

Monika Wróbel

ZARAŻANIE AFEKTYWNE W PRACY. PODŁOŻE I SKUTKI KOLEKTYWNYCH EMOCJI I NASTROJÓW

AFFECTIVE CONTAGION AT WORK.
CAUSES AND EFFECTS OF COLLECTIVE MOODS AND EMOTIONS

Instytut Psychologii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
Zakład Psychologii Osobowości i Różnic Indywidualnych

STRESZCZENIE

Zarażanie afektywne jest procesem transferu emocji lub nastroju pomiędzy ludźmi. Zjawisko to często pojawia się wśród osób współpracujących ze sobą, prowadząc do wzbudzenia tzw. kolektywnych emocji bądź nastrojów. Dotyczy to zwłaszcza takich zespołów, których członkowie współpracują ze sobą często, pozostają w przyjaznych relacjach oraz są od siebie wzajemnie zależni. Kolektywne stany afektywne mogą być również kształtowane przez menadżera, którego uczucia przenoszą się na pozostałych członków kierowanego przez niego zespołu. W artykule omówiono przebieg zarażania afektywnego oraz dokonano przeglądu badań nad występowaniem tego zjawiska w środowisku pracy. Scharakteryzowano również konsekwencje transferu emocji i nastrojów pomiędzy pracownikami dla ich funkcjonowania zawodowego, a także różnice indywidualne w podatności na zarażanie afektywne oraz w tendencji do zarażania współpracowników własnymi uczuciami. Med. Pr. 2010;61(2):223–232

Słowa kluczowe: zarażanie afektywne, emocja, nastrój, zespół pracowniczy

ABSTRACT

Affective contagion is a process of transferring of mood or emotions between individuals. The process often occurs among people who work together and leads to the activation of collective emotions and moods. In particular, it refers to the work teams whose members often cooperate, have positive relations with each other, and are interdependent. Collective affective states can also be shaped by a manager whose feelings spread over other members of the work team. The author discusses the stages of affective contagion and reviews the research on affective contagion at work. She also characterizes the consequences of the spread of collective states between workers for their functioning at work. Individual differences in susceptibility to affective contagion as well as in tendency to affect others with one's feelings are also discussed. Med Pr 2010;61(2):223–232

Key words: affective contagion, emotion, mood, work team

Adres autorki: Zakład Psychologii Osobowości i Różnic Indywidualnych, Instytut Psychologii Uniwersytetu Łódzkiego,
ul. Smugowa 10/12, 91-433 Łódź, e-mail: mwrobel@uni.lodz.pl
Nadesłano: 14 sierpnia 2009
Zatwierdzono: 30 listopada 2009

WSTĘP

Badania prowadzone na pograniczu psychologii pracy i psychologii emocji wskazują, że stany afektywne doświadczane przez ludzi w miejscu pracy wpływają zarówno na jakość współpracy w zespole, jej efekty, jak i satysfakcję zawodową pracowników (1,2). Udowodniono na przykład, że negatywne doświadczenia afektywne mogą być nie tylko skutkiem, ale też przyczyną konfliktów, jakie mają miejsce w środowisku pracy (3). Wyniki badań wskazują również, że samopoczucie pracowników wpływa na przebieg procesów poznawczych i motywacyjnych. Uczucia negatywne sprzyjają bardziej konkretnemu, analitycznemu i systematycznemu przetwarzaniu informacji oraz ostrożności w działaniu (4), natomiast pozytywne mogą zwiększać motywację do

działania i aktywizować twórcze, elastyczne myślenie (5–7). Może to oznaczać, że emocje i nastroje o odmiennym znaku i intensywności będą mniej lub bardziej korzystne w kontekście wykonywania różnych zadań związanych z wykonywaną pracą (1,7). Nic więc dziwnego, że świadomość zależności między samopoczuciem pracowników a ich funkcjonowaniem zawodowym zaczyna odgrywać coraz większą rolę w środowisku pracy. Znajduje to na przykład swoje odzwierciedlenie w coraz powszechniej spotykanym wykorzystywaniu humoru jako narzędzia w zarządzaniu (8,9).

Stany afektywne doświadczane w miejscu pracy mogą być kształtowane przez szereg czynników związanych z wykonywaną pracą, m.in. treść wykonywanej pracy, relacje ze współpracownikami i przełożonym, warunki fizyczne czy system motywacyjny (1,10).

Nie bez znaczenia dla samopoczucia pracowników są także ich cechy osobowościowo-temperamentalne, np. w doświadczeniu osób neurotycznych dominują negatywne stany afektywne, natomiast bilans afektywny osób ekstrawertywnych jest dodatni (11,12). Coraz częściej podkreśla się także, że emocje i nastroje doświadczane przez jednego pracownika pozostają pod wpływem samopoczucia innych pracowników. Oznacza to, że współpracujący ze sobą ludzie dzielą swoje stany afektywne (13,14). Takie spójne, homogeniczne stany doświadczane przez co najmniej dwie osoby określane są mianem emocji bądź nastrojów kolektywnych (collective emotions/moods) (13,15) lub afektywnego tonu grupy (group affective tone) (16,17,19,20).

Podstawowym procesem odpowiedzialnym za aktywację kolektywnych stanów jest zarażanie afektywne, czyli mechanizm transferu emocji bądź nastroju pomiędzy osobami (21,22). Należy jednak zaznaczyć, że u podłoża kolektywnych nastrojów i emocji mogą leżeć także inne zjawiska niż zarażanie, np. dobór członków zespołu pracowniczego (często do siebie podobnych) czy ich zbliżone doświadczenia (19). George (16) na przykład uważa, że afektywny ton grupy zawodowej może być kształtowany przez dwa dodatkowe mechanizmy.

Po pierwsze, w wyniku określonych sposobów rekrutacji środowisko pracy często tworzą ludzie podobni do siebie, a zatem o podobnych osobowościach. Cechy osobowości mogą zaś wpływać na to, jakie stany afektywne zwykle przeżywane są przez daną osobę. Po drugie, podzielany przez członków grupy afekt może być efektem zachodzącego w grupie procesu socjalizacji, w wyniku którego pracownicy uczą się, jakie emocje i nastroje są właściwe w danym miejscu pracy. Choć reguły okazywania stanów afektywnych obowiązujące w miejscu pracy często nie mają charakteru jawnego, pracownicy zwykle uczą się ich, obserwując zachowania swoich współpracowników (23).

ZARAŻANIE AFEKTYWNE — CHARAKTERYSTYKA ZJAWISKA

Zarażanie afektywne jest zjawiskiem, które pozwala wyjaśnić, skąd biorą się pozornie niewytłumaczalne zmiany samopoczucia pojawiające się w obecności innych osób (21,24). Przebieg tego procesu jest dwuetapowy (ryc. 1).

Pierwszy etap to obserwacja niewerbalnej ekspresji nadawcy, która zwykle skłania odbiorcę do jej automatycznego i nieświadomego „kopiowania”. Wyniki badań wskazują, że ludzie nieustannie odbierają tysiące



Źródło: opracowanie własne na podstawie Hatfield E., Cacioppo J.T., Rapson L.R.: Emotional Contagion. Cambridge University Press, Cambridge 1994.

Ryc. 1. Przebieg zarażania afektywnego.
Fig. 1. The stages of affective contagion.

niewerbalnych komunikatów wysyłanych przez inne osoby, nie zawsze zdając sobie z tego sprawę (21,25). Co więcej, w trakcie tego obserwowania, niemal natychmiast imitują cudze gesty, ruchy, mimikę, a nawet ton głosu, również sobie tego nie uświadamiając. Kendon (26) na przykład zauważył, że osoby siedzące przy jednym stole, często przyjmują podobny wyraz twarzy, postawę ciała i podobnie gestykują, automatycznie naśladując zachowania parterów interakcji. Dotyczy to nawet tych sygnałów mimicznych, które nie są zauważalne gołym okiem, a ujawniają się jedynie w pomiarach elektromiograficznych (27). Proces ten określany jest mianem naśladowania motorycznego.

Drugi etap to sprzężenie zwrotne, podczas którego przyjęta przez odbiorcę ekspresja wykorzystywana jest jako wskazówka dotycząca jego własnego stanu afektywnego. Na przykład, kiedy odbiorca — w odpowiedzi na uśmiech nadawcy — sam reaguje skurczem mięśnia jarzmowego podnoszącego do góry kąciaki ust, sygnał ten natychmiast jest odbierany i interpretowany jako informacja o aktualnym samopoczuciu. W efekcie odbiorca zaczyna odczuwać emocję bądź nastrój korespondujący z ekspresją nadawcy, mimo że zwykle nie uświadamia sobie pochodzenia swojego stanu (22).

W wyniku działania opisanych wyżej mechanizmów doświadczane przez jednostkę stany afektywne pozostają pod wpływem różnych osób, z którymi wchodzi w interakcje: bliskich (28), przełożonych (19), a nawet osób, z którymi styka się po raz pierwszy (22,29). Analiza badań pokazuje również, że zjawisko to może zachodzić nie tylko poprzez bezpośrednie kontakty (19,30,31), ale też filmy wideo (32,33), zdjęcia (34,35) i nagrania audio (22).

Na przykład w eksperymencie Doherty'ego i wsp. (36) badanym pokazano film, w którym występowały cztery osoby: dwie z nich opowiadały o radosnym wydarzeniu, w którym uczestniczyły, natomiast dwie pozostałe — o wydarzeniu smutnym. Przekazowi werbalnemu towarzyszyła korespondująca z jego z treścią ekspresja mimiczna. Uczestników poinformowano, że ich zadaniem jest wybranie spośród oglądanych osób tej, z którą chcieliby współpracować. W rzeczywistości jednak badacze byli zainteresowani tym, czy badanym udzieli się stan oglądanych osób. Z tego powodu w trakcie eksperymentu filmowano uczestników ukrytą kamerą, a następnie sędziowie kompetentni oceniali utrwaloną w ten sposób ekspresję emocjonalną. Również sami uczestnicy opisywali własny stan afektywny. Uzyskane wyniki (oceny sędziów, samoopis) pozwoliły stwierdzić, że badani reagowali pozytywniejszymi emocjami podczas oglądania osób wyrażających radość niż osób wyrażających smutek, co — według autorów — jest dowodem istnienia zjawiska zarażania afektywnego.

Poszukując odpowiedzi na pytanie, czy uczestnicy przywołanego wyżej badania reagowali na ekspresję emocjonalną ocenianych osób czy też na treść opowiedzianej w filmie historii, Doherty (32) zastosował zmodyfikowaną procedurę. Chociaż uczestnicy eksperymentu również oglądali film, który przedstawiał osobę w radosnym bądź smutnym stanie emocjonalnym, werbalny komunikat przekazywany w filmie nie był tym razem zabarwiony emocjonalnie (bohater filmu odczytywał fikcyjną instrukcję eksperymentalną). Wyniki wskazały, że mimo tego, iż komunikat werbalny miał charakter neutralny, uczestnicy eksperymentu reagowali na niewerbalny przekaz osoby występującej w filmie. Badani, którzy oglądali film z bohaterem wyrażającym pozytywny stan emocjonalny deklarowali, że mają bardziej pozytywne samopoczucie niż badani, którym prezentowano film z bohaterem przejawiającym negatywną ekspresję.

Do analogicznych skutków może prowadzić także percepcja wokalnej ekspresji nadawcy. Na przykład Neumann i Strack (22) wykorzystali nagranie tekstu, który — w zależności od wersji — recytowany był radosnym, smutnym bądź neutralnym tonem głosu. Uczestnicy eksperymentu słyszeli więc głos osoby odczytującej tekst, jednocześnie nie widząc jej twarzy. Po wysłuchaniu nagrania badani wypełniali skalę służącą pomiarowi nastroju, której wyniki wskazały, że sposób recytacji wpływał na ich samopoczucie — ci uczestnicy, którzy słuchali radosnej wersji oceniali swój nastrój

jako bardziej pozytywny niż ci, którzy słuchali wersji smutnej. Uczestnicy nie widzieli jednak związku między własnym stanem a nagraniem.

Powyższy przegląd badań wskazuje, że zarażanie afektywne jest procesem, które stanowi nieodłączny atrybut interakcji społecznych. Nic więc dziwnego, że samopoczucie jednego pracownika może w dużym stopniu zależeć od samopoczucia innych pracowników. Wiedza na temat tej prawidłowości wydaje się szczególnie ważna w kontekście omówionych we wstępie konsekwencji doświadczanych stanów afektywnych dla funkcjonowania zawodowego pracowników. Badania nad zarażeniem afektywnym sugerują bowiem, że stany te powinny być spostrzegane nie tylko jako właściwość poszczególnych osób, ale właściwość całego zespołu (14).

KOLEKTYWNE EMOCJE I NASTROJE W ŚRODOWISKU PRACY

Wyniki badań wskazują, że kolektywne stany afektywne mogą kształtować procesy grupowe: oddziaływać na relacje między członkami grupy, wpływać na jej zwartość i trwałość, a także sposób jej funkcjonowania (15,16,37). Z tego powodu coraz częściej podkreśla się ogromną rolę zarażania afektywnego w środowisku pracy. Okazuje się bowiem, że współpracujący ze sobą ludzie są szczególnie skłonni do wzajemnego przejmowania swoich stanów afektywnych. Na przykład w jednym z eksperymentów (30) badani współpracowali w kilkuosobowych zespołach. Ich zadaniem było wcielenie się w członków komitetu zajmującego się płacami i podzielenie ograniczonej sumy pieniędzy pomiędzy pracowników fikcyjnej firmy. W każdym zespole znajdował się także pomocnik eksperymentatora, który — demonstrując pozytywną bądź negatywną ekspresję emocjonalną — wypowiadał się jako pierwszy. Analiza wyników wskazała, że członkowie zespołu nie tylko naśladowali ekspresję pomocnika, ale odczuwali zbieżny z nią nastrój. Do podobnych wniosków prowadzą także wyniki innych eksperymentów. Na przykład Gump i Kulik (38) oraz Chartrand i Bargh (39) również prosili swoich badanych o współpracę z innym uczestnikiem eksperymentu (w rzeczywistości pomocnikiem eksperymentatora) i zaobserwowali, że badani naśladowali jego ekspresję.

Hipotezę mówiącą o tym, że współpracujący ze sobą ludzie dzielą swoje emocje i nastroje zweryfikowano także w badaniach prowadzonych poza laboratorium eksperymentalnym. Występowanie tego zjawiska

zaobserwowano między innymi w zespołach pielęgniarek i księgowych (14), drużynach krykieta (40), a także wśród pracowników domów handlowych (16).

Bartel i Saavedra (13) objęli swoimi badaniami ponad siedemdziesiąt różnych grup zawodowych (m.in. projektantów stron internetowych, pielęgniarki, handlowców, aktorów i muzyków). Wyniki wskazały, że wśród pracujących ze sobą osób doszło do wytworzenia kolektywnego nastroju (co potwierdziła zarówno obserwacja, jak i deklaracje badanych). Dotyczyło to zwłaszcza takich zespołów, które współpracują ze sobą często oraz których członkowie darzą się wzajemną sympatią i deklarują, że są od siebie wzajemnie zależni.

Na wyciągnięcie zbliżonych wniosków pozwalają badania Totterdella i wsp. (14) prowadzone w zespołach pielęgniarek. Systematyczny, prowadzony przez 3 tygodnie pomiar nastroju wskazał, że nastrój poszczególnych pielęgniarek pozytywnie korelował z nastrojem w całym zespole (w analizach kontrolowano wpływ codziennych wydarzeń na samopoczucie). Związek ten był szczególnie silny w zespołach pielęgniarek, które pracowały dłużej i postrzegały relacje między swoimi współpracownikami jako bliższe i bardziej przyjazne. Zdaniem Bartel i Saavedry (13) wynika to z tego, że ludzie, którzy pozostają ze sobą w częstych i pozytywnych kontaktach oraz których cechuje współzależność, zwracają większą uwagę na stany doświadczane przez ich współpracowników. Wysoka współzależność nakłada ponadto na członków zespołu konieczność koordynacji działań, która może być osiągnięta właśnie dzięki transferowi emocji i nastrojów drogą zarażenia.

Potwierdzeniem istnienia kolektywnych stanów afektywnych są także wyniki badań nad transferem wypalenia zawodowego. Bakker i wsp. (41–43) prowadzili swoje badania w grupach zawodowych narażonych na wypalenie (wśród lekarzy, pielęgniarek, nauczycieli oraz pracowników firm ubezpieczeniowych i banków). Analiza zebranych danych wykazała, że wypalenie może przenosić się pomiędzy ludźmi — współpracujące ze sobą osoby doświadczały objawów wypalenia (takich jak wysoki poziom emocjonalnego wyczerpania i depersonalizacji pacjentów/uczników/klientów oraz niski poziom satysfakcji z pracy) w zbliżonym stopniu. Także Westman i Etzion (44) znalazły dowody na transfer napięcia związanego z pracą między dyrektorami szkół a nauczycielami.

Zdaniem badaczy z zespołu Bakker'a zaobserwowane podobieństwo między współpracownikami nie wynika wyłącznie z tego, że wykonują podobną pracę w podobnych warunkach. Dowodem na to są m.in. wy-

niki badań wśród pielęgniarek zatrudnionych na oddziałach intensywnej opieki medycznej (42). Wskazują one mianowicie, że — mimo iż warunki i wymagania pracy na różnych oddziałach są zbliżone — zróżnicowanie w zakresie poziomu wypalenia zawodowego między pielęgniarkami z różnych oddziałów jest istotnie wyższe niż między pielęgniarkami z tego samego oddziału. To natomiast sugeruje, że współpracujące ze sobą pracownice upodabniają się do siebie pod względem poziomu wypalenia zawodowego. Podobne wnioski płyną z badań nad transferem wypalenia zawodowego wśród nauczycieli (43). Udowodniono w nich, że nauczyciele o wysokiej podatności na zarażanie afektywne i często rozmawiający ze swoimi współpracownikami o problemach związanych z pracą „zarażali się” silniej objawami wypalenia niż nauczyciele o niskiej podatności na zarażanie i rzadko prowadzący takie rozmowy.

KONSEKWENCJE KOLEKTYWNYCH STANÓW AFEKTYWNYCH W ŚRODOWISKU PRACY

Kolektywnie stany efektywne nie pozostają bez wpływu na przebieg pracy w zespole. Potwierdzono empirycznie, że kolektywne stany afektywne korzystnie wpływają na uzyskiwane przez współpracujących wyniki (16,37,45), ponieważ ułatwiają koordynację działań i procesów poznawczych (46), zmniejszają prawdopodobieństwo konfliktów (30) oraz wzmacniają poczucie więzi między współpracownikami (46). Zdaniem badaczy podstawą udanej współpracy jest efektywna komunikacja oraz pozytywne relacje między członkami zespołu (13,15). Cele te mogą zostać osiągnięte właśnie dzięki transferowi stanów afektywnych drogą zarażenia. Według Spoor i Kelly (46) wynika to z dwóch — ważnych z ewolucyjnego punktu widzenia — funkcji kolektywnych emocji i nastrojów.

Po pierwsze, kolektywne stany afektywne służą komunikacji między współpracownikami. Emocje i nastroje dostarczają bowiem jednostce informacji na temat środowiska: stany pozytywne pojawiają się w sprzyjających okolicznościach, natomiast negatywne — w odpowiedzi na niepożądane zmiany w otoczeniu. Z tego powodu, kiedy stany te rozprzestrzeniają wśród członków zespołu, wraz z nimi natychmiast przekazywana jest towarzysząca im informacja. Jest to szczególnie ważne w kontekście wspólnej realizacji celów — praca zespołowa wymaga bowiem od współpracujących skoordynowanego działania, czyli sygnalizowania swoich obaw w przypadku spostrzeżenia problemów, a także dzielenia się radością, gdy zespół zbliża się do wyzna-

zonego celu. Mimo że tego rodzaju komunikaty mogą być przekazywane werbalnie, porozumienie można osiągnąć także na poziomie niewerbalnym poprzez transfer odczuwanych emocji i nastrojów (13,46). Negatywne uczucia bowiem sygnalizują pojawienie się problemu i motywują współpracujące ze sobą osoby do zmiany obranej strategii działania. Stany pozytywne natomiast wzbudzone są, gdy przebieg współpracy jest pomyślny i skłaniają do kontynuacji rozpoczętego działania (13,47). Poza znakiem ważną jest także intensywność doświadczanych przez pracowników emocji i nastrojów. Na przykład emocje o dużej intensywności zwykle towarzyszą ważnym zmianom w środowisku i zwiększają motywację do działania (20).

Co więcej, samo imitowanie cudzej ekspresji, a zatem mechanizm zarażania afektywnego, ułatwia jej odczytanie (48). Ma to szczególne znaczenie w kontekście środowiska pracy, gdzie umiejętne dekodowanie emocji i nastrojów współpracowników, a także klientów stanowi bardzo ważną umiejętność. Doświadczenie tego, co odczuwa nadawca, stanowi bowiem bardzo czytelny komunikat na temat jego stanu. Dowodzą tego wyniki badań Wallbotta (49), który prosił badanych o rozpoznawanie ekspresji mimicznych przedstawionych na zdjęciach. W trakcie eksperymentu twarze badanych były filmowane ukrytą kamerą (na filmie nie było jednak widać, jakiej fotografii się przyglądają). Dwa tygodnie później poproszono badanych o obejrzenie powstałych w ten sposób filmów i odgadnięcie, jakie ekspresje emocjonalne wówczas dekodowali. Okazało się, że film z ich własnym wyrazem twarzy wystarczył, aby poprawnie wykonali zadanie. Może to oznaczać, że podczas rozpoznawania ekspresji przedstawionych na fotografiach, sami je naśladowali, co mogło ułatwiać ich dekodowanie.

Kolejna funkcja kolektywnych emocji i nastrojów to budowanie i wzmacnianie więzi między ludźmi. Zdaniem psychologów ewolucyjnych w wielu sytuacjach działanie zespołowe jest skuteczniejsze niż aktywność indywidualna. Analiza zachowań naszych przodków pokazuje bowiem, że przynależność do grupy pozwalała skuteczniej bronić się przed wrogami, zdobywać pożywienie czy realizować cele prokreacyjne (46). Jednym zaś z podstawowych procesów, dzięki którym grupa staje się zwarta i trwałą, jest zarażanie afektywne. Kolektywne doświadczanie emocji i nastrojów eliminuje ryzyko wykluczenia oraz wzmacnia poczucie przynależności do grupy (15,39). Chartrand i Bargh (39) uważają na przykład, że imitowanie cudzej ekspresji, pomaga jednostce dostosowywać się do innych

osób i dzięki temu odpowiada za harmonijny przebieg interakcji. Ponadto ludzie, którzy wzajemnie naśladowują swoją ekspresję, darzą się większą sympatią i wydają się sobie atrakcyjniejsi (15,39,50). Dobrze ilustrują to wyniki eksperymentu Chartranda i Bargha (39), w którym udowodniono, że współpracownik (w rzeczywistości pomocnik eksperymentatora) był przez uczestników bardziej lubiany wtedy, kiedy imitował ich ekspresję, niż kiedy tego nie robił.

Można podejrzewać, że budowaniu i wzmacnianiu więzi służy przede wszystkim transfer pozytywnych emocji i nastrojów. Zgodnie z wynikami badań doświadczenie pozytywnych stanów afektywnych sprzyja korzystnym zachowaniom społecznym, które wydają się szczególnie pożyteczne w środowisku pracy. Pozytywne nastroje i emocje bowiem nasilają skłonność do zachowań kooperacyjnych i altruistycznych (51), poprawiają przebieg i efekty negocjacji (52), zwiększają odpowiedzialność w relacjach społecznych (53) oraz osłabiają konflikty interpersonalne (54). Ich transfer drogą zarażenia może przyczynić się więc do polepszenia relacji między pracownikami, a w efekcie — korzystnie wpływać na efekty współpracy.

ROLA MENADŻERA W KSZTAŁTOWANIU KOLEKTYWNYCH EMOCJI I NASTROJÓW W GRUPIE PRACOWNICZEJ

Ważną rolę w kształtowaniu kolektywnych emocji i nastrojów odgrywa menadżer, którego stany afektywne przenoszą się na pozostałych członków zespołu (55,56). Proces ten może przebiegać zarówno na poziomie indywidualnym (samopoczucie przełożonego wpływa na stan afektywny poszczególnych członków), jak i grupowym (menadżer kształtuje spójne i jednolite reakcje afektywne wewnątrz grupy) (19). Wyniki badań wskazują, że menadżer, który zaraża współpracowników swoim stanami afektywnymi, może wpływać na koordynację procesów grupowych, obraną przez zespół strategię działania czy wysiłek wkładany przez pracowników w realizację zadania (19).

Zdaniem Hatfield i wsp. (21) może to wynikać z tego, że przeżywane przez przełożonego stany afektywne są odczytywane przez członków zespołu jako komunikat, pomagający w ocenie prawidłowości własnych działań (zgodnie z regułą: „jeżeli szef jest ze mnie zadowolony/niezadowolony, to znaczy, że robię coś dobrze/źle”). Można więc przypuszczać, że pracownicy zwracają uwagę na ekspresję emocjonalną swojego przełożonego i — w rezultacie — zarażają się jego stanami afektywnymi.

Dowodów potwierdzających tę hipotezę poszukiwali Sy i wsp. (19). Celem przeprowadzonego przez nich eksperymentu było sprawdzenie, czy menadżer może zarażać pozostałe osoby w zespole swoim samopoczuciem oraz czy (a jeśli tak — jak) ten transfer będzie wpływał na procesy grupowe. Badacze oczekiwali, zgodnie z przytoczonym wyżej ewolucyjnym podejściem Spoor i Kelly (46), że pozytywny nastrój przełożonego będzie służył za informację, iż zespół zbliża się do celu, natomiast nastrój negatywny — że się od niego oddala. Z tego powodu podzielili uczestników na 3–4-osobowe zespoły. Każdy z nich kierowany był przez menadżera, u którego wcześniej wzbudzone pozytywny/negatywny nastrój za pomocą zabawnego/przygnębiającego filmu. Zadaniem każdego zespołu było rozłożenie namiotu. Menadżer otrzymywał instrukcję dotyczącą sposobu wykonania zadania, przy czym nie zawierała ona szczegółowej procedury (cel można było bowiem zrealizować, obierając różne strategie). Jak pokazały wyniki, po wykonaniu zadania badani deklarowali nastrój korespondujący z nastrojem przełożonego. Co więcej, według ocen obserwatorów, stan menadżera wpływał na wysiłek wkładany przez zespół w realizację zadania, wybór strategii rozwiązania problemu oraz koordynację działań. Podczas gdy uczestnicy współpracujący z kierownikiem w negatywnym nastroju poszukiwali efektywnych strategii i wkładali więcej energii w osiągnięcie celu (co — zdaniem eksperymentatorów — mogło odzwierciedlać ich obawy, że się od niego oddalają), działania osób z grupy z kierownikiem w nastroju pozytywnym charakteryzowały się lepszą koordynacją (co mogło wynikać z tego, że ocenili obrany sposób działania jako prawidłowy i konsekwentnie go realizowali).

Można zatem przypuszczać, że negatywny nastrój przełożonego jest dla pracowników sygnałem skłaniającym do poszukiwania właściwej strategii działania. To zaś wydaje się korzystne głównie w początkowych etapach wykonywania zadania, kiedy zespół poszukuje odpowiednich rozwiązań. W sytuacji, gdy zespół wybierze właściwą strategię, negatywny nastrój przełożonego może natomiast wprowadzać jego członków w błąd (sugerując, że obrany sposób działania jest nieodpowiedni). Z kolei w przypadku pozytywnego nastroju przełożonego można oczekiwać, że powinien on sprzyjać dobrej, skoordynowanej współpracy. W sytuacji jednak gdy zespół wybierze nieefektywną strategię, dobre samopoczucie menadżera może sprawić, że podwładni nie dostrzegą jej słabych stron.

WYZNACZNIKI PODATNOŚCI NA ZARAŻANIE AFEKTYWNE I SKŁONNOŚCI DO ZARAŻANIA INNYCH SWOIMI STANAMI

Efektywność mechanizmu zarażania afektywnego jako narzędzia w pracy menadżera może zależeć od tego, jacy pracownicy zostaną poddani takiemu oddziaływaniu. Dzieje się tak dlatego, że ludzie różnią się między sobą zarówno skłonnością do ulegania zarażaniu afektywnemu (57,58), jak i tendencją do zarażania innych swoimi stanami (21).

Hatfield i wsp. (21) wymieniają trzy cechy szczególnie predysponujące do zarażania innych ludzi własnymi uczuciami. Ich zdaniem osoby wykazujące tę tendencję powinny intensywnie odczuwać stany afektywne; czytelnie te stany wyrażać (mimicznie, wokalnie lub pantomimicznie) oraz być względnie niewrażliwie i niepodatne na stany afektywne innych osób sprzeczne z ich własnymi odczuciami.

Najlepiej udowodnionym związkiem jest relacja między tendencją do zarażania innych a ekspresyjnością emocjonalną, czyli stopniem wykorzystywania ekspresji niewerbalnej do przekazywania stanów afektywnych (59). Osoby, które osiągają wysokie wyniki w skalach badających emocjonalną ekspresję oceniane są przez sędziów kompetentnych jako bardziej zdolne do czytelnego przekazywania emocji i nastrojów niż osoby osiągające niskie wyniki (60). Warto jednocześnie podkreślić, że istniejące między ludźmi różnice w ekspresyjności dotyczą samego uzewnętrzniania stanów afektywnych, a nie ich doświadczenia (61). Ci, którzy bardziej uzewnętrzniają swoje uczucia (externalizers), przekazują swoje stany innym z większym prawdopodobieństwem, niż ci, którzy — choć doświadczają emocji i nastrojów — nie wyrażają ich na zewnątrz (internalizers) (21).

Cechą dodatnio skorelowaną z ekspresyjnością emocjonalną jest ekstrawersja. Badania wskazują, że emocje przeżywane przez ekstrawertyków są łatwe do odczytania (62). Z tego powodu mogą być oni lepszymi nadawcami emocji niż introwertycy (21). Zdaniem Hatfield i wsp. (21) emocjonalna ekspresyjność jest także związana z płcią. Kobiety w porównaniu z mężczyznami charakteryzuje większa aktywność mięśni mimicznych (63), dlatego obserwatorzy trafniej odczytują emocje przeżywane przez kobiety niż przez mężczyzn (64). Dzięki temu kobiety powinny być bardziej skłonne do tego, by zarażać innych swoimi stanami afektywnymi (21).

Wyniki niektórych badań są zgodne z tym przypuszczeniem. Na przykład Wild i wsp. (65) wykazali, że płeć ma wpływ na przebieg zarażania. Kiedy po-

kazywali badanym zdjęcia kobiet i mężczyzn wyrażających emocje, okazało się że te pierwsze skuteczniej prowadziły do zarażania. Podobne rezultaty uzyskali Dimberg i Lundqvist (57). Pozwala to przypuszczać, że największą szansę na wykorzystywanie zarażania efektywnego jako narzędzia w zarządzaniu mają menadżerowie płci żeńskiej o wysokiej ekstrawersji.

Osobami, które powinny być szczególnie podatne na takie oddziaływania są natomiast pracownicy o dużych umiejętnościach trafnego odczytywania emocjonalnej ekspresji innych osób, tendencji do naśladowania tej ekspresji oraz wysokiej świadomości własnych reakcji emocjonalnych (21,36). Większość z wymienionych właściwości zwykle przypisywana jest kobietom. Wyniki badań wskazują bowiem, że kobiety — pod względem cech takich, jak zdolność odczytywania ekspresji emocjonalnej, wrażliwość na innych czy świadomość własnych emocji — przewyższają mężczyzn (66). To z kolei może sugerować, że kobiety powinny być również bardziej skłonne do reagowania na stany afektywne innych ludzi niż pracownicy płci męskiej.

Udowodniono także, że niektóre cechy osobowości i temperamentu mogą być powiązane z podatnością na zarażenie. Wyniki badań korelacyjnych wskazują przede wszystkim na znaczenie ekstrawersji, neurotyczności i reaktywności emocjonalnej. Osoby o wysokiej ekstrawersji skłonne są do przejmowania głównie pozytywnych stanów afektywnych, natomiast osoby o wysokiej neurotyczności i reaktywności emocjonalnej — stanów negatywnych (67).

Badania pokazują również, że różnice w podatności na zarażanie afektywne występują także między przedstawicielami różnych zawodów. Doherty i wsp. (36) poddali badaniom przedstawicieli trzech różnych grup: studentów, lekarzy i żołnierzy. Wyniki wskazały, że najwyższą podatnością na zarażenie cechowali się studenci, a najniższą — żołnierze. Lekarze uplasowali się na środkowej pozycji. Wskazywały na to zarówno dane samoopisowe, jak i oceny sędziów kompetentnych (którzy obserwowali badanych podczas oglądania filmu przedstawiającego osobę wyrażającą emocje). Zdaniem autorów wynika to z tego, że niektóre profesje wymagają od pracowników większej wrażliwości na cudze stany afektywne niż inne.

PODSUMOWANIE

Powyższe rozważania sugerują, że kolektywne stany afektywne powinny być traktowane jako nieodłączny atrybut zespołów pracowniczych. Samopoczucie

jednego pracownika nie może być zatem rozpatrywane w oderwaniu od samopoczucia współpracujących z nim osób. To z kolei powinno skłaniać menadżerów do posługiwania się zarażaniem afektywnym jako narzędziem w zarządzaniu. Może to przebiegać na dwa sposoby.

Po pierwsze, menadżer może wykorzystywać własne stany afektywne w celu kształtowania kolektywnych emocji i nastrojów w kierowanym przez niego zespole. Oznacza to, że jedną z podstawowych umiejętności menadżera powinna być efektywna samokontrola emocjonalna. Przełożony, który potrafi skutecznie zarządzać własnymi emocjami i nastrojami, może skutecznie sterować samopoczuciem swoich podwładnych i dzięki temu mobilizować ich do pracy oraz umożliwić im realizację postawionych celów.

Drugi sposób to monitorowanie nastroju pracowników, którzy wchodzą ze sobą interakcje. Osoby depresyjne, o niskiej motywacji czy wypalone mogą zarażać swoich współpracowników negatywnymi stanami i w ten sposób obniżać jakość i efektywność pracy w zespole (68). Permanentne przeżywanie stanów negatywnych może także zniechęcać pracowników do pracy, powodować częstą absencję, a w dłuższej perspektywie skutkować porzuceniem pracy (45).

Z tego względu ważne jest, by osobom pracującym w zespołach zapewnić szkolenia z umiejętnego kierowania własnymi stanami afektywnymi, kładąc szczególny nacisk na trening w zakresie strategii poprawy nastroju. Jego celem powinno być przede wszystkim uświadomienie pracownikom związku między ich własnym zachowaniem (np. stosowaną dietą czy sposobem spędzania wolnego czasu) a samopoczuciem, jak również praktyczna nauka technik regulujących nastrój. Zgodnie z koncepcją nastroju Thayera (69) tego rodzaju techniki powinny przede wszystkim obniżyć poziom napięcia (które towarzyszy negatywnemu nastrojowi) oraz podwyższyć poziom energii (związanej z doświadczaniem stanów pozytywnych). Sprawdzą się tu zatem różnego rodzaju ćwiczenia odprężające oraz ćwiczenia fizyczne (np. szybki marsz).

Z praktycznego punktu widzenia ważne jest również uświadomienie pracownikom, że ich samopoczucie pozostaje pod wpływem otaczających ich osób. Ludzie zwykle nie zdają sobie sprawy nie tylko ze skutków zarażania afektywnego, lecz także z tego, że mu ulegają. To zaś może utrudniać monitorowanie własnych emocji i nastrojów oraz ich konsekwencji dla funkcjonowania zespołu. Na przykład brak reakcji na rozprzeżenie się pozytywnych emocji i nastrojów między

pracownikami może skutkować nierealistyczną euforią w zespole czy stawianiem sobie zbyt ambitnych celów. Analogicznie, niedostrzeżenie transferu negatywnych uczuć między pracownikami może prowadzić do narastania wrogości między nimi, nadmiernej ostrożności czy obniżonej motywacji (30).

Znaczenie wiedzy dotyczącej kolektywnych emocji i nastrojów wykracza także poza ramy zespołu pracowników. Uświadomienie pracownikom roli zarażania afektywnego w kształtowaniu relacji interpersonalnych może mieć bowiem znaczenie dla ich kontaktów z klientami. Wydaje się to szczególnie ważne w przypadku osób pracujących w sektorze usług, a także osób zajmujących się pomaganiem. Wykazano na przykład, że emocje i nastroje, jakie powstają w drodze zarażenia, mogą wpływać na stosunek konsumenta do określonego produktu czy usługi oraz obsługującej go osoby (31,60). Na przykład uśmiech sprzedawcy i towarzyszący mu stan, który udziela się klientowi, wpływają korzystnie na przebieg i wyniki interakcji.

Do takich wniosków prowadzą m.in. wyniki eksperymentu przeprowadzonego przez Hennig-Thurau i wsp. (70), którego uczestnicy byli przekonani, że biorą udział w ocenie jakości usług wypożyczalni. Okazało się, że badani, którzy wchodzili w kontakt z uśmiechniętym ekspedientem, oceniali swój nastrój po interakcji jako wyższy niż przed nią. Stan pracownika wypożyczalni pozytywnie wpływał także na ocenę satysfakcji z usługi, a także na lojalność klienta wobec firmy. Także Howard i Gengler (31) wykazali, że uczestnicy eksperymentu (poinformowani, że biorą udział w badaniach marketingowych), którzy wchodzili w interakcję z handlowcami będącymi w pozytywnym nastroju, sami opisywali swoje samopoczucie jako bardziej pozytywne, a także oceniali ekspedientów oraz sprzedawane przez nich produkty wyżej niż badani, którzy wchodzili w interakcję z ekspedientami w neutralnym nastroju. Należy przy tym podkreślić, że transfer stanów afektywnych może przebiegać również w drugą stronę, a zatem pracownicy mogą być narażeni na negatywne emocje i nastroje swoich klientów. Wydaje się, że osoby pracujące powinny być świadome również tej zależności.

Podsumowując, stany afektywne jednostki pozostają pod wpływem samopoczucia innych ludzi. Zjawisko to dotyczy zwłaszcza tych osób, które pozostają ze sobą w częstych kontaktach, są ze sobą związane i od siebie współzależne. To zaś wydaje się szczególnie trafne z przypadku bliskich współpracowników. Pracownik będzie zatem doświadczał w pracy pozytywnych emo-

cji i nastrojów wtedy, gdy jego współpracownicy będą charakteryzowali się dobrym samopoczuciem. Analogicznie, osoby depresyjne czy wypalone będą przyczyniać się do rozprzestrzeniania się negatywnych stanów afektywnych w zespole. Jest to tym bardziej istotne, że organizacje coraz częściej polegają na pracy zespołowej (68). Z tego też względu jednym z zadań menadżerów powinno być monitorowanie samopoczucia pracowników, a także efektywne zarządzanie nim nie tylko na poziomie indywidualnym, lecz również na poziomie grupowym.

PIŚMIENNICTWO

1. Jaros R.: Nastrój wywołany przez pracę i jej składniki [niepublikowana rozprawa doktorska]. Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2009
2. Judge T.A., Larsen R.J.: Dispositional affect and job satisfaction: a review and theoretical extension. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 2001;86(1):67–98. DOI: 10.1006/obhd.2001.2973
3. Levine J.M., Thompson L.: Intragroup conflict. W: Higgins E.T., Kruglanski A.W. [red.]. *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*. Guilford, Nowy Jork 1995, ss. 745–776
4. Clore G.C.: Dlaczego przeżywamy emocje. W: Ekman P., Davidson R.J. [red.]. *Natura emocji. Podstawowe zagadnienia*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999, ss. 94–102
5. Forgas J.P.: Affect in social judgments and decisions. A multiprocess model. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 1992; 25:227–275
6. Isen A., Daubman K.A., Nowicki G.P.: Positive affect facilitates creative problem solving. *J. Pers. Soc. Psychol.* 1987;52(6):1122–1131
7. Thayer R.E.: *Calm energy. How people regulate mood by food and exercise*. Oxford University Press, Nowy Jork 2001
8. Collinson D.L.: Managing Humour. *J. Manag. Stud.* 2002;39(3):269–288
9. Duncan W.J., Smeltzer L.R., Leap T.L.: Humor and work: Application of joking behavior to management. *J. Manag.* 1990;16(2):255–278. DOI:10.1177/014920639001600203
10. Bief A.P., Weiss H.M.: Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annu. Rev. Psychol.* 2002;53:279–307. DOI: 10.1146/annurev.psych.53.100901.135156
11. Brief A.P.: Job attitude organization: An exploratory study. *J. Appl. Soc. Psychol.* 1998;19(9):717–727. DOI: 10.1111/j.1559–1816.1989.tb01254
12. Watson D.: *Mood and Temperament*. Guilford Press, Nowy Jork 2000

13. Bartel C.A., Saavedra R.: The collective construction of work group moods. *Adm. Sci. Q.* 2000;45(2):197–231
14. Totterdell P., Kellet S., Teuchmann K., Briner R.B.: Evidence of mood linkage in work groups. *J. Pers. Soc. Psychol.* 1998;74(6):1504–1515. DOI: 10.1037/0022-3514.74.6.1504
15. Kelly J.R., Barsade S.G.: Mood and emotions in small group teams. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 2001;86(1):99–130
16. George J.M.: Personality, affect, and behavior in groups. *J. Appl. Psychol.* 1990;75:107–116
17. George J.M.: Group affective tone. W: West M. [red.]. *Handbook of work group psychology*. Wiley, Nowy Jork 1996, ss. 77–93
18. George J.M., James L.J.: Personality, affect, and behavior in groups revisited: Comment on Aggregation, levels of analysis, and a recent application of within and between analysis. *J. Appl. Psychol.* 1993;75(5):107–116
19. Sy T., Côté S., Saavedra R.: The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of groups members, group affective tone, and group processes. *J. Appl. Psychol.* 2005;90(2):295–305. DOI: 10.1037/0021-9010.90.2.295
20. Weiss H.M., Cropanzano R.: Affective events theory. A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. W: Cummings L.L., Staw B.M. [red.]. *Research in Organizational Behavior*. Tom 18. JAI Press, Greenwich 1996, ss. 1–74
21. Hatfield E., Cacioppo J.T., Rapson L.R.: *Emotional Contagion*. Cambridge University Press, Cambridge 1994
22. Neumann R., Strack F.: „Mood Contagion”: The Automatic Transfer of Mood Between Persons. *J. Pers. Soc. Psychol.* 2000;79(2):211–223
23. Ashforth B.E., Humphrey R.H.: Emotions in the workplace. A reappraisal. *Hum. Relat.* 1995;48(2):97–125. DOI: 10.1177/001872679504800201
24. Hess U., Philippot P., Blairy S.: Facial reactions to emotional facial expressions: Affect or cognition? *Cogn. Emot.* 1998;12(4):509–531. DOI: 10.1080/026999398379547
25. Ohme R.: *Podprogowe informacje mimiczne*. Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa 2003
26. Kendon A.: Movement coordination in social interaction: Some examples described. *Acta Psychol.* 1970;32(2):1–25
27. Dimberg U., Thunberg M., Elmehed K.: Unconscious facial reactions to emotional facial expressions. *Psychol. Sci.* 2000;11(1):86–89. DOI: 10.1111/1467-9280.00221
28. Anderson C., Keltner D., John O.P.: Emotional convergence between people over time. *J. Persp. Soc. Psychol.* 2003;84(5):1054–1068. DOI: 10.1037/0022-3514.84.5.1054
29. Hsee C.K., Hatfield E., Carlson J.G., Chemtob C.: The effect of power on susceptibility to emotional contagion. *Cogn. Emot.* 1990;4(4):327–340. DOI: 10.1080/02699939008408081
30. Barsade S.G.: The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Adm. Sci. Q.* 2002;47(4):644–675
31. Howard D.J., Gengler C.: Emotional contagion effects on products attitudes. *J. Consum. Res.* 2001;28(2):189–201
32. Doherty R.W.: Emotional Contagion and Social Judgment. *Motiv. Emot.* 1998;22(3):187–209
33. Pettit J., Paukert A.L., Joiner T.: Refining moderators of mood contagion: Men's differential responses to depressed and depressed-anxious presentations. *Behav. Ther.* 2005;36(3):255–263. DOI: 10.1016/S0005-7894(05)80074-7
34. Lang P.J., Greenwald M.K., Bradley M.M., Hamm A.O.: Looking at pictures: affective, facial, visceral, and behavioral reactions. *Psychophysiology* 1993;30(3):261–273. DOI: 10.1111/j.1469-8986.1993.tb03352
35. Surakka V., Hietanen J.K.: Facial and emotional reactions to Duchenne and non-Duchenne smiles. *Int. J. Psychophysiol.* 1998;29(1):23–33. DOI: 10.1016/S0167-8760(97)00088-3
36. Doherty R.W., Orimoto L., Singelis T.M., Hebb J., Hatfield E.: Emotional contagion: Gender and occupational differences. *Wom. Psychol. Q.* 1995;19(3):355–371. DOI: 10.1111/j.1471-6402.1995.tb00080
37. George J.M., Brief A.P.: Feeling good — doing good. A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychol. Bull.* 1992;112(2):310–329
38. Gump B.B., Kulik J.A.: Stress, affiliation, and emotional contagion. *J. Persp. Soc. Psychol.* 1997;72(2):305–319
39. Chartrand T.L., Bargh J.A.: The chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction. *J. Pers. Soc. Psychol.* 1999;76(6):893–910. DOI: 10.1037/0022-3514.76.6.893
40. Totterdell P.: Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sport teams. *J. Appl. Psychol.* 2000;85(6):848–859. DOI: 10.1037/0021-9010.85.6.848
41. Bakker A.B., Schaufeli W.B., Sixima H.J., Bosveld W.: Burnout contagion among general practitioners. *J. Soc. Clin. Psychol.* 2001;20(1):82–98. DOI: 10.1521/jscp.20.1.82.22251
42. Bakker A.B., Le Blanc P.M., Schaufeli W.B.: Burnout contagion among intensive care nurses. *J. Adv. Nurs.* 2005;51(3):276–287. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2005.03494
43. Bakker A.B., Schaufeli W.B.: Burnout contagion among teachers. *J. Appl. Soc. Psychol.* 2000;30(11):2289–2308

44. Estman M., Etzion D.: The cross-over of strain from school principals to teachers and vice versa. *J. Occup. Health Psychol.* 1999;4(3):269–278
45. George J.M.: Mood and absence. *J. Appl. Psychol.* 1989;74(2):317–324
46. Spoor J.R., Kelly J.R.: The evolutionary significance of affect in groups: Communication and group bonding. *Group Process. Intergroup Relat.* 2004;7(4):398–412. DOI: 10.1177/1368430204046145
47. Frijda N.H.: Emocje są funkcjonalne — na ogół. W: Ekman P., Davidson R.J. [red.]. *Natura emocji. Podstawowe zagadnienia.* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1998, s. 102–112
48. Niedenthal P.M., Barsalou L.W., Ric F., Krauth-Gruber S.: Embodiment in the acquisition and use of emotion knowledge. W: Feldman Barrett L., Niedenthal P.M., Winkielman P. [red.]. *Emotion and consciousness.* Guilford Press, Nowy Jork — Londyn 2005, ss. 21–50
49. Wallbot H.G.: Recognition of emotion from facial expression via imitation? Some indirect evidence for an old theory. *Br. J. Soc. Psychol.* 1991;30(3):207–219
50. Tickle-Degnan L., Rosenthal R.: Group rapport of non-verbal behavior. *Rev. Pers. Soc. Psychol.* 1987;9:113–136
51. Isen A.M., Levin P.F.: The effect of feeling good on helping: Cookies and kindness. *J. Pers. Soc. Psychol.* 1972;21(3):384–388
52. Carnevale P., Isen A.M.: The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 1986;37(1):1–13. DOI: 10.1016/0749-5978(86)90041-5
53. Berkowitz L.: Social norms, feelings, and other factors affecting helping and altruism. W: Berkowitz L. [red.]. *Advances in experimental social psychology.* Tom 6. Academic Press, Nowy Jork 1972, ss. 275–281
54. Isen A.M., Baron R.A.: Positive affect in organizations. W: Lewis M., Haviland-Jones J. [red.]. *Research in organizational behavior*, 13. JAI Press, Greenwich 1991, ss. 1–52
55. Ashkanasy N.M., Dasborough M.: Emotional processes in military leadership [cytowany 12 czerwca 2006]. Canadian Forces Leadership Institute, Ottawa. Adres: <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/research/pdf/42.pdf>
56. Lewis K.: When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *J. Organ. Behav.* 2000;21(2):221–234
57. Dimberg U., Lundqvist L.: Gender differences in facial reactions to facial expressions. *Biol. Psychol.* 1990;30(2):151–159
58. Doherty R.W.: The Emotional Contagion Scale: A measure of individual differences. *J. Nonverbal Behav.* 1997;21(2):131–154. DOI: 10.1023/A:1024956003661
59. Friedman H.S., Riggio R.: Effect of individual differences in nonverbal expressiveness on transmission of emotion. *J. Nonverbal Behav.* 1981;6(2):96–101. DOI: 10.1007/BF00987285
60. Pugh S.D.: Service with a smile: emotional contagion in service encounter. *Acad. Manage. J.* 2001;44(5):1018–1027
61. Cacioppo J.T., Bush L.K., Tassinary L.G.: Microexpressive facial actions as a function of affective stimuli: Replication and extension. *Pers. Soc. Psychol. Bull.* 1992;18(5):515–526. DOI: 10.1177/0146167292185001
62. Buck R., Miller R.E., Caul W.F.: Sex, personality and physiological variables in the communication of emotion via facial expression. *J. Pers. Soc. Psychol.* 1974;30(4):587–596
63. Buck R., Baron R., Barette D.: Temporal organization of spontaneous emotional expression. *J. Pers. Soc. Psychol.* 1982;42:506–517
64. Wagner L., MacDonald C.J., Manstead A.S.R.: Communication of individual emotions by spontaneous facial expressions. *J. Pers. Soc. Psychol.* 1986;50(4):737–743
65. Wild B., Erb M., Bartels M.: Are emotions contagious? Evoked emotions while viewing emotionally expressive faces: Quality, quantity, time course and gender differences. *Psychiatry Res.* 2001;102(2):109–124. DOI: 10.1016/S0165-1781(01)00225-6
66. Kring A.M., Gordon A.H.: Sex differences in emotion: expression, experience, and physiology. *J. Pers. Soc. Psychol.* 1998;74(3):686–703
67. Wróbel M.: Pomiar podatności na zarażenie emocjonalne. Wstępna analiza własności psychometrycznych polskiej adaptacji Emotional Contagion Scale. *Nowiny Psychol.* 2007;3,69–92
68. Felps W., Mitchell T.R., Byington E.: How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups [cytowany 3 sierpnia 2009]. University of Washington. Adres: http://liberalorder.typepad.com/the_liberal_order/files/bad_apples_rob.pdf
69. Thayer R.E.: *Calm energy. How people regulate mood by food and exercise.* Oxford University Press, New York 2001
70. Hennig-Thurau T., Groth M., Paul M., Gremler D.D.: Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *J. Mark.* 2005;70(3):58–73