



הבעת רגשות ככלי ניהולי – השפעה בינאישית של רגשות

אריק חשין

המחלקה לשירותי אנוש

אוניברסיטת חיפה

acheshin@unv.haifa.ac.il

תקציר

רגשות הם חלק מההוויה האנושית ולכן אך טבעי שרגשות ישפיעו גם על מקום העבודה. במאמר זה אסקור מחקרים העוסקים בהשפעה החברתית של רגשות ואתבסס על מודל ה-Emotion as Social Information. כלומר, כיצד הבעות של אדם אחד משפיעות על אדם אחר או קבוצה. נראה כיצד רגשות יכולים להשפיע על תחושות ורגשות של צופים, כיצד הם משפיעים על הערכה והסקת מסקנות לגבי סיטואציות חברתיות ובסופו של יום, כיצד זה משפיע על התנהגות הצופה. נדגים כיצד רגשות משפיעים במקומות לא טריוויאליים וצפויים, כמו קבוצות וירטואליות ותקשורת מתווכת מחשב. נדון בהשפעה של שמחה, כעס, עצב וחשש. נראה כיצד זה לא רק הרגש עצמו משפיע, אלא גם אופן ההבעה שלו והאם היא נאותה. נאותות של רגש מתבטאת בין היתר בעוצמה של ההבעה, בדרך בה מבטאים את הרגש, וכמה הרגש הולם ומתאים לסיטואציה. מאמר זה יציג וידגים כיצד הבעת רגשות משפיעה בצורה פונדמנטלית על אחרים, ואיזה כוח משמעותי הוא הבעת הרגשות. רגש יכול לשמש ככלי ניהולי בין אם בעולם הפיזי או הווירטואלי כל עוד משתמשים בו בצורה הנכונה ומודעים להשפעה שלו.

מילות מפתח: רגש, הבעת רגשות, תקשורת בינאישית

אפשר לחייך בתקשורת כתובה? האם חייכן (סמילי) הוא תחליף ראוי לחיוך?

רגשות במקום העבודה

רגשות ותחושות הם חלק מרכזי מההוויה האנושית, ולכן אך טבעי שתהיה להם השפעה גם בעולם העבודה (Brief & Weiss, 2002). כבני אדם אנו מרגישים וחשים דברים שונים כתגובה לאירועים שונים, לפעמים בצורה מודעת ולפעמים לא. אבל אחד הדברים המרכזיים ברגשות הוא ההשפעה הבינאישית שיש להם (Keltner & Haidt, 1999; van Kleef, 2016; van Kleef et al., 2016). כלומר, כיצד רגשות של אדם אחד משפיעים

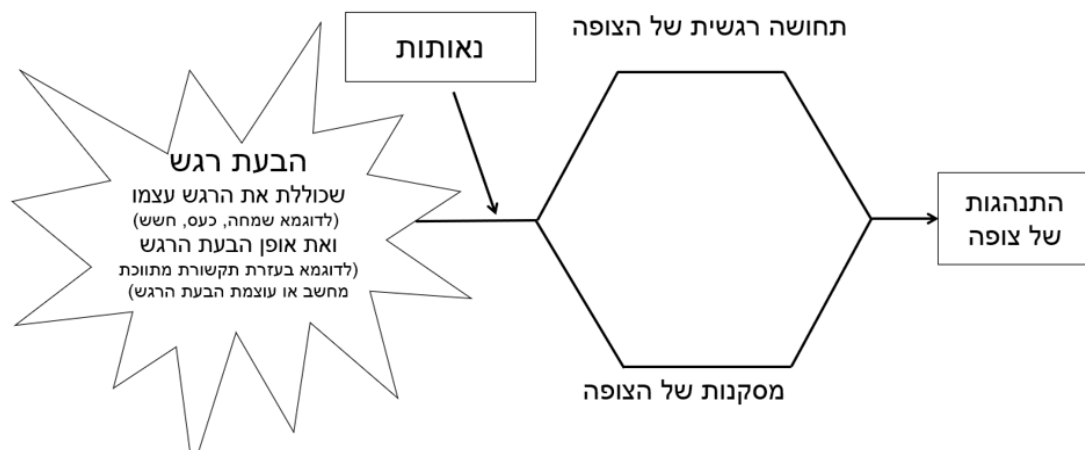
דמיינו את היום הראשון שלכם בעבודה – אתם רוצים להשאיר את הרושם הראשוני הטוב ביותר שניתן על עמיתכם החדשים. אתם חושבים טוב מה ללבוש שיתאים לתרבות הארגונית ויעביר את הרושם שאתם רוצים להעביר, דואגים להגיע בזמן, בודקים איך להגיע, איפה לחנות... כדי שהכל יעבוד כמו שצריך. וכשאתם רואים את העמיתים אתם... מחייכים! בשביל ליצור רושם ראשוני מוצלח, אחד הדברים הטובים ביותר שניתן לעשות הוא לחייך. כשמחייכים נתפסים על ידי אחרים כנעימים (warmth) ומוכשרים (competence), החיוך משדר רוגע וביטחון (e.g., Belkin & Rothman, 2017; Hess et al., 2005; Ozono et al., 2010). אך מה עושים כאשר המפגש הראשון הוא בדוא"ל? איך

תחושה רגשית של הצופה ברגש של אחר

אנשים מגיבים לרגשות של אחרים ברגשות משל עצמם. זה יכול להיות בצורה אוטומטית ולא מודעת כלל – מה שנקרא הדבקות רגשית פרימיטיבית – או בצורה תגובתית לחלוטין – מה שנקרא דיאלוג רגשי (Hareli & Rafaeli, 2008; Hatfield et al., 1993; Neumann & Strack, 2000). לדוגמה, התקלות באדם כועס יכולה להוביל אחרים להרגיש כעס בעקבות חיקוי של התנהגות של האדם הכועס – הרמת טון הדיבור בתגובה לטון הגבוה של המביע, פרצוף זועף בסנכרון אוטומטי לא מודע, נוקשות בגוף עמידה זקופה יותר, וכו'. לחלופין, התקלות באדם שמח, המחייך, יכולה להוביל אחרים להרגיש שמחים יותר בעקבות חיקוי וסנכרון החיוך, הטון הרך והעמידה הנינוחה. כל ההבעות האלה יוצרות את הרגש אצל האדם האחר במה שנקרא הדבקות רגשית פרימיטיבית, בה הרגשות עוברים בצורה אוטומטית לאדם אחר. מבחינת דיאלוג רגשי, מדובר על תגובה לרגש של אדם אחר. לדוגמה, התקלות באדם כועס יכולה להוביל לפחד וחשש בעקבות הרגש של האחר, או כעס בעקבות ההבנה שאם האחר כועס מסיבה שמבחינתכם לא מוצדקת. לחלופין התקלות באדם שמח יכולה להוביל לחשש שמא האדם השמח מסתיר משהו, או שידו על העליונה אם אתם במצב של משא ומתן, או מאבק כלשהו. התקלות זו יכולה להוביל גם לשמחה עקב כך שאדם שאתם מעריכים ומוקירים שמח ואתם שמחים בשמחתו. התופעה הזאת של תגובות רגשיות לא חדשה ונחקרה בסיטואציות שונות כבר עשרות שנים.

על אדם אחר או קבוצה. בניגוד למחשבות, לרגשות יש גם הבעה חיצונית. בין אם בהבעות פנים, תנועות גוף, אינטונציה קולית – וגם באמירה מפורשת וכתובה – אנשים אחרים מזהים את הרגשות שלנו ומגיבים אליהם. במאמר זה אני אסקור ואתאר חלק מהמחקרים שעמיתים ואני ערכנו בשנים האחרונות בכל הקשור להשפעה החברתית של רגשות. השפעה זו כוללת השפעה על רגשות של אחרים, השפעה על הסקות (inferences), קבלת מידע מהרגשות של אחרים, וכמובן, תגובה. אדון גם בהיבטים הקשורים לאופן הבעת הרגש, בין אם פנים מול פנים, או בתקשורת מתווכת מחשב, וגם על העוצמה של הרגש.

המודל המחקרי שמקשר בין המחקרים האלה ומחבר ביניהם הוא המודל (הפשוט) של רגש כמידע חברתי – The Emotion as Social Information (EASI) (van Kleef et al., 2012). מודל זה מניח שיש שני נתיבים בהם רגש של אדם אחד משפיע על תגובה והתנהגות של אדם אחר. נתיב אחד הוא הנתיב הרגשי, כלומר ההשפעה של הבעת רגשות של אדם אחד על רגשות ומצב הרוח של אדם אחר. הנתיב השני הוא הנתיב הקוגניטיבי, כלומר המידע ההסקתי שניתן לקבל לגבי האדם והסיטואציה מהרגשות של אדם אחר. גם הנתיב הרגשי וגם הנתיב הקוגניטיבי יעצבו את התגובה של האדם. אלמנט נוסף שמשפיע על התהליך הוא הנאותות (appropriateness) של הבעת הרגש של האדם. כאן נכנסים אלמנטים של התאמה לסיטואציה החברתית/תרבותית, העוצמה של הרגש והאדם שמביע את הרגש (תרשים 1).



תרשים 1. מודל רגש כמידע חברתי Emotion As Social Information.

בהשפעה על תחושות ורגשות? מה לגבי קבלת החלטות?

מסקנות של הצופה ברגש של אחר

איזה מידע ניתן לקבל מרגשות של אחרים? בשביל להדגים זאת אתאר מחקר שעשינו על דו-קרב מהמפורסמים בספורט – מגיש בבייסבול מול חובט. האם הרגשות של המגיש לפני הזריקה יכולים לתת רמז על הסוג של הזריקה שעומדת להגיע? האם אנשים יכולים לדלות רמזים ומידע על מה שאדם עומד לעשות בעקבות הרגשות שלו? בחרנו בבייסבול משום שיש שם מצב מאוד ברור של יריבות – אדם אחד מול אדם אחר, מסתכלים אחד לשני בפנים – ויש מגוון של תוצאות אפשריות. המגיש יכול לזרוק זריקה מהירה, זריקה קלה, זריקה לא בכיוון (מה שנקרא ball), וכו'. החובט העומד ממול צריך לבחור איך להגיב: הוא יכול לנסות לחבוט אם הוא חושב שיש לו סיכוי טוב, הוא יכול לוותר על הניסיון אם הוא חושב שהזריקה קשה מדי או לא בכיוון. מדובר במצב אמיתי בעולם שיש לו השלכות רבות לתוצאה של הדו-קרב והמפגש. בנוסף, זה מצב שבו הרגש הוא לא טריוויאלי בכלל, וגם לא הכי ברור. המגיש חושב כובע, לעיתים מגדל זקן, יש לו כפפה גדולה שמסתירה חלק מהפנים לפני הזריקה ומדובר בשניות בודדות לפני הזריקה. כמובן שמדובר גם בלחץ לא מועט, יש קהל מסביב, השלכות על הקריירה, קל וחומר כשמדובר במשחקי גמר האליפות של הליגה האמריקאית, אותם בחרנו לדגום. אבל סיבה חשובה נוספת לבחירה בבייסבול, היא שהספורט הזה הוא האהוב על סבתא שלי ז"ל ושמחתי לעשות מחקר שיעניין אותה באופן אישי.

דגמנו סרטונים קצרים ממשחקי הגמר של הליגה בהם ניתן לראות את המגיש לפני ההגשה, את פניו בצורה ברורה והסרטון מסתיים ממש לפני הזריקה (Cheshin et al., 2016). טשטשו את התוצאה של המשחק ואת הפרטים של הקבוצות, כדי שלא תהיה לכך השפעה. סטודנטים הולנדים התבקשו להעריך ולנסות לזהות את הרגשות של המגיש. הסטודנטים לא זיהו אף אחד מהקבוצות או המגשים ובחרנו את הסרטונים בהם הייתה הסכמה בין המעריכים לגבי הרגש שמופיע. היו לנו סרטונים עם כעס, שמחה וחשש ומבחינת התוצאות של הזריקה (מהירה, קשה, לא בכיוון, החובט ניסה

אך מה קורה כאשר לא ניתן לראות את האדם האחר? האם רגשות עדיין מדבקים ומועברים לאחרים כשהתקשורת טקסטואלית בלבד? האם חברי קבוצה ידבקו ברגשות של אחרים בקבוצה ווירטואלית? ענת רפאלי, נתן בוס, ואני (Cheshin et al., 2011) יצאנו לבדוק זאת במחקר מעבדה בטכניון. סטודנטים הגיעו למעבדה בה הוסבר להם על משימה שהיא שיתופית עם תלות הדדית (interdependent cooperative), בה לכל חבר צוות יש משימה אישית התלויה בחברים האחרים. שיתוף הפעולה הוא הכרחי בשביל להצליח במשימה, אך יש בו גם אלמנט של תחרות, כי לא ניתן לעזור לכל החברים באותה מידה בעקבות משאבים לא מספקים. דהיינו, כל אחד היה חייב לתקשר עם שאר החברים – הוא תלוי בהם להצלחה, והם היו תלויים בו – אבל גם היה קצת מתח ותחרות בין חברי הקבוצה. הוספנו תגמול כספי על הצלחה בשביל לעודד את המשתתפים. הושבנו את המשתתפים בצדדים מרוחקים במעבדה, והייתה מחיצה ביניהם כך שלא יכלו לראות אחד את השני. הם התבקשו לא לדבר במהלך הניסוי ורק לתקשר בעזרת המערכת שהייתה בנויה משליחת הודעות הדומות לדוא"ל – כלומר שיח כתוב ולא סינכרוני. מה שהמשתתפים לא ידעו זה שאחד מחברי הצוות היה משתף פעולה, שתול. משתף הפעולה התבקש על ידינו לשלוח בתנאי אחד הודעות כועסות ("אוף! כמה זמן עד שאתה מגיב!") "יואו, איזה עצבים איתך!" ובתנאי אחר הודעות שמחות ("איזה כיף לעבוד איתך", "אני ממש שמח איך שהדברים מתקדמים כאן"). מהר מאוד כל הקבוצה החלה לשלוח הודעות ברוח דומה לשאר חברי הצוות. משמע, בתנאי עם משתף הפעולה הכועס עברו הודעות זועפות, מעצבנות וכועסות בין כל חברי הקבוצה, גם ללא קשר למקור שלה – משתף הפעולה. אותו הדבר לגבי תנאי השמחה. זאת אומרת שאדם אחד בתוך קבוצה השפיע על האווירה של – גם כאשר הרגש שהביע היה רק בכתב ולא בפנים מול פנים. ראינו את זה לא רק בנייתוח התוכן של ההודעות שנשלחו בין כל חברי הקבוצה, אלא גם בדיווח על הרגשות של המשתתפים. המשתתפים דיווחו על רגשות שתאמו את תנאי הניסוי (כעס או שמחה), ודיווחו שחשו שכל הקבוצה כועסת או שמחה (לפי תנאי הניסוי) ולא רק חבר אחד ספציפי. אבל האם מדובר רק

נאותות הבעת הרגש של אחר

ההבעה של רגש יכולה כמובן גם להשתנות בעוצמה. כולנו יכולים להיזכר במצב שבו כעסנו מעט, לעומת מצב שכעסנו מאד. אך כיצד יגיב אדם הנתקל במבט זועף לעומת צעקה? אחד המקומות בהם עובדים נתקלים בכעס הוא חדר המיון. מגיעים לחדר מיון כשיש אירוע דחוף, כשצריך עזרה מידית. אך בדרך כלל כשמגיעים לחדר המיון גם יש צורך להמתין (Efrat-Treister et al., 2019). הגורמים המרכזיים המובילים לכעס הם מצבים בהם מונעים מאתנו להשיג את מה שאנו רוצים וכשאנו מרגישים שיש אי צדק. שני גורמים אלה עלולים להיות קיימים בחוויה של מטופלים ומלווים בחדר מיון, כך שאין זה פלא שיש שם המון כעס. אך כיצד הצוות הרפואי מגיב לכעס הזה? יתרה מזאת, כיצד עוצמת הבעת הכעס יכולה להשפיע על התגובה? אנחנו (Cheshin et al., 2012) חקרנו את התגובה של צוות רפואי לכעס בעוצמה שונה – ומצאנו שמה שמכתיב את התגובה לכעס הוא עד כמה הכעס נתפס כלא הולם. כלומר כשהכעס המובע נתפס כהבעה שחוצה את הרף המקובל והנורמטיבי (Geddes & Callister, 2007) הוא זוכה לתוצאה שלילית. חולים ומלווים שהביעו כעס בעוצמה גבוהה לא קיבלו שירות טוב יותר או מהיר יותר, הם הפכו למטרד והביטחון הוזמן לטפל בהם. כלומר, הבעה של כעס בעוצמה גבוהה שנתפסת כלא נאותה, הולמת ונורמטיבית מובילה לתוצאות שליליות למביע הרגש. אבל האם העוצמה עובדת כך רק בכעס? אף אחד לא אוהב שצועקים עליו. האם גם התקלות ברגשות אחרים בעוצמה משתנה יובילו לתוצאות שונות?

ד"ר עמית, פרופ' ואן קלף ואני (Cheshin et al., 2018) יצאנו לבדוק את ההשפעה של הבעת שמחה ועצב בעוצמות שונות. בחרנו לבדוק את הנושא במתן שירות. האם הרגש של נותן השירות משפיע על הערכת השירות והמוצר? ברור שכן – שירות עם חיוך – הוא לא סתם אקסיומה. אך מה קורה כשהחיוך גדול מידי? או מה קורה כשלא ניתן לספק בדיוק את המוצר שצריך? האם ניתן להביע עצב בעוצמה גבוהה מידי? בסדרה של מחקרים שינינו את עוצמת הרגש של נותן שירות ללקוח. באחד המחקרים יצרנו שירות שקראנו לו "movie match". בשירות הזה הצענו לאנשים שנתאים להם

לחבוט, וכו') היה גיוון ושוני. קבוצה אחרת של משתתפים (גם סטודנטים הולנדים) התבקשו להעריך את הזריקה – ללא קשר לרגשות, שלא הוזכרו בכלל למשתתפים – כמה הזריקה מהירה, כמה היא תהיה קשה, כמה היא מדויקת ובכיוון והאם החובט ינסה לחבוט. מה שמצאנו היה שהמשתתפים השתמשו ברגשות של החובטים כמידע להעריך את הזריקה. כאשר המשתתפים ראו זורק כועס הם הניחו שהזריקה תהיה קשה יותר, ומהירה יותר. כשהזורק היה שמח המשתתפים העריכו שהזריקה תהיה מדויקת, ושהחובט ינסה לחבוט. לעומת זאת כשהזורק היה נראה חושש ההערכה הייתה שהזריקה תהיה פחות מדויקת ושהחובט לא ינסה לחבוט (כשהחובט לא מנסה לחבוט בזריקה לא מכוונת, הוא מרוויח). כלומר, מצאנו שאנשים אכן השתמשו ברגשות כרמזים על מה שעומד לבוא. אך מה לגבי התוצאה בעולם האמיתי? גם את זה כמובן יכולנו לבדוק ולראות האם היה קשר בין הרגשות למה שקרה במשחק במציאות. אנו חייבים לציין שיש פה אלמנטים רבים נוספים שעלולים להשפיע – קודם כל, מדובר בשחקנים מקצועיים, שיתכן ולומדים להתעלם או לזהות רגשות, או אפילו להציג רגשות כדי להשפיע; גם האסטרטגיה של המשחק והמצב שבו המשחק נמצא; כמובן שיש את הזריקה עצמה, כך שהרגשות הם לא הדבר היחיד שמשפיע – כמו שקרה אצל הסטודנטים במעבדה. מצאנו כי אכן הייתה השפעה לשמחה, כך שככל שהמגיב היה שמח יותר, היה סיכוי גבוה יותר במשחק שהחובט אכן ינסה לחבוט בכדור יותר. כך שגם במצב בו הרגשות לא ברורים ביותר וכשאין התייחסות ברורה לרגש, עדיין הם משמשים כמידע והם בעלי השפעה על הערכות של אחרים. כך שדמיינו מה יעשו הבעות רגשות ברורות יותר ואקספליציטיות על הרגשות של אחרים. בפעם הבאה שאתם מגיעים להגיש רעיון לעמיתים שלכם – תחשבו על הרגשות שאתם מביעים, כיוון שיש להם השפעה על ההערכות וההסקות של העמיתים, אפילו לפני הרעיון. זה יכול לעשות את ההבדל בין פספוס לhome run. אבל האם זו השפעה רק של הרגש עצמו? מה לגבי הנאותות של הרגש, וההתאמה שלו למצב? מה ההשפעה של העוצמה בה הרגש מובע? בזה נעסוק בחלק הבא.

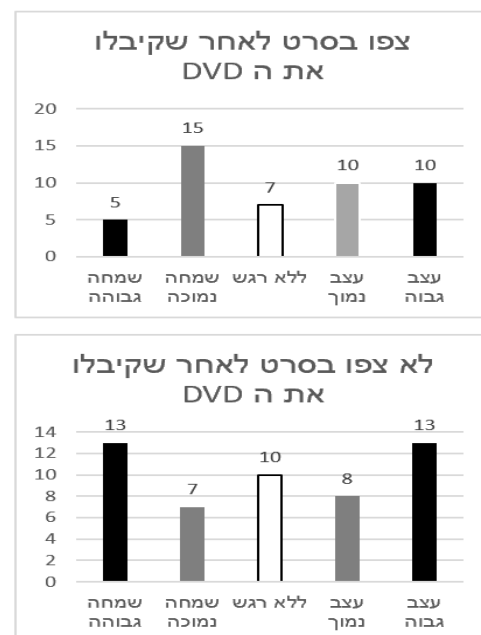
הבעת רגש נאותה - התאמת הרגש לסיטואציה

מה לגבי הסמיילי בתחילת המאמר – כלומר האם מתאים להשתמש בחייכן ברושם ראשוני במקום העבודה? נכון להיום (או יותר נכון, נכון ל-2018) מצאנו שעובד שמשתמש בסמיילי בהצגה ראשונה נתפס כפחות מוכשר (competence), ולא כיותר נחמד או נעים (warmth). ולמה? – כמו עוצמה – גם חייכן נתפס לא הולם למקום העבודה (Glikson et al., 2018). אנשים פחות רצו לעבוד עם אותו עובד שהשתמש בחייכן, ושיתפו עם אותו עובד פחות מידע. כלומר, כשזה מגיע להבעת רגשות, חשוב שהרגש יתאים ויהלום את המצב גם באופן בו הוא מובע (Cheshin, 2020).

סיכום

שיתפתי בטעימה מהמחקר בנושא של ההשפעה החברתית של רגשות. להבעת רגשות השפעה מהותית על אחרים בעולם העבודה הפיזי והווירטואלי. קיימת יכולת אדירה להשפעה על תחושות ורגשות של עובדים בצוות, על הסקת המסקנות של קולגות, או נותני שירות בעזרת הבעת רגשות ספציפיים, וכמובן גם על ההתנהגות של לקוחות, או עמיתים לעבודה. כדאי לדעת כיצד לרתום את השפעה של רגשות ככלי ניהולי, ולהיות מודעים להשלכות של הבעת רגשות. השתמשו בכוח זה בתבונה וברגישות!

סרט לפי האישיות שלהם ונשלח להם DVD חיים. 150 אנשים נכנסו לסקר, ציינו ז'אנר של סרטים שהם אוהבים, מלאו שאלון אישיות והמתינו ל-DVD הנבחר. הם לא ידעו שכולם קיבלו את אותו הסרט – מערבון. סרט אמיתי עם רנה ז'לוינגר, ויגו מורטנסון ואד הריס, אך לא אחד שהיה בבחירות הראשונות של הז'אנרים. המניפולציה שלנו הייתה בהצגה של סרט הזכייה. הסרט הוצג בשמחה גבוהה ("אנחנו מאוד שמחים להעניק לך את הסרט, זה ממש נפלא!"), או נמוכה ("אנחנו שמחים שזה הסרט שנבחר עבורך"), בעצב נמוך ("לצער, זה הסרט שנבחר עבורך"), או גבוה ("למרבה הצער זה הסרט שנמצא מתאים לך, מצטער"). וכמובן שההצגה של הסרט השפיעה על הערכה של הסרט והשירות. מצאנו כי העוצמה הגבוהה יותר של הרגש גרמה לכך שהשירות והסרט נתפסו כפחות טובים. כפי שהבטחנו שלחנו את ה-DVD עם הסרט לכל המשתתפים ופנינו אליהם שוב שבועיים לאחר מכן, לשאול אם צפו בסרט. מצאנו שהעוצמה של הרגש השפיעה גם על הצפייה בסרט. המשתתפים שהוצג להם הסרט בעוצמה גבוהה – בין אם שמחה או עצובה – פחות צפו בסרט! ולמה? בגלל שהעוצמה הגבוהה של הרגש נתפסה כפחות נאותה, פחות הולמת ופחות אותנטית. כך שלא רק הרגש עצמו משפיע, אלא גם ההתאמה שלו לסיטואציה.



תרשים 2. מספר האנשים שדיווחו אם צפו או לא צפו בסרט שבועיים לאחר שקיבלו את ה-DVD.

- Belkin, L. Y., & Rothman, N. B. (2017). Do I trust you? Depends on what you feel: Interpersonal effects of emotions on initial trust at zero-acquaintance. *Negotiation and Conflict Management Research*, 10(1), 3–27. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12088>
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Affect in the Workplace. *Annu. Rev. Psychol*, 53, 279–307.
- Cheshin, A. (2020). The impact of non-normative displays of emotion in the workplace: How inappropriateness shapes the interpersonal outcomes of emotional displays. *Frontiers in Psychology*, 11(February), 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00006>
- Cheshin, A., Amit, A., & van Kleef, G. A. (2018). The interpersonal effects of emotion intensity in customer service: Perceived appropriateness and authenticity of attendants' emotional displays shape customer trust and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 97–111. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.10.002>
- Cheshin, A., Heerdink, M. W., Kossakowski, J. J., & van Kleef, G. A. (2016). Pitching emotions: The interpersonal effects of emotions in professional baseball. *Frontiers in Psychology*, 7, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00178>
- Cheshin, A., Rafaeli, A., & Bos, N. (2011). Anger and happiness in virtual teams: Emotional influences of text and behavior on others' affect in the absence of non-verbal cues. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 2–16. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.06.002>
- Cheshin, A., Rafaeli, A., & Eisenman, A. (2012). Encountering anger in the emergency department: Identification, evaluations and responses of staff members to anger displays. *Emergency Medicine International*, 2012, 1–5. <https://doi.org/10.1155/2012/603215>
- Efrat-Treister, D., Cheshin, A., Harari, D., Rafaeli, A., Agasi, S., Moriah, H., Admi, H., & Rafaeli, A. (2019). How psychology might alleviate violence in queues : Perceived future wait and perceived load moderate violence against service providers. *Plos One*, 14(6), 1–18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0218184>
- Geddes, D., & Callister, R. R. (2007). A dual threshold crossing the line(s): Model of anger in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 721–746.
- Glikson, E., Cheshin, A., & van Kleef, G. A. (2018). The dark side of a smiley: Effects of smiling emoticons on virtual first impressions. *Social Psychological and Personality*

- Science*, 9(5), 614–625. <https://doi.org/10.1177/1948550617720269>
- Hareli, S., & Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 35–59.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.007>
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Primitive emotional contagion. In *Emotion and social behavior* (Vol. 14, pp. 151–171).
- Hess, U., Adams, R., & Kleck, R. (2005). Who may frown and who should smile? Dominance, affiliation, and the display of happiness and anger. *Cognition & Emotion*, 19(4), 515–536. <https://doi.org/10.1080/02699930441000364>
- Keltner, D., & Haidt, J. (1999). Social functions of emotions at four levels of analysis. *Cognition & Emotion*, 13(5), 505–521. <https://doi.org/10.1080/026999399379168>
- Neumann, R., & Strack, F. (2000). “Mood contagion”: The automatic transfer of mood between persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(2), 211–223.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.2.211>
- Ozono, H., Watabe, M., Yoshikawa, S., Nakashima, S., Rule, N. O., Ambady, N., & Adams, R. B. (2010). What’s in a Smile? Cultural Differences in the Effects of Smiling on Judgments of Trustworthiness. *Letters on Evolutionary Behavioral Science*, 1(1), 15–18.
<https://doi.org/10.5178/lebs.2010.4>
- van Kleef, G. A. (2016). *The interpersonal dynamics of emotion*. Cambridge University Press.
- van Kleef, G. A., Cheshin, A., Fischer, A. H., & Schneider, I. K. (2016). Editorial: The social nature of emotions. *Frontiers in Psychology*, 7, 1–5.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00896>
- van Kleef, G. A., Homan, A. C., & Cheshin, A. (2012). Emotional influence at work: Take it EASI. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 311–339.
<https://doi.org/10.1177/2041386612454911>