

## **Érzelmi vezetés**

Drimál István

A vezetés összetett jelenség. Számtalan szerző vizsgálta már számos szempontból. A vezetés, mint hatalom, mint veleszületett képesség, mint felvett stílus – viselkedés, ... Jelen tanulmány arra tesz kísérletet, hogy a vezetés érzelmi dimenziójába adjon betekintést, a vezetést, a vezetői feladatokat az érzelmi munka elméletének terminológiai keretébe ágyazva.

### **Bevezetés**

A vezetők, a vezetés történelme az emberi társadalmakkal egyidős. Az évezredek folyamán sokan és sokféle képen próbálták meghatározni, hogy milyen a jó vezető, illetve, hogy vezetőnek születni kell, vagy a vezetés egy tanulható készség. Ezekben a kérdésekben a mai napig nem jött létre konszenzus. Egy azonban bizonyos: nincsen vezetés, követés nélkül. Ahol legalább két ember lép egymással interakcióba, ott - a csoportdinamika szabálya szerint - az egyik automatikusan vezető szerepbe lép elő, ezáltal követői szerepbe kényszerítve a többieket.

A vezetői szerepleírások koronként és társadalmanként változtak, azonban közös elemük, hogy a vezetőknek ki kell emelkedniük az alkalmazottak tömegéből, példát kell mutatniuk, és maguk után kell vonzaniuk beosztottaikat (Lazányi 2009a). Igazságos (helyes) döntéseket kell hozniuk, és nagyobb teljesítményre kell sarkallniuk beosztottaikat, ... Mindezeket úgy, hogy verbális üzeneteiket szinkronba hozzák az általuk közvetített érzelmekkel. A vezetők érzelmei ugyanis sokkal nagyobb hatással vannak a beosztottakra, mint az üzenetek konkrét tartalma (Newcombe - Ashkanasy 2002). A vezetők érzelmeinek kifejeződése nem csupán az utasítások üzenetét erősíti fel, de nagyon fontosak akkor is, amikor a beosztottak a vezetők őszinteségét próbálják felmérni (Humphrey 2002; Dasborough - Ashkanasy 2002, Lazányi - Szluha 2010).

Valójában a vezetők érzelmei minden helyzetben nagy hatással vannak a beosztottakra. Az izgatott, lelkes, és energikus vezetők képesek „követőiket” (beosztottaikat) is energizálni, míg a letargikus, pesszimista, vagy ellenséges vezetők a beosztottakban is negatív érzelmeket, érzelmi állapotot generálnak (Lazányi 2009b)

### **Hatalom**

A vezetés szorosan összekapcsolódik a hatalom fogalmával. Akinek hatalma van, - és élni is tud vele, - az tud vezetni, amíg, akinek nincs hatalma, az nem képes vezetni. A hatalomnak három alapforrása is ismert: személyes jellemzőkből (képességek/képességek); szervezeti forrásból, illetve szűkös erőforrások birtoklásából fakadó.

Amíg az első típus az egyénre, és annak veleszületett illetve tanult jellemzőire helyezi a hangsúlyt, addig a másik két forma szituatív módon meghatározott. A szervezeti hierarchia magasabb fokán állóknak hatalma van az alacsonyabb hierarchikus fokon állók felett, ezért képesek utasítani, irányítani, vezetni őket. Egy vállalat vezetője azonban nem biztos, hogy vezetője a vállalat alkalmazottainak az élet más szférájában. Könnyen lehet, hogy a munkahelyi beosztottja a helyi sportklub elnökeként egyszerre vezetője is.

Azok, akik olyan erőforrásokat birtokolnak - legyen az pénz, tudás, vagy akár fizikai erő – amelyekhez mások hozzáférése korlátozott szintén hatalommal bírnak mások felett. Az azonban, hogy ki az, akinek az adott erőforrásból a legtöbb van, a csoport tagjaitól függ (vakok közt király a félszemű).

A hatalom gyakorlása - az uralom – azonban nem egyenlő a vezetéssel. A vezetés egy előre meghatározott célt, irányt feltételez, amelynek elérésére rá akarja venni a vezető a beosztottat, míg a hatalom, ad definitum, olyan társadalmi kapcsolatokban rejlő lehetőség, amely lehetővé teszi, hogy az egyik ember akár a másik akaratát ellenére is véghez vigye saját akaratát (Weber 1987).

A hatalom hátránya, hogy ahol hatalom van, ott legtöbbször megjelenik a negatív hatalom is. Ahol valakinek lehetősége van a másikat, - akár annak akaratát ellenére is, - rávenni valamilyen cselekedetre, ott a másik félnek lehetősége van arra, hogy ne vesse alá magát a hatalomnak. (Ez természetesen – a hatalom természetéből fakadóan – negatív következményekkel fog járni az egyénre nézve.) A hatalom gyakorlójának tehát az a célja, hogy úgy gyakorolja hatalmát, hogy a másik közben ne éljen negatív hatalmával, ne hiúsítsa meg a hatalom gyakorlására vonatkozó szándékát. Nem árt tehát, ha nem csupán uralkodó, de vezető is egyben.

## **Vezetési stílus**

A történelem nagy alakjait karizmatikus vezetőkként aposztrofálja a szakirodalom. Ez azonban nem ad segítséget, a vezetés tudományát tanulmányozni szándékozók számára, hiszen ha megpróbálnánk beazonosítani azokat a (személyes) jellemzőket, amelyek közősek bennük nem tudnánk egyértelmű listát készíteni. Ahány vezető, annyi vezetés stílus és eszköztár; vegyük csupán Mahatma Gandhi, Adolf Hitler és Winston Churchill példáját. Talán egyetlen közös jellemzőjük az, hogy mindannyian felismerték és hatékonyan ki is aknázták a helyzetben rejlő lehetőségeket. Empatikus képességük segítségével ráéreztek a környezetükben kialakult igényekre, elvárásokra, képesek voltak rávenni a többieket arra, hogy kövessék az általuk elképzelt utat, és képesek voltak jó döntéseket hozni.

Ha a vezetés, mint folyamatot próbáljuk vizsgálni, akkor lehetőségünk nyílik annak tanulmányozására, hogy az általunk hatékonynak tekintett vezetők mit tesznek, hogyan viselkednek. A probléma csupán az, hogy a történelem folyamán autokratikus, demokratikus, sőt laissez faire típusú vezetés stílust alkalmazó vezetők is igen hatékonyan, sőt hatásosan tudtak vezetni.

Mit tegyen tehát az, aki jól szeretne vezetni? Hogyan viselkedjen? Ezeket a kérdéseket nem lehet egyértelműen megválaszolni, ezért nincs más hátra, mint újabb kérdésekkel gazdagítani a palettát. Mi a vezető/vezetés célja? Milyenek a beosztottak? Milyen az elvégzendő feladat? ... Mi a fontos(abb), az alkalmazottak elégedettsége, a feladat pontos, hatékony elvégzése, a vállalati profit, vagy az osztálytársadalmi haszon?

Amennyiben a vezető hajlandó és képes a vezetés az adott helyzet nézőpontjából szemlélni, és azt nem csupán a hatalom gyakorlásaként, hanem különböző erők bonyolult összjátékaként tekinti; amennyiben elfogadja, hogy nincsen abszolút „legjobb” vezetés stílus, hanem a szükséges „legjobb” stílus a szituáció függvénye, akkor a kontingencialista vezetés elméletek nyújthatnak számára iránymutatást.

## **Szituatív vezetés**

Amennyiben a vezető jól (hatékonyan/hatásosan) szeretné beosztottait vezetni, figyelembe kell vennie beosztottainak és az általuk elvégzendő feladatnak a jellemzőit. Hersey és Blanchard (1969) a beosztottak jellemzőit az érettség mutatójában összesítette. A döntés és a felelősségvállalás képessége, valamint az arra való hajlandóság az érett munkavállalók jellemzője. Számukra, természetes módon, teljesen más a jó vezető, mint az éretlen, a feladat elvégzéséért felelősséget vállalni nem tudó és/vagy nem akaró munkavállalók számára. A vezetőnek ezért, az érettség különböző fokain álló alkalmazottaival, más-más módon kell viselkednie.

Függetlenül attól, hogy az alkalmazottak hajlandóak/képesek-e saját tevékenységükért felelősséget vállalni a vezetőnek el kell döntenie, hogy fontosak-e számára a beosztottai, illetve az elvégzendő feladat. Feltéve, hogy a munkavállalók érettsége alacsony, és a vezető a beosztottak helyett az elvégzendő feladatra helyezi a hangsúlyt, elég, ha diktálja a beosztottak számára a feladatokat. Amennyiben a vezető a beosztottainak is meg kíván felelni, fontos, hogy „eladja” magát és döntéseit. Ez esetben nem elég az elérendő célt kitűzni és az odavezető utat kijelölni, de a megfelelő utasítások mellett támogató magatartásra is szükség van. A magasabb érettségi fokon álló alkalmazottak – akik már hajlandóak és képesek is felelősséget vállalni – már részt kívánnak venni a döntéshozatali folyamatokban is. Ezért a szóban forgó feladat fontosságától függően a vezetőnek döntéshozatali támogató, vagy csupán megfigyelői szerepe van.

A baj csupán az, hogy nem csak az alkalmazottak érettsége változik feladatról feladatra, vagy akár napról napra is, de a vezetőknek is vannak vezetés stílussal kapcsolatos személyes preferenciái. Ha vezetés elvégzendő feladatként szemléljük, akkor minden személynek meghatározható a különböző vezetés stílusra vonatkozó érettsége (képessége és szándéka).

## **Érzelmi munka**

Amennyiben a vezető nem a számára legkényelmesebb vezetés stílust kívánja alkalmazni, hanem igyekszik a szituatív, (vagy bármely más) vezetéselméleti irányzat által támasztott követelményeknek megfelelni, akkor óhatatlanul is érzelmi munkát kell végeznie.

Az érzelmi munka nem más, mint a szervezeti elvárásoknak megfelelő viselkedés; a testtartás, gesztusok, hanglejtés, hangszín, és minden olyan viselkedési megnyilvánulás szabályozása, amely által az egyén képessé válik egy adott, - a szervezet által elvárt, - érzelem megjelenítésére (Lazányi 2010).

Érzelmi munkát végeznek tehát mindazok, akik eltitkolják valós érzelmeiket, és azoktól eltérőeket tettetnek, annak érdekében, hogy megfeleljenek a feléjük irányuló (explicit, vagy implicit) szervezeti elvárásoknak. Tehetik ezt kongruens és inkongruens módon.

Amennyiben a vezetők adott helyzetre vonatkozó spontán érzelmei nem felelnek meg a tőle elvártakkal, és a vezető csupán felszíni jegyekben igyekszik az elvárásoknak megfelelni, azaz megjótssza magát, akkor felszíni érzelmi munkát végez.

Ezzel szemben, amennyiben az elvárt és spontán érzelmeik dichotómiájának tudatosulása után úgy dönt a vezető, hogy igyekszik a tőle elvárt érzelmi megnyilvánulásokkal koherens érzelmeiket átélni, akkor mély érzelmi munka segítségével tesz eleget az általa érzékelt szervezeti elvárásoknak. Ezt teheti úgy, hogy kognitív folyamatok segítségével (pl.: megfelelő érzelmi töltetű élethelyzetek felelevenítésével) megpróbál a tőle elvárt érzelmeire ráhangolódni, de megfelelő gyakorlattal rendelkező vezetők már képesek a megfelelő érzelmeiket, az azokat kiváltó tényezőktől függetlenül is reprodukálni (Kruml - Geddes 2000).

Hogy az érzelmi munkának melyik fajtáját fogja választani a vezető, az sok tényezőtől függ. Befolyásolhatja a vezető személyisége és érzelmi intelligenciája, de hatással van rá a tőle elvárt érzelmi megnyilvánulások gyakorisága, intenzitása és skálája is.

### **Az érzelmi munkát befolyásoló személyes tényezők**

Általánosságban elmondható, hogy az extravertált személyiségű emberek hajlamosabbak mély érzelmi munka révén megváltoztatni az érzelmi megnyilvánulásaikat (Bono - Vey 2005), míg az introvertáltak inkább felszíni érzelmi munkára hagyatkoznak. A labilisabb személyiségűek gyakrabban, a stabilabbak ritkábban folyamodnak felszíni érzelmi munkához (Dieffendorf et al 2000). Amennyiben az egyén magas önreflexiós képességgel rendelkezik, nagyobb a valószínűsége a mély érzelmi munkának, de a felszíni érzelmi munka által generált érzelmi megnyilvánulások is sokkal hitelesebbek (Riggio - Friedman, 1982).

A magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező személyek – empátiás képességüknek köszönhetően – gyakrabban kerülnek a helyzetnek megfelelő/a tőlük elvárt érzelmi állapotba tényleges érzelmi munka nélkül. Maga Goleman (1995) is azt állapította meg, hogy azok, akiknek magas az érzelmi intelligenciájuk jobban tudják társas kapcsolataikat kezelni, jobban tudják érzelmi megnyilvánulásaikat mások elvárásai szerint alakítani. Amennyiben a spontán érzelmeik mégsem esnek egybe a helyzet által indikáltakkal, a magas érzelmi intelligencia hányaddal rendelkezők gyakrabban és nagyobb biztonsággal folyamodnak mély érzelmi munkához, mint azok, akiknek alacsonyabb az érzelmi intelligenciájuk (Lazányi - Lakics, 2010).

### **Az érzelmi munka dimenziói**

Az érzelmi munka legkönnyebben vizsgálható dimenziója a gyakoriság. Minél többször érintkezik egy vezető a beosztottjaival, annál gyakrabban lehet szüksége érzelmi munkára. Az interakciók gyakorisága önmagában is magyarázó változó lehet az érzelmi munka negatív személyes hatásai esetén (Wharton - Erickson 1993). Színesíti a képet, ha a vezetőtől elvárt érzelmeik köre széles. Minél többféle érzelmet kell a vezetőknek megjeleníteniük, annál több érzelmi munkát kell végezniük, ráadásul tudatos önreflexióra is szükségük van. Mindez több pszichés energiát von el tőlük, mint az, ha csupán egyféle érzelmi állapotot kellene sugározniuk (Rafaeli - Sutton 1989). Az elvárt érzelmeik köre nemcsak egyszerre lehet széles, de időben is lehet változatos, ami főleg a szituatív vezetési elv követőinél fordul elő gyakran.

Hochschild (1979) szerint minél hosszabb egy interakció, annál kevesebb benne a formálisan le szabályozott elem és annál több érzelmi energiát és intelligenciát igényel. A rövid időtartamú interakciók, - mivel legtöbbször formálisan le szabályozott viselkedési elemeket, mint köszönés, mosoly, segítség felajánlása tartalmazzak –nem igényelnek különösebb érzelmi munkát (Sutton - Rafaeli 1988). Az interakciók időtartamának növekedésével nő az érzelmi kimerültség és a kiegészés valószínűsége. Smith (1991) szerint az időtartam (és a gyakoriság) növekedésével egyre többet tudnak meg az interakcióban részt vevő felek egymásról, egyre több egymásra vonatkozó saját érzelmük keletkezik, amelyeket legtöbbször el kell titkolniuk, vagy meg kell változtatniuk a helyzet/szervezet kívánalmainak megfelelően.

Az elvárt érzelmeik intenzitása szintén szoros kapcsolatban áll a megjelenítésükhöz szükséges energiával, és ez által, – ha áttételesen is, - az érzelmi munka egyénre gyakorolt negatív következményeivel. Az intenzitás azonban egy további problémát is felvet. Intenzív érzelmet, a maga külső megnyilvánulásával hitelesen kimutatni igen nehéz. Ashforth és Humphrey (1995) szerint intenzív érzelmeiket csupán mély érzelmi munkával

lehet kimutatni, mert felszíni érzelmi munka révén elvesztik a hitelességüket. Kevésbé intenzív érzelmek esetén, - az elvárt és valós érzelmek közötti disszonancia csökkenésével, - nagyobb biztonsággal alkalmazható a felszíni érzelmi munka kielégítő eredménnyel.

Fontos dimenzió még az érzelmi munkával kapcsolatban annak szabályozottsága. A legtöbb szervezetben nincsenek a vezetők érzelmi megnyilvánulásaira vonatkozó explicit szabályok. Implicit módon – a szervezeti kultúrába ágyazottan – azonban minden szervezetnek vannak ilyen normái. Minél inkább ragaszkodik egy vezető a vezetők viselkedésére vonatkozó előírásokhoz, illetve minél erősebb azok kontrollja, annál kisebb a vezetők (érzelmi) mozgási szabadsága. Az érzelmi szabályok fokozott szem előtt tartása növeli az érzelmi disszonancia valószínűségét és erősségét. Rafaeli (1989) szerint az érzelmi szabályok hatálya fordított kapcsolatban áll az interakciók számával és hosszával, illetve az elvárt érzelmek körével. Minél rövidebb egy interakció, annál jobban leszabályozottak az elvárt érzelmek. Ezzel szemben egy hosszabb interakciónál a szabályozások hiánya nagyobb mozgásteret tesz lehetővé. Minél gyakrabban kell a vezetőknek érzelmi munkát végezniük, annál kevésbé tudják az érzelmi szabályokat - azok teljes skálájában - szem előtt tartani (Leidner 1989). Végezetül, minél szélesebb skálán mozognak az elvárt érzelmi megnyilvánulások, annál nagyobb döntési tér áll a vezető rendelkezésére. Minél szélesebb a szervezeten belül elfogadott érzelmek (érzelmi megnyilvánulások) köre, annál nagyobb a valószínűsége, hogy a vezetők - adott szituáció kapcsán kialakult - spontán érzelme a spektrumon belül helyezkedik el, és ez által nem igényel módosítást (Wharton - Erickson, 1993).

### **Az érzelmi munka negatív következményei**

A felszíni és mély érzelmi munka közötti választás nem egyszerű. Nem csupán az azt alkalmazó személy személyes jellemzői és a tőle elvárt munka sajátosságai befolyásolják, de figyelembe kell venni az érzelmi munka típusainak eltérő egyénre gyakorolt hatását is. Brotheridge és Grandey (2002) szerint ugyanis a felszíni és mély érzelmi munka az egyénekre gyakorolt legtöbb hatásában különbözik egymástól. Míg a felszíni érzelmi munkánál, az inkongruens érzelmi megnyilvánulások miatt a személy nem tudja feloldani a keletkező érzelmi disszonanciát, addig a mély érzelmi munka magában hordozza az érzelmi disszonancia feloldását is. Ezen oknál fogva a felszíni érzelmi munka számos káros pszichés és szomatikus következményt von maga után.

Nagyobb az érzelmi kimerülés, a deperszonalizáció, a kiégés, a szerep-idegenség és a distressz veszélye (Maslach, Schaufeli - Leiter 2001), valamint nagyobb az alvászavar, a gyomorpanaszok, vagy a káros egészségmagatartások - mint a túlzott drog- és alkoholfogyasztás – előfordulási valószínűsége is (Farber 1991). Ezzel szemben a mély érzelmi munka hátulütője pont az elvárásokkal való azonosulásból fakad, amely énidogenséghez, valamint a kezdeti fokozott aktivációs szinttel összhangban érzelmi kimerültséghez, kiégéshez vezethet (Ashforth - Mael 1989). Minél jobban azonosul az egyén a munkahelyi szerepével/szerepelvárásaival, annál erősebbek az érzelmi munka negatív hatásai abban az esetben, ha mégsem sikerül a munkahelyi előírásoknak megfelelnie. Ebben az esetben a társas identitás verifikációjának pszichés folyamata sérül (Burke 1991). Ez értéktelenség érzést és megnövekedett öngyilkossági hajlamot eredményezhet. A hatások tehát mindkét érzelmi munka esetében lehetnek szélsőségesen negatívak, mi több Schaubroeck és Jones (2000) kutatásai szerint az immunrendszer alacsonyabb szintű működéséből adódó gyakoribb rákos, valamint szív és érrendszeri betegségeknek gyökere is gyakran keresendő az elfojtott érzelmekben.

### **Összegzés**

A vezetés nem egyszerű, és még csak nem is veszélytelen. Amennyiben valaki nem tud spontán módon vezetőként fellépni, a helyes (helyzet által megkívánt) érzelmi megnyilvánulások nem csak energiát vonnak el a vezetőtől, de hosszú távon akár károsan is hathatnak pszichoszomatikus egészségére. A vezetés tehát nem csak kiváltság, de feladat is. Olyan feladat, melynek végrehajtásához nem csupán szellemi, de érzelmi munkavégzésre is szükség van. Különösen sok érzelmi elvárással szembesül a szituatív vezetési stílust alkalmazni kívánó vezető. Függetlenül attól, hogy a vezető milyen vezetési elveket kíván követni, biztosan sor fog kerülni érzelmi munkára mindennapi munkája során, hiszen nincs olyan vezető, aki mindig és minden szituációban spontán módon megfelel a környezete által támasztott elvárásoknak.

## Irodalomjegyzék

1. ASHFORTH B.E., HUMPHREY R.H. 1995. Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48. pp. 97-125.
2. ASHFORTH B.E., MAEL F. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14. pp. 20-39.
3. BONO J.E., VEY M.A. 2005. Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. In: Hartel C. E., Zerbe W. J. Eds Emotions in organizational behavior. pp. 213-233. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
4. BROTHERIDGE C.M., GRANDEY A.A. 2002. Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of 'people work.' *Journal of Vocational Behavior*, 60. pp. 17-39.
5. BURKE P.J. 1991. Identity processes and social stress. *American Sociological Review*, 56. pp. 836-849.
6. DASBOROUGH, M.T., ASHKANASY, N.M. 2002. Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships, *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, pp.615-634.
7. DIEFENDORFF, J.M., et al. 2000. Action-state orientation: Construct validity of a revised measure and its relationship to work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85. 2. pp. 250-263.
8. FARBER B.A. 1991. *Crisis in education: Stress and burnout*. American teacher. San Francisco. Jossey-Bass.
9. GOLEMAN D. 1995. *Emotional Intelligence*. New York. Bantam Books.
10. Hersey, P., Blanchard, K. H. 1969. Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23 5, 26-34.
11. HOCHSCHILD A.R. 1979. Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Administrative Science Quarterly*, 36. pp. 245-268.
12. HUMPHREY, R.H., ASHFORTH, B.E. 1994. Cognitive Scripts and Prototypes. *Service Encounters. Advances in Services Marketing and Management*, 3, pp.175-199.
13. KRUML S.M., GEDDES D. 2000. *Catching fire without burning out: Is there an ideal way to perform emotional labor?* In: Ashkanasy N. M., Hartel C. M., Zerbe W. J. Eds Emotions in the workplace: Research, theory, and practice. Westport, CT. Quorum Books.
14. LAZÁNYI, K. 2009a. A vezetőik érzelmei, *Munkaiügyi Szemle*, Vol 53, 4, pp. 16-24.
15. LAZÁNYI, K. 2009b. The Role of Leaders' Emotions, *APSTRACT*, 33. pp. 103-109.
16. LAZÁNYI, K. 2010. Érzelmek a munkahelyen, *Vezetéstudomány*, közlésre elfogadva
17. LAZÁNYI, K., LAKICS, P. 2010. Érzelmi intelligencia és az érzelmi munka kapcsolata, *Dél-Dunántúli Gazdaság*, Vol 12, 4, pp. 29.
18. LAZÁNYI, K., SZLUHA, K. 2010. Érzelem és vezetés, *Dél-Dunántúli Gazdaság*, Vol 12, 6, pp 30.
19. LEIDNER R. 1989. *Working on people: The routinization of interactive service work*. Unpublished doctoral dissertation, Evanston, IL: Northwestern University.
20. MASLACH C., SCHAUFELI W.B., LEITER M.P. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52. pp. 397-422.
21. NEWCOMBE, M.J., ASHKANASY, N.M. 2002. The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: an experimental study, *Leadership Quarterly*, Vol. 13, pp.601-614.
22. RAFAELI A. 1989. When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers. *Academy of Management Journal*, 32. pp. 245-273.
23. RAFAELI A., SUTTON R. 1989. *The expression of emotion in organizational life*. In: Staw B. M., Cummings L. L. Eds, Research in organizational behavior. pp. 1-42. Greenwich, CT. JAI Press.
24. RIGGIO, R.E., FRIEDMAN, H.S. 1982. The interrelationships of self-monitoring factors, personality traits, and nonverbal social skills. *Journal of Nonverbal Behavior*, 7. pp. 33-45.

25. SCHAUBROECK J., JONES J.R. 2000. Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21. pp. 163-183.
26. SMITH P. 1991. The nursing process: raising the profile of emotional care in nurse training. *Journal of Advanced Nursing*, 16. pp. 74-81.
27. SUTTON R.I., RAFAELI A. 1988. Untangling the relationships between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, 31. 3. pp. 461-487.
28. WEBER M. 1987. *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai*. 1. Szociológiai kategóriáiban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
29. WHARTON A.S., ERICKSON R.J. 1993. Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18. pp. 457-486.