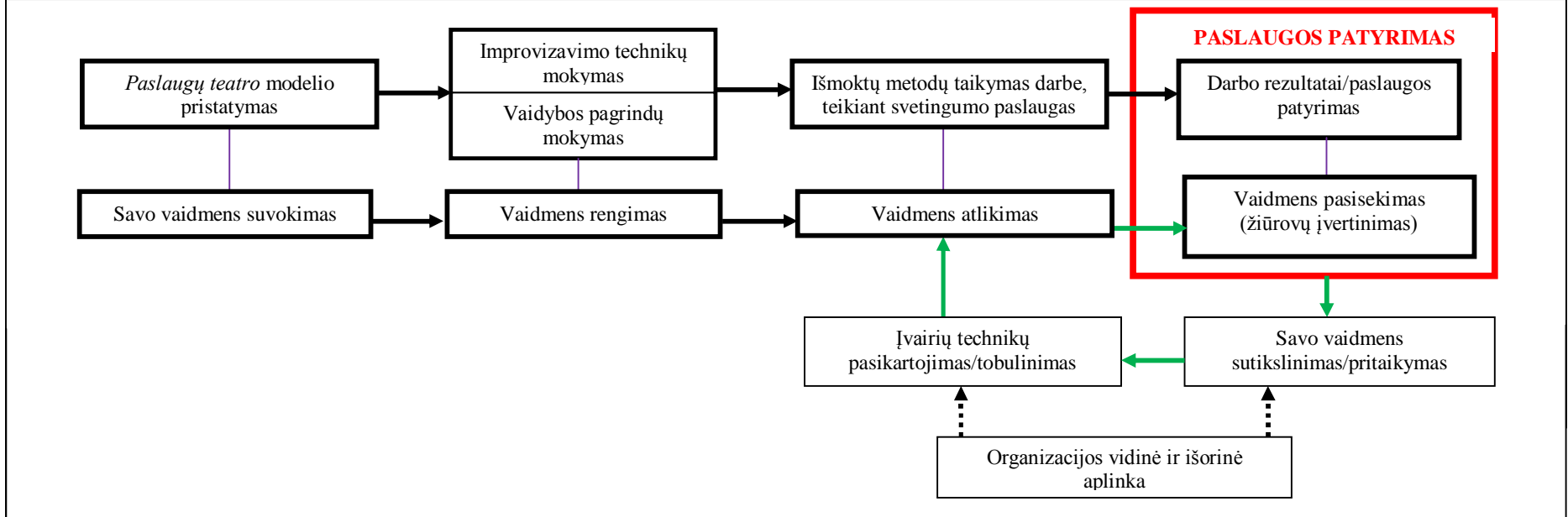
PRIEDAI

PRIEDAS Nr. 1: Magistrinio darbo žemėlapis

PROBLEMA:
AR/KAIP TEATRINIAI MOKYMAI GALI PAGERINTI TAM TIKRAS SVETINGUMO PASLAUGŲ DARBUOTOJŲ ASMENINES SAVYBES?

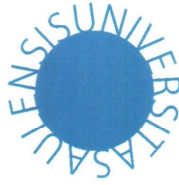


2.2.3. PROBLEMOS SPRENDINYS ir jo analizė:
 SVETINGUMO PASLAUGŲ DARBUOTOJŲ VAIDMENS TOBULINIMO TEATRINIAIS METODAIS MODELIS



IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

2 priedas



ŠIAULIŲ
UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ
FAKULTETAS

DIPLOMAS

Giedrei Žlabytei

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto organizuotoje 12-ojoje tarptautinėje studentų mokslo darbų konferencijoje „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“ sekcijoje „Management Issues: Current Perspectives“ užėmusiai trečiąją vietą.

Pranešimo tema: „Managing Service Experience: the Service Theatre Model“.

III vieta

Socialinių mokslų fakulteto
Dekanas

2012-04-23

Gintaras Šaparnis

3 priedas



5 priedas



ŠIAULIŲ
UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ
FAKULTETAS

DIPLOMAS

Giedrei Žlabytei

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto organizuotoje
13-ojoje tarptautinėje studentų mokslo darbų konferencijoje
„EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“
Vadybiniai organizacijų valdymo sprendimai sekcijoje užėmusiai
antrąją vietą.

Pranešimo tema: „Verslo ir teatro sąsaja svetingumo paslaugų
kontekste: ekspertų išvalgų tyrimas“.

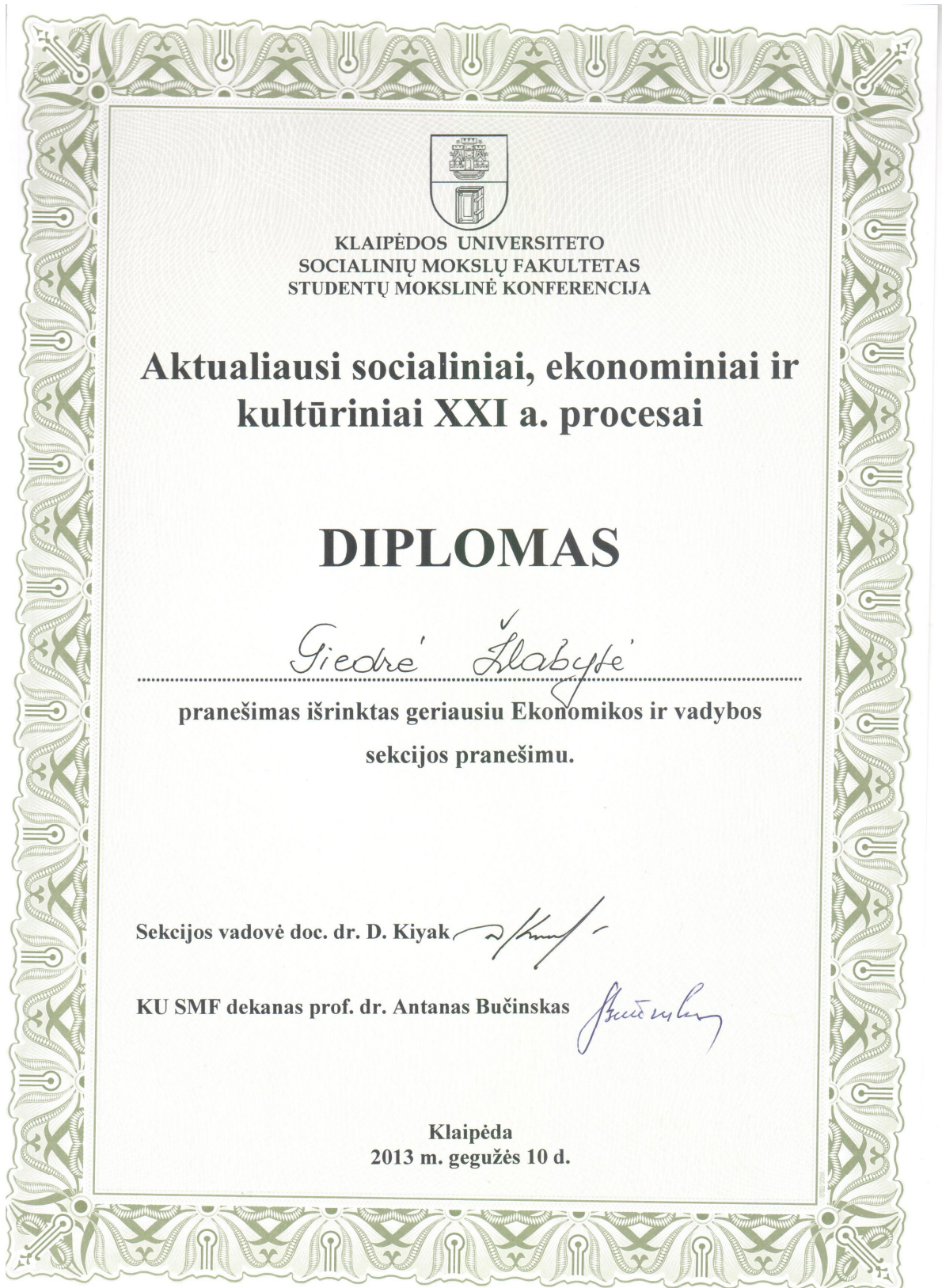
II vieta

Socialinių mokslų fakulteto
Dekanas

2013-04-29

Gintaras Šaparnis

6 priedas



7 priedas

ŠIAURĖS
LIETUVOS
KOLEGIJA



NORTHERN
LITHUANIA
COLLEGE

PAŽYMĖJIMAS

Giedrė Žlabytė

2013 m. gegužės 16 d.

nacionalinėje studentų mokslinėje praktinėje konferencijoje

„Mokslas ir studijos 2013: teorija ir praktika“

skaitė pranešimą

„Verslo ir teatro sąsaja svetingumo paslaugų kontekste: ekspertų išvalgu tyrimas“.

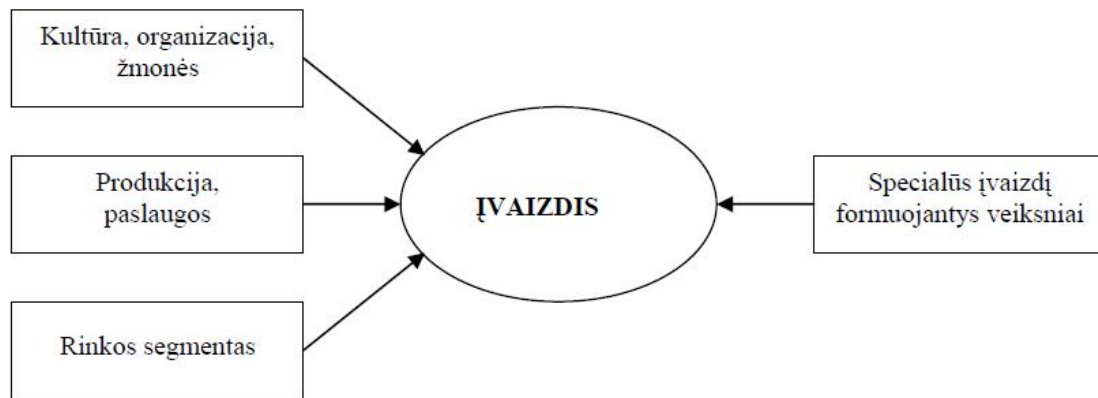


Direktorius

dr. Mykolas Dromantas

2013 m. gegužės 8 d.
Registracijos Nr. P.3-1857

8 priedas



Įvaizdį įtakoiantys veiksniai

Čereška B. (2004). *Reklama: teorija ir praktika*. Vilnius: Homo liber.

9 priedas

PRIEMONĖ	APRAŠYMAS	PRITAIKYMAS PASLAUGOSE	KOMENTARAI
Atsipalaidavimas	Aktoriaus veiksmai turėtų būti be per didelių pastangų. Reikėtų atsikratyti įtampos, kad būtų pasiektas kūno ir balso atsipalaidavimas.	Svarbu, kad kontaktuojantis su klientais personalas būtų ramus ir santūrus, santykiuose su klientais, kurie kartais gali būti reiklūs ir labai įvairialypiai.	Ramumas ypač svarbus bendraujant su nepatenkintais klientais.
Susikaupimas ir stebėjimas	Aktoriai turi sugebėti susikoncentruoti į objektą/asmenį/įvykį labai staigiai; sukurti vis besiplečiantį „dėmsio ratą“, kuris leidžia nekreipti dėmesio į papildomus dirgiklius.	Nepaprastai svarbu, kad darbuotojai vystytų gebėjimus, kurie jiems padėtų susikoncentruoti ties užduotimi, ir pastebėti visas klientų užuominas, į kurias būtų galima iš karto reaguoti.	Susikaupimas (koncentracija) leidžia nuspėti klientų poreikius paslaugos vykdymo metu, pvz. Kai restorane klientai jau norėtų sąskaitos, ar kai pacientui reikėtų nuraminimo.
Tikslumas/specifiškumas	Aktoriai turi rasti labai konkrečius būdus, kaip išreikšti jausmus; išvystyti „psichologinius gestus“, veiksmus ar judesius, kurie juos išreikštų.	Personalas teikiantis paslaugas galėtų pagerinti savo darbą išvystę gestų ar veiksmų repertuarą, kurie išreikšia jausmus ar turi kitą prasmę.	Maži paslaugų darbuotojų veiksmai ar gestai gali perteikti klientams rūpinimąsi jais, pvz. kėdės atitraukimas, sėdant prie stalo, nuolatinis peleninių pakeitimas ant jų stalo ir pan.
Vidinė tiesa	Aktoriai turi ugdyti subjektyvų įvykių suvokimą; įsivaizduoti situaciją taip, tarsi ji būtų tikra. Kiekvienas gali savo emocijas perteikti sąmoningų ir kontroliuojamų technikų pagalba.	Kad parodytų savo nuoširdų rūpestį klientu, paslaugų darbuotojai turi tikėti savo darbu, savo vaidmeniu ir nuoširdžiai norėti padėti klientui.	Darbuotojas, kuris yra pasiryžęs visuomet padėti klientui, visuomet atliks savo užduotis taip, kad klientas liks labai patenkintas.
Emocinė atmintis	Kad sukurtų autentišką pasirodymą, aktoriai turi/gali naudotis savo asmenine patirtimi, prisiminti savo patirtus jausmus atitinkamose situacijose.	Patikimumas ir empatija visuomet padidėja, jei darbuotojai gali pasinaudoti savo patirtomis emocijomis, išgyvenant atitinkamas situacijas.	Tai padeda darbuotojams stresinėse situacijose, pvz. esant milžiniškoms eilėms, susierzinus klientui, visuomet padės, jei prisiminsime, kaip patys jaučiamės tokiose situacijose ir suprasime tuos klientus.
Veikimo tikslas	Aktoriai visuomet turi būti susikoncentravę į „kas“, „kaip“ ir „kodėl“. Kiekvienas veiksmas, atliekamas scenoje, turi turėti prasmę ir priežastį.	Efektyvus paslaugų teikimas užtikrintas tuomet, jei darbuotojai tiksliai suvokia savo veiksmų priežastis ir svarbą, net tokių užduočių, kurios gali pasirodyti nereikšmingos.	Tam tikrų veiksmų tikslo suvokimas gali padidinti darbuotojo atodumą detalėms, kad ir tokioms, kaip aiškus yra tikslus kliento sąskaitos apskaičiavimas ir pateikimas, didesnis rūpestingumo kliento atžvilgiu demonstravimas.
“Viršūzdavinio“ suvokimas	Kad būtų išlaikytas vaidmens vientisumas, aktoriai turi rasti savo vaidmens „viršūzdavinį“, t.y. ko tas vaidmuo/veikėjas turėtų pasiekti per visą vaidinimą.	Kad visas paslaugos pasirodymas nesužlugtų, labai svarbu, kad darbuotojai suvoktų „bendrą vaidą“ ir būtinai savo vaidmenį ir jo prasmę tame bendrame kontekste.	“Bendro vaidzo“ suvokimas paslaugų aktoriams gali padėti suprasti, kad jų vaidmuo, tiesiogiai bendraujant su klientais, yra be galo svarbus, kad ir koks mažas jis bebūtų.
Komanda	Aktoriai turi suprasti, kad jie vaidina ne vieni. Net ir tie, kurie ne vaidina pagrindinių vaidmenų, yra labai svarbi komandos dalis.	Paslaugų pasirodymai paremti komandiniu darbu ir visų bendromis pastangomis. Pasirodymas gali būti sugadintas vienintelio žmogaus, blogai atliekančio savo vaidmenį.	Svarbi koordinacija tarp scenos ir užkulisų darbuotojų, pvz. restorano paslaugų kokybė priklauso tiek nuo virtuvės darbuotojų, tiek ir nuo padavėjų.
Balsas ir kūnas	Aktoriui reikalingas gerai treniruotas kūnas ir balsas, kad jis galėtų laisvai išreikšti mintis ir jausmus, reikalingus puikiam vaidmeniui sukurti.	Paslaugų aktorių balsas ir kūno judesiai įtakoja klientų paslaugų suvokimą.	Svarbu kontroliuoti, kad darbuotojai nemurmėtų, nesikūprintų ir pan. Gera diktacija ir gyvybingi judesiai ir taisyklinga laikysena labai - svarbūs faktoriai teikiant paslaugas.

Šaltinis: Stephen J.Grove, Raymond P.Fisk, Mary C.Laforge (2004). Paslaugų darbuotojo įspūdžio valdymo įgūdžių vystymas: Stanislavskio metodo taikymas paslaugų kontekste.

Interactive Services Marketing. Boston, MA: Houghton Mifflin.

10 priedas. Klausimynas svetingumo srities ekspertams

I DALIS

TEATRO IR VERSLO SĄSAJA

1. Ar galėtumėte pastebėti panašumų tarp verlo ir teatro (dramos)?

Jei taip, kokie jie būtų?

Jei ne, kodėl taip galvojate?

2. Ar galėtume panaudoti tam tikrą teatro terminologiją, apibūdinant tam tikrus verslo elementus (pvz. režisierius, scenarijus, pasirodymas, užkulisiai, scena, scenografija, ...)?

Jei taip, kokius terminus galėtume panaudoti? Kokie būtų atitinkami verslo terminai (pavyzdžiui, režisierius – direktorius, ir pan.)

Jei ne, kodėl taip galvojate?

3. Kaip teatro ar dramos koncepcija, ar teatrinės technikos ir priemonės galėtų būti panaudoti versle?

Jei ne, kodėl taip galvojate?

4. Kokios srities versle būtų galima, arba kokiame verlse turėtų būti taikomos teatrinės priemonės (ar yra verslo sričių, kuriose jos galėtų būti labiau pritaikomos negu kituose)?

Jei ne, kodėl taip galvojate?

TEATRINIŲ METODŲ TAIKYMO APMOKANT SVETINGUMO PASLAUGŲ DARBUOTOJUS GALIMYBĖS

5. **Kas yra svetingumo paslaugos? Kokie jų pagrindiniai bruožai?**

6. Kokios svetingumo paslaugų darbuotojų, o tiksliau, darbuotojų, tiesiogiai bendraujančių su klientais, savybės yra svarbiausios jų darbe?

7. Kaip manote, ar vaidybos/improvizavimo mokymas galėtų pagerinti aukščiau minėtas savybes (jei tokias įvardinote), arba apskritai kokias nors savybes?

Jei taip, kokias savybes teatrinis mokymas galėtų pagerinti?

Jei ne, kodėl taip galvojate?

8. Kaip manote, ar svetingumo paslaugos ir teatras yra tarpusavyje kuo nors panašūs? Ar svetingumo paslaugos turi daugiau panašumo su teatru, nei kitokio pobūdžio paslaugos?

Jei taip, kokių panašumo element jie turi?

Jei ne, kodėl taip galvojate?

9. Kokią įtaką svetingumo paslaugų atlikimui galėtų turėti darbuotojų apmokymas vaidybos, improvizavimo technikų?

10. Kokią įtaką vartotojo paslaugos patyrimui galėtų turėti darbuotojų apmokymas vaidybos, improvizavimo technikų?
11. Ar vaidybos, improvizavimo technikų mokymas turėtų būti įtrauktas į svetingumo paslaugų darbuotojų bendrus apmokymus, prieš pradėdant darbą viešbutyje/maitinimo įstaigoje?
Jei taip, kodėl taip galvojate?
Jei ne, kodėl taip galvojate?
12. Kaip manote, kokie būtų teatrinio mokymo privalumai ir trūkumai?
13. Ar naudojate kokias teatrinės technikas savo versle, darbe? Kodėl?
Jei taip, prašau jas plačiau aprašyti.
14. Jei turite dar kokių pastebėjimų, patarimų ar klausimų, ar dar norėtumėte pasakyti šia tema ką nors, kas nebuvo paliesta aukščiau pateiktuose klausimuose, maloniai prašau parašyti tai čia.

II DALIS

ĮŽVALGOS PASLAUGŲ TEATRO MODELIO ATŽVILGIU

1. Ką manote apie šį modelį? Kokie jūsų pirmieji pastebėjimai, įspūdis?
2. Kaip manote, ar šis modelis galėtų būti pritaikytas svetingumo paslaugų įmonėje? Kodėl taip galvojate?
3. Kokius privalumus ir trūkumus pastebite teoriniame modelyje?
4. Kokie galėtų būti privalumai ir trūkumai pritaikant šį modelį svetingumo paslaugų įmonėje praktiškai?

11 priedas. Klausimynas teatro/improvizavimo srities ekspertams

I DALIS

TEATRO IR VERSLO SĄSAJA

1. Ar galėtumėte pastebėti panašumų tarp verlo ir teatro (dramos)?

Jei taip, kokie jie būtų?

Jei ne, kodėl taip galvojate?

2. Ar galėtume panaudoti tam tikrą teatro terminologiją, apibūdinant tam tikrus verslo elementus (pvz. režisierius, scenarijus, pasirodymas, užkulisiai, scena, scenografija, ...)?

Jei taip, kokius terminus galėtume panaudoti? Kokie būtų atitinkami verslo terminai (pavyzdžiui, režisierius – direktorius, ir pan.)

Jei ne, kodėl taip galvojate?

3. Kaip teatro ar dramos koncepcija, ar teatrinės technikos ir priemonės galėtų būti panaudoti versle?

Jei ne, kodėl taip galvojate?

4. Kokios srities versle būtų galima, arba kokiame verlse turėtų būti taikomos teatrinės priemonės (ar yra verslo sričių, kuriose jos galėtų būti labiau pritaikomos negu kituose)?

Jei ne, kodėl taip galvojate?

TEATRINIS MOKYMAS SVETINGUMO PASLAUGŲ DARBUOTOJAMS

5. Kas yra vaidyba? Kokie pagrindiniai geros vaidybos bruožai?

6. Kas yra improvizavimas?

7. Kokios yra pagrindinės improvizavimo taisyklės?

8. Kas gali išmokti vaidinti?

9. Kas gali išmokti improvizuoti?

10. Kaip manote, ar vaidybos, improvizavimo mokymas, galėtų pagerinti kokias nors asmenines žmogaus savybes ar įgūdžius? Kodėl?

Jei taip, kokias savybes, įgūdžius teatrinis mokymas galėtų pagerinti? Prašau išvardinti šias savybes, ir pagrįsti, kodėl taip galvojate.

Jei ne, kodėl taip manote?

11. Kokią įtaką, poveikį, improvizavimo ar vaidybos mokymas turi (jeigu turi) komandiniam darbui? Kodėl taip manote?

12. Kaip manote, ar svetingumo paslaugos ir teatras yra tarpusavyje kuo nors panašūs? Ar svetingumo paslaugos turi daugiau panašumo su teatru, nei kitokio pobūdžio paslaugos?

Jei taip, kokių panašumo element jie turi?

Jei ne, kodėl taip galvojate?

13. Kokią įtaką svetingumo paslaugų atlikimui galėtų turėti darbuotojų apmokymas vaidybos, improvizavimo technikų?

14. Kokią įtaką vartotojo paslaugos patyrimui galėtų turėti darbuotojų apmokymas vaidybos, improvizavimo technikų?

15. Ar vaidybos, improvizavimo technikų mokymas turėtų būti įtrauktas į svetingumo paslaugų darbuotojų bendrus apmokymus, prieš pradėdant darbą viešbutyje/maitinimo įstaigoje?

Jei taip, kodėl taip galvojate?

Jei ne, kodėl taip galvojate?

16. Kaip manote, kokie būtų teatrinio mokymo privalumai ir trūkumai, apmokant svetingumo paslaugų darbuotojus?

17. Ar naudojate teatrines technikas, mokymą kokioje kitoje, ne teatro sferoje?

Jei taip, prašau papasakoti apie tai plačiau: kokioje srityje? Kokiu tikslu? Kokį efektą tai duoda?

18. Jei turite dar kokių pastebėjimų, patarimų ar klausimų, ar dar norėtumėte pasakyti šia tema ką nors, kas nebuvo paliesta aukščiau pateiktuose klausimuose, maloniai prašau parašyti tai čia.

II DALIS

ĮŽVALGOS PASLAUGŲ TEATRO MODELIO ATŽVILGIU

5. Ką manote apie šį modelį? Kokie jūsų pirmieji pastebėjimai, įspūdis?

6. Kaip manote, ar šis modelis galėtų būti pritaikytas svetingumo paslaugų įmonėje? Kodėl taip galvojate?

7. Kokius privalumus ir trūkumus pastebite teoriniame modelyje?

8. Kokie galėtų būti privalumai ir trūkumai pritaikant šį modelį svetingumo paslaugų įmonėje praktiškai?

12 priedas. Ekspertų charakteristika

VEIKLOS SRITIS	EKSPERTO KODAS	VARDAS, PAVARDĖ	PAREIGOS	ORGANIZACIJA	PATIRTIS (metais)	ŠALIS, INTERVIU KALBA	INTERVIU BŪDAS
Verslas ir teatras	VT1	Linda Oglov	Marketing ir komunikacijos specialist, verslo trenerė, mokymų įmonės savininkė ir vadovė (savo pagrindinėje mokymų programoje pardavimus pristato kaip soektaklį, jo veiksmus, bei jame dalyvaujančius aktorius)	Oglov business development Inc.	26	Kanada, anglų;	elektroniniu paštu, raštu
	VT2	Bill Baker	Verslo treneris, mokymų įmonės savininkas ir vadovas (savo pagrindinėje mokymų programoje pardavimus pristato kaip soektaklį, jo veiksmus, bei jame dalyvaujančius aktorius)	Bill Baker and Co.	12	Kanada, anglų;	elektroniniu paštu, raštu
	VT3	Kevin Cottam	Kūrybos direktorius, sėkmės treneris (naudoja meno metaforą mokymuose); Kanados šokių ant ledo čempionas, treneris; masinių renginių režisierius (1988 Olimpijų žaidynių uždarymo ceremonijos režisierius)	CPMI – multidisciplininė medijos kompanija bei asmenybės/organizacijos tobulinimo kompanija	26	Kanada/Singapūras, anglų;	video pokalbis
	VT4	Ed Freeman	Virdžinijos universiteto profesorius, Dardeno visuomenės instituto vadovas (jo dėstomoje lyderystės programoje įtraukti teatriniai mokymai)	Virdžinijos universitetas, Dardeno visuomenės institutas	25	JAV, anglų;	elektroniniu paštu, raštu
	VT5	Alan Urech	Serijinis entreprenieris, mažas įmones išvystantis į dideles kompanijas (mokėsi improvizavimo ir šias žinias taiko savo darbe)	Stoney River Capital Partners LLC	30	JAV, anglų;	telefonu
	VT6	Maria Ángele Plaza Mejia	Huelvos verslo vadybos universiteto profesorė (jos dėstomoje programoje privalomas dramos kurso baigimas)	Huelvos universitetas	12	Ispanija, ispanų;	pokalbis
Svetingumo paslaugos/ turizmas	S7	Lucia Cañavate Lazo	Viešbučio direktorė	AC Hotels by Marriott	10	Ispanija, anglų;	pokalbis, atsakymai raštu
	S8	Alfonso Vargas Sánchez	Tarptautinio Andalūzijos universiteto ir Huelvos universiteto profesorius	Huelvos universitetas	19	Ispanija, anglų;	pokalbis, atsakymai raštu
	S9	Mark Walker	Turizmo agentūros savininkas ir vadovas	“Visit Huelva”, kelionių ir turizmo agentūra	7	Ispanija, anglų;	pokalbis, atsakymai raštu
	S10	Alicia Diaz Conde	Viešųjų ryšių specialistė	Huelvos miesto turizmo taryba	6	Ispanija, ispanų, anglų;	pokalbis, atsakymai raštu
	S19	Evalda Šiškauskienė	Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacijos prezidentė	Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacija	11	Lietuva, lietuvių;	pokalbis
	S20	Giedrė Kvedaravičienė	Palangos viešbučių ir restoranų asociacijos prezidentė, viešbučio “Vanagupė” direktorė	Palangos viešbučių ir restoranų asociacija, viešbutis “Vanagupė”	4		
Teatras, improvizavimas	T11	Neil Mullarkey	Improvizavimo aktorius, improvizavimo treneris, improvizacijų teatro grupės The Comedy Store Players bendrąjį kūrėjas; TV ir teatro aktorius; įmonės savininkas ir vadovas (veda improvizavimo mokymus įmonėms)	Improvizavimo grupė The Comedy Store Players; Neil Mullarkey kompanija	27	Jungtinė karalystė, anglų;	elektroniniu paštu, raštu
	T12	Luke Sorba	Improvizatorius, improvizavimo treneris, TV ir teatro aktorius	The Comedy School	25	Jungtinė karalystė, anglų;	elektroniniu paštu, raštu
	T13	Pepe Camacho Contreras	Režisierius	Teatro Felipe Godínez	17	Ispanija, ispanų;	pokalbis
	T18	Gytis Padegimas	Režisierius		37	Lietuva, lietuvių;	pokalbis
Verslas (įvairios sritys)	V14	Enrique Bonsón	Huelvos universiteto finansų profesorius	University of Huelva	24	Ispanija, anglų;	pokalbis
	V15	Luisa Maria Crespo Sánchez	Huelvos universiteto personal valdymo profesore	University of Huelva	19	Ispanija, ispanų;	pokalbis
	V16	Juan E. Llimona	Direktorius ir koordinatorius įmonėje Dopp Consultores, Generalinis direktorius ir personalo vadovas įmonėje IND	Dopp Consultores IND Consultores	21	Ispanija, ispanų;	pokalbis

			Consultores; Tarptautinio Andalūzijos universiteto profesorius	Universidad Internacional De Andalucia			
	V17	María José Garcia Prat	Personalo vadovė	CEPSA, oil company	11	Ispanija, ispanų;	pokalbis
		Raymond Fisk	Marketingo specialistas, paslaugų teatro idėjos ir modelio bendraautorius, Teksaso valstijos universiteto profesorius	Teksaso valstijos universitetas	33	JAV, anglų.	video pokalbis

13 priedas. Eksperimentinių tyrimų patikimumą lemiantys veiksniai

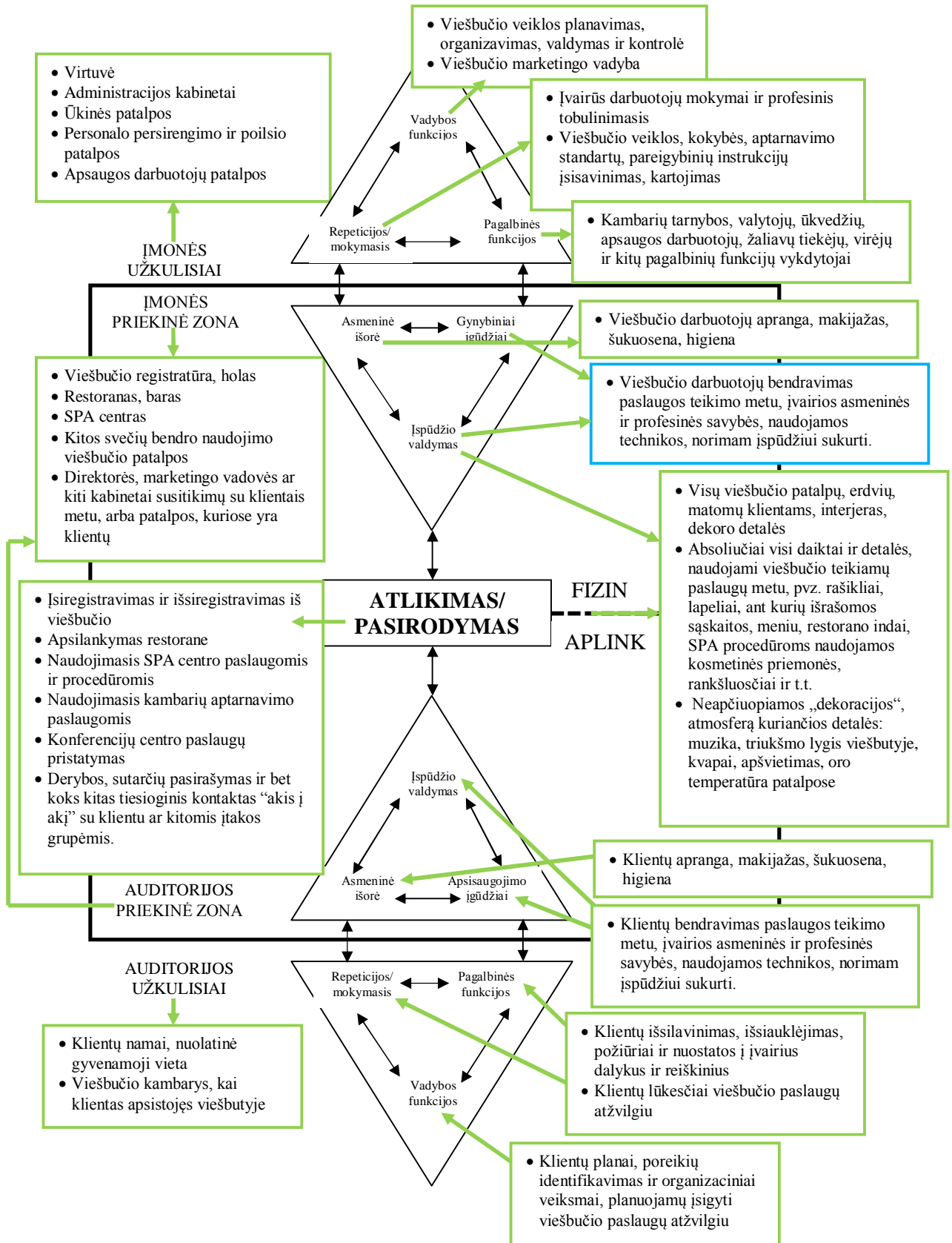
VIDINIAI VEIKSNIAI
<p>Istoriniai arba laiko</p> <p>Į šiuos mokymus visi dalyviai atvyko gana negatyviai nusiteikę, nes, kaip paaiškėjo, mokymams nebuvo pats tinkamiausias laikas (nors šis mokymų laikas buvo vienintelis galimas mokymams skirti laikas). Vieni turėjo atvykti į mokymus po labai ilgų darbo valandų, po sunkaus ir didelio renginio, nemiegoję beveik visą naktį. Kiti atėję iš karto paminėjo, kad jie vardan šių mokymų „aukoja“ savo išeiginę dieną. Be to, keliems žmonėms apie tai, jog jie turės dalyvauti mokymuose buvo pranešta tik naktį prieš jiems prasidedant, t.y. naktį, baigiantis jau minėtam dideliame renginiui, dėl kurio dauguma dalyvių buvo pavargę ir nemiegoję. Taigi, išankstinis nusistatymas šių mokymų atžvilgiu buvo gana neigiamas. Greičiausiai dėl to ir tik 4 tyrimo dalyviai atvyko laiku, t.y. 8.45, o likę po truputį rinkosi, kol galiausiai paskutinis žmogus atvyko 9.10 val. Vėlavimo priežastis galėjo būti ir tam tikra dezinformacija, nesusikalbėjimas kolektyve, nes, kaip paminėjo viena iš vadovių, „darbuotojai suprato, kad viskas prasideda ne 8.45 val., o 9.00 val.“, nors derinant mokymų laiką ir kitas detales su viešbučio direktore bei rinkodaros ir veiklos vadove, buvo nurodytas ir suderintas mokymų pradžios laikas, bei pateiktas mokymų planas, nurodant laikus ir mokymų pradžią 8.45 val.</p>
<p>Senėjimo arba trukmės</p> <p>Buvo planuojami dviejų dienų mokymai, trunkantys nuo 9.00 iki 18.00 val. vakaro, įskaitant pietų pertraukas ir kavos pertraukėles. Tačiau, prieš prasidedant mokymams, rinkodaros ir veiklos vadovės prašymu, kursai buvo sutrumpinti iki 15.00 val. antrąją mokymų dieną. Taip pat, tyrimo rezultatai, atlikti iš karto, vos pasibaigus mokymams, skyrėsi nuo rezultatų, gautų praėjus dviem savaitėms po mokymų pabaigos, nes pirmuoju atveju dalyvių nuomonė buvo labai įtakojama kątik pasibaigus mokymų suteiktomis emocijomis, o antruoju – po mokymų praėjus daugiau laiko, dalyviai turėjo galimybę įvertinti ir apgalvoti mokymų metu įgytas žinias ir racionaliau įvertinti jų naudą.</p>
<p>Statistinės regresijos</p> <p>Minėtas netinkamas mokymų laikas, bendras dalyvių nuovargis ir neigiamas nusistatymas galėjo būti ir statistinės regresijos veiksnys, t.y. minėtos sąlygos (ilgos darbo valandos, bemiegė naktis, nedarbo diena) lėmė tam tikrą dalyvių būseną, kuri galėjo įtakoti tyrimo rezultatus, pvz. <i>pre-test</i> rezultatus, kurie galbūt buvo žemesni ir labiau negatyvūs, nei jie būtų buvę dalyviams esant kitokios būsenos.</p>
<p>Testavimo</p> <p>Pats pirminis tiriamųjų testavimas (<i>pre-test</i>) grupės narius jau galėjo padaryti jautresnius eksperimentiniam faktoriui (<i>test-factor</i>) – teatriniam mokymams, arba pripratinti prie taikomojo poveikio. Dėl to yra tikimybė, kad tyrimų rezultatai po eksperimento dėl šios priežasties yra aukštesni.</p>
<p>Tyrimo metodų</p> <p>Kaip buvo pastebėta tyrimo metu, dalyviai beveik visiškai nepasinaudojo galimybe įrašyti savo atsakymus į klausimus, jei prie jų jau buvo pateikti atsakymų variantai (t.y. į pusiau uždaro tipo klausimus jie atsakydavo tik pasirinkdami atsakymų variantus iš pateikto galimų atsakymų sąrašo, neįrašydami savo varianto). Taigi, yra tikimybė, kad jei galimi atsakymų variantai nebuvo tyrėjo tinkamai parinkti, vadinasi ir tyrimo rezultatai gali būti ne visai tikslūs.</p>
<p>Tiriamųjų grupių sudarymo</p> <p>Tiriamųjų grupė buvo sudaryta viešbučio vadovybės nuožiūra, kas, jų manymu, labiausiai tiko dalyvauti mokymuose, bei, atsižvelgiant į darbinę situaciją, t.y. į tai, kas tuo metu galėjo dalyvauti mokymuose.</p>
<p>Nykimo</p> <p>Kadangi visas tyrimas vyko dalyvių įprastoje darbo vietoje, jie ne visi galėjo šimtu procentų atsipalaiduoti ir atsiduoti mokymams, nes kartas nuo karto jie turėdavo pasirūpinti tam tikrais darbiniais reikalais ar klausimais, todėl tam tikrais momentais pora žmonių trumpam išeidavo iš mokymų, ir dalyvių skaičius kartais tai sumažėdavo, tai padidėdavo.</p>
 <p style="text-align: center;">PRELIMINARINIO EKSPERIMENTO TYRIMO REZULTATAI</p>
IŠORINIAI VEIKSNIAI
<p>Psichologinis efektas. Kadangi mokymų dalyviai žinojo, jog yra vykdomas tyrimas, tai galėjo įtakoti ir jų būseną, nusiteikimą, o tuo pačiu – tyrimo rezultatus. Galimas dalykas, jog žmonės vienaip reaguotų ir vertintų tam tikrus dalykus, kai tyrimas nebūtų atliekamas, ir kitaip – žinodami, kad jie dalyvauja eksperimente.</p>
<p>Jautrumas eksperimento sąlygoms. Įvairūs žmonės gali skirtingai reaguoti į tam tikras eksperimento procedūras. Šiuo atveju buvo galima pastebėti įvairių reakcijų, įskaitant ir neigiamas reakcijas, į būtinybę įvairiais tyrimo etapais pildyti apklausos anketas. Dėl šios priežasties kai kurios anketos galėjo būti užpildytos gana atsainiai ir ne itin atsakingai. Be to, mokymų užduotys buvo labai naujos ir netikėtos mokymų dalyviams, todėl kartais tam tikros užduotys galėjo būti jiems nepriimtinos.</p>

14 priedas. Mokymų dienų planai

PIRMOSIOS EKSPERIMENTO DIENOS PLANAS	
09.11 – 09.26	I apklausa
09.26 – 10.00	Paslaugų teatro modelio pristatymas
10.00 – 10.15	II apklausa
10.15 – 11.00	Vaidybos pagrindai
11.00 – 11.11	III apklausa
11.11 – 11.25	Pertraukėlė
11.25 – 13.00	Improvizavimas
13.00 – 14.00	Pietūs
14.00 – 15.50	Improvizavimas
15.50 – 16.00	Pertraukėlė
16.00 – 16.42	Improvizavimas
16.42 – 16.47	IV apklausa
16.47	Pirmosios mokymų dienos pabaiga

ANTROSIOS EKSPERIMENTO DIENOS PLANAS	
09.00 – 10.18	Improvizavimas
10.18 – 11.07	Pertraukėlė
11.07 – 12.00	Improvizavimas
12.00 – 12.32	Pietūs
12.32 – 14.05	Improvizavimas
14.05 – 14.15	Diskusija
14.15 – 14.22	V apklausa

15 priedas. Paslaugų teatro modelis viešbučio „Vanagupė“ pavyzdžiu



Šaltinis: Grove, S. J., Fisk, R. P. (1992). *The Service Experience As Theater*. Prieiga per internetą: <http://www.acrwebsite.org/volumes/display.asp?id=7341&print=1>

Papildyta autorės.

Dar vienas autorės pastebėjimas būtų toks: visi darbuotojai, su kuriais autorei teko bent akimirką susidurti ar tiesiog prasilenkti viešbutyje, net jei jie ir tuo metu neteikė autorei jokios paslaugos (ką darė tik padavėjas ir barmenas), maloniai pasisveikino ir nusišypsojo. Toks elgesys sukuria pojūtį, kad esi senas pažįstamas, visada laukiamas ir gerbiamas šiame viešbutyje.

Aktorius ir žiūrovas. Aktorius viešbučio veikloje būtų paslaugą atliekantis ir tiesiogiai su klientui kontaktuojantis darbuotojas, o žiūrovas – viešbučio svečias. Tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad klientas nėra tik pasyvus žiūrovas ir stebėtojas. Nuo jo priklauso paslaugos, pasirodymo, kokybė, jis yra įtraukiamas į paslaugos, vertės kūrimą. Aktorius šiame viešbutyje atitiktų visi restorano, registratūros, SPA centro darbuotojai, konferencijų centro darbą organizuojantys darbuotojai. Tačiau, aktoriais tampa bet kuris, net ir užkulisuose veikiantis darbuotojas, jei tik jis kokiu nors momentu tampa matomas klientui (virėjas, išėjęs į restorano salę, pabendrauti su klientais, valytojas, valantis holą, atvykstant/išvykstant svečiams, ūkvedys, persukantis lempučių barę ir t.t.). Tokiu atveju, *back office* darbuotojams galioja visos taisyklės ir reikalavimai, kaip ir *front office* darbuotojams, nes jie turi nesugadinti viso pasirodymo savo elgesiu, turi nesugriauti kuriamo įspūdžio (kitais tariant, darbuotojai turi suvokti, kad jie negali elgtis taip pat, kaip elgiasi užkulisuose, kur jų nemato klientai; pvz. keiktis, būti nešvariais rūbais, neprofesionaliai ar nemandagiai bendrauti su kolegomis ir pan.).

Scena. Įmonės priekinė zona ir auditorijos priekinė zona, kitaip tariant – scena, šiuo atveju sutampa, t.y. scena yra viešbučio patalpos, nes viešbučio paslaugos nėra teikiamos kitur, kaip tik pačiame viešbutyje. Kalbant tiksliau, viešbutyje „Vanagupė“ scena galime vadinti viešbučio registratūrą, holą, restoraną, barą, SPA centrą, kitas svečių bendro naudojimo viešbučio patalpas, direktorės, marketingo vadovės ar kitus kabinetus, susitikimų su klientais metu, viešbučio kambarį, kai jame susitinka viešbučio darbuotojas ir klientas, arba tiesiog patalpas, kuriose yra klientų. Nors, kalbant apie viešbučio kambarį, žiūrint iš viešbučio perspektyvos, jis visuomet išlaiko scenos statusą, net kai jame ir nėra darbuotojų, nes paslaugos teikimas tuo metu nenutrūksta, svečias tuo metu naudojasi kambariu, kuris turi būti atitinkamai paruoštas, sutvarkytas ir net, priklausomai nuo aplinkybių, individualiai pritaikytas klientui (pvz., kliento pageidavimu, kambariye padedama daugiau vandens ar rankšluosčių, galbūt klientas alergiškas gėlėms, tai jų į kambarį nenešama ir pan.). Galime teigti, kad scena yra bet kuri vieta viešbutyje, kuri bent kiek yra matoma klientams.

Fizinė aplinka – dekoracijos. Scenoje, norimam įspūdžiui ir patyrimui sukurti, labai svarbios yra dekoracijos. Viešbutyje dekoracijų vaidmuo atitenka viešbučio interjerui ir įvairioms dekorų, puošybos detalėms, taip pat bet kokiems daiktams ir detalėms, naudojamiems paslaugai atlikti. Kaip

ir paminėta schemoje, tai gali būti rašiklis registratūroje, meniu ir indai restorane, rankšluosčiai ir kosmetikos priemonės SPA centre, konferencijų salių įranga ir kiti daiktai, reikalingi kokybiškai paslaugai atlikti, norimam įvaizdžiui sukurti, reikiamai rinkodaros žinutei perduoti ir pan. Be to, viešbutyje dekoracijoms taip pat reikėtų priskirti ir kitus svarbius, fiziškai neapčiuopiamus, elementus, tokius kaip muzika, skambanti viešbutyje, kvapai, oro temperatūra, švara bei triukšmo lygis.

Viešbutyje „Vanagupė“ visi minėti elementai kuria aukštos klasės, aukštus kokybės standartus sau keliančio viešbučio įspūdį, tačiau tuo pačiu ir jaukumo, patikimumo atmosferą. Viešbučio registratūroje, hole, restorane kokybiškai, negarsiai skamba foninė muzika, kuri teikia visai viešbučio atmosferai ramybės ir lengvo atsipalaidavimo atspalvį.

Asmeninė išvaizda. Scenoje ne mažiau svarbūs yra ir kostiumai. Taigi, viešbutyje - tai viešbučio stilių, koncepciją, pobūdį ir idėją atitinkanti darbuotojų apranga, makijažas, šukuosena ir, žinoma, bendrų asmens higienos normų laikymasis – patraukli ir profesionali darbuotojo išvaizda. Viešbučio restorane padavėjai turi tam tikras uniformas, kurios palengvina ribos tarp asmeninio gyvenimo ir profesinio vaidmens suvokimą – užsivilkęs uniformą darbuotojas iš karto tampa aktoriumi, atliekančiu savo vadmenį viešbutyje (padavėjo ar barmeno vaidmenį).

Klientų asmeninė išvaizda susideda iš tų pačių elementų, kaip ir viešbučio darbuotojų, tačiau jų išvaizda atitinka jų pačių norimą perteikti savo įvaizdį ir norimą sukurti įspūdį. Viešbutis „Vanagupė“ savo klientams specialių reikalavimų išvaizdai ar aprangai nekelia, specialaus aprangos kodo nėra, todėl svečiai gali rengtis remdamiesi tiesiog savo nuožiūra ir sveika nuovoka, bendromis etiketo taisyklėmis.

Įspūdžio valdymas, gynybiniai įgūdžiai. Tai viešbučio darbuotojų bei klientų bendravimas paslaugos teikimo metu, įvairios jų asmeninės ir profesinės savybės, naudojamos technikos, norimam įspūdžiui sukurti. Kaip matome, schemoje, įmonės priekinės zonos dalyje, įspūdžio valdymo ir gynybinių įgūdžių elementai apibrėžti mėlyna spalva. Jie išskirti todėl, kad šio tyrimo, preliminarinio eksperimento metu, būtent svarbiausiu objektu ir tampa tam tikros technikos, šiuo atveju – vaidybos technikos, kurios naudojamos, siekiant pagerinti tam tikras personalo savybes, o tuo pačiu ir siekiant valdyti kuriamą įspūdį.

Įmonės užkulisiai. Viešbučio užkulisiai tai būtų *back office* dalis, arba visos viešbučių patalpos, nematomos klientui: virtuvė, ūkinės patalpos, administracijos kabinetai, personalo persirengimo ir poilsio patalpos, apsaugos darbuotojų patalpos. Tačiau, jei tik dėl kokių nors priežasčių klientas atsiduria užkulisuose, tuomet jie automatiškai tampa scena, nes visi juose esantys darbuotojai tampa matomi, taigi, tampa aktoriais, o pasirodymas negali prarasti savo kokybės, ir turi būti sukuriamas teigiamas, norimas patyrimas klientui.

Užkulisiuose atliekamos visos vadybos funkcijos, priimami įvairūs sprendimai, kurie turi įtakos viešbutyje teikiamoms paslaugoms, kurie jas nukreipia viena ar kita linkme, iš čia vyksta visos paslaugos aktorių valdymas ir kontrolė, generuojamos ir įvertinamos, paruošiamos įgyvendinimui įvairios idėjos.

Taip pat užkulisiuose, tiksliau tariant, žiūrovams, klientams nematant, darbuotojai susipažįsta ir įsisavina visas viešbučio taisykles, savo darbo taisykles ir pagrindinius principus, standartus, pareigybines instrukcijas, kurias išmokę, turi atlikti ir įgyvendinti praktiškai scenoje, t.y. aptarnaudami klientus. Taip pat užkulisiuose vyksta ir darbuotojų mokymas, profesinis tobulinimas – visas pasirengimas ir tobulinimasis, kuris padėtų kuo kokybiškiau atlikti paslaugą ir sukurti reikiamą patyrimą klientui.

Dar vienas labai sverbus dalykas, ypatingai įtakojantis visą pasirodymą – viešbučio teikiamas paslaugas – tai darbuotojų, nematomų klientams, darbas: virėjų, kambarinių, valytojų, apsaugos darbuotojų, žaliavų tiekėjų darbas. Net jeigu šie žmonės ir nematomi klientams, net jei ir jų darbas tiesiogiai nėra matomas, tačiau jų darbo rezultatas yra be galo svarbus. Pavyzdžiui, „Vanagupės“ viešbučio restorane patiekiamas labai kokybiškas maistas. Graži aplinka ir puikus padavėjų darbas būtų nieko verti, jei restorano pagrindinis veiksnys – maisto kokybė – būtų prastas. Taigi, visam pasirodymui, kliento patyrimui, šiuo atveju ypač svarbią įtaką daro užkulisų darbuotojų – virėjų – darbas.

Auditorijos/žiūrovų užkuliai. Tai būtų klientų namai, jų nuolatinė gyvenamoji vieta, tai, iš kur jie yra atvykę į viešbutį, ar net iš kur yra kilę. Fazine prasme, kliento užkulisiais tampa ir viešbučio kambarys, kai jame svečias apsistojęs, ir kai kambaryje nėra viešbučio darbuotojų.

Savo užkulisiuose žiūrovai tarsi pasirošia planuojamos paslaugos patyrimui. Vykdami į viešbutį, klientai turi tam tikrus lūkesčius ir poreikius, jie yra nusiteikę patirti tam tikrų emocijų ir potyrių, atsižvelgdami į viešbučio stilių, pobūdį, lygį. Vykdami į „Vanagupės“ viešbutį, klientai žino, kad tai penkių žvaigždučių viešbutis, taigi, kokybės atžvilgiu, jų lūkesčiai turėtų būti gana aukšti.

Įvairūs lūkesčiai ir nusiteikimas, paslaugos atžvilgiu, dar tai pat labai priklauso nuo žmonių išsilavinimo, išsiauklėjimo, jų vertybių, prioritetų ir pan. Visi šie veiksniai turi įtakos ir žmonių elgesiui paslaugos gavimo metu. Pavyzdžiui, jei puikiai aptarnautas viešbučio restorane žmogus, gavęs sąskaitą ir pastebėjęs jame klaidą, grubiai ir nemandagiai kalbės su padavėju, pakels balsą ar pan., tuomet, net jeigu ir padavėjas bus mandagus ir pagarbiai bendraus su tokiu klientu, paslauga ir jos patyrimas, visas pasirodymas, bus sugadintas, nors to sugadinimo būtų galima visiškai lengvai išvengti, jei klientas būtų mandagus ir supratingas, ir tiesiog paprašytų, kad padavėjas atneštų teisingą sąskaitą. Kitaip tariant, sėkmingam paslaugos užtikrinimui labai svarbus kliento nusiteikimas bendradarbiauti.

Užkulisiai, klientų namai, tai taip pat yra vieta, kur jie planuoja ir organizuoja savo apsistojimą viešbutyje. Pavyzdžiui, sutuoktiniai gali tarpusavyje spręsti, kokio kambario norėtų, kiek jie planuoja viešbutyje išleisti, kiek laiko jame apsistoti ir pan.

Taigi, visos šios minėtos klientų užkulisinių veiksmų dedamosios tiesiogiai įtakoja jų paslaugų pasirinkimą ir klientų elgesį paslaugos teikimo metu, tad iš esmės ir pačią paslaugą– visą pasirodymą.

16 priedas

APKLAUSA NR. 1

1. Kaip manote, ar verslas ir teatras yra tarpusavyje panašūs? (1 - visiškai nepanašūs, 5 – tarp jų nėra skirtumo)

1	2	3	4	5

2. Ar galėtume panaudoti tam tikrą teatro terminologiją, apibūdinant tam tikrus viešbučio veiklos elementus? (1 – visiškai nepanašu, 5 – terminas ypač tinkamas nurodytam viešbučio veiklos elementui apibūdinti).

Jei turite minčių, koks galėtų būti kitoks atitikmuo, pateiktoms teatrinėms sąvokoms, prašau juos įrašyti atitinkamoje grafoje.

Jei manote, kad būtų galima panaudoti kitus, čia nepaminėtus teatrinius terminus, prašau juos, ir šių žodžių atitikmenis įrašyti apačioje pateiktose tuščiose eilutėse.

SAVOKA TEATRE	SAVOKA VIEŠBUČIO DARBE	JŪSŲ SIŪLOMAS ATITIKMUO	1	2	3	4	5
Režisierius	Direktorius, vadovas, darbdavys						
Režisūra	Lyderystė, vadovavimas						
Prodiuseris	Generalinis direktorius						
Aktorius	Darbuotojas						
Žiūrovas	Klientas						
Pasirodymas	Darbuotojų funkcijos, veikla, kasdienis darbas						
Scenarijus	Dialogas, projektas, darbo standartai						
Scena	Darbo erdvė, kurią mato klientai						
Užkulisiai	Darbo kabinetai ir patalpos, nematomi klientams						
Scenografija	Verslo aplinka, daiktai, naudojami darbe su klientais						

3. Ar vaidybos/improvizavimo pamokos būtų naudingos jūsų darbe? (1 - visiškai nenaudingos, 5 – ypač naudingos)

1	2	3	4	5

4. Kokios yra viešbučio darbuotojų, o tiksliau, darbuotojų, tiesiogiai bendraujančių su klientais, svarbiausios savybės jų darbe? (1 – visiškai nesvarbu, 5 – ypatingai svarbu).
 Apačioje esančiose eilutėse įrašykite, jei yra čia nepaminėtų savybių.

SVARBIAUSIOS SAVYBĖS VIEŠBUČIO DARBE	1	2	3	4	5
Empatija					
Gebėjimas klausytis					
Dikcija					
Aiškumas – gebėjimas aiškiai, koncentruotai perteikti savo mintis ir idėjas					
Įtaigumas					
Lyderystė					
Gebėjimas bendrauti, kalbėti su klientais					
Kūno kalbos valdymas					
Profesionalumas, kokybiškas savo pareigų atlikimas pagal numatytas taisykles ir standartus					
Savikontrolė					
Greita orientacija įvairiose situacijose, gebėjimas prisitaikyti, improvizuoti					
Spontaniškumas					
Vaizduotė					
Kūrybiškumas					
Malonaus žmogaus įspūdis					
Pozityvumas					
Gebėjimas prisitaikyti prie individualių klientų poreikių					
Komandinis darbas					

5. Kaip manote, ar vaidybos/improvizavimo mokymas galėtų pagerinti aukščiau minėtas savybes? (1 –visiškai nepagerintų šios savybės, 5 – ypatingai pagerintų šią savybę).
 Apačioje esančiose eilutėse įrašykite, jei yra čia nepaminėtų savybių.

SAVYBĖS, KURIAS GALI PAGERINTI TEATRINIAI MOKYMAI	1	2	3	4	5
Empatija					
Gebėjimas klausytis					
Dikcija					
Aiškumas – gebėjimas aiškiai, koncentruotai perteikti savo mintis ir idėjas					
Įtaigumas					
Lyderystė					
Gebėjimas bendrauti, kalbėti su klientais					
Kūno kalbos valdymas					
Profesionalumas, kokybiškas savo pareigų atlikimas pagal numatytas taisykles ir standartus					
Savikontrolė					
Greita orientacija įvairiose situacijose, gebėjimas prisitaikyti, improvizuoti					
Spontaniškumas					
Vaizduotė					
Kūrybiškumas					
Malonaus žmogaus įspūdis					
Pozityvumas					
Gebėjimas prisitaikyti prie individualių klientų poreikių					
Komandinis darbas					

--	--	--	--	--	--

6. Ar vaidybos arba improvizavimo technikų mokymas turėtų būti įtrauktas į naujų viešbučio darbuotojų, kurie turi tiesioginį kontaktą su klientais, apmokymų programą? (1 – tai visiškai nereikalinga, 5 – tai būtina).

1	2	3	4	5

7. Kaip manote, kas svarbiausia jūsų darbe, kas priverčia klientą sugrįžti atgal, gerai atsiliiepti apie gautą paslaugą? (1 – visiškai nesvarbu, 5 – ypač svarbu)

	1	2	3	4	5
Kokybiškai atlikta paslauga, atsižvelgiant į visus reikalavimus, pareigybines instrukcijas tai paslaugai atlikti					
Patyrimas – emocija, potyris, pojūtis, kurį klientas patiria, gaudamas paslaugą					
Personalo komunikavimo įgūdžiai (verbaliniai, neverbaliniai)					
Nuoširdus rūpestis, nusiteikimas padėti klientams					
Namų aplinkos įspūdis					
Pastangos padaryti daugiau, nei pageidauja klientas, nuspėti klientų poreikį.					

8. Ko tikėtės iš šių mokymų?

9. Kaip manote, ar jums jie bus naudingi? Ar įdomūs? Kodėl?

13. Čia galite parašyti bet ką, ką norėtumėte pasakyti, paklausti ar pan. Gal kažkoks svarbus klausimas šioje anketoje liko nepaliestas?

DUOMENYS APIE RESPONDENTĄ

10. Kiek jums metų?

11. Kokios jūsų pareigos?

12. Kiek laiko jau dirbate šiame viešbutyje?

13. Kiek laiko dirbate toje pačioje srityje (t.y. viešbutyje, maitinimo įstaigoje ar SPA)?

14. Ar iki šiandienos mokymų, anksčiau esate mokęsis vaidybos/improvizavimo?

A. Taip

B. Ne

15. Atsakykite, jei į 14 klausimą atsakėte „Taip“: parašykite smulkiau, kiek laiko, kur, kada mokėtės improvizavimo ar vaidybos?

LABAI DĖKOJU UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS!

GIEDRĖ ŽLABYTĖ
giedrezlabyte@gmail.com
Tel.: +370 656 37263

17 priedas

APKLAUSA NR. 2

16. Kaip manote, ar verslas ir teatras yra tarpusavyje panašūs? (1 - visiškai nepanašūs, 5 – tarp jų nėra skirtumo)

1	2	3	4	5

17. Ar galėtume panaudoti tam tikrą teatro terminologiją, apibūdinant tam tikrus viešbučio veiklos elementus? (1 – visiškai nepanašu, 5 – terminas ypač tinkamas nurodytam viešbučio veiklos elementui apibūdinti).

Jei turite minčių, koks galėtų būti kitoks atitikmuo, pateiktoms teatrinėms sąvokoms, prašau juos įrašyti atitinkamoje grafoje.

Jei manote, kad būtų galima panaudoti kitus, čia nepaminėtus teatrinis terminus, prašau juos, ir šių žodžių atitikmenis įrašyti apačioje pateiktose tuščiose eilutėse.

SAVOKA TEATRE	SAVOKA VIEŠBUČIO DARBE	JŪSŲ SIŪLOMAS ATITIKMUO	1	2	3	4	5
Režisierius	Direktorius, vadovas, darbdavys						
Režisūra	Lyderystė, vadovavimas						
Prodiuseris	Generalinis direktorius						
Aktorius	Darbuotojas						
Žiūrovas	Klientas						
Pasirodymas	Darbuotojų funkcijos, veikla, kasdienis darbas						
Scenarijus	Dialogas, projektas, darbo standartai						
Scena	Darbo erdvė, kurią mato klientai						
Užkulisiai	Darbo kabinetai ir patalpos, nematomi klientams						
Scenografija	Verslo aplinka, daiktai, naudojami darbe su klientais						

18. Ar vaidybos/improvizavimo pamokos būtų naudingos jūsų darbe? (1 - visiškai nenaudingos, 5 – ypač naudingos)

1	2	3	4	5

19. Kaip manote, ar vaidybos/improvizavimo mokymas galėtų pagerinti tam tikras savybes? (1 –visiškai nepagerintų šios savybės, 5 – ypatingai pagerintų šią savybę).

Apačioje esančiose eilutėse įrašykite, jei yra čia nepaminėtų savybių.

SAVYBĖS, KURIAS GALI PAGERINTI TEATRINIAI MOKYMAI	1	2	3	4	5
Empatija					
Gebėjimas klausytis					
Dikcija					
Aiškumas – gebėjimas aiškiai, koncentruotai perteikti savo mintis ir idėjas					
Įtaigumas					
Lyderystė					
Gebėjimas bendrauti, kalbėti su klientais					
Kūno kalbos valdymas					
Profesionalumas, kokybiškas savo pareigų atlikimas pagal numatytas taisykles ir standartus					

Savikontrolė					
Greitas orientacija įvairiose situacijose, gebėjimas prisitaikyti, improvizuoti					
Spontaniškumas					
Vaizduotė					
Kūrybiškumas					
Malonaus žmogaus įspūdis					
Pozityvumas					
Gebėjimas prisitaikyti prie individualių klientų poreikių					
Komandinis darbas					

20. Ar vaidybos arba improvizavimo technikų mokymas turėtų būti įtrauktas į naujų viešbučio darbuotojų, kurie turi tiesioginį kontaktą su klientais, apmokymų programą? (1 – tai visiškai nereikalinga, 5 – tai būtina).

1	2	3	4	5

21. Kaip manote, kas svarbiausia jūsų darbe, kas priverčia klientą sugrįžti atgal, gerai atsiliepti apie gautą paslaugą? (1 – visiškai nesvarbu, 5 – ypač svarbu)

	1	2	3	4	5
Kokybiškai atlikta paslauga, atsižvelgiant į visus reikalavimus, pareigybines instrukcijas tai paslaugai atlikti					
Patyrimas – emocija, potyris, pojūtis, kurį klientas patiria, gaudamas paslaugą					
Personalo komunikavimo įgūdžiai (verbaliniai, neverbaliniai)					
Nuoširdus rūpestis, nusiteikimas padėti klientams					
Namų aplinkos įspūdis					
Pastangos padaryti daugiau, nei pageidauja klientas, nuspėti klientų poreikį.					

22. Ką manote apie paslaugų teatro koncepciją? Apie idėją, jog paslaugos - tai teatras?

	1	2	3	4	5
8. Ar paslaugų teatro idėja jums priimtina? (1 – visiškai nepriimtina, 5 – ypač priimtina)					
9. Ar šios metaforos, idėjos, naudojimas būtų naudingas jūsų darbe ar pasirengime darbui (1 – visiškai nenaudinga, 5 – ypač naudinga)					
10. Ar paslaugų teatro koncepcija padeda lengviau suvokti visą paslaugos teikimo esmę, faktą, jog kiekvienas elementas viešbučio veikloje yra susijęs ir turi didelę reikšmę galutiniam produktui – „pasirodymui“, kokybiškai paslaugai? (1 – visiškai nepadeda, 5 – ypač padeda)					
11. Ar aišku, kuo skiriasi gera, kokybiška vaidyba, nuo prastos? (1 - visiškai neaišku, 5 – visiškai aišku)					

12. Kitame etape jūsų laukia vaidybos pagrindų mokymas. Kokie jūsų lūkesčiai, nuotaikos?

13. Kaip manote, ar jums tai bus naudinga? Ar įdomu? Kodėl?

14. Čia galite parašyti bet ką, ką norėtumėte pasakyti, paklausti ar pan. Gal kažkoks svarbus klausimas šioje anketoje liko nepalietas?

18 priedas

APKLAUSA NR. 3

23. Kaip manote, ar verslas ir teatras yra tarpusavyje panašūs? (1 - visiškai nepanašūs, 5 – tarp jų nėra skirtumo)

1	2	3	4	5

24. Ar galėtume panaudoti tam tikrą teatro terminologiją, apibūdinant tam tikrus viešbučio veiklos elementus? (1 – visiškai nepanašu, 5 – terminas ypač tinkamas nurodytam viešbučio veiklos elementui apibūdinti).

Jei turite minčių, koks galėtų būti kitoks atitikmuo, pateiktoms teatrinėms sąvokoms, prašau juos įrašyti atitinkamoje grafoje.

Jei manote, kad būtų galima panaudoti kitus, čia nepaminėtus teatrinis terminus, prašau juos, ir šių žodžių atitikmenis įrašyti apačioje pateiktose tuščiose eilutėse.

SAVOKA TEATRE	SAVOKA VIEŠBUČIO DARBE	JŪSŲ SIŪLOMAS ATITIKMUO	1	2	3	4	5
Režisierius	Direktorius, vadovas, darbdavys						
Režisūra	Lyderystė, vadovavimas						
Prodiuseris	Generalinis direktorius						
Aktorius	Darbuotojas						
Žiūrovas	Klientas						
Pasirodymas	Darbuotojų funkcijos, veikla, kasdienis darbas						
Scenarijus	Dialogas, projektas, darbo standartai						
Scena	Darbo erdvė, kurią mato klientai						
Užkulisiai	Darbo kabinetai ir patalpos, nematomi klientams						
Scenografija	Verslo aplinka, daiktai, naudojami darbe su klientais						

25. Kaip manote, ar vaidybos/improvizavimo mokymas galėtų pagerinti tam tikras savybes? (1 –visiškai nepagerintų šios savybės, 5 – ypatingai pagerintų šią savybę).

Apačioje esančiose eilutėse įrašykite, jei yra čia nepaminėtų savybių.

SAVYBĖS, KURIAS GALI PAGERINTI TEATRINIAI MOKYMAI	1	2	3	4	5
Empatija					
Gebėjimas klausytis					
Dikcija					
Aiškumas – gebėjimas aiškiai, koncentruotai perteikti savo mintis ir idėjas					
Įtaigumas					
Lyderystė					
Gebėjimas bendrauti, kalbėti su klientais					
Kūno kalbos valdymas					
Profesionalumas, kokybiškas savo pareigų atlikimas pagal numatytas taisykles ir standartus					
Savikontrolė					
Greitas orientacija įvairiose situacijose, gebėjimas prisitaikyti, improvizuoti					
Spontaniškumas					

Vaizduotė					
Kūrybiškumas					
Malonaus žmogaus įspūdis					
Pozityvumas					
Gebėjimas prisitaikyti prie individualių klientų poreikių					
Komandinis darbas					

26. Kaip manote, kas svarbiausia jūsų darbe, kas priverčia klientą sugrįžti atgal, gerai atsiliepti apie gautą paslaugą? (1 – visiškai nesvarbu, 5 – ypač svarbu)

	1	2	3	4	5
Kokybiškai atlikta paslauga, atsižvelgiant į visus reikalavimus, pareigybines instrukcijas tai paslaugai atlikti					
Patyrimas – emocija, potyris, pojūtis, kurį klientas patiria, gaudamas paslaugą					
Personalo komunikavimo įgūdžiai (verbaliniai, neverbaliniai)					
Nuoširdus rūpestis, nusiteikimas padėti klientams					
Namų aplinkos įspūdis					
Pastangos padaryti daugiau, nei pageidauja klientas, nuspėti klientų poreikį.					

	1	2	3	4	5
5. Ar vaidybos/improvizavimo pamokos būtų naudingos jūsų darbe? (1 - visiškai nenaudingos, 5 – ypač naudingos)					
6. Ar vaidybos/improvizavimo mokymas padėtų jums geriau atlikti savo pareigas (1 - visiškai nepadėtų, 5 – ypač padėtų)					
7. Ar vaidybos arba improvizavimo technikų mokymas turėtų būti įtrauktas į naujų viešbučio darbuotojų, kurie turi tiesioginį kontaktą su klientais, apmokymų programą? (1 – tai visiškai nereikalinga, 5 – tai būtina).					
8. Ar aišku, kuo skiriasi gera, kokybiška vaidyba, nuo prastos? (1 - visiškai neaišku, 5 – visiškai aišku)					
9. Ar paslaugų teatro idėja jums priimtina? (1 – visiškai nepriimtina, 5 – ypač priimtina)					
10. Ar šios metaforos, idėjos, naudojimas būtų naudingas jūsų darbe ar pasirengime darbui (1 – visiškai nenaudinga, 5 – ypač naudinga)					
11. Ar paslaugų teatro koncepcija padeda lengviau suvokti visą paslaugos teikimo esmę, faktą, jog kiekvienas elementas viešbučio veikloje yra susijęs ir turi didelę reikšmę galutiniam produktui – „pasirodymui“, kokybiškai paslaugai? (1 – visiškai nepadeda, 5 – ypač padeda)					
12. Kaip jaučiatės šiame mokymų etape: ar jums įdomu? (1 - visiškai neįdomu, 5 – ypač įdomu)					
13. Ar jums patiko vaidybos pagrindų mokymas? (1 - visiškai nepatiko, 5 – ypač patiko)					

14. Kitame etape jūsų laukia improvizavimo mokymas. Kokie jūsų lūkesčiai, nuotaikos?

15. Kaip manote, ar jums tai bus naudinga? Ar įdomu? Kodėl?

-
16. Čia galite parašyti bet ką, ką norėtumėte pasakyti, paklausti ar pan. Gal kažkoks svarbus klausimas šioje anketoje liko nepalietas? Gal šiaip turite kokių minčių, susijusių su šia tema, jūsų darbu ar pan.?

19 priedas

APKLAUSA NR. 4

1. Kaip manote, ar verslas ir teatras yra tarpusavyje panašūs? (1 - visiškai nepanašūs, 5 – tarp jų nėra skirtumo)

1	2	3	4	5

2. Ar galėtume panaudoti tam tikrą teatro terminologiją, apibūdinant tam tikrus viešbučio veiklos elementus? (1 – visiškai nepanašu, 5 – terminas ypač tinkamas nurodytam viešbučio veiklos elementui apibūdinti).

Jei turite minčių, koks galėtų būti kitoks atitikmuo, pateiktoms teatrinėms sąvokoms, prašau juos įrašyti atitinkamoje grafoje.

Jei manote, kad būtų galima panaudoti kitus, čia nepaminėtus teatrinis terminus, prašau juos, ir šių žodžių atitikmenis įrašyti apačioje pateiktose tuščiose eilutėse.

SAVOKA TEATRE	SAVOKA VIEŠBUČIO DARBE	JŪSŲ SIŪLOMAS ATITIKMUO	1	2	3	4	5
Režisierius	Direktorius, vadovas, darbdavys						
Režisūra	Lyderystė, vadovavimas						
Prodiuseris	Generalinis direktorius						
Aktorius	Darbuotojas						
Žiūrovas	Klientas						
Pasirodymas	Darbuotojų funkcijos, veikla, kasdienis darbas						
Scenarijus	Dialogas, projektas, darbo standartai						
Scena	Darbo erdvė, kurią mato klientai						
Užkulisiai	Darbo kabinetai ir patalpos, nematomi klientams						
Scenografija	Verslo aplinka, daiktai, naudojami darbe su klientais						

3. Kaip manote, ar vaidybos/improvizavimo mokymas galėtų pagerinti tam tikras savybes? (1 –visiškai nepagerintų šios savybės, 5 – ypatingai pagerintų šią savybę).

Apačioje esančiose eilutėse įrašykite, jei yra čia nepaminėtų savybių.

SAVYBĖS, KURIAS GALI PAGERINTI TEATRINIAI MOKYMAI	1	2	3	4	5
Empatija					
Gebėjimas klausytis					
Dikcija					
Aiškumas – gebėjimas aiškiai, koncentruotai perteikti savo mintis ir idėjas					
Įtaigumas					
Lyderystė					
Gebėjimas bendrauti, kalbėti su klientais					
Kūno kalbos valdymas					

Profesionalumas, kokybiškas savo pareigų atlikimas pagal numatytas taisykles ir standartus					
Savikontrolė					
Greitas orientacija įvairiose situacijose, gebėjimas prisitaikyti, improvizuoti					
Spontaniškumas					
Vaizduotė					
Kūrybiškumas					
Malonaus žmogaus įspūdis					
Pozityvumas					
Gebėjimas prisitaikyti prie individualių klientų poreikių					
Komandinis darbas					

4. Kaip manote, kas svarbiausia jūsų darbe, kas priverčia klientą sugrįžti atgal, gerai atsiliepti apie gautą paslaugą? (1 – visiškai nesvarbu, 5 – ypač svarbu)

	1	2	3	4	5
Kokybiškai atlikta paslauga, atsižvelgiant į visus reikalavimus, pareigybines instrukcijas tai paslaugai atlikti					
Patyrimas – emocija, potyris, pojūtis, kurį klientas patiria, gaudamas paslaugą					
Personalo komunikavimo įgūdžiai (verbaliniai, neverbaliniai)					
Nuoširdus rūpestis, nusiteikimas padėti klientams					
Namų aplinkos įspūdis					
Pastangos padaryti daugiau, nei pageidauja klientas, nuspėti klientų poreikį.					

	1	2	3	4	5
5. Ar vaidybos/improvizavimo pamokos būtų naudingos jūsų darbe? (1 - visiškai nenaudingos, 5 – ypač naudingos)					
6. Ar vaidybos/improvizavimo mokymas padėtų jums geriau atlikti savo pareigas (1 - visiškai nepadėtų, 5 – ypač padėtų)					
7. Ar vaidybos arba improvizavimo technikų mokymas turėtų būti įtrauktas į naujų viešbučio darbuotojų, kurie turi tiesioginį kontaktą su klientais, apmokymų programą? (1 – tai visiškai nereikalinga, 5 – tai būtina).					
8. Ar aišku, kuo skiriasi gera, kokybiška vaidyba, nuo prastos? (1 - visiškai neaišku, 5 – visiškai aišku)					
9. Ar paslaugų teatro idėja jums priimtina? (1 – visiškai nepriimtina, 5 – ypač priimtina)					
10. Ar šios metaforos, idėjos, naudojimas būtų naudingas jūsų darbe ar pasirengime darbui (1 – visiškai nenaudinga, 5 – ypač naudinga)					
11. Ar paslaugų teatro koncepcija padeda lengviau suvokti visą paslaugos teikimo esmę, faktą, jog kiekvienas elementas viešbučio veikloje yra susijęs ir turi didelę reikšmę galutiniam produktui – „pasirodymui“, kokybiškai paslaugai? (1 – visiškai nepadeda, 5 – ypač padeda)					
12. Kaip jaučiatės šiame mokymų etape: ar jums įdomu? (1 - visiškai neįdomu, 5 – ypač įdomu)					
13. Ar jums patiko improvizavimo mokymas? (1 - visiškai nepatiko, 5 – ypač patiko)					
14. Ar jums buvo nepatogu/nemalonu/nejauku atlikinėti kokius nors improvizavimo pratimus? (1 - visiškai nepatogu, 5 – visiškai malonu)					

15. Kitame etape jūsų laukia tolimesnis improvizavimo mokymas. Kokie jūsų lūkesčiai, nuotaikos?

16. Kaip manote, ar jums tai bus naudinga? Ar įdomu? Kodėl?

17. Čia galite parašyti bet ką, ką norėtumėte pasakyti, paklausti ar pan. Gal kažkoks svarbus klausimas šioje anketoje liko nepalietas? Gal šiaip turite kokių minčių, susijusių su šia tema, jūsų darbu ar pan.?

20 priedas

APKLAUSA NR. 5

1. Kaip manote, ar verslas ir teatras yra tarpusavyje panašūs? (1 - visiškai nepanašūs, 5 – tarp jų nėra skirtumo)

1	2	3	4	5

2. Kaip manote, ar vaidybos/improvizavimo mokymas galėtų pagerinti tam tikras savybes? (1 –visiškai nepagerintų šios savybės, 5 – ypatingai pagerintų šią savybę).

Apačioje esančiose eilutėse įrašykite, jei yra čia nepaminėtų savybių.

SAVYBĖS, KURIAS GALI PAGERINTI TEATRINIAI MOKYMAI	1	2	3	4	5
Empatija					
Gebėjimas klausytis					
Dikcija					
Aiškumas – gebėjimas aiškiai, koncentruotai perteikti savo mintis ir idėjas					
Įtaigumas					
Lyderystė					
Gebėjimas bendrauti, kalbėti su klientais					
Kūno kalbos valdymas					
Profesionalumas, kokybiškas savo pareigų atlikimas pagal numatytas taisykles ir standartus					
Savikontrolė					
Greita orientacija įvairiose situacijose, gebėjimas prisitaikyti, improvizuoti					
Spontaniškumas					
Vaizduotė					
Kūrybiškumas					
Malonaus žmogaus įspūdis					
Pozityvumas					
Gebėjimas prisitaikyti prie individualių klientų poreikių					
Komandinis darbas					

3. Kaip manote, kas svarbiausia jūsų darbe, kas priverčia klientą sugrįžti atgal, gerai atsiliepti apie gautą paslaugą? (1 – visiškai nesvarbu, 5 – ypač svarbu)

	1	2	3	4	5
Kokybiškai atlikta paslauga, atsižvelgiant į visus reikalavimus, pareigybines instrukcijas tai paslaugai atlikti					
Patyrimas – emocija, potyris, pojūtis, kurį klientas patiria, gaudamas paslaugą					
Personalo komunikavimo įgūdžiai (verbaliniai, neverbaliniai)					
Nuoširdus rūpestis, nusiteikimas padėti klientams					
Namų aplinkos įspūdis					
Pastangos padaryti daugiau, nei pageidauja klientas, nuspėti klientų poreikį.					

	1	2	3	4	5
4. Ar vaidybos/improvizavimo pamokos būtų naudingos jūsų darbe? (1 - visiškai nenaudingos, 5 – ypač naudingos)					
5. Ar vaidybos/improvizavimo mokymas padėtų jums geriau atlikti savo pareigas (1 - visiškai nepadėtų, 5 – ypač padėtų)					
6. Ar vaidybos arba improvizavimo technikų mokymas turėtų būti įtrauktas į naujų viešbučio darbuotojų, kurie turi tiesioginį kontaktą su klientais, apmokymų programą? (1 – tai visiškai nereikalinga, 5 – tai būtina).					
7. Ar aišku, kuo skiriasi gera, kokybiška vaidyba, nuo prastos? (1 - visiškai neaišku, 5 – visiškai aišku)					
8. Ar, prieš prasidedant šiems mokymams, galėjote tiksliai paaiškinti, kuo skiriasi gera ir bloga vaidyba? (1 – visiškai negalėjau, 5 – galėjau puikiai)					
9. Ar paslaugų teatro idėja jums priimtina? (1 – visiškai nepriimtina, 5 – ypač priimtina)					
10. Ar šios metaforos, idėjos, naudojimas būtų naudingas jūsų darbe ar pasirengime darbui (1 – visiškai nenaudinga, 5 – ypač naudinga)					
11. Ar paslaugų teatro koncepcija padeda lengviau suvokti visą paslaugos teikimo esmę, faktą, jog kiekvienas elementas viešbučio veikloje yra susijęs ir turi didelę reikšmę galutiniam produktui – „pasirodymui“, kokybiškai paslaugai? (1 – visiškai nepadeda, 5 – ypač padeda)					
12. Kaip jaučiatės šiame mokymų etape: ar jums įdomu? (1 – visiškai neįdomu, 5 – ypač įdomu)					
13. Ar jums patiko improvizavimo mokymas? (1 – visiškai nepatiko, 5 – ypač patiko)					
14. Ar jums buvo nepatogu/nemalonu/nejauku atlikti kokius nors improvizavimo pratimus? (1 – visiškai nepatogu, 5 – visiškai malonu)					
15. Ar rekomenduotumėte tokius mokymus savo kolegoms? (1 – visiškai nerekomenduočiau, 5 – ypač rekomenduočiau)					

16. Kokie šių mokymų trūkumai?

17. Ką reiktų padaryti, kas padėtų, kad šie mokymai duotų daugiau naudos?

18. Čia galite parašyti bet ką, ką norėtumėte pasakyti, paklausti ar pan. Gal kažkoks svarbus klausimas šioje anketoje liko nepaliestas? Gal šiaip turite kokių minčių, susijusių su šia tema, jūsų darbu ar pan.?

21 priedas

APKLAUSA NR. 6

1. Ar mokymai jums davė kokios nors praktinės naudos? (1-visiškai nedavė, 5-ypač daug davė)

1	2	3	4	5

2. Parašykite, kokios naudos (jūsų darbe ar asmeninio gyvenimo srityje) jums davė šie mokymai, arba kodėl jos nedavė?

3. Ar per tą laikotarpį nuo mokymų pabaigos iki šios anketos pildymo dienos taikėte kokias nors per mokymus įgytas žinias savo darbe? (1-visiškai netaikiau, 5-maksimaliai taikiau)

	1	2	3	4	5
Paslaugų teatro koncepcija (idėja), „modelis“					
Vaidybos pagrindai ir improvizavimas					

4. Prašau, pagrįskite, kodėl aukščiau paminėtas mokymų dalis įvertinote būtent tokiais balais? Paaiškinkite, kaip, kodėl taikėte, ar kodėl netaikėte minėtų žinių?

Paslaugų teatras:

Vaidybos pagrindai ir improvizavimas:

5. Kaip manote, ar verslas (pvz. viešbučių verslas) ir teatras yra tarpusavyje panašūs? (1 - visiškai nepanašūs, 5 – tarp jų nėra skirtumo)

1	2	3	4	5

6. Kaip manote, ar vaidybos/improvizavimo mokymas pagerino tam tikras jūsų savybes? (1 –visiškai nepagerino šios savybės, 5 – ypatingai pagerino šią savybę). Apačioje esančiose eilutėse įrašykite, jei yra čia nepaminėtų savybių.

	1	2	3	4	5
Empatija					
Gebėjimas klausytis					
Dikcija					
Aiškumas – gebėjimas aiškiai, koncentruotai perteikti savo mintis ir idėjas					

Įtaigumas					
Lyderystė					
Gebėjimas bendrauti, kalbėti su klientais					
Kūno kalbos valdymas					
Profesionalumas, kokybiškas savo pareigų atlikimas pagal numatytas taisykles ir standartus					
Savikontrolė					
Greita orientacija įvairiose situacijose, gebėjimas prisitaikyti, improvizuoti					
Spontaniškumas					
Vaizduotė					
Kūrybiškumas					
Malonaus žmogaus įspūdis					
Pozityvumas					
Gebėjimas prisitaikyti prie individualių klientų poreikių					
Komandinis darbas					
Pasitikėjimas savimi					

7. Kaip manote, ar šiuose mokymuose (paslaugų teatro koncepcijos pristatymas, vaidyba ir improvizavimas) įgytos žinios padeda jūsų darbe pagerinti, padaryti kokybiškesniais, žemiau nurodytus veiksmus? (1 – visiškai nepadeda, 5 – ypač padeda)

	1	2	3	4	5
Kokybiškai atlikta paslauga, atsižvelgiant į visus reikalavimus, pareigybines instrukcijas tai paslaugai atlikti					
Patyrimas – emocija, potyris, pojūtis, kurį klientas patiria, gaudamas paslaugą					
Personalo komunikavimo įgūdžiai (verbaliniai, neverbaliniai)					
Nuoširdus rūpestis, nusiteikimas padėti klientams					
Namų aplinkos įspūdis					
Pastangos padaryti daugiau, nei pageidauja klientas, nuspėti klientų poreikį.					

	1	2	3	4	5
8. Ar vaidybos/improvizavimo pamokos davė naudos jūsų darbe? (1 - visiškai nedavė, 5 – buvo ypač naudingos)					
9. Ar vaidybos/improvizavimo mokymas padeda jums geriau atlikti savo pareigas (1 - visiškai nepadeda, 5 – ypač padeda)					
10. Ar vaidybos arba improvizavimo technikų mokymas turėtų būti įtrauktas į naujų viešbučio darbuotojų, kurie turi tiesioginį kontaktą su klientais, apmokymų programą? (1 – tai visiškai nereikalinga, 5 – tai būtina).					
11. Ar aišku, kuo skiriasi gera, kokybiška vaidyba, nuo prastos? (1 - visiškai neaišku, 5 – visiškai aišku)					
12. Ar, prieš prasidedant šiems mokymams, galėjote tiksliai paaiškinti, kuo skiriasi gera ir bloga vaidyba? (1 – visiškai negalėjau, 5 – galėjau puikiai)					
13. Ar paslaugų teatro idėja jums priimtina? (1 – visiškai nepriimtina, 5 – ypač priimtina)					
14. Ar paslaugų teatro koncepcija pritaikoma jūsų darbe? (1-visiškai nepritaikoma, 5-ypač pritaikoma)					
15. Ar paslaugų teatro idėjos naudojimas yra naudingas jūsų darbe ar pasirengime darbui (1 – visiškai nenaudingas, 5 – ypač naudingas)					
16. Ar paslaugų teatro koncepcija padeda lengviau suvokti visą paslaugos teikimo esmę, faktą, jog kiekvienas elementas viešbučio veikloje yra susijęs ir turi didelę reikšmę galutiniam produktui – „pasirodymui“, kokybiškai paslaugai? (1 – visiškai nepadeda, 5 – ypač padeda)					
17. Ar norėtumėte toliau gilinti improvizavimo žinias? (1 – visiškai nenorėčiau, 5 – labai norėčiau)					
18. Ar jums patiko improvizavimo mokymas? (1 – visiškai nepatiko, 5 – ypač patiko)					
19. Ar rekomenduotumėte tokius mokymus savo kolegoms? (1 – visiškai nerekomenduočiau, 5 – ypač rekomenduočiau)					

20. Ką reikėtų padaryti, kas padėtų, kad šie mokymai duotų daugiau praktinės naudos?

21. Čia galite parašyti bet ką, ką norėtumėte pasakyti, paklausti ar pan. Gal kažkoks svarbus klausimas šioje anketoje liko nepalietas? Gal šiaip turite kokių minčių, susijusių su šia tema, jūsų darbu ar pan.?
