

ȘCOALA DOCTORALĂ DE PSIHOLOGIE COGNITIVĂ APLICATĂ

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

VIITORUL MUNCII: PERSPECTIVE MULTIDISCIPLINARE ȘI MULTINIVELARE ASUPRA TRANZIȚIILOR MAJORE ÎN TIMPUL OBIECTIVELOR DE DEZVOLTARE DURABILĂ

DOCTORAND: ELENA-CRISTINA MANOLE

COORDONATOR ȘTIINȚIFIC: PROF. UNIV. DR. PETRU LUCIAN CURȘEU

CLUJ NAPOCA

2025

Cuprins

I.CAPITOLUL I. CADRU TEORETIC	3
1.1. Introducere și problematica cercetării	3
1.2. Relevanța cercetării	4
II.CAPITOLUL II. OBIECTIVELE CERCETĂRII ȘI METODOLOGIA GENERALĂ.....	5
2.1. Obiectivele cercetării	5
2.2. Metodologia generală	9
III.CAPITOLUL III. CONTRIBUȚII ORIGINALE DE CERCETARE	11
3.1. Studiul 1. Creșterea în urma expunerii la stres în stadiile inițiale ale pandemiei COVID-19: Dovezi dintr-un studiu panel	11
3.2. Studiul 2. Percepții dinamice ale conducerii: Stereotipurile de gen în contextul pandemiei COVID-19	19
3.3. Studiul 3. Rolul credințelor asociate cu schimbarea: Predicția identificării, performanței profesionale și culturii etice în timpul unui caz de achiziție internațională	28
3.4. Studiul 4. Paradoxul diferențiere-integrare al muncii hibride: O explorare prin focus grup a mecanismelor individuale și de echipă	35
3.5. Studiul 5. Interacțiuni multipartite online versus față-în-față: Efecte asupra dinamicilor emergente și a rezultatelor integrative la nivel de sistem	48
IV. CAPITOLUL IV. CONCLUZII ȘI DISCUȚII GENERALE.....	61
4.1. Implicații teoretice	61
4.2. Implicații practice	69
4.3. Limite	72
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	74

I. CAPITOLUL I. CADRU TEORETIC

1.1. Introducere și problematica cercetării

În 2015, Organizația Națiunilor Unite a elaborat Agenda globală 2030 și cele 17 obiective de dezvoltare durabilă (ODD) pentru a consolida angajamentul global față de dezvoltarea durabilă la nivel social, economic, și de mediu. Realizarea dezvoltării durabile înseamnă, de asemenea, confruntarea cu schimbări globale semnificative și adaptarea la complexitate (Allen & Malekpour, 2023; Mishra et al., 2023).

Tranzițiile majore, cum ar fi pandemia COVID-19, transformarea digitală și dependența de tehnologie, implementarea și prevalența tot mai mare a muncii hibride, precum și schimbările organizaționale care depășesc frontiere naționale au consecințe importante în ceea ce privește sănătatea și bunăstarea (Obiectivul 3), egalitatea de gen (Obiectivul 5), munca decentă și creșterea economică (Obiectivul 8) și potențialul integrativ al parteneriatelor între mai multe părți implicate (Obiectivul 17).

Tranzițiile majore implică schimbare și incertitudine și pot împiedica, accelera sau avea efecte mixte asupra realizării dezvoltării durabile. Deoarece aceste evenimente afectează societatea noastră la mai multe niveluri de analiză (Malekpour et al., 2023), trebuie să adoptăm o abordare multinivelară și să investigăm modul în care indivizii, echipele și sistemele reacționează și fac față acestor tranziții majore (Chater & Loewenstein, 2023).

În plus, pentru a investiga în mod adecvat răspunsurile complexe pe care indivizii, echipele și sistemele multinivelare le au la astfel de tranziții majore, vom adopta o abordare bazată pe probleme mai degrabă decât pe teorie sau metodă. Având în vedere amploarea și complexitatea dezvoltării durabile și a provocărilor care încetinesc progresul societății către obiectivele durabile, susținem importanța promovării cercetărilor multidisciplinare care abordează natura multistratificată a acestor provocări și tranziții și care acoperă mai multe teme, discipline, metodologii și niveluri de analiză.

1.2. Relevanța cercetării

Progresul către atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă a fost lent din cauza evenimentelor neplanificate și a tranzițiilor majore (Sachs et al., 2025), iar oamenii de știință susțin că obiectivele nu vor fi atinse conform planului, până în 2030 (Fuso Nerini et al., 2024). Acest lucru se datorează, în parte, pandemiei COVID-19, care a afectat în mod direct progresul către obiective precum ODD 3 (Sănătate și bunăstare) și ODD 5 (Egalitate de gen), și a redus în mod indirect angajamentul țărilor membre față de dezvoltarea durabilă, deoarece acestea au prioritarizat adaptarea la criza în curs (Allen & Malekpour, 2023; Fuso Nerini et al., 2024; IGS, 2023).

Alte tranziții, cum ar fi schimbările organizaționale majore (Allan et al., 2021), implementarea muncii hibride (Moglia et al., 2021), precum și digitalizarea și dependența tot mai mare de tehnologie (Allan et al., 2021) pot avea efecte mixte asupra progresului către dezvoltarea durabilă. În contextul schimbărilor globale continue, impactul tranzițiilor majore asupra adaptării la nivel individual, de echipă și de sistem și asupra progresului către dezvoltarea durabilă justifică investigații suplimentare.

Susținem că aplicarea perspectivelor multidisciplinare poate facilita progresul către dezvoltarea durabilă și că această perspectivă este mai bine echipată pentru investigarea problemelor complexe, multistratificate și interconectate – precum impactul tranzițiilor majore asupra dezvoltării durabile – care depășesc domeniul de aplicare al unei singure discipline sau metodologii (Brown et al., 2015; Porter & Rafols, 2009). În consecință, ne propunem să adoptăm o abordare multidisciplinară, încorporând diverse teorii și domenii disciplinare.

Deși se caracterizează prin lipsa de ortodoxie ideologică sau de conformitate cu abordările tradiționale din cercetarea în domeniul psihologiei, utilizarea unei abordări multinivelare și axate pe probleme actuale este utilă în generarea de noi perspective care abordează natura multistratificată a acestor tranziții și poate servi ca mijloc de testare și

contribuție la teoriile și lucrările empirice anterioare. În consecință, principala contribuție teoretică a acestei teze constă în investigarea multinivelară (având în vedere nivelul individual, de echipă și de sistem cu mai multe părți implicate) a reacțiilor la diferite tranziții majore și evidențierea efectelor acestora asupra progresului către dezvoltarea durabilă.

Țintim spre varietate metodologică, ca răspuns la complexitatea societală în creștere, la dezvoltarea constantă și la interdependențele și buclele de feedback care apar în sistemele dinamice și pe multinivelare. Prin combinarea mai multor abordări, această teză are avantajul de a corecta limitele metodologice asociate cu un anumit studiu sau abordare.

În general, ne propunem să explorăm modul în care indivizii, grupurile și organizațiile răspund, fac față sau îmbrățișează schimbările provocate de tranziții majore cum ar fi pandemia COVID-19, schimbările organizaționale majore, transformarea digitală și tranziția către munca hibridă. Întemeiată pe recomandările bazate pe dovezi empirice, această teză are o contribuție practică prin evidențierea și facilitarea dezvoltării durabile.

II.CAPITOLUL II. OBIECTIVELE CERCETĂRII ȘI METODOLOGIA GENERALĂ

2.1. Obiectivele cercetării

Această teză este compusă din cinci studii menite să evidențieze răspunsurile complexe la nivel individual, de echipă, și de sistem la tranziții majore, cum ar fi pandemia COVID-19, schimbările organizaționale majore cum ar fi fuziunile și achizițiile, digitalizarea și tranziția la munca hibridă.

În primul studiu folosim un eșantion reprezentativ pentru populația olandeză pentru a investiga măsura în care schimbările în stabilitatea emoțională declanșate de debutul pandemiei explică schimbările în sănătatea mintală și starea de bine autoevaluate. Acest studiu contribuie la ODD 3 (Sănătate și bunăstare), cu scopul de a testa dacă schimbările în structura personalității acționează ca mecanisme de mediere a impactului asupra stării de bine în

contextul unei pandemii globale. Pandemia COVID-19 a fost o tranziție majoră care a încetinit progresul către ODD-uri (Allen & Malekpour, 2023; Fuso Nerini et al., 2024; IGS, 2023), inclusiv ODD 3, deoarece riscurile globale de sănătate au avut efecte negative asupra stării de bine subiective. În mod surprinzător, constatăm că pandemia a determinat schimbări pozitive în personalitate, ducând la o creștere a stabilității emoționale. Bazat pe teoriile creșterii în urma expunerii la stres (Tedeschi & Calhoun, 2004; Park et al., 1996) și ale plasticității personalității (Jayawickreme et al., 2021; Jeronimus et al., 2014), rezultatele obținute indică o creștere a stabilității emoționale care mediază schimbările în starea de bine subiectivă (sănătatea mintală și satisfacția cu viața), indicând un mecanism rezilient, de creștere în urma expunerii la stres, ca răspuns la apariția pandemiei.

În cel de-al doilea studiu, folosim un design cvasi-experimental intra-subiect cu viniere pentru a investiga maleabilitatea stereotipurilor cu privire la managerii de gen masculin și feminin, considerând pandemia COVID-19 drept o tranziție majoră cu potențialul de a declanșa procese de schimbare la nivel de societate și de a determina schimbări în structura stereotipurilor de gen. Acest studiu contribuie în primul rând la ODD 5 (Egalitatea de gen) și indirect la ODD 8 (Muncă decentă și creștere economică), evidențiind rezultate promițătoare în ceea ce privește percepția femeilor manager. În concordanță cu cercetările anterioare privind teoria congruenței rolurilor (Eagly & Karau, 2002), efectul stâncii de sticlă și teoria implicită "think crisis, think female" (Morgenroth et al., 2020; Ryan & Haslam, 2007; Ryan et al., 2016), rezultatele noastre indică faptul că, pentru contextul pandemic, participanții percep o creștere a trăsăturilor comunale și androgine pozitive. De asemenea, participanții percep că managerii de gen masculin își sporesc trăsăturile comunale în contextul pandemic, în timp ce managerii de gen feminin își mențin nivelul pre-pandemic al trăsăturilor comunale. În viitor, se preconizează o creștere a comunalității și se așteaptă ca liderii să fie caracterizați de atribute mai androgine și mai pozitive, indiferent de gen.

Al treilea studiu își propune să examineze modul în care convingerile pozitive cu privire la schimbările organizaționale în timpul unui caz de achiziție străină influențează identificarea organizațională, percepția culturii organizaționale etice și performanța profesională la șapte luni după achiziție. Deoarece organizațiile trec frecvent prin tranziții majore, cum ar fi fuziuni și achiziții, rezultatele noastre evidențiază rolul unui management eficient al schimbării și al asigurării faptului că angajații percep schimbarea organizațională ca pe ceva valoros și nu amenințător. Folosind un design transversal cu măsurători separate în timp (eng. cross-lagged) în cadrul unei organizații care a implementat un sistem de telemuncă de mare intensitate, am constatat că vizualizarea schimbărilor organizaționale în mod pozitiv a avut un impact semnificativ asupra identificării organizaționale, a percepției culturii organizaționale etice și a performanței individuale. Acest studiu contribuie la SDG 8 (Muncă decentă și creștere economică), deoarece tranzițiile organizaționale majore au frecvent efecte negative asupra stării de bine și securității angajaților (Dao & Bauer, 2021; Khaw et al., 2023). Bazat pe teoria identității sociale (Tajfel & Turner, 1986; Turner et al., 1987), teorii ale schimbării organizaționale (Armenakis et al., 2007; Haslam et al., 2021; Mühlemann et al., 2022) și teoria câmpului social (Lewin, 1943), investigăm modul în care organizațiile pot facilita munca decentă și pot asigura calitatea muncii sub forma unui loc de muncă etic, performanță profesională ridicată și identificare cu organizația în urma schimbării, vizând reacțiile la schimbare.

În cel de-al patrulea studiu, folosim o metodologie calitativă de tip focus grup pentru a examina efectele muncii hibride asupra angajaților și echipelor într-un context post-pandemic. Bazat pe teoria paradoxului (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011), teoria diferențiere-integrare (Lawrence & Lorsch, 1967) și teoria nevoilor psihologice (Ryan, 1995; Ryan & Deci, 2017), analiza noastră arată că munca hibridă are efecte diferite la nivel individual și la nivel de echipă. La nivel individual, munca hibridă favorizează integrarea rolurilor profesionale și familiale,

împiedicând în același timp satisfacerea echilibrată a nevoilor sub forma diferențierii rolurilor. La nivelul echipei, munca hibridă menține diferențierea structurală între locurile de muncă, împiedicând în același timp integrarea și coordonarea eficientă între rolurile membrilor echipei. Din cauza tranziției rapide către munca la distanță în timpul pandemiei, multe organizații, echipe și angajați au avut șansa de a experimenta modalități de lucru flexibile implementate pe scară largă, iar această tranziție a condus la o preferință tot mai mare pentru munca la distanță și hibridă în rândul angajaților din întreaga lume. Acest studiu contribuie la ODD 8 (Muncă decentă și creștere economică), prin evidențierea faptului că, deși munca hibridă poate facilita creșterea economică prin creșterea diferențierii structurale, organizațiile trebuie să se adapteze și să pună în aplicare mecanisme de integrare care să reducă costurile de coordonare, precum și să gestioneze dinamica de diferențiere-integrare rezultată, pentru a asigura munca decentă și a menține efectele pozitive pentru angajați și echipe.

În ultimul studiu, am utilizat o sarcină de simulare comportamentală multipartită pentru a testa rolul mediului de comunicare (online vs față-în-față) și al interdependenței pozitive în stimularea stărilor dinamice emergente ale sistemului (identificare și coprezență) și a rezultatelor integrative la nivel de sistem (rezolvarea integrativă a problemelor și atingerea obiectivelor). Simularea a implicat cinci organizații cu interese variate, invitate să abordeze un caz complex de dezvoltare regională. Acest studiu contribuie la ODD 17 (Parteneriate pentru obiective), deoarece sistemele cu mai multe părți implicate care colaborează în vederea atingerii obiectivelor durabile se confruntă adesea cu probleme dificile (eng. wicked problems) și trebuie să integreze diverse interese economice și de mediu (Curșeu & Schruijer, 2020). Rezultatele noastre arată că dinamica emergentă a sistemului conduce la rezultate integrative la nivel de sistem iar acest efect nu este direct condiționat de mediul de comunicare. De asemenea, am constatat că așteptările inițiale de interdependență pozitivă în sistem nu au efect semnificativ asupra dinamicii emergente a sistemului și că acestea prezic în mod negativ

atingerea obiectivelor. Pe de altă parte, interdependența pozitivă actuală a avut efectele pozitive anticipate asupra stărilor și rezultatelor emergente la nivel de sistem.

2.2. Metodologia generală

În concordanță cu obiectivul nostru privind diversitatea metodologică, această teză utilizează o gamă largă de metodologii cantitative și calitative pentru a investiga în mod adecvat răspunsurile la tranzițiile majore, în lumina diferitelor ODD explorate la diferite niveluri de analiză.

Primul studiu utilizează o abordare de tip panel cross-lagged pe un eșantion reprezentativ ($N = 3928$) al populației olandeze și evidențiază un răspuns de creștere în urma expunerii la stres la pandemia COVID-19. Studiile panel au avantajul de a avea o validitate externă mai ridicată, deoarece oferă acces la o gamă largă de participanți, iar calitatea lor este similară cu cea a datelor colectate în mod convențional (Walter et al., 2019). În plus, panelul LISS are și avantajul de a avea una dintre cele mai mari rate de răspuns (Hays et al., 2015; Scherpenzeel, 2011).

Al doilea studiu utilizează un design cvasi-experimental intra-subiect cu viniete și investighează schimbările intra-subiect în structura stereotipurilor ca răspuns la pandemia COVID-19. Am utilizat o procedură de eșantionare stratificată și am obținut un eșantion echilibrat din punct de vedere al genului și al vârstei ($N = 1284$). Vinietele text sunt utilizate frecvent în design-urile experimentale care vizează investigarea atitudinilor, în special a celor care nu ar fi raportate direct de către participanți (Aguinis & Bradley, 2014). Acest studiu a urmat o procedură utilizată frecvent în studiile anterioare privind maleabilitatea stereotipurilor (Diekman & Eagly, 2000; Diekman & Goodfriend, 2006; Diekman et al., 2005). Participanții au fost instruiți să își imagineze un context de lucru tipic înainte, în timpul și după pandemia COVID-19 (la 10 ani în viitor de la colectarea datelor, în anul 2033), să se gândească la

atributele tipice ale unui manager de gen masculin sau feminin și să evalueze cât de probabil ar fi să posedă un set de trăsături în fiecare dintre aceste contexte.

Al treilea studiu utilizează un design longitudinal cross-lagged și o abordare de tip studiu de caz, aplicat într-o organizație de software care utilizează un sistem de telemuncă cu intensitate ridicată și care a trecut printr-un proces de achiziție străină. Participanții au completat chestionarul chiar în momentul în care au avut loc schimbările organizaționale majore ($N_{T1} = 240$ de angajați) și la șapte luni după schimbări ($N_{T2} = 209$ angajați), eșantionul final fiind format din 55 de angajați. Această abordare este utilizată în mod obișnuit, deoarece majoritatea studiilor privind fuziunile și achizițiile colectează date de la o singură companie care trece prin astfel de tranziții organizaționale (Oreg et al., 2011). În plus, comparativ cu studiile care utilizează o abordare transversală, studiul nostru are avantajul de a utiliza o abordare longitudinală, cu un decalaj de timp între măsurarea variabilelor predictor și criteriu (Dao & Bauer, 2021; Oreg et al., 2011) pentru a investiga efectele reacțiilor angajaților la tranziție.

Cel de-al patrulea studiu utilizează un design calitativ, bazat pe focus grupuri, pentru a evidenția efectele individuale și la nivel de echipă ale muncii hibride. Am derulat 11 focus grupuri în cadrul cărora un total de 48 de participanți au discutat despre efectele muncii hibride la nivel individual și de echipă, precum și despre modalitățile de îmbunătățire a experienței de lucru în echipe hibride. Eșantionul nostru a fost format atât din studenți cu loc de muncă, cât și din profesioniști, care aveau experiență de lucru în echipe hibride. Abordările calitative, cum ar fi focus grupurile, permit explorarea aprofundată a fenomenelor și furnizează date bogate din punct de vedere analitic (Onwuegbuzie et al., 2009). În plus, acestea pot oferi informații valoroase care avansează teoretizarea într-un domeniu care este adesea paradoxal sau caracterizat de rezultate contradictorii, cum ar fi munca hibridă și virtuală (Purvanova & Kenda, 2022). Focus grupurile au avantajul de a capta o gamă largă de opinii din partea

participanților, evidențiind zonele de acord și dezacord pe măsură ce participanții își justifică reciproc răspunsurile (Krueger & Casey, 2015; Morgan, 1996; Onwuegbuzie et al., 2009).

Al cincilea studiu se bazează pe o simulare comportamentală cu mai multe părți implicate, în care cinci echipe au avut sarcina ($N=441$ de studenți distribuiți în 130 de grupuri în 26 de simulări) de a se ocupa de un caz complex de dezvoltare regională cu aspecte economice și de mediu. Pentru a investiga efectul mediului de comunicare (față-în-față vs online), 15 dintre simulări au fost efectuate într-un cadru fizic, în timp ce 11 au fost efectuate online. Am urmat structura și procedura simulării descrise în Vansina et al. (1998). Astfel de simulări comportamentale implică interacțiuni imersive și realiste între mai multe părți implicate în care participanții pot atinge obiective colaborativ (Curșeu & Schruijer, 2020). Complexitatea sarcinii de simulare este similară problemelor reale, care necesită implicarea și participarea mai multor părți implicate (Curșeu & Schruijer, 2020).

III.CAPITOLUL III. CONTRIBUȚII ORIGINALE DE CERCETARE

3.1. Studiul 1. Creșterea în urma expunerii la stres în stadiile inițiale ale pandemiei

COVID-19: Dovezi dintr-un studiu panel¹

3.1.1. Introducere

Obiectivele de dezvoltare durabilă (ODD) au fost elaborate de Organizația Națiunilor Unite (2015), cu scopul de a aborda provocări globale precum inegalitatea, sărăcia, și schimbările climatice până în 2030. ODD 3 (Sănătate și bunăstare) vizează asigurarea unei vieți sănătoase și promovarea bunăstării pentru toți, la orice vârstă, iar unul dintre obiectivele-cheie (3.4) ale ODD 3 este promovarea sănătății mintale și a stării de bine subiective (Organizația

¹ Acest capitol se bazează pe un articol publicat sub titlul Manole, E. C., & Curșeu, P. L. (2024). Stress-related growth in the early stages of the COVID-19 pandemic: Evidence from a panel study. *Personality and Individual Differences*, 222, 112578. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112578>

Națiunilor Unite, 2015). Izbucnirea pandemiei COVID-19 a fost o tranziție majoră care a adus schimbări în organizarea muncii (Kilcullen et al., 2022; Kniffin et al., 2021; Nyberg et al., 2021) și a creat o amenințare globală cu implicații importante pentru stare de bine și sănătate mintală.

Literatura anterioară indică rezultate contradictorii cu privire la impactul pandemiei asupra sănătății mintale și stării de bine, unele studii raportând o creștere a stării de bine (Manchia et al., 2022), în timp ce altele nu raportează schimbări semnificative (Lasheras et al., 2020). Sănătatea mintală și starea de bine au implicații importante asupra rezultatelor la locul de muncă, prin impactul asupra atitudinilor legate de muncă, cum ar fi satisfacția profesională și intenția de rotație, precum și asupra productivității angajaților, cu efect la nivel de stres și absenteism (Rosado-Solomon et al., 2023), iar aceste efecte pot fi amplificate de amenințarea asociată pandemiei COVID-19 (Kniffin et al., 2021).

Neuroticismul (sau stabilitatea emoțională scăzută) este o trăsătură de personalitate caracterizată prin tendința de a resimți afectivitate negativă, stres emoțional și anxietate (Costa & McCrae, 1980, McCrae & Costa, 1987). De obicei, literatura anterioară relevă creșteri post-traumatice ale neuroticismului în urma unor evenimente de viață negative majore sau a unor evenimente traumatice subiective (Boals et al., 2015; Jeronimus et al., 2013), în special dacă aceste evenimente afectează aspectele interpersonale ale vieții (Rakhshani & Furr, 2021; Sarubin et al., 2015).

Ipoteza 1: Pandemia de COVID-19 duce la o scădere a nivelului de stabilitate emoțională.

Neuroticismul este considerat un predictor robust al psihopatologiei, asociat frecvent cu depresia, anxietatea, tulburările de abuz de substanțe (Lamers et al., 2012), precum și cu răspunsurile de stres post-traumatic după evenimente de viață majore și negative (Breslau & Schultz, 2013). Având în vedere contextul pandemic în mod particular, persoanele caracterizate

de niveluri mai ridicate de neuroticism au prezentat un risc mai mare de suferință psihologică (Fernández et al., 2020), au raportat o simptomatologie PTSD mai ridicată și o creștere a temerilor specifice legate de COVID-19 (Di Crosta et al., 2020), anxietate și depresie (Nikčević et al., 2021) și răspunsuri emoționale negative mai intense, preocupări și tendințe ruminative legate de pandemie (Aschwanden et al., 2021).

Ipoteza 2: Schimbarea în nivelul de sănătate mintală autoevaluată asociată cu COVID-19 este explicată de schimbarea în nivelul de stabilitate emoțională.

Neuroticismul a fost asociat în mod robust cu o stare de bine subiectivă mai scăzută (Lamers et al., 2012; Steel et al., 2008), scăderea calității vieții și dificultăți pe termen lung (Jeronimus et al., 2014). În timpul pandemiei, persoanele cu un nivel ridicat de neuroticism au perceput mai mult stres (Liu et al., 2021), au avut abilități reduse de adaptare (Fernández et al., 2020) și răspunsuri comportamentale nefavorabile sau dezadaptative, cum ar fi luarea mai puținor precauții de sănătate (Aschwanden et al., 2021).

Ipoteza 3: Schimbarea în nivelul satisfacției cu viața ca urmare a pandemiei COVID-19 este explicată prin schimbarea în nivelul de stabilitate emoțională.

În general, ne așteptăm ca stabilitatea emoțională să explice diferențele în reziliență, adaptare, sănătate mintală și stare de bine subiectivă în timpul pandemiei (Morales-Vives et al., 2020), deoarece cercetări longitudinale anterioare arată că participanții care au raportat inițial o sănătate mintală precară au avut șanse mai mici de a raporta ulterior o satisfacție ridicată a vieții (Lombardo et al., 2018). Ne bazăm pe o abordare componentială ascendentă a satisfacției vieții (Ilies et al., 2019; Diener et al., 1999) pentru a susține că sănătatea mintală este unul dintre domeniile de viață specifice care contribuie la satisfacția generală față de viață.

Ipoteza 4: Modificarea în nivelul satisfacției cu viața datorată COVID-19 este explicată printr-o mediere serială, schimbarea în nivelul stabilității emoționale determinând schimbarea în nivelul sănătății mintale.

3.1.2. Metodă

Eșantionul nostru a constat din 3928 de respondenți olandezi care au completat chestionare în două valuri, primul chiar înainte de debutul pandemiei și al doilea în timpul primului an al pandemiei. Dintre respondenți, 47.7% ($N = 1873$) au fost bărbați, 5.7% ($N = 223$) au avut vârsta cuprinsă între 18 și 24 de ani, 9.9% ($N = 391$) între 25 și 34 de ani, 10.5% ($N = 411$) între 35 și 44 de ani, 15.9% ($N = 625$) între 45 și 54 de ani, 21% ($N = 825$) între 55 și 64 de ani și 37% ($N = 1453$) au avut vârsta de 65 de ani și peste. Vârsta medie a fost de 55.6 ($SD = 17.15$). 55.6% ($N = 2183$) dintre respondenți erau căsătoriți, iar 41.4% ($N = 1628$) erau angajați la T1 (valul 2019). 12.1% ($N = 475$) dintre respondenți aveau studii universitare, 25.4% ($N = 998$) studii profesionale superioare (nivel universitar), 24% ($N = 943$) studii profesionale medii, 10.4% ($N = 410$) studii secundare (nivel liceal), 21.6% ($N = 850$) studii secundare medii (nivel gimnazial) și 6.2% ($N = 243$) aveau studii primare.

Am extras date din panelul LISS (Longitudinal Internet studies for the Social Sciences), care se bazează pe un eșantion probabilistic al populației olandeze administrat de CentERdata. Am utilizat două valuri colectate în 2019 (T1) și 2020 (T2). Modulele de personalitate au fost administrate în mai și iunie, în timp ce modulele de sănătate mintală au fost administrate în noiembrie și decembrie în fiecare an.

Stabilitatea emoțională a fost evaluată utilizând scala de stabilitate emoțională formată din 10 itemi din International Personality Item Pool (IPIP, Goldberg, 1999). Alfa Cronbach pentru această scală a fost .90 pentru valul 2019 și .89 pentru valul 2020, ceea ce arată o consistență internă foarte bună. **Sănătatea mintală** a fost evaluată utilizând versiunea cu 5 itemi a inventarului sănătății mintale (Berwick et al., 1991). Alfa Cronbach pentru această scală a fost .88 atât pentru valul 2019, cât și pentru valul 2020, ceea ce arată o consistență internă bună. **Satisfacția cu viața** a fost evaluată utilizând scala de satisfacție față de viață cu 5 itemi

(Diener et al., 2013). Alfa Cronbach pentru acest instrument a fost .91 atât pentru valul din 2019, cât și pentru cel din 2020, ceea ce arată o consistență internă foarte bună.

3.1.3. Rezultate

Analiza noastră principală s-a bazat pe două valuri (2019 și 2020) de date colectate de la un eșantion probabilistic selectat din populația olandeză. Deoarece intenționăm să testăm un model de mediere serial, am utilizat procedura de testare a medierii într-un design cu măsurători repetate introdusă de Montoya și Hayes (2017) și am testat analiza medierii folosind macro-ul MEMORE 2.1 în SPSS v.28 (Montoya, 2019). Pentru a verifica explicația unei creșteri a stabilității emoționale ca răspuns rezilient de creștere în urma expunerii la stres în timpul pandemiei, am efectuat analize suplimentare utilizând valuri asamblate de panel LISS pentru a evalua impactul pandemiei în martie și iulie 2020.

Am testat trei modele MEMORE, estimând măsura în care schimbările de la nivelul pre- la cel post-COVID-19 în stabilitatea emoțională explică schimbările în sănătatea mintală (modelul 1 care testează Ipoteza 2) și satisfacția cu viața (modelul 2 care testează Ipoteza 3), precum și un model de mediere serială care estimează măsura în care schimbarea în nivelul de satisfacție cu viața (de la 2019, înainte de pandemie, la 2020, imediat după pandemie) este explicată prin schimbări secvențiale în stabilitatea emoțională și sănătatea mintală (Ipoteza 4).

Rezultatele testelor t cu eșantioane dependente pentru variabilele incluse în studiu (care reflectă comparația dintre evaluările pre-pandemie și în timpul pandemiei de COVID-19) sunt prezentate în Tabelul 2. Contrar Ipotezei 1, rezultatele arată că stabilitatea emoțională crește de la valul pre-COVID-19 la valul post-COVID-19, la fel și satisfacția cu viața și sănătatea mintală (Tabelul 2). Schimbarea în nivelul stabilității emoționale este în direcția opusă față de ipoteza inițială și este în concordanță cu un efect de creștere în urma expunerii la stres.

A doua ipoteză a afirmat că schimbarea sănătății mintale raportate este explicată prin schimbările induse de pandemie în stabilitatea emoțională. Rezultatele noastre relevă un efect

indirect semnificativ, indicând că schimbarea stabilității emoționale mediază parțial impactul pandemiei asupra sănătății mintale (mărimea efectului indirect = .059; $SE = .021$; 95%CI [.024, .107]). A doua ipoteză a fost susținută, însă rezultatele reflectă o tendință de creștere în urma expunerii la stres pentru calea de mediere luată în considerare.

Tabelul 2

Rezultatele testului t cu eșantioane dependente pentru variabilele incluse în studiu

Variabilă	M	SD	$t(df)$, p pentru 2020-2019	Cohen's d (95%CI)
1. ES 2019	35.06	7.04	$t(3927) = 4.16, p =$	-.07 [-.10;-.04]
2. ES 2020	35.33	7.08	0.000033	
3. MHI 2019	75.14	16.44	$t(3927) = 3.07, p =$	-.07 [-.10;-.03]
4. MHI 2020	75.73	16.38	0.002180	
5. LS 2019	25.33	5.79	$t(3927) = 4.10, p =$	-.05 [-.08;-.02]
6. LS 2020	25.60	5.61	0.000043	

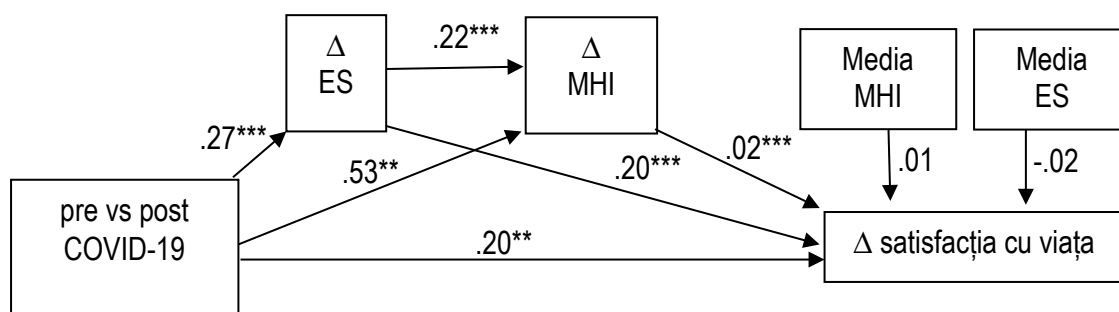
Notă. ES = stabilitate emoțională, MHI = indexul de sănătate mintală, LS = satisfacția cu viața.

În plus, rezultatele noastre arată că stabilitatea emoțională mediază parțial impactul schimbării atribuite COVID-19 în satisfacția cu viața (mărimea efectului indirect = .05; $SE = .013$; 95%CI [.03, .08]), susținând Ipoteza 3. În cele din urmă, modelul de mediere în serie care include stabilitatea emoțională și sănătatea mintală ca mediatori seriali ai efectului pandemiei asupra satisfacției cu viața a relevat o mediere serială semnificativă (mărimea efectului indirect = 0.001; $SE = 0.001$; 95% CI [.0003, 0.0026]), oferind susținere pentru Ipoteza 4. Toate căile indirecte susțin creșterea în urma expunerii la stres. Influența directă reziduală a pandemiei asupra satisfacției cu viața a fost semnificativă (mărimea efectului = .20; $SE = .06$; 95% CI [.08, .33]), dezvăluind o influență pozitivă reziduală care nu a fost explicată prin schimbarea în nivelul stabilității emoționale sau prin schimbarea în nivelul sănătății mintale raportate. Rezultatele generale ale analizelor noastre sunt prezentate în Figura 2.

Conform ipotezei echilibrului dinamic (Ormel & Schaufeli, 1991; Ormel et al., 2012), trăsăturile de personalitate se schimbă ca răspuns la evenimentele majore din viață, dar doar temporar, și se remit cu timpul și revin la un nivel de bază (punctul de referință inițial) după o

perioadă de ajustare. Ar fi posibil ca schimbarea observată în neuroticism în studiul nostru a fost exagerată de recența sau saliența pandemiei și ar putea scădea în timp (Boals et al., 2015; Jeronimus et al., 2013). În lumina acestui argument, am efectuat analize suplimentare pentru a testa stabilitatea nivelului stabilității emoționale în anii de după debutul pandemiei (2021 și 2022). Am constatat creșteri semnificative ale stabilității emoționale la compararea T1 (2019) cu anii următori și nicio schimbare semnificativă la compararea T2 (2020) cu anii următori.

Figura 2. Modelul general de mediere serială pentru schimbarea în nivelul satisfacției cu viața în funcție de schimbarea în nivelul stabilității emoționale și al sănătății mintale după izbucnirea pandemiei COVID-19



Notă: * $p < .05$; ** $p < .01$, *** $p < .001$; ES = Stabilitate emoțională; MHI = Indexul de sănătate mintală; LS = Satisfacția cu viața; Δ ES = ES2020-ES2019 (reflectând o modificare a ES ca urmare a pandemiei COVID-19), Δ MHI = MHI2020-MHI2019 (reflectând o modificare a MHI ca urmare a pandemiei COVID-19); Δ satisfacția cu viața = reflectă modificarea satisfacției cu viața datorată pandemiei COVID-19; Sunt raportați coeficienții de regresie nestandardizați.

Am efectuat o analiză de creștere latentă pentru stabilitatea emoțională în timpul anilor COVID-19 și panta pentru stabilitatea emoțională de la 2020 la 2022 nu a fost semnificativă, nedeazăluind o tendință clară pentru stabilitatea emoțională după debutul pandemiei. În plus, analizele noastre suplimentare de mediere serială arată că stabilitatea emoțională evaluată în 2019 prezice reacțiile la pandemia COVID-19 evaluată ca anxietate legată de moarte în raport cu COVID-19 (evaluată în martie 2020), oferind susținere pentru afirmația că pandemia a fost un eveniment care a indus stres. Stabilitatea emoțională evaluată în mai/iunie 2020 mediază asocierea dintre stabilitatea emoțională evaluată în 2019 și creșterea în urma expunerii la stres evaluată în iulie 2020. Aceste rezultate susțin pe deplin explicația unui răspuns rezilient, de tip

creștere în urma expunerii la stres, a creșterii stabilității emoționale după debutul pandemiei și stabilitatea acestei schimbări în următorii doi ani.

3.1.4. Discuții și concluzii

În mod interesant, efectele observate sunt în direcția opusă celei ipotezate, indicând nu un răspuns post-traumatic la pandemie, ci mai degrabă o creștere în urma expunerii la stres care indică un răspuns rezistent. Creșterea în urma expunerii la stres este conceptualizată ca schimbarea psihologică pozitivă experimentată sub formă de adaptare eficientă și resurse personale crescute după situații de viață foarte provocatoare sau adverse (Park et al., 1996; Tedeschi & Calhoun, 2004). În conformitate cu cercetările anterioare, am observat creșteri mici, dar semnificative ale stabilității emoționale în urma unor evenimente de viață adverse (Jeronimus et al., 2013; Kandler et al., 2012). O contribuție importantă a studiului nostru este măsurarea variabilelor de personalitate înainte de evenimentul stresant (în cazul nostru, debutul pandemiei), în conformitate cu apelurile pentru cercetări privind maleabilitatea personalității în urma adversității (Rakhshani & Furr, 2021). Studiul nostru contribuie la literatura care evidențiază efectele creșterii în urma expunerii la stres și reziliența în timpul pandemiei (Finstad et al., 2021; Manchia et al., 2022).

Cercetările anterioare arată că stabilitatea emoțională scăzută este asociată cu emoționalitate negativă, reactivitate crescută la factorii de stres la locul de muncă, performanță scăzută (Smallfield & Kluemper, 2022) și comportamente nesigure la locul de muncă (Beus et al., 2015). În plus, o meta-analiză recentă indică o relație reciprocă între viața și satisfacția profesională, satisfacția cu viața având un efect mai puternic asupra evaluărilor viitoare ale satisfacției profesionale (Wiese et al., 2025). Pe baza acestor rezultate, susținem că schimbările pozitive pe care le-am observat pot avea efecte și în ceea ce privește rezultatele pozitive la locul de muncă.

La nivel de limite, menționăm generalizabilitatea rezultatelor. Deși cercetări anterioare arată că pandemia COVID-19 a avut un impact semnificativ în Olanda, comparabil cu alte țări, nu putem face afirmații definitive cu privire la adevărata natură traumatică a COVID-19 în Olanda. O direcție viitoare importantă se referă la investigarea dacă creșterile în neuroticism sunt într-adevăr de lungă durată și nu doar schimbări temporare ca răspuns la pandemie. Cercetările viitoare ar putea explora latența și amploarea creșterii în urma expunerii la stres prin utilizarea cercetării longitudinale care se întinde pe mai mulți ani.

3.2. Studiul 2. Percepții dinamice legate de conducere: Stereotipurile de gen în contextul pandemiei COVID-19²

3.2.1. Introducere

La nivel mondial, proporția femeilor care ocupă funcții de conducere este încă redusă în comparație cu bărbații care ocupă aceleași funcții (ILO, 2023), o diferență care își poate avea rădăcinile în stereotipurile legate de gen și leadership. Stereotipurile de gen reflectă convingeri generalizate cu privire la atributele bărbaților și femeilor (Ellemers, 2018) și, deși inițial au fost considerate a fi constructe sociale mai degrabă stabile (Hilton & von Hippel, 1996), cercetări mai recente au explorat natura lor dinamică (Eagly et al., 2020; Donnelly & Twenge, 2017; Twenge, 1997).

Una dintre țintele cheie ale Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă (ODD) este reducerea discriminării de gen și asigurarea egalității de șanse pentru bărbați și femei la toate nivelurile organizaționale (Organizația Națiunilor Unite, 2015). Pandemia COVID-19 poate fi considerată o tranziție majoră care a schimbat interacțiunile de muncă, a avut un impact major în interfața familie-muncă (vezi Eichenauer et al., 2022) și are potențialul de a schimba

² O versiune anterioară a acestui capitol a fost prezentată ca un manuscris nefinalizat la cea de-a 24-a Conferință Națională de Psihologie Industrială și Organizațională (APIO 2024). Mulțumim participanților la sesiune pentru comentariile lor perspicace.

așteptările privind rolurile sociale specifice, la locul de muncă și în societate în general. Ne propunem să contribuim la ODD 5 (Egalitatea de gen) prin investigarea modului în care crize precum pandemia pot influența structura stereotipurilor, care reprezintă un antecedent important pentru discriminarea de gen la locul de muncă. Din cauza interdependenței dintre egalitatea de gen și împlinirea profesională, contribuim, de asemenea, la ODD 8 (Muncă decentă și creștere economică).

Tendința determinată de teoria implicită "think crisis, think female" subliniază faptul că liderii de gen feminin sunt mai susceptibili în a fi numiți în funcții de conducere în timpul crizelor (Morgenroth et al., 2020; Ryan & Haslam, 2007; Ryan et al., 2016). Se așteaptă ca femeile să fie lideri mai capabili în timpul crizelor, deoarece sunt considerate ca având abilitățile relaționale necesare pentru a se potrivi cerințelor personale sporite pe care angajații le au în timpul crizelor (Haslam & Ryan, 2008; Ryan & Haslam, 2007; Ryan et al., 2011; Ryan et al., 2007). O altă perspectivă susține că nu doar a fi de gen feminin face din cineva un lider mai eficient în situații de criză, ci și faptul că se comportă în conformitate cu atributele prototipice feminine (Gartzia et al., 2012; Ryan et al., 2007) sau demonstrează abilități relaționale ridicate indiferent de gen (Post et al., 2019; Rosette & Tost, 2010). Prin urmare, ne așteptăm ca percepția comunalității să crească de la contextul pre-pandemic la cel pandemic, iar dominanța trăsăturilor agentice asupra celor comunale să scadă în timpul pandemiei și să revină la valoarea inițială în viitor (H1).

Pandemia COVID-19 a dus la provocări relaționale importante pentru a integra munca și cerințele familiale, iar liderii au fost nevoiți să faciliteze astfel de eforturi de integrare (Eichenauer et al., 2022); prin urmare, ar putea fi de așteptat ca liderii de gen masculin să își sporească orientarea relațională pentru a ajuta angajații să facă față unor astfel de provocări, în timp ce liderii de gen feminin ar trebui să își mențină orientarea relațională naturală în timpul crizelor. În conformitate cu aceste argumente, a doua noastră ipoteză este că atributele

comunale atribuite managerilor de gen masculin cresc în timpul crizei, însă este mai probabil ca liderii de gen feminin decât cei de gen masculin să mențină o orientare comună mai ridicată după pandemie (H2).

Cercetările anterioare au constatat o tendință spre un stil de leadership mai feminin sau androgin în viitor (Ryan et al., 2011; Stoker et al., 2012; Koenig et al., 2011; Paustian-Underdahl et al., 2014), deoarece interpretarea leadershipului devine mai dinamică și dependentă de context. În plus, liderii sunt percepuți ca dobândind trăsături feminine în timp, păstrându-le în același timp pe cele masculine (Koenig et al., 2011). Bazat pe tendința istorică generală de creștere a atributelor comunale, provocările legate de sarcini asociate crizei COVID-19 și dinamismul sporit pentru attributele comunale mai degrabă decât pentru cele agentice, ne așteptăm ca androginia în leadership (percepția unor niveluri ridicate de attribute atât comunale, cât și agentice) să crească în timpul crizei pentru ambele genuri țintă și să rămână stabilă în viitor, în special pentru liderii de gen feminin mai degrabă decât pentru cei de gen masculin (H3).

Teoriile implicite de leadership ale subordonaților subliniază, de asemenea, eficacitatea liderului și tind să atribuie attribute pozitive liderilor (Shamir, 1992; Tremmel & Wahl, 2023), prin urmare, ne așteptăm, de asemenea, ca liderilor să li se atribuie attribute mai pozitive și mai puțin negative. Ne așteptăm ca percepția valenței pozitive a trăsăturilor liderului să crească în urma unei tendințe pozitive în creștere, cu percepții dominante ale pozitivității accentuate brusc de contextul pandemic și crescând în continuare în viitor atât pentru liderii de gen masculin, cât și pentru cei de gen feminin (H4), deoarece indivizii sunt motivați să mențină o percepție pozitivă în viitor (Ross & Newby-Clark, 1998).

3.2.2. Metodă

Eșantionul final a fost format din 1284 de participanți români (51.8% femei), cu o vârstă medie de 35.34 ani ($SD = 11.15$, interval 18-72), iar experiența profesională medie a fost de

13.39 ani ($SD = 10.31$, interval 0.25-54); majoritatea participanților au indicat nivelul universitar ca cel mai înalt nivel de educație (40.5% nivel licență și 28.4% nivel masteral), 24.5% au indicat liceu, 3.6% au indicat școala primară sau secundară, iar 3% au indicat nivel doctoral. Participanții lucrează într-o gamă largă de profesii, cea mai mare frecvență fiind IT (15.3%), finanțe (12.7), vânzări/logistică (8.6%), educație/cercetare (8.2%), sănătate (7.2%), drept (4.8%), inginerie (4.4%), marketing (4.2%), ospitalitate (4.1%) și altele (24.3%).

Am folosit un design cvasi-experimental intra-subiect cu viniete, variind genul țintă al managerului și perioada de timp prezentată în fiecare situație. Participanții au fost instruiți să-și imagineze un context de lucru tipic și să evalueze prototipicalitatea mai multor trăsături pentru managerii de gen feminin și masculin înainte de pandemia COVID-19 (înainte de ianuarie 2020), în timpul pandemiei (între martie 2020 și iunie 2022) și la 10 ani în viitor (în anul 2033) folosind o scală cu 7 trepte. Am folosit itemi din Bem Sex Role Inventory (BSRI, Bem, 1974), precum și doi itemi suplimentari legați de stereotipurile de gen specifice României ("devotat familiei" și "devotat vieții publice"; Curșeu & Pop-Curșeu, 2018).

3.2.3. Rezultate

Pentru a testa prima ipoteză, am calculat scorurile total pentru trăsăturile pozitive comunale, respectiv agentice prin media evaluărilor managerilor de gen masculin și feminin. Am efectuat o analiză mixtă a varianței (ANOVA) de tip 3 (perioadă de timp: pre-COVID, în timpul COVID și în viitor, factor intra-subiecți) x 2 (genul participantului: masculin vs feminin, factor inter-subiecți), cu vârsta participantului și educația incluse ca și covariate, utilizând SPSS v26. Pentru toate analizele următoare am calculat efectele liniare și pătratice pentru perioada de timp și am utilizat corecția Bonferroni pentru toate testele post-hoc.

În cazul atributelor comunale, am identificat atât un efect liniar semnificativ, $F(1, 1280) = 24.24, p < .001, \eta^2 = .019, \pi = .998$, cât și un efect pătratic al perioadei de timp, $F(1, 1280) = 22.54, p < .001, \eta^2 = .017, \pi = .997$, indicând o tendință pozitivă în creștere. Interacțiunea cu

genul participantului nu a fost semnificativă, $F(1, 1280) = .12, p = .728, \eta^2 = 0, \pi = .064$. Analizele post-hoc indică faptul că percepția trăsăturilor comune crește semnificativ de la înainte ($M = 4.48, SD = 1.18, SE = .03$) la momentul pandemiei ($M = 4.62, SD = 1.22, SE = .03$) și crește în continuare în viitor ($M = 4.84, SD = 1.29, SE = .04$), $p < .001$.

În cazul atributelor agentice, am constatat atât o tendință liniară semnificativă, $F(1, 1280) = 26.48, p < .001, \eta^2 = .02, \pi = .99$, cât și o tendință pătratică a perioadei de timp, $F(1, 1280) = 16.43, p < .001, \eta^2 = .013, \pi = .98$. Interacțiunea cu genul participantului nu a fost semnificativă, $F(1, 1280) = 1, p = .317, \eta^2 = .001, \pi = .17$. Analizele post-hoc indică faptul că percepția trăsăturilor agentice scade semnificativ de la înainte ($M = 4.69, SD = 1.07, SE = .03$) la momentul pandemiei ($M = 4.61, SD = 1.11, SE = .03$), $p = .001$, dar tinde să crească cel mai mult în viitor ($M = 4.99, SD = 1.15, SE = .03$), $p < .001$. Ipoteza 1 a fost susținută.

Pentru a testa a doua și a patra ipoteză, am rulat o ANOVA mixtă 3 (perioadă de timp: pre-COVID, în timpul COVID și în viitor) x 2 (genul țintă: manager de gen masculin vs feminin) x 2 (atribut: agentic vs comunal) x 2 (valență: pozitivă vs negativă) x 2 (genul participantului: masculin vs feminin, factor inter-subiecți), cu vârsta și educația participantului incluse ca și covariate.

Am identificat o interacțiune liniară și semnificativă între perioada de timp x atribut x genul țintă, $F(1, 1280) = 13.50, p < 0.001, \eta^2 = 0.01, \pi = 0.96$. Interacțiunea pătratică nu a fost semnificativă, $F(1, 1280) = .11, p = .743, \eta^2 = 0, \pi = .062$. Interacțiunea cu genul participantului nu a fost semnificativă, $F(1, 1280) = .252, p = .616, \eta^2 = 0, \pi = .079$. În cazul managerilor de gen masculin, comparațiile post-hoc indică faptul că nivelul perceput al trăsăturilor comune crește semnificativ de dinainte ($M = 3.34, SD = .90, SE = .03$) până în timpul pandemiei ($M = 3.55, SD = .97, SE = .03$), și crește în continuare în viitor ($M = 3.65, SD = .97, SE = .03$), $p < .001$. Nivelul perceput al atributelor agentice scade pentru managerii de gen masculin de la momentul pre-pandemie ($M = 4.30, SD = 1.11, SE = .03$) la momentul pandemiei ($M = 4.11,$

$SD = 1.07, SE = .03$), $p < .001$ și revine la o valoare pre-pandemică în viitor ($M = 4.30, SD = 1.11, SE = .03$).

În cazul femeilor manager, percepția atributelor comune rămâne stabilă de dinainte ($M = 4.01, SD = 1.07, SE = .03$) până în timpul pandemiei ($M = 4.04, SD = 1, SE = .03$), $p = .503$, și scade ușor de la pandemie la viitor ($M = 3.93, SD = .97, SE = .03$), $p < .001$. Percepția atributelor agentice ale femeilor manager scade de la înainte ($M = 4.13, SD = 1.07, SE = .03$) până în timpul pandemiei ($M = 3.99, SD = 1.04, SE = .03$), $p < .001$, dar crește în viitor ($M = 4.23, SD = 1.07, SE = .03$), $p = .001$. Atunci când comparăm percepțiile managerilor de gen feminin și masculin în viitor, managerii de gen feminin sunt evaluați ca fiind mai comuni ($M = 3.93, SD = .97, SE = .03$) decât managerii de gen masculin ($M = 3.65, SD = .97, SE = .03$), $p < .001$. Ipoteza 2 a fost susținută.

Replicând rezultatele anterioare, am găsit un efect principal semnificativ al tipului de atribut, $F(1, 1280) = 6.02, p = .014, \eta^2 = .005, \pi = .688$, indicând faptul că participanții au evaluat atributele masculine ($M = 4.18, SD = .90, SE = .03$) ca fiind mai tipice managerilor decât atributele feminine în general ($M = 3.75, SD = .79, SE = .02$), ceea ce susține efectul "think manager, think male". Interacțiunea cu genul participantului a fost semnificativă, $F(1, 1280) = 11.93, p = .001, \eta^2 = .009, \pi = .932$, iar comparațiile post-hoc indică faptul că, doar în cazul atributelor comune, participanții de gen masculin au avut tendința de a evalua țintele ca fiind mai comune decât participanții de gen feminin în general, $p < .001$.

Având în vedere percepția pozitivității liderului, am constatat atât o interacțiune liniară semnificativă, $F(1, 1280) = 4.27, p = .039, \eta^2 = .003, \pi = .541$, cât și o interacțiune pătratică perioadă de timp x valență, $F(1, 1280) = 22.66, p < .001, \eta^2 = .017, \pi = .997$. Această tendință a fost similară pentru ambele genuri țintă, după cum indică interacțiunea pătratică nesemnificativă perioadă de timp x valență x gen țintă, $F(1, 1280) = 2.11, p = .147, \eta^2 = .002, \pi = .306$. Analizele post-hoc indică faptul că percepția atributelor pozitive a fost similară atunci

când se ia în considerare contextul înainte de pandemie ($M = 4.58$, $SD = 1.07$, $SE = .03$) și în timpul pandemiei ($M = 4.61$, $SD = 1.11$, $SE = .03$), $p = .494$. Cu toate acestea, observăm o creștere a percepției atributelor pozitive în viitor ($M = 4.92$, $SD = 1.15$, $SE = .03$), $p < .001$. Percepția nivelului de atribute negative scade semnificativ de la fiecare perioadă de timp la cea următoare, de la contextul pre-pandemic ($M = 3.31$, $SD = 1$, $SE = .03$) la momentul pandemiei ($M = 3.23$, $SD = 1.04$, $SE = .03$), $p = .002$, și la viitor ($M = 3.14$, $SD = 1.15$, $SE = .03$), $p < .001$. Ipoteza 4 a fost susținută.

Pentru a testa a treia ipoteză, am calculat scorurile de androginie utilizând procedura descrisă de Donnelly și Twenge (2017) și am scăzut diferența în modul dintre atributele masculine și feminine din suma lor $[(M + F) - |M - F|]$ pentru a reflecta nivelurile ridicate de trăsături atât agentice cât și comunale. Am rulat o ANOVA mixtă 3 (perioadă de timp: pre-COVID, în timpul COVID și în viitor) x 2 (genul țintă: manager de gen masculin vs feminin) x 2 (genul participantului: masculin vs feminin, factor inter-subiecți), cu vârsta și educația participantului ca covariate.

Luând în considerare percepția androginiei, am constatat atât un efect liniar semnificativ, $F(1, 1280) = 38.37$, $p < .001$, $\eta^2 = .029$, $\pi = 1$ cât și un efect pătratic al perioadei de timp, $F(1, 1280) = 9.23$, $p = .002$, $\eta^2 = .007$, $\pi = .86$. Interacțiunea pătratică între perioadă de timp și gen țintă nu a fost semnificativă, $F(1, 1280) = .95$, $p = .33$, $\eta^2 = .001$, $\pi = .16$, indicând faptul că schimbarea rămâne stabilă pentru ambele genuri. Analizele post-hoc indică faptul că percepția nivelului de androginie crește de la înainte ($M = 13.86$, $SD = 3.22$, $SE = .09$) la momentul pandemiei ($M = 14.05$, $SD = 3.30$, $SE = .09$), $p = .023$, dar arată o creștere mai semnificativă din timpul pandemiei la viitor ($M = 14.44$, $SD = 3.37$, $SE = .09$), $p < .001$. Ipoteza 3 a fost parțial susținută.

3.2.4. Discuții și concluzii

Am constatat că percepția comunalității urmează o tendință pozitivă în creștere, în timp ce percepția trăsăturilor agentice urmează o tendință pătratică inversată, scăzând atunci când se ia în considerare contextul pandemic. Studiul nostru indică faptul că pandemia COVID-19 a făcut ca dominanța agentică în trăsăturile de leadership să fie mai puțin evidentă, în concordanță cu rezultatele anterioare privind rolul evenimentelor istorice critice în contextul românesc în schimbarea conținutului stereotipurilor de gen (Curșeu & Pop-Curșeu, 2018).

În timpul pandemiei, liderii de gen masculin sunt percepuți ca sporindu-și trăsăturile comune și orientarea relațională. Această creștere a comunalității în timpul crizei nu a fost observată în cazul liderilor de gen feminin, așteptarea fiind ca aceștia să își mențină nivelul de comunalitate pre-pandemic. Această constatare extinde literatura de specialitate anterioară, oferind susținere pentru noțiunea conform căreia concentrarea asupra comunalității este crucială în conducerea în situații de criză (Eichenauer et al., 2022). Prezența trăsăturilor comune ajută angajații să navigheze printre provocările crizelor, deoarece acești lideri sunt mai empatici, mai sensibili la nevoile celorlalți și mai orientați spre relații (Probert & James, 2011; Ryan et al., 2011).

Rezultatele obținute susțin argumentele privind congruența rolurilor și nu susțin dizolvarea așteptărilor stereotipice pentru manageri (Eagly & Karau, 2002). Participanții noștri au evaluat ambele ținte ca fiind mai masculine decât feminine în general, replicând rezultatele anterioare privind efectul "think manager, think male" (Schein, 1973). În plus, rezultatele noastre susțin predicțiile privind congruența rolului social derivate din teoria rolurilor sociale, deoarece participanții au considerat că țintele feminine sunt mai feminine decât țintele masculine și viceversa (Eagly, 1987; Eagly & Wood, 2016).

Deși ne așteptam ca percepțiile androginiei să rămână stabile după luarea în considerare a contextului pandemic, observăm că acestea cresc în continuare în viitor. În plus, această schimbare este stabilă pentru ambele genuri. În timp ce studiile anterioare indică mai mult

dinamism pentru țintele feminine decât pentru cele masculine, rezultatele noastre indică maleabilitate în percepția liderilor în general, în concordanță cu tendința de creștere a androginiei în stilurile de conducere (Koenig et al., 2011; Paustian-Underdahl et al., 2014).

În concordanță cu așteptările noastre, am observat un efect de pozitivitate, indicat de o creștere a percepției atributelor pozitive în viitor și o scădere în cazul atributelor negative. O astfel de schimbare în favoarea pozitivității leadership-ului este în conformitate cu discursul social axat pe incluziune, angajament și stare de bine la locul de muncă (Dalton & Kennedy, 2007). Un astfel de rezultat poate indica o viziune idealizată asupra leadershipului și ar putea fi înrădăcinat într-o fantezie împărtășită la nivel social, mai degrabă decât într-o tendință istorică realistă. Studiile viitoare ar trebui să investigheze modul în care așteptările în materie de leadership se schimbă în raport cu alte evenimente sociale perturbatoare, cum ar fi războaiele.

Ca limite, menționăm posibilele demand characteristics, deoarece participanții ar fi putut încerca să își reducă manifestarea prejudecăților de gen atunci când evaluau managerii de gen feminin. O altă limită se referă la diversitatea managerilor din viiete, deoarece am studiat doar efectul genului în termeni binari. Cercetările viitoare s-ar putea concentra pe o abordare mai incluzivă în ceea ce privește genul managerilor și intersecționalitatea. Cercetările anterioare privind structura BSRI indică faptul că, pe măsură ce percepțiile rolului de gen se reduc în timp, structura factorilor și evaluarea atributelor de gen se pot schimba (Donnelly & Twenge, 2017; Twenge, 1997).

Ca direcții viitoare de cercetare, menționăm analize textuale pe descrieri ale liderilor sau managerilor înainte și în timpul pandemiei. Studiile viitoare ar putea, de asemenea, să ia în considerare includerea de instrumente care măsoară eficacitatea percepută sau dezirabilitatea trăsăturilor agentice și comunale în timpul fiecărei perioade de timp.

3.3. Studiul 3. Rolul credințelor asociate cu schimbarea: Predicția identificării, performanței profesionale și culturii etice în timpul unui caz de achiziție internațională³

3.3.1. Introducere

Unul dintre principalele Obiective de Dezvoltare Durabilă (Organizația Națiunilor Unite, 2015) este ODD 8 (Muncă decentă și creștere economică), care vizează promovarea creșterii economice susținute, favorabile incluziunii și durabile, a ocupării depline și productive a forței de muncă și a muncii decente pentru toți. Cercetările anterioare (Edwards & Edwards, 2015) indică faptul că fuziunile și achizițiile internaționale pot stimula productivitatea și dezvoltarea organizațională (ținta 8.2, Organizația Națiunilor Unite, 2015), încurajând în același timp creșterea economică a întreprinderilor mici și mijlocii (ținta 8.3, Organizația Națiunilor Unite, 2015). Cu toate acestea, ele reprezintă provocări în ceea ce privește munca decentă și asigurarea unui mediu de lucru sigur pentru angajați (țintele 8.5 și 8.8, Organizația Națiunilor Unite, 2015), deoarece pot duce la incertitudine percepută, stres și nesiguranța locului de muncă, în special dacă nu sunt gestionate corespunzător (Dao & Bauer, 2021; Khaw et al., 2023).

Deoarece fuziunile și achizițiile aduc adesea schimbări în cultura organizațională și fac necesară adoptarea de noi valori (Elstak et al., 2015), convingerile indivizilor cu privire la schimbările organizaționale pot influența percepția culturii etice a organizației după schimbare. Cultura etică este un subset al culturii organizaționale sau valorile împărtășite emergente, credințele și asumțiile de bază specifice unei organizații (Schneider et al., 2017). Credințele de schimbare organizațională sunt descrise ca opinii sau convingeri cu privire la veridicitatea unor rezultate sau acțiuni specifice (Armenakis et al., 2007). Convingerile evocate de tranzițiile

³ Acest capitol se bazează pe un articol publicat de Manole, E. C., Curșeu, P. L., Olar, N. I., & Fodor, O. C. (2024). Believing in change: Predicting identification, performance, and ethical culture in an organizational acquisition case in Romania. *Administrative Sciences*, 14(10), 234. <https://doi.org/10.3390/admsci14100234>

organizaționale influențează semnificativ comportamentul și atitudinile viitoare față de schimbare (Oreg et al., 2011).

Teoria câmpului social a lui Lewin este un cadru integrativ care oferă o descriere interactivă a comportamentului ca funcție a variabilelor personale în context, susținând că rezultatele individuale cheie, cum ar fi atitudinile și comportamentele, sunt influențate de modul în care indivizii se percep pe ei înșiși și de mediul lor (Burnes & Cooke, 2013; Lewin, 1943). Convingerile pozitive cu privire la schimbare pot reduce distanța psihologică dintre angajați și valorile organizaționale, făcând principiile etice mai proeminente și mai integrate în spațiul lor de viață. Dimpotrivă, convingerile negative privind schimbarea acționează ca forțe opuse, distanțând potențial angajații de cultura etică a organizației prin crearea disonanței în câmpul psihologic (Choi, 2011).

Printr-o comunicare transparentă cu privire la schimbare și un sprijin explicit din partea liderilor și colegilor, o perspectivă pozitivă față de schimbarea organizațională poate consolida percepția culturii organizaționale etice (Roy et al., 2024). Similar conceptului de sprijin principal (Armenakis et al., 2007), studiile anterioare au arătat că, dacă liderii susțin și comunică despre schimbare, sentimentele de incertitudine sunt mai reduse (Giessner, 2011; Mühlemann et al., 2022). În plus, convingerile față de schimbare au fost relaționate anterior cu anumite concepte similare legate de etică și valori, cum ar fi percepțiile justiției distributive și procedurale (Armenakis et al., 2007).

Ipoteza 1: Convingerile pozitive legate de schimbarea organizațională prezic pozitiv puterea percepută a culturii organizaționale etice după achiziție.

Decurgând din teoria identității sociale (SIT, Tajfel & Turner, 1986), conceptul de identificare organizațională descrie o formă de identificare socială în care indivizii se definesc în funcție de apartenența la organizație și au un sentiment de apartenență la organizația lor (Ashforth et al., 2008; Mael & Ashforth, 1992). Prin prisma Teoriei Câmpului Social (Lewin,

1943), identificarea organizațională este înțeleasă ca rezultatul forțelor psihologice care acționează asupra angajaților în cadrul câmpului organizațional (Burnes & Cooke, 2013). Convingerile pozitive privind schimbarea organizațională acționează ca forțe care pot motiva angajații să își alinieze identitatea cu organizația în schimbare (Choi, 2011). Similar cu dimensiunile de discrepanță și valență (Armenakis et al., 2007), Giessner (2011) și Ullrich et al. (2005) au arătat că perceperea schimbării organizaționale ca o necesitate a crescut sentimentele de identificare, în timp ce Sung et al. (2017) și Bartels et al. (2006) au legat valența organizațională și personală așteptată de identificarea post-achiziție.

Ipoteza 2: Convingerile pozitive legate de schimbarea organizațională prezic pozitiv identificarea organizațională post-achiziție.

Bazat pe teoria câmpului social (Burnes & Cooke, 2013; Lewin, 1943), angajații care au o viziune pozitivă asupra schimbării organizaționale ar putea experimenta bariere mai mici în calea performanței, asemănătoare cu reducerea rezistenței în cadrul câmpului de forță teoretizat de Lewin. Cercetările susțin faptul că îmbrățișarea schimbărilor organizaționale conduce la comportamente favorabile ale angajaților (Khaw et al., 2023). În plus, cei care consideră schimbările drept oportunități de dezvoltare personală și profesională tind să urmărească cu mai multă motivație obiective de performanță ambițioase (Oreg et al., 2011).

Ipoteza 3: Convingerile pozitive privind schimbarea organizațională prezic pozitiv performanța profesională post-achiziție.

3.3.2. Metodă

Am urmărit un proces de schimbare organizațională într-o companie de software care utilizează un sistem de telemuncă cu intensitate ridicată. În timpul colectării datelor, organizația angaja între 450 și 600 de persoane, dintre care 61% erau femei. În 2022, 46.8% dintre angajați aveau sub 30 de ani, 48.3% aveau între 30 și 39 de ani, iar 4.9% aveau între 40 și 49 de ani. Cea mai semnificativă schimbare a fost o achiziție de către o organizație americană

mai mare. După achiziție, compania țintă a continuat să existe ca filială a organizației mai mari, dar achiziția a dus la mai multe schimbări la nivelul culturii organizaționale (schimbarea valorilor declarate pentru o mai bună aliniere cu organizația achizitoare), al structurii echipei (reorganizarea structurii echipei, schimbarea etichetelor diviziilor și echipelor), al echipei de management, precum și al biroului fizic (schimbarea culorilor și a decorului pentru a se potrivi cu organizația achizitoare). Chestionarul a fost distribuit în două momente: la începutul tranziției (T1, chiar în momentul introducerii schimbării, noiembrie 2022) și la șapte luni după început (T2, iunie 2023).

Am inclus doar participanții care au răspuns complet la toate instrumentele și la ambele momente. Am avut rate de răspuns bune (41%) la T1 (240 de participanți, 64% erau femei, vârsta medie de 31 de ani, intervalul 24-47) și la T2 (rata de răspuns de 35%, 209 participanți, 62.7% erau femei, vârsta medie de 30 de ani, intervalul 24-48). În medie, aceștia lucrau la companie de trei ani. Majoritatea participanților noștri au indicat nivel universitar (60% nivel licență și 29.1% nivel masteral), 9.1% au indicat nivel liceal, iar 1.8% au indicat nivel doctoral. Dimensiunea finală a eșantionului comparat a constat în 55 de angajați.

Convingerile privind schimbarea organizațională au fost evaluate la T1 utilizând scala Organizational Change Recipients' Beliefs Scale (OCRBS, Armenakis et al., 2007). Alfa Cronbach pentru scala globală a fost de .95, indicând o consistență internă foarte bună. Un scor general ridicat pe această scală reflectă convingeri pozitive privind schimbările organizaționale. **Identificarea cu organizația** a fost evaluată la T2 folosind o scală grafică cu un singur item dezvoltată de Shamir și Kark (2004); scala prezintă 7 imagini de cercuri reprezentând organizația și angajatul, cu diferite grade de suprapunere. **Cultura etică** a fost evaluată la T2 utilizând scala Corporate Ethical Virtues Model Scale (CEVMS, DeBode et al., 2013; Kaptein, 2008). Alfa Cronbach pentru scala globală a fost de .97, indicând o consistență internă foarte bună. **Performanța profesională** a fost evaluată la T2 prin adaptarea unui

instrument dezvoltat de Rousseau și Aubé (2010); participanții și-au evaluat performanța pe baza a 4 indicatori, inclusiv atingerea obiectivelor de performanță, productivitatea (cantitatea de muncă), calitatea muncii realizate și respectarea termenelor limită. Pentru a avea o viziune completă asupra performanței, am cerut participanților să evalueze atât performanța lor la birou ($\alpha = .89$), cât și de la distanță ($\alpha = .93$). Scorul final a fost obținut prin calcularea mediei celor două dimensiuni ($\alpha = .80$). Am inclus vârsta și educația ca variabile de control deoarece s-a demonstrat că acestea influențează variabilele cheie incluse în studiu (Elstak et al., 2015).

3.3.3. Rezultate

Datele au fost verificate în ceea ce privește datele lipsă, valorile extreme și asumțiile analizei de regresie. Linearitatea, normalitatea, multicolaritatea, omogenitatea și homoscedasticitatea au fost toate îndeplinite. Am rulat trei modele separate de regresie multiplă în SPSS v26 pentru cele trei variabile criteriu, cu toate variabilele predictor introduse simultan. Pentru cultura organizațională etică, modelul general a fost semnificativ, $F(3, 51) = 4.42, p < .01, R^2 = .21, R^2_{ajustat} = .16$, indicând că predictorii au explicat 20.6% din varianța percepțiilor culturii organizaționale etice la T2. Doar convingerile legate de schimbare organizațională au prezis în mod pozitiv și semnificativ cultura organizațională etică ($\beta = .45, t(51) = 3.43, p = .001$), oferind susținere pentru Ipoteza 1. Pentru identificarea organizațională, modelul general a fost semnificativ, $F(3, 51) = 9.94, p < .001, R^2 = .37, R^2_{ajustat} = .33$, indicând faptul că predictorii au explicat 36.9% din varianța identificării organizaționale la T2. Doar convingerile de schimbare organizațională au prezis în mod pozitiv și semnificativ identificarea organizațională ($\beta = .63, t(51) = 5.38, p < .001$), oferind susținere pentru Ipoteza 2. Pentru performanța profesională, modelul general a fost semnificativ, $F(3, 51) = 5.28, p < .01, R^2 = .24, R^2_{ajustat} = .19$, indicând faptul că predictorii au explicat 23.7% din varianța performanței individuale la T2. Doar convingerile de schimbare organizațională au prezis în mod pozitiv și semnificativ performanța ($\beta = .51, t(51) = 3.96, p < .001$), oferind susținere pentru Ipoteza 3.

Vârsta și educația nu au prezis identificarea organizațională, percepțiile culturii etice sau performanța profesională.

3.3.4. *Discuții și concluzii*

Rezultatele extind cercetările anterioare privind efectele credințelor legate de schimbare asupra percepțiilor culturii sau climatului organizațional prin relaționarea credințelor legate de schimbare cu percepția culturii etice post-achiziție. În plus, rezultatele obținute extind studiile anterioare cu privire la importanța convingerilor legate de schimbare în influențarea identificării organizaționale post-achiziție. Deoarece fuziunile și achizițiile pot fie să reducă, fie să consolideze identificarea organizațională, iar identificarea este considerată o cheie pentru succesul fuziunilor și achizițiilor, constatarea că convingerile legate de schimbare pot acționa ca un catalizator pentru efectele pozitive ale schimbării organizaționale are implicații importante. Cercetările anterioare au evidențiat rolul percepțiilor legate de valență sau discrepanță în stimularea adaptării angajaților în timpul fuziunilor și achizițiilor (Bartels et al., 2006; Giessner, 2011; Sung et al., 2017; Ullrich et al., 2005), dar acesta este primul studiu până în prezent care utilizează un model integrativ al credințelor de schimbare.

Rezultatele susțin, de asemenea, un efect de adaptare individuală, deoarece convingerile legate de schimbare au prezis pozitiv performanța profesională post-achiziție. Cu toate acestea, efectele pozitive pot fi de fapt de scurtă durată, ca o funcție a fluctuațiilor de performanță în interiorul persoanei (Dalal et al., 2020). Studiile viitoare ar putea utiliza metodologii precum eșantionarea experienței sau jurnalul zilnic, pentru a înțelege mai bine efectele dinamice și pe termen lung ale convingerilor legate de schimbarea organizațională asupra performanței.

În mod surprinzător, vârsta și educația nu au prezis identificarea organizațională, percepția culturii etice, sau performanța angajaților. Conform unor rezultate meta-analitice anterioare, caracteristicile demografice nu sunt întotdeauna predictorii stabili ai rezultatelor, iar

mărimile efectelor tind să fie mici și pot fi moderate de diverși factori contextuali (vezi Kooij et al., 2011; Ng & Feldman, 2008, 2009, 2010), cum ar fi caracteristicile culturale sau contextul de lucru specific.

Rezultatele obținute sunt în concordanță cu literatura anterioară care evidențiază importanța convingerilor legate de schimbare pentru adaptare în timpul fuziunilor și achizițiilor (Elstak et al., 2015; Rodríguez-Sánchez et al., 2018) și cu principiile de bază ale SIT (Tajfel & Turner, 1986) și ale teoriei câmpului social (Lewin, 1943). În plus, deși natura decalată în timp a datelor noastre nu ne permite să facem inferențe cauzale definitive, aceasta elimină limite cum ar fi hindsight bias și reduce preocupările legate de eroarea metodei comune.

La nivel de limite, cercetarea noastră a fost efectuată în cadrul unei singure organizații, ceea ce poate limita generalizarea rezultatelor la alte contexte sau țări. În plus, deoarece nu am adresat întrebări directe cu privire la procesul de fuziune și achiziție sau la organizația achizitoare și am utilizat o încadrare mai generală în chestionar, s-ar putea ca răspunsurile individuale cu privire la convingerile legate de schimbare să reflecte de fapt atitudinile față de schimbări specifice legate de achiziția recentă care au fost mai importante din punct de vedere personal și nu față de schimbarea generală. Deoarece nu am măsurat și nu am putut controla valorile inițiale ale identificării organizaționale, culturii organizaționale etice și performanței individuale la T1, nu putem trage concluzii cu privire la schimbarea reală a variabilelor criteriu. Deoarece am măsurat convingerile legate de schimbare doar după ce achiziția a fost anunțată, dar înainte ca schimbările reale să aibă loc, s-ar putea ca reacțiile inițiale la schimbare să se refere mai degrabă la schimbările anticipate decât la cele reale.

În plus, faptul că studiul nostru se bazează pe date colectate prin autoevaluare ar putea introduce distorsiuni legate de metoda comună. O altă limitare potențială este utilizarea unui instrument cu un singur item pentru identificarea organizațională. Cercetările viitoare ar putea să vizeze introducerea unor modele mai complexe care să încorporeze moderatori și mediatori

pentru a detalia mai clar dinamica schimbării organizaționale, în special în timpul fuziunilor și achizițiilor.

Ca implicații practice, strategiile de gestionare a schimbării ar trebui să vizeze în mod specific reacțiile la schimbare. Conducerea ar trebui să urmărească crearea unei narațiuni care să evidențieze necesitatea și adecvarea proceselor de fuziune și achiziție, să menționeze beneficiile directe și indirecte, să sporească autoeficacitatea angajaților cu privire la implicarea în schimbări specifice, să abordeze în mod direct și transparent eventualele preocupări și incertitudini, precum și să demonstreze sprijin și aliniere cu schimbarea.

3.4. Studiul 4. Paradoxul diferențiere-integrare al muncii hibride: O explorare prin focus grup a mecanismelor individuale și de echipă⁴

3.4.1. Introducere

În 2015, Organizația Națiunilor Unite a stabilit Obiectivele de Dezvoltare Durabilă, dintre care ODD 8 (Muncă decentă și creștere economică) este un apel direct la "promovarea creșterii economice susținute, favorabile incluziunii și durabilității, a ocupării depline și productive a forței de muncă și a muncii decente pentru toți". În urma tranziției către munca la distanță în timpul pandemiei COVID-19, multe organizații au trecut la un model de muncă hibrid, oferind angajaților mai multă autonomie în ceea ce privește locația de unde lucau (Gibson et al., 2023). Munca hibridă permite organizațiilor să își diversifice forța de muncă și să își crească productivitatea, având acces la o bază de talente mai largă și mai ușor accesibilă. La un nivel granular, această tranziție poate contribui la țintele 8.2 și 8.3 ale ODD 8, facilitând productivitatea economică și dependența de tehnologie, precum și inovarea și dezvoltarea

⁴ Acest capitol se bazează pe un articol publicat sub titlul Manole, E. C., Curșeu, P. L., & Trif, S. R. (2025). The differentiation-integration paradox of hybrid work: A focus group exploration of team and individual mechanisms. *Administrative Sciences*, 15(6), 201. <https://doi.org/10.3390/admsci15060201>

organizațională (Organizația Națiunilor Unite, 2015). În plus, munca hibridă permite o muncă mai decentă și mai incluzivă pentru angajați, având beneficii în ceea ce privește munca flexibilă și autonomia (Gajendran & Harrison, 2007).

Cu toate acestea, indivizii și echipele se confruntă cu provocări complexe în munca hibridă, cum ar fi echilibrarea nevoii de autonomie individuală cu dificultăți precum coordonarea membrilor dispersați ai echipei sau abordarea comunicării întârziate și a sentimentelor de izolare (Handke et al., 2024). Ca urmare, managerii și liderii de echipă se confruntă cu provocări suplimentare în gestionarea unei forțe de muncă hibride din ce în ce mai dispersate și în asigurarea unor condiții de muncă decente și satisfăcătoare atât pentru indivizi, cât și pentru echipe (Bell et al., 2023).

Utilizăm teoria paradoxului (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011) pentru a evidenția rezultatele eterogene asociate cu echipele hibride și virtuale (Purvanova & Kenda, 2022). În plus, ne bazăm pe teoria diferențierii și integrării (Lawrence & Lorsch, 1967) pentru a discuta rezultatele noastre. În cazul efectelor la nivel individual, integrăm, de asemenea, teoria nevoilor psihologice (Ryan, 1995; Ryan & Deci, 2017) pentru a discuta paradoxurile de diferențiere-integrare. Având în vedere tensiunile persistente și multinivelare reprezentate de munca hibridă, cercetarea calitativă facilitează mai bine progresul literaturii științifice (Purvanova & Kenda, 2022). Scopul nostru este de a obține o perspectivă aprofundată asupra beneficiilor și provocărilor muncii hibride dintr-o perspectivă multinivelară, explorând atât efectele la nivel individual, cât și la nivel de echipă într-un studiu calitativ de tip focus grup.

Munca hibridă este definită ca un aranjament de lucru în care angajații comutează de la munca de acasă la cea din cadrul organizației (Handke et al., 2024). În contextul lucrului în echipă hibrid, membrii echipei pot comuta între a fi complet colocalizați și a lucra de la distanță, având niveluri fluctuante de virtualitate a echipei în timp. Tensiunile și contradicțiile descrise

prin teoria paradoxului sunt frecvent observate în literatura de specialitate privind munca hibridă și conceptele conexe, atât la nivelul individual de analiză cât și la cel de echipă.

Natura fragmentară a cercetărilor anterioare pe teme de virtualitate a echipei, munca la distanță și munca mediată de tehnologie inhibă dezvoltarea unei înțelegeri integrative în literatura de specialitate (Hill et al., 2022; Raghuram et al., 2019). Având în vedere aceste lacune, metodologiile calitative care integrează perspectivele la nivel individual și de echipă au posibilitatea de a lua în considerare atât efectele pozitive, cât și cele negative ale muncii hibride. Focus grupurile permit participanților să împărtășească atitudini și convingeri, să discute probleme și soluții și să își explice reciproc ideile într-un mod interactiv (Morgan, 1996). Focus grupurile au avantajul de a surprinde reacțiile spontane ale participanților la ideile celorlalți (Onwuegbuzie et al., 2009) și sunt adesea utilizate pentru a obține o înțelegere mai aprofundată a subiectelor complexe și cu multiple fațete, cum ar fi experiența de muncă în echipe hibride.

Pandemia a accelerat adoptarea aranjamentelor de lucru la distanță (Kniffin et al., 2021), munca hibridă devenind mai disponibilă și mai dorită de majoritatea angajaților în contextul post-pandemic (Bell et al., 2023; Kilcullen et al., 2022; Nyberg et al., 2021). Din cauza acestor tranziții, există o nevoie tot mai mare de mai multe cercetări calitative și exploratorii în domeniul muncii virtuale și hibride (Purvanova & Kenda, 2022). În consecință, obiectivul nostru principal de cercetare a fost de a aduna informații privind experiența de lucru în echipe hibride într-un cadru de lucru post-COVID-19.

3.4.2. Metodă

Am transmis invitația de a participa la un studiu de tip focus grup prin intermediul rețelelor sociale extinse ale autorilor. Am utilizat o procedură de selecție tip bulgăre de zăpadă și am inclus atât profesioniști, cât și studenți activi pe piața muncii. Persoanele erau eligibile să participe dacă lucrau în prezent într-o echipă hibridă. Focus grupurile au fost desfășurate

online folosind Zoom și Microsoft Teams. Focus grupurile au fost moderate de primul autor și de un asistent de cercetare care a primit instruire formală în cercetarea calitativă și în desfășurarea focus grupurilor. În urma analizei preliminare după fiecare sesiune, participanții au fost recrutați până când saturația datelor a fost atinsă și nicio temă nouă nu a apărut din focus grupuri suplimentare (Guest et al., 2006; Onwuegbuzie et al., 2009).

Am desfășurat 11 focus grupuri la care au participat un total de 48 de participanți (3-6 participanți în fiecare sesiune, cu o medie de 4.4), fiecare sesiune având o durată medie de 68 de minute. Scopul cercetării noastre a fost să colectăm date care au rezultat din conversațiile la nivel de grup. Prin urmare, nu am considerat necesar să colectăm informații demografice despre participanți (acest lucru ne-a ajutat, de asemenea, să păstrăm anonimatul complet). Cu toate acestea, în conformitate cu orientările procedurale ale grupurilor de discuții, ne-am asigurat că focus grupurile erau eterogene în ceea ce privește genul și mediul funcțional. Participanții lucrau în diverse domenii, inclusiv resurse umane (18 participanți), IT (13 participanți), STEM (3 participanți), administrație (2 participanți), finanțe (2 participanți), marketing (2 participanți), customer support (1 participant), management (1 participant), educație (1 participant), logistică (1 participant) și alte servicii (4 participanți). Aceștia aveau o experiență profesională hibridă medie de 1.1 ani (interval 2 luni-6 ani).

Întrebările principale au fost axate pe trei subiecte de discuție: (1) avantajele și dezavantajele la nivel individual ale muncii hibride, (2) avantajele și dezavantajele la nivel de echipă ale muncii hibride și (3) strategii sau recomandări privind modul în care poate fi îmbunătățită munca în echipă hibridă. Fiecare focus grup a fost înregistrat digital și transcris în întregime. Analiza datelor a urmat procedura de analiză tematică descrisă de Braun și Clarke (2006, 2013).

3.4.3. Rezultate

3.4.3.1. Avantajele și efectele pozitive ale muncii hibride la nivel individual

Unele dintre avantajele pe care participanții le-au discutat au fost legate de flexibilitatea muncii și de o mai bună integrare a vieții profesionale în viața privată, de economisirea timpului de deplasare, precum și de o percepție a creșterii productivității în cazul muncii la distanță.

Flexibilitatea legată de programul de lucru le-a permis participanților să își organizeze sarcinile și uneori chiar să aleagă când să lucreze, în timp ce flexibilitatea legată de locație le permite să lucreze de oriunde. Flexibilitatea muncii la distanță le permite participanților să lucreze într-un cadru mai confortabil sau mai relaxant, asociat cu mai puțină formalitate, presiune sau constrângeri în comparație cu biroul. În plus, flexibilitatea le permite participanților să își integreze mai bine cariera cu viața personală.

Majoritatea participanților au fost de acord că au observat efecte pozitive asupra performanței sau productivității individuale atunci când lucrează de la distanță, pe care le-au atribuit avantajelor menționate anterior, dar și faptului că se află în confortul propriei locuințe și au la dispoziție un spațiu liniștit în care să lucreze. Un alt factor-cheie care intervine în diferențele de productivitate este faptul că sunt mai puțin distrași de colegi sau de interacțiunile sociale de la locul de muncă. Un subset al participanților au susținut că, deși au fost mai productivi, această performanță sporită a fost resimțită mai degrabă ca suprasolicitare, deoarece li s-au atribuit mai multe sarcini decât membrilor echipei care lucrau fizic de la birou sau pentru că nu și-au permis luxul de a lua pauze (sociale), așa cum au făcut colegii de la birou.

3.4.3.2. Efectele negative ale muncii hibride la nivel individual

Luând în considerare dezavantajele la nivel individual, participanții au discutat despre faptul că sunt mai puțin productivi în munca la distanță din cauza dificultăților de segmentare între muncă și viață personală, precum și despre sentimentele de izolare și de missing-out.

În unele cazuri, participanții au menționat procrastinarea ca motiv pentru munca suplimentară. Un alt factor care a împiedicat productivitatea de la distanță a fost dificultatea asociată cu segmentarea vieții profesionale. Participanții au menționat beneficiile asociate cu

lucrul la birou, cum ar fi sistemele de suport tehnologice și condiții de lucru mai bune (spații de lucru sau camere de concentrare).

Unii participanți au raportat un sentiment mai pronunțat de izolare atunci când lucrau de acasă, mai ales dacă mersul la birou le oferea oportunități de socializare la care nu ar fi avut altfel acces. Alți participanți au raportat, de asemenea, sentimentul de a fi evitați de colegii lor care lucrau la birou. Atunci când au discutat despre sentimentul de missing-out, unii participanți au menționat faptul că ratează interacțiunile informale cu colegii, oportunitățile de a crea legături sau de a simți că fac parte din cultura organizațională și din evenimente. Alți participanți au raportat sentimentul de a pierde informații importante sau interesante, cunoștințe sau soluții la diferite probleme care sunt împărtășite doar la birou și care "s-ar putea dovedi utile în viitor".

3.4.3.3. Efecte pozitive sau mixte ale muncii hibride la nivel de echipă

Luând în considerare efectele la nivel de echipă, participanții au discutat despre nevoia de conectivitate constantă și de responsivitate între colegi, care au efecte pozitive asupra muncii în echipă, precum și despre observarea unor efecte mixte în ceea ce privește coordonarea echipei. De exemplu, au reușit să rezolve probleme sau să prevină blocajele de coordonare dacă colegii lor erau accesibili prin comunicare online, chiar și atunci când lucrau flexibil de acasă sau din alte locații. Efectele mixte la nivelul coordonării au fost discutate sub forma dificultăților de coordonare, atribuite lipsei de receptivitate sau a nealinierilor create în orele de disponibilitate formale sau informale atunci când membrii echipei lucrau flexibil de acasă, respectiv sub forma unei mai bune coordonări, atunci când lucrau cu colegi din locații diferite și se auto-organizau mai rapid ca echipă.

3.4.3.4. Efectele negative ale muncii hibride la nivel de echipă

Deși au observat unele efecte pozitive ale muncii hibride la nivelul echipei în ceea ce privește eficiența și coordonarea, majoritatea participanților au remarcat efecte negative, cum

ar fi comunicarea informală redusă, dificultăți de comunicare, familiaritate și coeziune reduse și efecte negative asupra învățării colective.

Comunicarea lentă sau deficitară a fost identificată drept o problemă, în special atunci când sarcina era interdependentă sau când aveau nevoie de ajutor sau feedback de la colegi sau supervizori care lucrau din altă locație. Un alt factor care a condus la frustrare a fost nealinierea cu colegii care lucrau de la distanță. Participanții au menționat că se confruntă cu relații interpersonale mai reci în toate discuțiile din cadrul focus grupurilor. Ei au discutat despre efectele negative asupra coeziunii sociale, atribuite interacțiunii informale reduse. Participanții au discutat și despre efectele negative asupra familiarității cu echipa, cum ar fi faptul că nu își cunosc suficient de bine coechipierii. Mulți participanți au perceput că interacțiunile informale care contribuie la construirea coeziunii au loc doar la birou. Unii dintre participanți au remarcat, de asemenea, că simt o fragmentare între colegii care lucrează de acasă și cei care lucrează de la birou.

O temă care a apărut în toate focus grupurile pe care le-am realizat a fost legată de dificultățile pe care unii participanți le-au întâmpinat atunci când s-au angajat în comportamente de învățare, cum ar fi să pună întrebări și să caute și să primească feedback sau ajutor. Ei au raportat că era mai ușor să se angajeze în aceste conversații la birou, față-în-față. Mulți participanți au discutat, de asemenea, despre experiențe negative sau dificultăți în etapa de integrare (eng. onboarding) sau la începutul carierei. Faptul că membrii echipei, liderii sau mentorii lor lucrau dintr-o altă locație a fost considerat a fi în detrimentul învățării sau integrării lor.

3.4.3.5. Contingența caracteristicilor sarcinii

Luând în considerare sarcinile echipei, participanții au considerat că sarcinile complexe și interdependente care necesită dezbateri, conflicte de sarcină, negociere, luarea deciziilor, precum și procese de tranziție (cum ar fi formularea strategiei și specificarea obiectivelor) sunt

mai bine realizate atunci când toți membrii echipei sunt prezenți la birou. De asemenea, aceștia au considerat că munca la birou este destinată interacțiunilor sociale și învățării, în timp ce munca de acasă este mai potrivită pentru sarcinile complexe care necesită muncă individuală și concentrare – sarcini care sunt mai curând independente de cele ale membrilor echipei. Unii participanți au susținut că o sarcină de echipă ar trebui abordată mai întâi de la birou, cu toți membrii echipei prezenți, iar ulterior, munca individuală poate fi realizată de acasă.

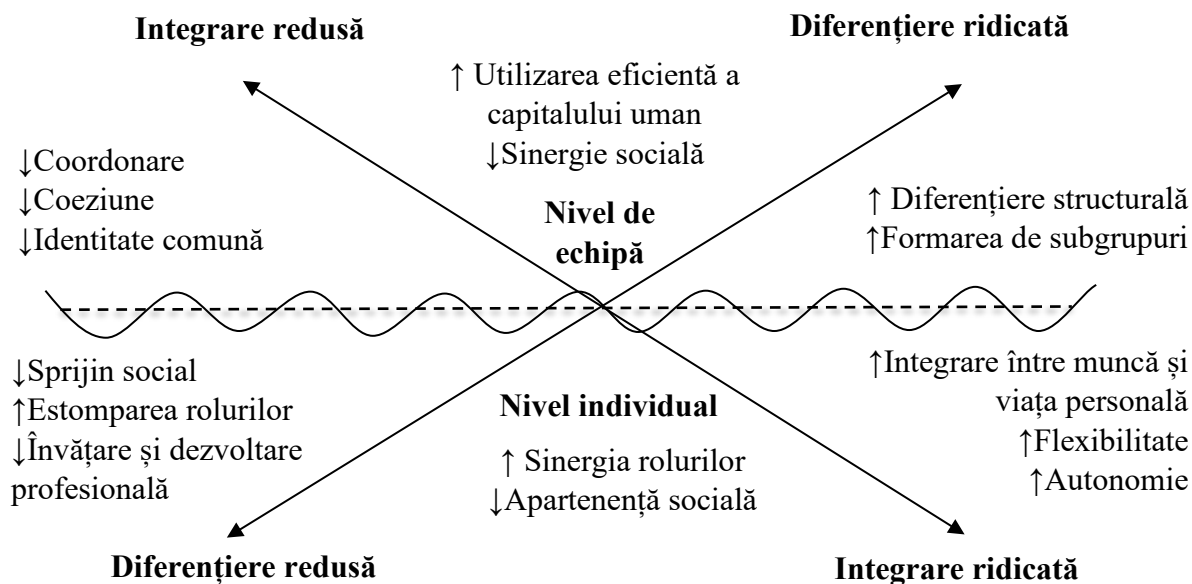
3.4.3.6. Gestionarea efectelor negative ale muncii în echipe hibride

Atunci când au discutat strategii sau potențiale intervenții pentru a ajuta la atenuarea efectelor negative ale muncii hibride, participanții au susținut că organizațiile ar trebui să stabilească norme pentru întâlniri față-în-față, formale sau informale, cum ar fi zile stabilite pentru munca de la birou sau pentru evenimentele la birou, unde toți membrii echipei ar trebui să fie prezenți. Au propus, de asemenea, introducerea unor norme de echipă, cum ar fi stabilirea unor reguli clare de comunicare sau alegerea împreună a zilelor de birou. Participanții au discutat și despre importanța unor ore de disponibilitate transparente și convenite colectiv sau a creșterii responsabilității echipei pentru a reduce întârzierile în comunicare și a minimiza frustrarea și dificultățile de coordonare. O intervenție frecvent discutată a fost promovarea comunicării și construirea de relații prin întâlniri informale proactive. Deși interacțiunile față-în-față timpurii au fost considerate cele mai importante, participanții au propus să se facă timp în afara zilei de lucru atât pentru întâlniri online, cât și la birou și pentru activități sociale. O altă intervenție în echipă care a fost discutată a fost creșterea siguranței psihologice. În aproximativ jumătate dintre focus grupurile desfășurate, participanții au menționat importanța gestionării afectului colectiv, cu comportamente precum utilizarea umorului, bârfă, sau discutarea deschisă a frustrărilor și problemelor în cadrul unei întâlniri. Aceste tehnici i-au ajutat să creeze coeziune și să atenueze efectele negative ale distanței asupra conexiunii sociale.

3.4.4. Discuții și concluzii

Pornind de la rezultatele din cadrul focus grupurilor, derivăm două efecte paradoxale ale muncii hibride asupra diferențierii și integrării la nivel de echipă și individual (cadrul conceptual este prezentat în Figura 9).

Figura 9. Un cadru multinivellar pentru paradoxul diferențiere-integrare al muncii hibride



Notă. ↑ = a crescut; ↓ = a scăzut; săgeata oscilantă descrie natura dinamică a paradoxului diferențiere-integrare al muncii hibride, așa cum este încorporat în interacțiunea multinivellară a efectelor la nivel individual și de echipă.

În concordanță cu cercetările anterioare privind teoria nevoilor psihologice și extinzând principiul diferențierii și integrării de la sistemele sociale la angajații individuali, susținem că o echilibrare similară între diferențiere și integrare în toate domeniile vieții (muncă, familie, timp liber) fundamentează o viață fericită, împlinită, cu semnificație, și de succes (Pluut et al., 2025; Ryan, 1995; Ryan & Deci, 2017). În contextul efectelor la nivel individual ale muncii hibride, flexibilitatea muncii de acasă favorizează integrarea între muncă și viața de familie, dar împiedică segmentarea sau diferențierea rolurilor care sunt la fel de esențiale pentru satisfacerea nevoii de autonomie, competență și relaționare (Ryff & Keyes, 1995; Sheldon & Niemiec, 2006). Rezultatele noastre evidențiază în principal consecințele negative ale lipsei de diferențiere în ceea ce privește mai puține oportunități de învățare prin interacțiunea directă cu

alte persoane diverse, limitarea contactului social informal cu colegii de echipă și mai puține opțiuni diverse pentru gestionarea eficientă și autentică a afectului colectiv.

Pe baza rezultatelor focus grupurilor, munca hibridă permite satisfacerea nevoilor de autonomie prin creșterea flexibilității, împiedicând în același timp satisfacerea nevoilor de relaționare (prin izolare socială și lipsa interacțiunilor informale) și de competență (prin diminuarea experiențelor de învățare). Deși nevoia de autonomie și comportamentele de susținere a autonomiei au efecte pozitive clare, susținem că munca hibridă scade îndeplinirea nevoilor de competență și relaționare, precum și apariția comportamentelor de sprijin interpersonal pentru aceste nevoi. În concordanță cu studiile anterioare, este mai probabil ca munca hibridă să îndepărteze angajații de resursele sociale, cum ar fi schimbul de cunoștințe și relațiile informale (Leonardi et al., 2024), și să scadă sprijinul social și feedback-ul (ter Hoeven & van Zoonen, 2020).

Pe baza focus grupurilor derulate, sprijinul interpersonal pentru competență, cum ar fi furnizarea de structură și feedback, împărtășirea cunoștințelor, oferirea de oportunități de învățare și coaching din partea mentorilor, este redus în munca hibridă. În plus, sprijinul interpersonal pentru nevoia de relaționare, cum ar fi exprimarea căldurii, grija reciprocă și promovarea relațiilor semnificative și a conexiunilor sociale, sunt diminuate de concentrarea excesivă asupra îndeplinirii sarcinilor și de scăderea interacțiunilor informale, care au loc întâmplător la birou. Rezultatele noastre indică o scădere atât a sprijinului lateral (din partea membrilor echipei), cât și a sprijinului vertical (din partea mentorilor sau liderilor), cu efecte negative asupra satisfacerii nevoilor.

Integrarea este importantă pentru satisfacerea nevoilor și stare de bine, deoarece poate aduce coerență între mai multe roluri și identități care, altfel, ar putea avea solicitări conflictuale (Deci et al., 2017; Pluut et al., 2025). În concordanță cu rezultatele noastre și cu teoria granițelor de rol (Ashforth et al., 2000; Kreiner, 2006), munca hibridă permite integrarea rolurilor în

timpul zilelor de lucru de acasă, sporind flexibilitatea granițelor prin suprapunerea granițelor de la serviciu și de acasă și permițând tranziții între ele. În plus, munca hibridă consolidează permeabilitatea granițelor prin creșterea întreruperilor voluntare sau involuntare ale unui rol în domeniul celuilalt rol și prin faptul că cerințele personale devin mai evidente în timpul orelor de lucru (Allen et al., 2014; Ashforth et al., 2000; Kossek & Lautsch, 2012). Atunci când lucrează de acasă, tranzițiile de rol pot aduce costuri de tranziție și pot interfera cu sarcinile de lucru, dar pot contribui, de asemenea, la integrarea diferitelor roluri ale angajaților, permițându-le să facă față atât cerințelor profesionale, cât și celor personale (Delanoeije et al., 2019).

La nivel de echipă, majoritatea perspectivelor care au reieșit din focus grupurile derulate arată că munca hibridă facilitează în principal diferențierea, deoarece permite echipelor să capitalizeze resursele umane dispersate geografic, alocate simultan mai multor proiecte și care au diferite specializări funcționale sau de rol. Cu toate acestea, majoritatea provocărilor legate de munca hibridă relatate de către respondenții noștri se concentrează pe aspectele negative ale integrării, așa cum se observă în dificultățile de coordonare, cum ar fi problemele de sincronizare a acțiunilor, lipsa de reacții în timp util la problemele critice emergente sau la termenele importante și dificultățile întâmpinate în timpul comunicării online.

În concordanță cu literatura anterioară privind echipele hibride și virtuale, participanții au discutat probleme precum neînțelegerile în comunicare și tendința de a face atribuiri negative sau dispoziționale (Leonardi et al., 2024). Diferențele în ceea ce privește timpul petrecut împreună la birou pot face ca membrii echipei colocate să se simtă mai apropiați unii de alții și să crească sentimentele de izolare ale colegilor care lucrează de acasă, împiedicând în același timp coordonarea colectivă între subgrupurile rezultate (Handke et al., 2024; O'Leary & Cummings, 2007; O'Leary & Mortensen, 2010). În concordanță cu această lipsă de integrare adecvată între locurile de muncă, participanții au discutat, de asemenea, despre importanța mecanismelor de integrare prin procesele de traversare a granițelor echipei sub forma stabilirii

proactive a normelor și a relațiilor, a practicilor de integrare în echipă, a comunicării informale și a proceselor de gestionare a afectelor.

În concordanță cu teoria paradoxului (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011) și cu perspectiva echipelor ca sisteme multinivelare, susținem că dinamica de diferențiere-integrare la nivel individual și la nivel de echipă sunt interdependente reciproc, deoarece membrii sunt integrați în echipe. De exemplu, dinamica la nivel de echipă poate avea efecte de sus în jos asupra membrilor, sub forma creșterii cerințelor de conectivitate ca mecanism de integrare, ceea ce, la rândul său, poate estompa granițele dintre rolurile profesionale și cele familiale, deoarece membrii echipei ar prefera să aibă mai multă flexibilitate în programul de lucru sau să se deconecteze de la muncă în afara programului. Pe de altă parte, dinamica la nivel individual poate avea efecte ascendente asupra echipelor. De exemplu, creșterea flexibilității sau a autonomiei la nivel individual poate duce la nealiniere și dificultăți de comunicare la nivelul echipei, ceea ce ar aduce ulterior dificultăți relaționale sub forma scăderii familiarității și coeziunii.

În ceea ce privește implicațiile practice, susținem că acest paradox emergent al muncii hibride și provocările manageriale asociate acestuia pot fi abordate eficient prin restabilirea echilibrului dintre diferențiere și integrare atât la nivel individual, cât și la nivel de echipă. Prin urmare, susținem că una dintre principalele provocări ale muncii hibride este promovarea integrării la nivelul echipei, păstrând în același timp diferențierea la nivel individual. Prezentăm un rezumat al recomandărilor noastre practice în Tabelul 12.

Tabelul 12

Rezumatul rezultatelor și al implicațiilor practice

Nivelul de analiză	Rezultate	Recomandări
Individual	Munca hibridă previne diferențierea și segmentarea rolurilor, cu efecte negative asupra stării de bine și performanței: ● Flexibilitate și autonomie sporite ● Mai puține interacțiuni sociale, informale și semnificative (percepția comunicării ca	Creșterea diferențierii între roluri și asigurarea satisfacerii echilibrate a nevoilor: ● Facilitarea experiențelor sociale și de învățare ● Promovarea schimbului de cunoștințe, în special pentru noii angajați

	fiind prea centrată pe sarcină, izolarea socială, sentimentul de missing out) • Mai puține oportunități de învățare și de împărtășire informală a cunoștințelor Munca hibridă sporește integrarea rolurilor: • Integrarea între viața profesională și cea personală prin granițe mai puțin clare • Integrarea mai multor oportunități de recuperare în timpul orelor de lucru	Reducerea integrării excesive între roluri: • Stabilirea orelor de disponibilitate, menținând în același timp autonomie la nivel de program de lucru pentru restul zilei • Stabilirea unor limite clare între viața profesională și cea personală
De echipă	Munca hibridă sporește diferențierea la nivel de echipă: • Forță de muncă diversificată și dispersată • Auto-organizare ridicată și alocare dinamică pentru proiecte sau sarcini în funcție de locație Munca hibridă împiedică integrarea rolurilor în echipă și coordonarea echipei: • Nealinierea între programul de lucru sau orele de disponibilitate • Dificultăți de comunicare (întârzieri, neînțelegeri) • Linii de fragmentare, cu efecte negative asupra relațiilor • Nevoia de conectivitate constantă ca mecanism de adaptare	Reduceți diferențierea excesivă la nivel de echipă: • Încurajarea membrilor echipei să respecte zilele de birou și evenimentele sociale • Crearea de oportunități pentru interacțiuni informale și menținerea unei comunicări frecvente și sincrone între membrii echipei Creșterea integrării rolurilor echipei și sprijinirea coordonării echipei • Încurajarea membrilor echipei să stabilească norme de comunicare și coordonare • Utilizarea instrumentelor de colaborare în echipă și de împărtășire a informațiilor

Deși am desfășurat focus grupuri aprofundate care oferă date bogate cu privire la modul în care participanții experimentează munca hibridă, din cauza naturii calitative și exploratorii a studiului, a limitelor eșantionului și a lipsei de date demografice detaliate, rezultatele noastre necesită cercetări suplimentare pentru a asigura generalizarea în organizații, naționalități și culturi (Braun & Clarke, 2006). De asemenea, observăm că rezultatele noastre pot fi condiționate de mai mulți moderatori, cum ar fi sectorul și dimensiunea organizației. Având în vedere preferințele de gestionare a granițelor (segmentare vs integrare) ca factor moderator în modul în care este experimentată munca hibridă, sugerăm ca organizațiile să ia în considerare aceste preferințe atunci când elaborează politici de muncă flexibilă (Ashforth et al., 2000;

Kreiner, 2006). De asemenea, sugerăm că înțelegerea potrivirii dintre preferințe și sarcini ar putea fi esențială pentru îmbunătățirea stării de bine a angajaților și a coordonării echipei în sistemele de lucru flexibile.

3.5. Studiul 5. Interacțiuni multipartite online versus față-în-față: Efecte asupra dinamicilor emergente și a rezultatelor integrative la nivel de sistem⁵

3.5.1. Introducere

Unul dintre Obiectivele de Dezvoltare Durabilă elaborate de Organizația Națiunilor Unite este ODD 17 (Parteneriat pentru obiective), care vizează consolidarea mijloacelor de punere în aplicare și revitalizare a parteneriatului mondial pentru dezvoltare durabilă. Țintele mai specifice privesc colaborarea parteneriatelor cu mai multe părți implicate (ținta 17.16) între diferite sectoare, și anume public, privat și societatea civilă (ținta 17.17), recunoscând în același timp rolul pe care îl joacă tehnologia în accelerarea progresului către dezvoltarea durabilă și realizarea de acțiuni sistemice (ținta 17.8; Organizația Națiunilor Unite, 2015). Tranziția către digitalizare și comunicare virtuală – provocată, în special, de criza COVID-19 – poate fie să permită parteneriate între mai multe părți implicate, fie să aducă provocări suplimentare.

Până în prezent, în literatura de specialitate privind sistemele multipartite lipsesc investigațiile sistematice care să exploreze diferențele în atingerea potențialului integrativ (de exemplu, integrarea preocupărilor economice și de mediu) în sistemele multipartite care funcționează în contexte față-în-față, spre deosebire de cele online. Ne propunem să utilizăm o simulare comportamentală în care cinci părți implicate au fost invitate să abordeze o situație complexă de dezvoltare regională. Două părți aveau interese preponderent economice, în timp ce alte două aveau interese de mediu. Unei alte părți i s-a atribuit un rol de conducere și avea preocupări mixte economice și de mediu.

⁵ Acest capitol se bazează pe un manuscris trimis pentru publicare în jurnalul *Systems Research and Behavioral Science*.

Teoria interdependenței sociale (Deutsch, 1949; Johnson, 2003) afirmă că, atunci când părțile implicate consideră că își pot atinge obiectivele în măsura în care și alte părți implicate își ating obiectivele, acestea sunt mai susceptibile spre a se angaja în interacțiuni colaborative. Dacă acestea înțeleg că împărtășesc o soartă comună sau împărtășesc percepții de interdependență pozitivă, sunt mai susceptibile spre a-și coordona acțiunile, de a reciproca și de a acționa în moduri coerente cu această așteptare (Cikara, 2021; Johnson & Johnson, 2003; Kern et al., 2020). Acest model de așteptări motivează eforturile colaborative, cum ar fi integrarea diferitelor perspective și munca în vederea atingerii obiectivelor colective (Curșeu & Schruijer, 2020; Cikara, 2021). Așteptările de interdependență pozitivă, sau un sentiment împărtășit de soartă comună, promovează încrederea și favorizează colaborarea, conflictul constructiv, atingerea obiectivelor colective (Johnson & Johnson, 2003, 2005; Tjosvold et al., 2014) și strategiile integrative în contextul negocierilor multipartite (Kern et al., 2020).

Ipoteza 1. Interdependența pozitivă așteptată are o asociere pozitivă – prin interdependența pozitivă experimentată – cu (a) rezolvarea integrativă a problemelor la nivel de sistem și (b) atingerea obiectivelor la nivel de sistem.

Identificarea colectivă este definită ca percepția unității sau a apartenenței la un grup (Mael & Ashforth, 1992). Pe baza teoriei interdependenței sociale, așteptările de interdependență pozitivă vor crește percepția sistemului ca un colectiv coeziv și unit (Cikara, 2021; Johnson & Johnson, 2005). Interdependența pozitivă așteptată poate, de asemenea, să motiveze părțile implicate să se identifice cu sistemul multipartit (Fiol & O'Connor, 2005; Turner et al., 1987).

Coprezența se referă la experiența subiectivă de a fi prezent cu persoane reale și prezice adesea rezultatele comunicării (Oh et al., 2018). În sistemele multipartite, așteptările de interdependență pozitivă direcționează atenția către și încurajează investigarea reciprocă a intereselor și intențiilor celorlalți, ajutându-i să dezvolte o conștientizare reciprocă a celorlalți

membri în timpul interacțiunilor. În conformitate cu cercetările privind cogniția coalițională (Cikara, 2021), ne așteptăm, prin urmare, ca părțile implicate care percep că împărtășesc o soartă comună (Rabbie et al., 1989) să își coordoneze mai probabil eforturile și să acționeze în mod coordonat.

Ipoteza 2. Interdependența pozitivă așteptată are o asociere pozitivă cu (a) identificarea la nivel de sistem și (b) coprezența la nivel de sistem.

Efectele pozitive ale identificării sunt mai puternice atunci când obiectivele sunt percepute ca fiind interdependente, deoarece membrii grupului sunt mai motivați să investească în rezultate benefice pentru colectiv și pentru ei înșiși (Ashforth et al., 2008). Dacă părțile implicate cred că sunt interdependente și îmbrățișează un destin comun, această identificare ar trebui să crească performanța (Swaab et al., 2007), să motiveze cooperarea (Boothby et al., 2023) și să medieze relația dintre aceste așteptări și rezultatele integrative obținute în urma negocierilor.

Coprezența este mai importantă în sarcinile care nu au un răspuns clar (Daft & Lengel, 1986; Oh et al., 2018), cum ar fi cele pe care le au sistemele multipartite, deoarece este asociată cu o interacțiune mai mare, reciprocitate și o comunicare mai bună (Lowry et al., 2006). Coprezența sporește experimentarea și inovarea prin interpretarea cunoștințelor împărtășite de alte persoane (Gibson & Gibbs, 2006) și a fost legată de rezultate precum comportamentele de ajutor, motivația socială și performanța echipei (Haines, 2021). Deși interdependența pozitivă pregătește terenul pentru rezultate benefice ale sistemului multipartit, susținem că acest efect este parțial explicat prin dinamica emergentă a sistemului.

Ipoteza 3a. Identificarea și coprezența la nivel de sistem mediază parțial asocierea dintre interdependența pozitivă așteptată și rezolvarea integrativă a problemelor în sistemele multipartite.

Ipoteza 3b. Identificarea la nivel de sistem și coprezența mediază parțial asocierea dintre interdependența pozitivă așteptată și atingerea obiectivelor în sistemele multipartite.

Virtualitatea este asociată cu reducerea interacțiunii sociale, rezolvării de probleme și conștientizării colective, precum și cu creșterea complexității coordonării și a conflictelor (O'Leary & Cummings, 2007). Conform teoriei prezenței sociale (Short et al., 1976) și teoriei bogăției mediului de comunicare (Daft & Lengel, 1986), diferite medii de comunicare transmit niveluri diferite de prezență socială, cel mai înalt nivel fiind oferit de interacțiunile față-în-față prin semnalizarea verbală și non-verbală și prin interacțiuni sociale sporite. Comunicarea virtuală este așteptată să facă mai dificil pentru părțile implicate să înțeleagă soarta lor comună (Cikara, 2021) și să capitalizeze interdependențele lor pozitive.

Dovezile anterioare arată că, în general, echipele virtuale sunt mai lente în dezvoltarea identificării colective (Fiol & O'Connor, 2005), a stărilor emergente afective și cognitive (Curșeu et al., 2008; Leonardi et al., 2024). Dependența de tehnologie și distanța fizică în simulările online aduc dificultăți în construirea coprezenței (Oh et al., 2018), a conexiunii emoționale și a intimității între părțile implicate (Purvanova & Kenda, 2022).

Ipoteza 4. Mediul de comunicare (față-în-față vs online) moderează relația dintre interdependența pozitivă așteptată și interdependența pozitivă experimentată, identificarea la nivel de sistem, și coprezența, astfel încât interdependența pozitivă așteptată este un predictor mai puternic în interacțiunile față-în-față.

Ipoteza 5. Mediul de comunicare (față-în-față vs online) moderează efectul indirect al interdependenței pozitive așteptate asupra rezolvării integrative a problemelor și atingerii obiectivelor la nivel de sistem prin interdependența pozitivă experimentată, identificarea la nivel de sistem, și coprezența, astfel încât efectul este mai puternic în interacțiunile față-în-față.

3.5.2. Metodă

Studiul a fost realizat în contextul activităților curriculare într-o universitate mare din România, ca parte a unui atelier de învățare experiențială a abilităților de lucru în echipă și colaborare. Un total de 441 de studenți la nivel licență distribuiți în 130 de echipe în 26 de simulări (376 de gen feminin, 64 de gen masculin, 1 nedeclarat, cu o vârstă medie de 26.54, $SD = 9.06$) au participat la studiu și au completat integral două chestionare. Cincisprezece dintre simulări s-au desfășurat într-un cadru față-în-față în clădirea universității, iar unsprezece au fost online, folosind platforma MS Teams, unde toate grupurile au folosit atât întâlniri video, cât și discuții pe chat în cadrul grupurilor lor constitutive. Structura simulării a fost adaptată de la Vansina et al. (1998), iar participanții s-au angajat atât în interacțiuni în interiorul grupului de apartenență, cât și între grupuri. În timpul fiecărei simulări, cinci părți au interacționat pentru a afla dacă pot ajunge la o decizie colaborativă cu privire la o situație complexă de dezvoltare regională. Două dintre părți aveau interese predominant economice (Complexul Energetic Oltenia, Asociația Forestierilor din România), două aveau interese de mediu (ONG BankWatch, Ministerul Mediului), iar una avea interese mixte (Consiliul Local). Sarcina lor a fost de a explora problemele legate de dezvoltarea economică și conservarea mediului din zona regională (Rovinari, România) și, eventual, de a ajunge la o decizie privind un plan de dezvoltare regională care ar putea integra aceste preocupări.

Așteptările privind interdependența pozitivă (T1) și interdependența pozitivă experimentată (T2) au fost evaluate utilizând un singur item prezentat în Curseu și Schruijer (2020). **Identificarea cu sistemul și identificarea cu grupul de apartenență (T2)** au fost evaluate utilizând un singur item (Postmes et al., 2013). **Coprezența la nivelul sistemului și coprezența în cadrul grupului de apartenență (T2)** au fost evaluate cu ajutorul subscalei de 5 itemi dezvoltată de Harms și Biocca (2004). Alfa Cronbach a fost de .86, indicând o bună consistență internă a scalei. **Atingerea obiectivelor (T2)** a fost evaluată utilizând o procedură de tip round-robin (similară cu instrumentul folosit în Curseu & Schruijer, 2020) care a solicitat

participanților să evalueze măsura în care fiecare parte implicată și-a atins obiectivele. Pentru **rezolvarea integrativă a problemelor** (T2) am adaptat 4 itemi legați de stilurile integrative de gestionare a conflictelor (Rahim, 1983; Tjosvold et al., 2014). Alfa Cronbach a fost de 0.82, indicând o bună consistență internă a scalei. Ca **variabile de control**, am inclus identificarea cu grupul de apartenență și coprezența în cadrul grupului de apartenență, deoarece colaborarea eficientă în sistemele multipartite necesită o dublă concentrare asupra propriului grup și asupra sistemului general. De asemenea, am controlat măsura în care Consiliul Local a fost informat în mod explicit cu privire la poziția sa de lider în cadrul sistemului. În 14 dintre simulări, rolul de lider al Consiliului Local a fost declarat explicit (părțile implicate au primit informația că rolul Consiliului Local este de a facilita și de a conduce procesul de colaborare), în timp ce în 12 dintre simulări, rolul Consiliului Local a fost lăsat implicit (părțile implicate nu au primit nicio informație privind rolul de facilitare al Consiliului Local).

3.5.3. Rezultate

Deoarece participanții individuali erau organizați în grupuri, care erau organizate în simulări, am utilizat analize multinivelare și macro-ul MLmed pentru SPSS (Rockwood & Hayes, 2017) folosind erori standard robuste (estimare REML) pentru a testa ipotezele. Am efectuat analize preliminare pentru a justifica agregarea la nivelul echipei și am calculat corelațiile intraclasă. Valorile ICC1 peste 0.05 și ICC2 peste 0.70 justifică agregarea (Biemann et al., 2012). Toate variabilele au îndeplinit criteriile de agregare pentru ICC1, dar nu și pentru ICC2. Cu toate acestea, deoarece ICC2 tinde să fie mai mic atunci când dimensiunea grupului este mică (dimensiunea medie a grupului în studiul nostru a fost de trei membri), am continuat cu analizele principale (Woehr et al., 2015). Deoarece suntem interesați de efectele predictorilor la ambele niveluri de analiză (intra-grup și inter-grup), toți predictorii continui au fost centrați la media eșantionului (eng. grand mean) înainte de analize (Wang & Maxwell, 2015).

Pentru a testa primele trei ipoteze, am efectuat analize MLmed separate pentru fiecare variabilă criteriu (rezolvarea integrativă a problemelor și atingerea obiectivelor), incluzând identificarea cu grupul și coprezența în grupul de apartenență ca și covariate de nivel 1 și condiția ca și covariată de nivel 2.

Interdependența pozitivă așteptată a avut un efect semnificativ asupra interdependenței pozitive experimentate, atât intra-grup ($B = .27$, $SE = .06$, $p < .001$), cât și inter-grup ($B = .34$, $SE = .09$, $p < .001$), un rezultat pe deplin aliniat cu SIT (Deutsch, 1949). Interdependența pozitivă experimentată a avut o asociere pozitivă inter-grup cu rezolvarea integrativă a problemelor ($B = .25$, $SE = .06$, $p < .001$), precum și cu atingerea obiectivelor ($B = .21$, $SE = .09$, $p = .02$), oferind susținere preliminară pentru Ipoteza 1.

Relația indirectă dintre interdependența pozitivă așteptată și rezultatele sistemului a fost mediată inter-grup de interdependența pozitivă experimentată. Pentru atingerea obiectivelor, efectul indirect al interdependenței pozitive așteptate prin interdependența pozitivă experimentată a fost semnificativ inter-grup (efect = $.07$, $SE = .04$, MCCI $[.01; .15]$), dar nu și intra-grup (efect = $.02$, $SE = .02$, MCCI $[-.005; .06]$). Pentru rezolvarea integrativă a problemelor, efectul indirect al interdependenței pozitive așteptate prin intermediul interdependenței pozitive experimentate a fost semnificativ inter-grup (efect = $.08$, $SE = .03$, MCCI $[.03; .15]$), dar nu și intra-grup (efect = $.02$, $SE = .01$, MCCI $[-.001; .04]$). Prin urmare, putem concluziona că Ipoteza 1 a fost susținută pentru efectul inter-grup.

Ipoteza 2 nu a fost susținută, deoarece relațiile dintre interdependența pozitivă așteptată și identificarea cu sistemul, respectiv coprezență nu au fost semnificative. Cu toate acestea, identificarea cu sistemul a prezis pozitiv atât rezolvarea integrativă a problemelor, intra-grup ($B = .13$, $SE = .04$, $p < .001$), cât și inter-grup ($B = .27$, $SE = .07$, $p < .001$) și atingerea obiectivelor, intra-grup ($B = .24$, $SE = .06$, $p < .001$) și inter-grup ($B = .50$, $SE = .10$, $p < .001$).

În plus, coprezența la nivel de sistem a prezis pozitiv atât rezolvarea integrativă a

problemelor, intra-grup ($B = .22, SE = .06, p < .001$) și inter-grup ($B = .39, SE = .08, p < .001$), cât și atingerea obiectivelor, inter-grup ($B = .43, SE = .13, p < .001$).

Pentru a testa efectele mediatore specificate în Ipoteza 3, am estimat efectele indirecte ale interdependenței pozitive așteptate prin identificarea cu sistemul și coprezența experimentată în sistemul multipartit asupra rezolvării integrative a problemelor și atingerii obiectivelor. Efectul indirect al interdependenței pozitive așteptate prin identificarea cu sistemul asupra rezolvării integrative a problemelor nu a fost semnificativ, intra-grup (efect = .004, $SE = .01$, MCCI [-.01;.02]) sau inter-grup (efect = .03, $SE = .02$, MCCI [-.01;.08]). Efectul indirect al interdependenței pozitive așteptate prin coprezența la nivel de sistem asupra rezolvării integrative a problemelor nu a fost semnificativ, intra-grup (efect = -.002, $SE = .01$, MCCI [-.02;.01]) sau inter-grup (efect = .01, $SE = .03$, MCCI [-.04;.07]). Pentru rezolvarea integrativă a problemelor, efectul direct rezidual al interdependenței pozitive așteptate nu a fost semnificativ, intra-grup (efect = .02, $SE = .03$, MCCI [-.05;.08]) sau inter-grup (efect = -.09, $SE = .06$, MCCI [-.20;.02]).

Efectul indirect al interdependenței pozitive așteptate prin identificarea cu sistemul asupra atingerii obiectivelor nu a fost semnificativ, intra-grup (efect = .01, $SE = .01$, MCCI [-.02;.04]) sau inter-grup (efect = .05, $SE = .04$, MCCI [-.02;.14]). Efectul indirect al interdependenței pozitive așteptate prin coprezența la nivel de sistem asupra atingerii obiectivelor nu a fost semnificativ, intra-grup (efect = -.001, $SE = .01$, MCCI [-.01;.01]) sau inter-grup (efect = .01, $SE = .03$, MCCI [-.04;.08]). Pentru atingerea obiectivelor, efectul direct rezidual al interdependenței pozitive așteptate a fost semnificativ inter-grup (efect = -.19, $SE = .09$, MCCI [-.36;-.01]), deși în direcția opusă ipotezei, dar nu și intra-grup (efect = -.04, $SE = .06$, MCCI [-.15;.07]). Aceste rezultate nu susțin Ipoteza 3.

Printre variabilele de control, identificarea cu propriul grup a avut o asociere pozitivă și semnificativă cu interdependența pozitivă experimentată ($B = .16, SE = .07, p = .03$),

rezolvarea integrativă a problemelor ($B = .16, SE = .04, p < .001$) și atingerea obiectivelor ($B = .28, SE = .07, p < .001$), precum și o asociere negativă cu identificarea cu sistemul multipartit ($B = -.21, SE = .07, p = .003$). Coprezența în propriul grup a avut o asociere pozitivă cu interdependența pozitivă experimentată ($B = .18, SE = .09, p = .04$), identificarea cu sistemul multipartit ($B = .38, SE = .08, p < .001$), precum și coprezența experimentată în sistemul multipartit ($B = .71, SE = .05, p < .001$). Măsura în care rolul de lider al Consiliului Local a fost explicit versus implicit a prezis doar identificarea cu sistemul, inter-grup ($B = .22, SE = .10, p = .04$), indicând că identificarea cu sistemul a fost mai mare în simulările în care rolul de lider al partidului Consiliului Local a fost explicit.

Pentru a testa Ipoteza 4, care a inclus efectul de moderare, am adăugat mediul de comunicare (față-în-față versus virtual) și interacțiunea dintre interdependența pozitivă așteptată și mediul de comunicare ca și covariate de nivel 2. Mediul de comunicare a prezis doar coprezența la nivel de sistem, inter-grup ($B = .29, SE = .08, p < .001$), indicând faptul că coprezența este mai mare în grupurile față-în-față. Interacțiunea dintre mediul de comunicare și interdependența pozitivă preconizată a prezis în mod semnificativ doar identificarea cu sistemul, inter-grup ($B = .21, SE = .09, p = .02$), indicând faptul că interdependența pozitivă preconizată este un predictor mai puternic al identificării sistemului în simulările față-în-față. Aceste rezultate susțin parțial Ipoteza 4.

Pentru a testa Ipoteza 5, am inclus mediul de comunicare ca moderator de nivel 2 al căii a . Deoarece MLmed Macro permite moderarea căii a doar pentru primul mediator introdus, am rulat trei modele pentru fiecare variabilă criteriu și am schimbat ordinea mediatorilor paraleli, păstrând în același timp toți cei trei mediatori în analize pentru a ține cont de varianța comună. Indexul de mediere moderată a fost semnificativ doar inter-grup, prin identificarea cu sistemul, indicând faptul că efectul indirect inter-grup al identificării sistemului variază în funcție de mediul de comunicare (Tabelul 16).

Tabelul 16*Indexul de mediere moderată (Ipoteza 5)*

Calea de mediere	Intra-grup		Inter-grup	
	Efect	95% MCCI	Efect	95% MCCI
Așteptările privind IP → IP experimentată → Rezolvarea integrativă a problemelor	-.02	[-.05;.001]	.02	[-.08;.12]
Așteptările privind IP → Identificarea cu sistemul → Rezolvarea integrativă a problemelor	.02	[-.01;.05]	.11	[.02;.23]
Așteptările privind IP → Coprezența la nivel de sistem → Rezolvarea integrativă a problemelor	-.03	[-.07;-.002]	.03	[-.07;.14]
Așteptările privind IP → IP experimentată → Atingerea obiectivelor	-.02	[-.07;.01]	.02	[-.07;.12]
Așteptările privind IP → Identificarea cu sistemul → Atingerea obiectivelor	.03	[-.02;.09]	.20	[.03;.41]
Așteptările privind IP → Coprezența la nivel de sistem → Atingerea obiectivelor	-.02	[-.06;.01]	.04	[-.08;.16]

Notă. PI = Interdependență pozitivă. MCCI = Interval de încredere Monte Carlo. Intervalele în bold nu includ valoarea zero.

Deși indexul de mediere moderată inter-grup a fost semnificativ pentru coprezență, inspecția efectelor indirecte a relevat un efect indirect pozitiv, dar nesemnificativ, în simulările online și un efect indirect negativ, dar nesemnificativ, pentru simulările față-în-față.

Am urmat apoi abordarea descrisă de Rockwood (2017) și am testat efectul indirect al identificării sistemului la diferite valori ale moderatorului. Din motive de transparență, în Tabelul 17 raportăm atât efectele intra-grup, cât și cele inter-grup, însă discutăm doar efectele inter-grup, deoarece mediul de comunicare a fost modelat ca un moderator de nivel 2. Efectul indirect al identificării sistemului a fost semnificativ doar în simulările față-în-față și nu a fost semnificativ în simulările online. Aceste rezultate susțin parțial Ipoteza 5.

3.5.4. Discuții și concluzii

3.5.4.1. Implicații teoretice și direcții viitoare de cercetare

Relația nesemnificativă dintre interdependența pozitivă și dinamica emergentă (identificarea și coprezența la nivel de sistem) și relația negativă cu atingerea obiectivelor au fost rezultate surprinzătoare care ar putea avea diverse explicații. În primul rând, având în

Tabelul 17*Efecte indirecte condiționale cu intervale de încredere Monte Carlo (Ipoteza 5)*

Calea de mediere	Mediul de comunicare	Intra-grup		Inter-grup	
		Efect indirect (<i>SE</i>)	95% MCCI	Efect indirect (<i>SE</i>)	95% MCCI
IP așteptată → Identificarea cu sistemul → Rezolvarea integrativă a problemelor	Online	-.01 (.01)	[-.03; .02]	-.05 (.04)	[-.14; .03]
	Față-în-față	.01 (.01)	[-.01; .03]	.06* (.03)	[.01; .14]
IP așteptată → Coprezența la nivel de sistem → Rezolvarea integrativă a problemelor	Online	.02 (.01)	[-.01; .05]	.01 (.04)	[-.08; .09]
	Față-în-față	-.02 (.01)	[-.04; .005]	.04 (.03)	[-.02; .10]
IP așteptată → Identificarea cu sistemul → Atingerea obiectivelor	Online	-.01 (.02)	[-.05; .03]	-.08 (.07)	[-.24; .05]
	Față-în-față	.02 (.02)	[-.01; .06]	.12* (.06)	[.02; .24]

Notă. PI = Interdependență pozitivă. MCCI = Interval de încredere Monte Carlo. * $p < .05$.

vedere complexitatea situației, este posibil ca percepția părților implicate cu privire la gradul lor de interdependență pozitivă să fi fost de fapt inexactă. Prin urmare, aceste așteptări inițiale de interdependență pozitivă nu prezic dinamica emergentă (identificarea și coprezența) și prezic negativ atingerea obiectivelor, deoarece nu surprind interdependența reală pe care participanții o descoperă ulterior. În cele din urmă, interdependența pozitivă experimentată explică rezultatele sistemului. În ceea ce privește interdependența așteptată, s-ar putea ca, în ciuda așteptărilor lor pozitive, părțile implicate să descopere interdependențe reale, posibil neanticipate, interese divergente și diferențe de putere în sistem, care conduc la percepții mai scăzute ale atingerii obiectivelor în general și nu au un impact pozitiv asupra rezolvării integrative a problemelor. În al doilea rând, deoarece interdependența pozitivă așteptată nu crește neapărat identificarea sau percepția coprezenței, este posibil ca aceste dinamici emergente să apară ulterior. Cercetările viitoare ar putea utiliza studii longitudinale mai rafinate pentru a explora secvența interdependenței, coprezenței și identificării în sistemele multipartite. În al treilea rând, este posibil ca intervalul de timp utilizat în simularea noastră să fi fost prea scurt pentru a permite o identificare profundă. Deoarece identificarea este determinată de o varietate de alți factori, cercetările viitoare ar putea evidenția dinamica identificării în sistemele multipartite și ar putea explora dinamica identificării în sistemele multipartite cu o durată de viață mai lungă.

La nivelul sistemului multipartit, identificarea și coprezența sunt predictorii semnificativi și pozitivi pentru rezolvarea integrativă a problemelor și atingerea obiectivelor în sistemele multipartite. Aceste rezultate sunt aliniate cu rolul dinamicii emergente asupra rezultatelor la nivel de sistem, arătând că cele două stări emergente (identificarea și coprezența) sunt condiții prealabile importante pentru eficiența colaborării. Rezultatele noastre sunt aliniate cu dovezile anterioare (Schrujjer & Curseu, 2021) privind rolul critic al identificării pentru eficacitatea colaborării în sistemele multipartite. În plus, analiza noastră de mediere arată că,

pentru contextele față-în-față, un sentiment puternic de interdependență pozitivă crește identificarea, care, la rândul său, crește rezolvarea integrativă a problemelor și atingerea obiectivelor inter-grup. Contribuim la aceste perspective arătând că nivelul de coprezență favorizează atingerea obiectivelor în ceea ce privește percepțiile individuale (efectul intra-grup) și diferențele inter-grup.

Un alt rezultat relevant este că rezolvarea integrativă a problemelor și atingerea obiectivelor sunt prezise pozitiv atât de identificarea cu grupul, cât și de identificarea cu sistemul. Acest rezultat empiric susține teoria sistemelor multipartite care subliniază necesitatea ca părțile implicate din sistemele multipartite să se concentreze atât asupra sarcinii colective, cât și asupra intereselor lor individuale (Schruijer, 2021). De un interes deosebit este faptul că identificarea cu grupul prezice în mod negativ identificarea cu sistemul general, ridicând provocări practice importante pentru eficacitatea sistemelor multipartite în încercarea de a găsi echilibrul corect între identificarea cu grupul de apartenență și identificarea cu sistemul. În conformitate cu cercetările anterioare care arată că identificarea cu sistemele mai mari necesită mai mult timp pentru a se dezvolta (Cremers & Curseu, 2024), considerăm că facilitatorii și liderii sistemelor multipartite ar trebui să acorde o atenție deosebită acestei duble focalizări a identificării și implicațiilor sale pentru dinamica și eficacitatea sistemelor multipartite.

Rezultatele arată că mediul de comunicare (față-în-față versus online) nu are un impact direct asupra rezultatelor sistemului, însă are un impact asupra coprezenței la nivel de sistem care, în cele din urmă, afectează rezultatele sistemelor multipartite. Cercetările viitoare ar putea explora dinamica sistemelor multipartite în medii hibride care combină interacțiunile față-în-față cu cele online.

Printre limitele studiului, menționăm că am avut o dimensiune relativ redusă a eșantionului atunci când luăm în considerare abordarea multinivelară, iar acesta a fost format

din studenți; studiile viitoare ar putea replica sarcina noastră de simulare în contexte organizaționale și utilizând eșantioane mai mari. Deși sarcina noastră de simulare a fost destul de complexă și bazată pe o problemă reală de dezvoltare regională cu fațete economice și de mediu, este posibil ca rezultatele să nu se generalizeze la toate sistemele multipartite sau contextele de negociere. O altă limitare se referă la utilizarea unor instrumente cu un singur item. Cercetările viitoare ar putea include versiuni multi-item ale instrumentelor noastre. Datorită intervalului scurt de timp pentru simulare, s-ar putea ca stările emergente ale sistemului să necesite mai mult timp pentru a se dezvolta.

Deși mediul virtual nu are un impact direct asupra rezultatelor integrative ale sistemelor multipartite, diminuează percepția coprezenței, care are un impact indirect asupra rezolvării integrative a problemelor și a atingerii obiectivului în sistemele multipartite. Astfel, la nivel de implicații practice, facilitatorii ar trebui să acorde atenție și să atenueze efectele coprezenței reduse atunci când părțile implicate se întâlnesc online. Identificarea și coprezența pot fi ținta unor intervenții procesuale, datorită impactului direct asupra rezolvării integrative a problemelor și atingerii obiectivelor. Facilitatorii sistemelor multipartite trebuie să se concentreze atât pe creșterea identificării părților implicate cu sistemul, cât și cu propriul lor grup, pentru a promova atingerea obiectivelor în sistemele multipartite. În mediile față-în-față, identificarea este facilitată în măsura în care părțile implicate sunt conștiente de o soartă comună și înțeleg că depind unele de altele pentru a defini și atinge un obiectiv general, precum și obiectivele lor individuale.

IV. CAPITOLUL IV. CONCLUZII ȘI DISCUȚII GENERALE

4.1. Implicații teoretice

Această teză de doctorat poate fi atipică pentru tipul de teze de doctorat realizate în domeniul psihologiei, din mai multe puncte de vedere. În primul rând, aceasta include mai

multe studii care utilizează metodologii variate, variind de la cercetarea cvasi-experimentală la cea calitativă. În al doilea rând, utilizează o gamă largă de teorii, de la teorii ale adaptării individuale la teorii sociale și organizaționale. În al treilea rând, implică o încercare multidisciplinară de a dezvălui dinamica complexă a tranzițiilor organizaționale, în concordanță cu încercarea de a realiza mai multe Obiective de Dezvoltare Durabilă. Încercările globale de a îndeplini Obiectivele de Dezvoltare Durabilă necesită o astfel de abordare metodologică diversă, bogată din punct de vedere teoretic, și multidisciplinară. Cele cinci studii incluse în această teză au evidențiat răspunsuri multinivelare la diferite tranziții majore, cum ar fi pandemia COVID-19, schimbările organizaționale, digitalizarea și dependența de tehnologie, precum și tranziția către munca hibridă.

Contribuim la ODD 3 (sănătate și bunăstare) prin evidențierea unui răspuns de creștere în urma expunerii la stresul asociat cu pandemia COVID-19. În mod specific, găsim o schimbare în nivelul autoevaluat de stabilitate emoțională care explică schimbarea pozitivă în starea de bine subiectivă (sănătatea mintală percepută și satisfacția cu viața). Deși recunoaștem diversitatea răspunsurilor la pandemie, rezultatele noastre arată că indivizii sunt rezilienți în fața tranzițiilor majore și beneficiază de această reziliență în ceea ce privește creșterea stării de bine subiective. Pandemia COVID-19 a fost o tranziție majoră care a avut efecte negative asupra progresului către ODD 3, încetinind tendințele globale de sănătate și diminuând starea de bine subiectivă (IGS, 2023; Malekpour et al., 2023). Principala noastră contribuție constă în evidențierea unui mecanism de creștere în urma expunerii la stres sub forma creșterii stabilității emoționale raportate înainte și în timpul pandemiei. Această constatare este în concordanță cu cercetările anterioare privind maleabilitatea personalității după evenimente de viață negative sau tranziții (Jeronimus et al., 2013; Kandler et al., 2012).

Progresul către ODD 5 (egalitatea de gen) a fost, de asemenea, încetinit de pandemia COVID-19, din cauza unor factori precum creșterea volumului de muncă, carantina la

domiciliu care a condus la cerințe și responsabilități suplimentare pentru femei și o creștere a violenței împotriva femeilor (Burki, 2020; IGS, 2023; Malekpour et al., 2023). În ciuda faptului că s-au confruntat cu mai multe provocări, femeile au fost, de asemenea, mai puțin susceptibile la a ocupa funcții de conducere sau manageriale (IGS, 2023). Rezultatele noastre susțin perspectiva asociată cu efectul "glass cliff", care susține dominanța trăsăturilor comunale asupra celor agentice în timpul crizelor și tranzițiilor majore (Morgenroth et al., 2020; Ryan & Haslam, 2005, 2007; Ryan et al., 2016). În mod specific, observăm o creștere a atributelor comunale pozitive percepute în timpul pandemiei COVID-19, în timp ce trăsăturile agentice pozitive scad în timpul pandemiei COVID-19 și cresc în viitor.

Deși pandemia a încetinit progresul către numirea liderilor de gen feminin în diferite domenii (IGS, 2023), rezultatele noastre privind o schimbare în structura stereotipurilor liderilor susține necesitatea unei abordări mai relaționale sau comunale în timpul crizelor. Această schimbare a fost percepută în special în cazul țăntelor masculine, deoarece se aștepta ca managerii de gen feminin să își mențină nivelul de trăsături comunale în timpul pandemiei. În plus, observăm, de asemenea, că percepția androginiei (niveluri ridicate de trăsături atât comunale, cât și agentice) crește liniar, susținând tendința spre dezirabilitatea abordărilor androgine de leadership (Koenig et al., 2011; Paustian-Underdahl et al., 2014).

Efectul pozitiv pe care l-am observat pentru ambele genuri – creșterea atributelor pozitive percepute și scăderea atributelor negative – poate indica o viziune idealizată a liderilor în viitorul sau așteptări mai mari pentru lideri, indiferent de gen. Cu toate acestea, ar putea indica, de asemenea, o viziune mai pozitivă asupra femeilor manager, o scădere a stereotipurilor negative și a reacțiilor negative asociate cu conducerea feminină, ceea ce ar putea crește sprijinul pentru femeile lider în viitor. În general, în ciuda progresului lent către ODD 5 și a necesității de a depune mai multe eforturi pentru realizarea egalității de gen,

susținem că pandemia COVID-19 a determinat schimbări în natura stereotipurilor de gen, indicând un progres optimist către egalitatea de gen și munca decentă pentru toate genurile.

Contribuim la SDG 8 (Muncă decentă și creștere economică) prin investigarea efectului pe termen lung al percepțiilor angajaților cu privire la o tranziție organizațională majoră, precum și a efectelor multinivelare ale tranziției la munca hibridă asupra angajaților și echipelor. În contextul Psychology of Working Theory (PWT), munca decentă este teoretizată să ducă la satisfacerea nevoilor, împlinirea în muncă și stare de bine (Duffy et al., 2016, p. 130). Schimbările organizaționale majore, cum ar fi fuziunile și achizițiile, pot duce la experiențe de nesiguranță a locului de muncă și de incertitudine cu privire la viitor, amenințând calitatea muncii pentru angajați (Allan et al., 2021). Dintre predictorii testați, doar convingerile de schimbare (un factor global care cuprinde dimensiunile discrepantei, adecvării, sprijinului principal, autoeficacității și valenței) au avut un impact pe termen lung asupra identificării organizaționale, percepției culturii organizaționale etice și performanței profesionale. Această constatare este în concordanță cu literatura de management al schimbării care subliniază necesitatea unui proces de schimbare centrat pe angajat (Armenakis et al., 2007; Khaw et al., 2023; Oreg et al., 2011). Atât identificarea cu munca cât și cu organizația sunt considerate fațete importante ale muncii decente și sunt legate de percepția că munca este semnificativă și satisfăcătoare (Seubert et al., 2021).

În plus, în contextul PWT, cultura etică este legată de dimensiunea valorilor organizaționale și indică măsura în care angajații cred că organizația promovează practici etice (Kaptein, 2008; Newman et al., 2017). În contextul tranzițiilor organizaționale majore, arătăm că percepțiile angajaților cu privire la schimbare sunt un predictor cheie pentru asigurarea unei munci decente după tranziție, în concordanță cu ideea că indicatorii subiectivi de insecuritate sau precaritate sunt mai predictivi pentru rezultatele relevante decât cei obiectivi (Allan et al., 2021; McWha-Hermann et al., 2025).

S-a demonstrat că tranziția către munca hibridă are efecte complexe și paradoxale asupra angajaților și echipelor, precum și asupra diferitelor aspecte ale muncii decente (Moglia et al., 2021). Rezultatele noastre calitative sunt în concordanță cu această perspectivă și arată că munca hibridă are efecte complexe asupra variabilelor asociate cu ODD 8. În primul rând, munca hibridă poate facilita creșterea economică permițând organizarea eficientă a angajaților între diferite locații (la birou și la distanță), deoarece aceștia sunt capabili să își diferențieze sarcinile, adaptând cerințele postului la constrângerile tehnologice. În plus, angajații care lucrează într-un regim de lucru hibrid consideră că au mai mult timp pentru sarcini personale și hobby-uri, ceea ce este direct legat de dimensiunea de timp liber și odihnă adecvată a muncii decente (Duffy et al., 2016; Moglia et al., 2021). Mai precis, munca hibridă permite satisfacerea nevoilor în ceea ce privește autonomia, facilitând integrarea granițelor de rol în timpul zilelor de lucru de acasă.

În al doilea rând, cercetările anterioare privind PWT subliniază faptul că munca decentă ar trebui să îndeplinească toate nevoile individuale (Autin et al., 2019). Cu toate acestea, rezultatele noastre indică faptul că munca hibridă împiedică diferențierea rolurilor și satisfacerea simultană a tuturor nevoilor esențiale la locul de muncă, făcând munca angajaților mai puțin satisfăcătoare prin creșterea sentimentului de izolare socială, reducerea conexiunii sociale, a învățării în rol, a schimbului de cunoștințe și a mentoratului, ceea ce aduce provocări în termeni de asigurare a unei munci decente. În plus, munca hibridă exercită presiuni suplimentare asupra echipelor din cauza nealinierilor și a dificultăților de comunicare, relaționare și coordonare, care au efecte negative asupra performanței și satisfacției echipei, precum și efecte negative indirecte asupra muncii decente a angajaților. În general, arătăm că, deși facilitează anumite aspecte ale muncii decente și permite organizațiilor să își utilizeze mai bine capitalul uman, munca hibridă aduce provocări în ceea ce privește munca decentă pentru angajați și echipe. Ca una dintre principalele noastre contribuții legate de ODD 8, arătăm că

organizațiile pot atenua efectele complexe ale muncii hibride prin echilibrarea atentă a dinamicii diferențiere-integrare și a interacțiunii dintre efectele la nivel de angajat și la nivel de echipă.

De asemenea, menționăm implicațiile teoretice legate de sinergiile dintre ODD 5 și ODD 8, considerând pandemia COVID-19 drept o tranziție majoră. Având în vedere că ambele obiective vizează egalitatea (Organizația Națiunilor Unite, 2015), progresul lent către egalitatea de gen și atingerea ȋntelor evidențiate în ODD 5 împiedică, de asemenea, progresul către realizarea ocupării depline și a unei munci decente pentru toate genurile (Chigbu & Nekhwevha, 2023; IGS, 2023). Prevalența stereotipurilor de gen și a prejudecăȃilor împiedică femeile să obȃină locuri de muncă la toate nivelurile organizaȃionale, inclusiv cele de conducere și manageriale (Chigbu & Nekhwevha, 2023; Heilman et al., 2024). Având în vedere aceste interdependenȃe, rezultatele noastre privind o creștere a percepȃiei androginiei și a trăsăturilor pozitive ar putea facilita schimbările în vederea atingerii ambelor obiective, prin contestarea stereotipurilor de gen și împuternicirea atât a bărbaȃilor, cât și a femeilor să adopte o abordare mai androgină în ceea ce privește comportamentele de conducere.

Contribuim la ODD 17 (Parteneriat pentru obiective) prin investigarea efectului moderator al comunicării mediate de tehnologie în obȃinerea unor rezultate sistemice integrative în contexte de colaborare între mai multe părȃi implicate. Cadrul nostru de simulare a inclus mai multe organizaȃii atât din sectorul public, cât și din cel privat, cu interese diferite și cu diferite niveluri de putere, similar cu un parteneriat pentru durabilitate din viaȃa reală (Horan, 2022). Coordonarea atentă între părȃile implicate care urmăresc să realizeze sinergii în condiȃii de varietate și asimetrie a puterii are efecte directe asupra punerii în aplicare a tuturor ODD-urilor (Stafford-Smith et al., 2017). Cu toate acestea, rapoartele recente privind dezvoltarea durabilă la nivel mondial (IGS, 2023; Sachs et al., 2025) evidenȃiază progresele lente înregistrate în consolidarea parteneriatelor multipartite și a mijloacelor de punere în

aplicare a ODD-urilor. Deși ODD 17 vizează parteneriate continue și pe termen lung între diferite părți cheie, experimentele naturale care implică simulări pe termen mai scurt pot evidenția mecanismele implicate în stimularea sinergiei și colaborării.

Rezultatele susțin rolul complex al tehnologiei în interacțiunea parteneriatelor cu mai multe părți implicate concepute pentru a aborda sarcini complexe care implică interdependențe și interacțiuni multiple. Având în vedere dependența tot mai mare de tehnologie ca o tranziție majoră, rezultate noastre indică faptul că măsura în care sistemele multipartite se bazează pe comunicarea față-în-față sau mediată de tehnologie pentru a interacționa nu are un efect direct asupra rezultatelor integrative, ci unul indirect prin efectele asupra dinamicii sistemului. Mai specific, rezultatele noastre indică faptul că efectul indirect al identificării cu sistemul este semnificativ doar în interacțiunile față-în-față, astfel încât rolul mediator al identificării sistemului este dependent de context și poate să nu faciliteze relația dintre așteptările de interdependență pozitivă și rezultatele sistemice în mediile virtuale.

În conformitate cu teoria prezenței sociale, coprezența a fost mai mare în interacțiunile față-în-față, indicând faptul că părțile implicate au o conștientizare reciprocă mai clară atunci când comunică în persoană, într-un mediu fizic. Mediul de comunicare a interacționat, de asemenea, cu așteptările de interdependență pozitivă în predicția identificării cu sistemul, indicând faptul că așteptările inițiale de suprapunere a intereselor și obiectivelor facilitează identificarea cu sistemul multipartit mai curând în interacțiunile față-în-față. Această constatare susține afirmația că, în mediile virtuale, dinamica emergentă a sistemului poate avea nevoie de mai mult timp pentru a se dezvolta. În general, arătăm că parteneriatele cu mai multe părți implicate beneficiază mai mult de dinamica emergentă a sistemului atunci când se întâlnesc în persoană și nu virtual.

Rezultatele noastre indică, de asemenea, că așteptările inițiale de interdependență pozitivă sunt mai puțin importante decât interdependența pozitivă experimentată și dinamica

sistemului emergent (identificarea și coprezența) în ceea ce privește rezultatele integrative (atingerea obiectivelor și rezolvarea integrativă a problemelor) în interacțiunile cu mai multe părți implicate. În plus, așteptările de interdependență pozitivă au un efect negativ asupra atingerii obiectivelor. Aceste rezultate au implicații importante pentru realizarea colaborării în cadrul parteneriatelor cu mai multe părți implicate, deoarece este posibil ca părțile implicate să nu aibă întotdeauna așteptări clare sau precise cu privire la interesele care se suprapun, dar pot descoperi ulterior domenii neașteptate de interdependență pozitivă în timpul interacțiunilor.

În plus, sentimentele emergente de coprezență și identificare în cadrul sistemului cu mai multe părți implicate au efecte pozitive asupra rezultatelor sistemului, subliniind importanța dezvoltării și valorificării sentimentelor de conștientizare și identificare care se dezvoltă pe măsură ce grupurile implicate interacționează. O provocare particulară pe care o observăm este legată de constatarea că identificarea părților implicate și identificarea cu sistemul sunt relaționate negativ, deși ambele sunt importante pentru obținerea unor rezultate integrative ale sistemului. Această constatare implică faptul că este posibil ca părțile implicate să fie nevoite să echilibreze cu atenție interesele personale și identificarea cu propriul grup cu interesele comune și identificarea la nivel de sistem pentru a ajunge la o dezvoltare durabilă.

În general, arătăm că tranzițiile majore au efecte complexe asupra progreselor înregistrate în ceea ce privește dezvoltarea durabilă. În mod specific, luând în considerare nivelul individual de analiză, pandemia COVID-19 a avut efecte pozitive în ceea ce privește ODD 3 și ODD 5, crescând starea de bine subiectivă și determinând schimbări în natura stereotipurilor de gen. De asemenea, arătăm că tranzițiile organizaționale majore, cum ar fi fuziunile și achizițiile, pot avea efecte pozitive în ceea ce privește munca decentă, facilitând progresul către ODD 8, în cazul în care tranziția este gestionată corespunzător și angajații au opinii pozitive cu privire la schimbare. Bazat pe o perspectivă multinivelară (nivel individual și de echipă), rezultatele noastre calitative pun în lumină efectele paradoxale și multifacetate

ale muncii hibride ca o tranziție majoră, cu efecte atât pozitive, cât și negative în ceea ce privește ODD 8. În cele din urmă, observăm că digitalizarea și dependența de tehnologie au efecte indirecte asupra variabilelor legate de ODD 17, afectând căile prin care parteneriatele multilaterale duc la rezultate sistemice integrative.

Având în vedere contribuția noastră, această teză oferă mai multe avantaje teoretice și metodologice în ceea ce privește amploarea abordărilor teoretice și varietatea metodologică. Utilizarea unei abordări multidisciplinare reprezintă o provocare, deoarece este posibil să nu permită o integrare teoretică clasică între rezultate, însă este un punct forte al acestei teze, având în vedere natura complexă, multifățetată și multinivelară a subiectului în cauză. În această situație, varietatea și complexitatea sunt reprezentative pentru tranzițiile majore și durabilitatea. Focusul de actualitate asupra tranzițiilor majore și a dezvoltării durabile conduce la perspective valoroase, care facilitează o mai bună înțelegere a provocărilor cu care ne confruntăm în prezent ca societate. Dacă reacțiile la tranzițiile majore nu sunt anticipate și gestionate cu atenție, aceste schimbări pot împiedica progresul către dezvoltarea durabilă. Deși aducem o contribuție la ODD și la tranzițiile majore incluse în teză, rămân multe de făcut pentru a extinde această abordare la studiul tranziției, al durabilității și al proceselor psihologice implicate.

4.2. Implicații practice

Din punct de vedere practic, prezentăm mai multe recomandări pentru avansarea progresului către Obiectivele de Dezvoltare Durabilă. În primul rând, luând în considerare ODD 3 (Sănătate și bunăstare), am evidențiat rolul schimbării structurii personalității ca mecanism care determină modificări pozitive sub forma creșterii în urma expunerii la stres și stării de bine subiective ca răspuns la pandemia COVID-19. În contextul intervențiilor care vizează reziliența, gestionarea stresului și starea de bine subiectivă ca răspuns la tranziții sau evenimente majore, susținem că schimbările în stabilitatea emoțională pot fi, de asemenea, utilizate ca un indicator al schimbării pozitive. În plus, susținem intervențiile care vizează în

mod specific creșterea stabilității emoționale în contextul tranzițiilor majore de viață sau al evenimentelor externe (Jayawickreme & Blackie, 2014; Jeronimus et al., 2018). Astfel de intervenții au fost recomandate atât în contexte clinice, cât și la locul de muncă, stabilitatea emoțională fiind cea mai maleabilă și mai receptivă la intervenție dintre cele cinci trăsături de personalitate din modelul Big Five (Ones et al., 2025; Roberts et al., 2017).

Având în vedere ODD 5 (Egalitatea de gen), arătăm că pandemia COVID-19 a determinat schimbări în structura stereotipurilor de gen aplicate managerilor. Deoarece stereotipurile, prejudecățile și discriminarea sunt strâns relaționate, rezultatele noastre indică un pas înainte în reducerea discrepanțelor dintre percepțiile bărbaților și femeilor care ocupă funcții de conducere sau manageriale și, astfel, reducerea discriminării de gen la locul de muncă. Cu toate acestea, în ciuda rezultatelor noastre promițătoare privind natura dinamică a stereotipurilor de gen ca urmare a tranzițiilor majore, rezultatele noastre susțin, de asemenea, persistența stereotipurilor de gen și efectul "think manager, think male". Deși cel mai recent Raport Global Privind Dezvoltarea Durabilă (Sachs et al., 2025) arată o participare mai echilibrată la forța de muncă în funcție de gen, progresele înregistrate în ceea ce privește numirea echitabilă a femeilor în funcții de conducere nu s-au îmbunătățit semnificativ. Ne aliniem recomandărilor propuse de Heilman et al. (2024) și susținem implementarea intervențiilor care vizează procesele organizaționale, care reduc decalajul dintre modul în care sunt percepuți bărbații și femeile cu roluri de conducere. De exemplu, în conformitate cu așteptările conform cărora liderii vor fi mai androgini în viitor, recomandăm ca fișele de post pentru funcțiile de conducere sau de management să conțină atât terminologie comunală, cât și agentică. În plus, recomandăm ca abordările androgine – sub forma unui nivel ridicat atât al trăsăturilor comunale, cât și agentice – să devină așteptate și recompensate în organizații prin introducerea lor în standardele de evaluare a performanței.

Având în vedere ODD 8 (Muncă decentă și creștere economică), această teză are implicații în ceea ce privește gestionarea tranzițiilor majore, cum ar fi schimbările organizaționale și tranziția la un regim de munca hibridă. În mod specific, susținem că organizațiile ar trebui să acorde prioritate intervențiilor de gestionare a schimbărilor care se axează pe nevoile și percepțiile angajaților pentru a asigura o calitate ridicată a muncii în urma tranzițiilor majore. Atitudinile angajaților față de schimbările organizaționale ar trebui monitorizate și gestionate cu atenție. De exemplu, acestea pot fi modelate prin utilizarea unor abordări participative și prin implicarea atât a liderilor, cât și a angajaților în procesul de gestionare a schimbării (Choi, 2011). În plus, organizațiile ar trebui să încadreze schimbarea în termeni de discrepanță și adecvare și să împărtășească informații cu privire la efectele pe care tranzițiile majore le vor avea asupra angajaților. Pentru a crește dimensiunea autoeficacității, angajații ar trebui să primească un training adecvat care să le dea încredere în capacitatea lor de a realiza schimbările (Choi, 2011). În cele din urmă, dimensiunile convingerilor de schimbare pot fi, de asemenea, utilizate ca ținte pentru intervențiile de job crafting cognitiv, în special dacă locurile de muncă sunt supuse schimbării în timpul tranzițiilor organizaționale majore (Buonocore et al., 2020).

Având în vedere tranziția către munca hibridă, organizațiile ar trebui să urmărească să faciliteze atât creșterea economică, cât și munca decentă prin atenuarea efectelor paradoxale ale muncii hibride, gestionarea dinamicilor emergente de diferențiere-integrare și stabilirea de compromisuri și sinergii între forțele care emergente la nivel individual și la nivelul echipei. De exemplu, unul dintre paradoxurile inerente muncii hibride este acela că permite angajaților să ia pauze și să lucreze mai flexibil, crescând în același timp nevoia acestora de a fi conectați permanent prin mijloace tehnologice. După trecerea la munca hibridă, organizațiile ar trebui (1) să sporească diferențierea la nivel individual pentru a asigura satisfacerea nevoilor de competență și relaționare dincolo de nevoia de autonomie care este adresată implicit de munca

flexibilă, (2) să reducă integrarea la nivel individual pentru a evita estomparea excesivă a granițelor de rol și conflictele muncă-familie, (3) să reducă diferențierea la nivel de echipă prin facilitarea interacțiunii la birou și a comunicării informale și (4) să sporească integrarea la nivel de echipă prin stabilirea unor norme de coordonare a echipei și utilizarea instrumentelor tehnologice care facilitează sincronizarea dintre membri.

În cele din urmă, indicăm mecanisme importante pentru obținerea de rezultate integrative și propunem mai multe intervenții legate de ODD 17 (Parteneriat pentru obiective). Arătăm că utilizarea tehnologiei ca mijloc de organizare și facilitare a acestor parteneriate nu reprezintă o amenințare în ceea ce privește rezultatele integrative ale părților implicate. Cu toate acestea, comunicarea virtuală are efecte complexe în ceea ce privește reducerea efectului mecanismelor explicative (de mediere), care ar putea fi vizate în intervențiile de proces. Recomandăm ca sistemele cu mai multe părți implicate în comunicare virtuală să utilizeze semnale care le transmit identitatea și media de comunicare bogată (Oh et al., 2018) și să ia măsuri pentru a crește activitatea și conștientizarea reciprocă (Haines, 2021) pentru a crește coprezența. Recomandăm ca sistemele cu mai multe părți implicate care se asociază pentru realizarea obiectivelor durabile să stabilească norme de interacțiune care vizează dinamica sistemului și să se bazeze pe zonele experimentate de interdependență pozitivă în locul așteptărilor. În plus, recomandăm ca aceste sisteme să gestioneze cu atenție compromisurile dintre identificarea cu grupul și cu sistemul prin conturarea unei identități comune și a unor obiective supraordonate sau care se suprapun, recunoscând în același timp rolul ambelor dinamici de identificare în obținerea unor rezultate integrative ale sistemului.

4.3. Limite

Deși unul dintre obiectivele acestei teze a fost de a avea o abordare multinivelară, nu toate studiile au investigat variabilele țintă dintr-o perspectivă multinivelară. Deoarece țințele asociate Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă sunt în mod inerent multinivelare și multifacetate,

solicităm mai multe cercetări multinivelare care abordează simultan sinergiile și interdependențele dintre ODD-uri. Am urmărit, de asemenea, diversitatea, vizând mai multe tranziții majore și efectele acestora asupra progresului către ODD-uri, dar această decizie înseamnă, totuși, că nu am putut trage concluzii omogene cu privire la efectele tranzițiilor majore bazat pe toate studiile. Cu toate acestea, susținem că această diversitate reprezintă o contribuție teoretică; întrucât factorii care intervin în realizarea dezvoltării durabile există într-un sistem care răspunde la tranziții majore multiple, este important să se investigheze efectele diverselor schimbări. Sugerăm ca cercetările viitoare să urmărească o abordare mai holistică, prin investigarea simultană a mai multor tranziții majore, ceea ce va asigura o validitate ecologică mai ridicată.

În plus, este nevoie de mai multe cercetări privind efectele tranzițiilor majore diferite, cum ar fi utilizarea în creștere a inteligenței artificiale. Cercetările arată că inteligența artificială poate facilita progresul spre anumite Obiective de Dezvoltare Durabilă prin îmbunătățirea tehnologică, dar poate, de asemenea, să împiedice progresul prin creșterea inegalităților inerente, facilitarea creșterii economice în societățile deja afluate, reproducerea stereotipurilor de gen sau amenințarea securității locului de muncă și a muncii decente a angajaților (Vinuesa et al., 2020).

În ceea ce privește măsurarea variabilelor incluse în teză, am utilizat instrumente cu un singur item sau instrumente mai scurte pentru a reduce efortul și timpul necesar pentru completarea chestionarului de către participanți. Deși cercetările anterioare indică faptul că instrumentele cu un singur item sunt frecvent la fel de fidele și valide ca instrumentele cu mai mulți itemi (Allen et al., 2022), cercetările viitoare ar putea investiga în continuare relațiile din variabilele cuprinse în această teză prin colectarea de date multinivelare, din mai multe surse, și prin utilizarea unor instrumente mai lungi.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

- Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), 351–371. <https://doi.org/10.1177/1094428114547952>
- Allan, B. A., Autin, K. L., & Wilkins-Yel, K. G. (2021). Precarious work in the 21st century: A psychological perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103491. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103491>
- Allen, C., & Malekpour, S. (2023). Unlocking and accelerating transformations to the SDGs: A review of existing knowledge. *Sustainability Science*, 18(4), 1939–1960. <https://doi.org/10.1007/s11625-023-01342-z>
- Allen, M. S., Iliescu, D., & Greiff, S. (2022). Single item measures in psychological science: A call to action. *European Journal of Psychological Assessment*, 38(1), 1–5. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000699>
- Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work–family boundary dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 99–121. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330>
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481–505. <https://doi.org/10.1177/0021886307303654>
- Aschwanden, D., Strickhouser, J. E., Sesker, A. A., Lee, J. H., Luchetti, M., Stephan, Y., Sutin, A. R., & Terracciano, A. (2021). Psychological and behavioural responses to Coronavirus disease 2019: The role of personality. *European Journal of Personality*, 35(1), 51–66. <https://doi.org/10.1002/per.2281>

- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- Autin, K. L., Duffy, R. D., Blustein, D. L., Gensmer, N. P., Douglass, R. P., England, J. W., & Allan, B. A. (2019). The development and initial validation of need satisfaction scales within the psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology*, 66(2), 195–209. <https://doi.org/10.1037/cou0000323>
- Bartels, J., Douwes, R., De Jong, M., & Pruyn, A. (2006). Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17(S1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00478.x>
- Bell, B. S., McAlpine, K. L., & Hill, N. S. (2023). Leading virtually. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 339–362. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050115>
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 155–162. <https://doi.org/10.1037/h0036215>
- Berwick, D. M., Murphy, J. M., Goldman, P. A., Ware, J. E. J., Barsky, A. J., & Weinstein, M. C. (1991). Performance of a five-item mental health screening test. *Medical Care*, 29(2), 169–176. <https://doi.org/10.1097/00005650-199102000-00008>
- Beus, J. M., Dhanani, L. Y., & Mccord, M. A. (2015). A meta-analysis of personality and workplace safety: Addressing unanswered questions. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 498–498. <https://doi.org/10.1037/a0038298>

- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rWG and rWG(J) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 66–80. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.006>
- Biocca, F., Harms, C., & Burgoon, J. K. (2003). Toward a more robust theory and measure of social presence: Review and suggested criteria. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 12(5), 456–480. <https://doi.org/10.1162/105474603322761270>
- Boals, A., Southard-Dobbs, S., & Blumenthal, H. (2015). Adverse events in emerging adulthood are associated with increases in neuroticism. *Journal of Personality*, 83(2), 202–211. <https://doi.org/10.1111/jopy.12095>
- Boothby, E. J., Cooney, G., & Schweitzer, M. E. (2023). Embracing complexity: A review of negotiation research. *Annual Review of Psychology*, 74(1), 299–332. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-033020-014116>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners*. SAGE.
- Breslau, N., & Schultz, L. (2013). Neuroticism and post-traumatic stress disorder: A prospective investigation. *Psychological Medicine*, 43(8), 1697–1702. <https://doi.org/10.1017/S0033291712002632>
- Brown, R. R., Deletic, A., & Wong, T. H. F. (2015). Interdisciplinarity: How to catalyse collaboration. *Nature*, 525(7569), 315–317. <https://doi.org/10.1038/525315a>
- Buonocore, F., Gennaro, D., Russo, M., & Salvatore, D. (2020). Cognitive job crafting: A possible response to increasing job insecurity and declining professional prestige. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 244–259. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12270>

- Burki, T. (2020). The indirect impact of COVID-19 on women. *The Lancet Infectious Diseases*, 20(8), 904–905. [https://doi.org/10.1016/S1473-3099\(20\)30568-5](https://doi.org/10.1016/S1473-3099(20)30568-5)
- Burnes, B., & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's Field Theory: A review and re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 408–425. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00348.x>
- Chater, N., & Loewenstein, G. (2023). The i-frame and the s-frame: How focusing on individual-level solutions has led behavioral public policy astray. *Behavioral and Brain Sciences*, 46, e147. <https://doi.org/10.1017/s0140525x22002023>
- Chigbu, B. I., & Nekhwevha, F. (2023). Exploring the concepts of decent work through the lens of SDG 8: Addressing challenges and inadequacies. *Frontiers in Sociology*, 8, 1266141. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1266141>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Cikara, M. (2021). Causes and consequences of coalitional cognition. In B. Gawronski (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 64, pp. 65–128). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/bs.aesp.2021.04.002>
- Costa, P., & McCrae, R. (1980). Influence of extraversion neuroticism on subjective well-being: Happy unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 668–678. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.38.4.668>
- Cremers, E. E., & Curşeu, P. L. (2024). Mind the (identification) gap: Foci in multiteam systems and their impact on innovative work behaviours. *Systems Research and Behavioral Science*, 41(3), 413–427. <https://doi.org/10.1002/sres.2978>
- Curşeu, P. L., & Pop-Curşeu, I. (2018). Gender in the afterlife: An exploration of dynamic gender stereotypes in the epitaphs of the Merry Cemetery of Săpânța. *Frontiers in Psychology*, 9, 1436. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01436>

- Curşeu, P. L., & Schruijer, S. (2020). Participation and goal achievement of multiparty collaborative systems dealing with complex problems: A natural experiment. *Sustainability*, 12(3), 987. <https://doi.org/10.3390/su12030987>
- Curşeu, P. L., Coman, A. D., Panchenko, A., Fodor, O. C., & Raţiu, L. (2021). Death anxiety, death reflection and interpersonal communication as predictors of social distance towards people infected with COVID 19. *Current Psychology*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01171-8>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Dalal, R. S., Alaybek, B., & Lievens, F. (2020). Within-person job performance variability over short timeframes: Theory, empirical research, and practice. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045350>
- Dalton, K., & Kennedy, L. (2007). Management culture in Romania: Patterns of change and resistance. *Journal for East European Management Studies*, 232-259. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2007-3-232>
- Dao, M. A., & Bauer, F. (2021). Human integration following M&A: Synthesizing different M&A research streams. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100746. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100746>
- DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, A. G. (2013). Assessing ethical organizational culture: Refinement of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 460–484. <https://doi.org/10.1177/0021886313500987>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology*

and *Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Delanoeije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843–1868.

<https://doi.org/10.1177/0018726718823071>

Deutsch, M. (1949). A theory of co-operation and competition. *Human Relations*, 2(2), 129–152. <https://doi.org/10.1177/001872674900200204>

Di Crosta, A., Palumbo, R., Marchetti, Ceccato, I., La Malva, P., Maiella, R., Cipi, M., Roma, P., Mammarella, N., Verrocchio, M. C., & Di Domenico, A. (2020). Individual differences, economic stability, and fear of contagion as risk factors for PTSD symptoms in the COVID-19 emergency. *Frontiers in Psychology*, 11.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.567367>

Diekmann, A. B., & Eagly, A. H. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(10), 1171–1188. <https://doi.org/10.1177/0146167200262001>

Diekmann, A. B., & Goodfriend, W. (2006). Rolling with the changes: A role congruity perspective on gender norms. *Psychology of Women Quarterly*, 30(4), 369–383.

<https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2006.00312.x>

Diekmann, A. B., Eagly, A. H., Mladinic, A., & Ferreira, M. C. (2005). Dynamic stereotypes about women and men in Latin America and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(2), 209–226. <https://doi.org/10.1177/0022022104272902>

Diener, E., Inglehart, R., & Tay, L. (2013). Theory and validity of life satisfaction scales. *Social Indicators Research*, 112(3), 497–527. <https://doi.org/10.1007/s11205-012-0076-y>

- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Donnelly, K., & Twenge, J. M. (2017). Masculine and feminine traits on the Bem Sex-Role Inventory, 1993–2012: A cross-temporal meta-analysis. *Sex Roles*, 76(9), 556–565. <https://doi.org/10.1007/s11199-016-0625-y>
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The Psychology of Working Theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127–148. <https://doi.org/10.1037/cou0000140>
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2016). Social role theory of sex differences. *The Wiley Blackwell encyclopedia of gender and sexuality studies*, 1-3. <https://doi.org/10.1002/9781118663219.wbegss183>
- Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Sczesny, S. (2020). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychologist*, 75(3), 301–315. <https://doi.org/10.1037/amp0000494>
- Edwards, T., & Edwards, M. R. (2015). Perceptions of employee voice and representation in the post-acquisition period: Comparative and longitudinal evidence from an international acquisition. *Human Relations*, 68(1), 131–156. <https://doi.org/10.1177/0018726714525649>

- Eichenauer, C. J., Ryan, A. M., & Alanis, J. M. (2022). Leadership during crisis: An examination of supervisory leadership behavior and gender during COVID-19. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 190–207. <https://doi.org/10.1177/15480518211010761>
- Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 69(1), 275–298. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>
- Elstak, M. N., Bhatt, M., Van Riel, C. B. M., Pratt, M. G., & Berens, G. A. J. M. (2015). Organizational identification during a merger: The role of self-enhancement and uncertainty reduction motives during a major organizational change. *Journal of Management Studies*, 52(1), 32–62. <https://doi.org/10.1111/joms.12105>
- Fernández, R. S., Crivelli, L., Guimet, N. M., Allegri, R. F., & Pedreira, M. E. (2020). Psychological distress associated with COVID-19 quarantine: Latent profile analysis, outcome prediction and mediation analysis. *Journal of Affective Disorders*, 277, 75–84. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2020.07.133>
- Finstad, G. L., Giorgi, G., Lulli, L. G., Pandolfi, C., Foti, G., León-Perez, J. M., Cantero-Sánchez, F. J., & Mucci, N. (2021). Resilience, coping strategies and posttraumatic growth in the workplace following COVID-19: A narrative review on the positive aspects of trauma. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18), 9453. <https://doi.org/10.3390/ijerph18189453>
- Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2005). Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: Untangling the contradictions. *Organization Science*, 16(1), 19–32. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0101>
- Fuso Nerini, F., Mazzucato, M., Rockström, J., Van Asselt, H., Hall, J. W., Matos, S., ... & Sachs, J. (2024). Extending the Sustainable Development Goals to 2050—a road map. *Nature*, 630(8017), 555–558. <https://doi.org/10.1038/d41586-024-01754-6>

- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gartzia, L., Ryan, M. K., Balluerka, N., & Aritzeta, A. (2012). Think crisis–think female: Further evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 603–628. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.591572>
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495.
<https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>
- Gibson, C. B., Gilson, L., Griffith, T. L., & O'Neill, T. A. (2023). Should employees be required to return to the office? *Organizational Dynamics*, 52(2), 100981.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100981>
- Giessner, S. R. (2011). Is the merger necessary? The interactive effect of perceived necessity and sense of continuity on post-merger identification. *Human Relations*, 64(8), 1079–1098. <https://doi.org/10.1177/0018726711406979>
- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. In I. Mervielde, I. Deary, F. De Fruyt, & F. Ostendorf (Eds.), *Personality Psychology in Europe* (Vol. 7, pp. 7–28). Tilburg University Press.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
<https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

- Haines, R. (2021). Activity awareness, social presence, and motivation in distributed virtual teams. *Information & Management*, 58(2), 103425.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103425>
- Handke, L., Aldana, A., Costa, P. L., & O'Neill, T. A. (2024). Hybrid teamwork: What we know and where we can go from here. *Small Group Research*, 55(5), 805–835.
<https://doi.org/10.1177/10464964241279078>
- Harms, C., & Biocca, F. (2004, October). Internal consistency and reliability of the networked minds measure of social presence. In *Seventh annual international workshop: Presence* (Vol. 2004). Valencia: Universidad Politecnica de Valencia.
- Haslam, C., Haslam, S. A., Jetten, J., Cruwys, T., & Steffens, N. K. (2021). Life change, social identity, and health. *Annual Review of Psychology*, 72, 635–661.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-060120-111721>
- Haslam, S. A., & Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 530–546.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.011>
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2020). Conditional process analysis: Concepts, computation, and advances in the modeling of the contingencies of mechanisms. *American Behavioral Scientist*, 64(1), 19–54.
<https://doi.org/10.1177/0002764219859633>

- Hays, R. D., Liu, H., & Kapteyn, A. (2015). Use of Internet panels to conduct surveys. *Behavior Research Methods*, 47(3), 685–690. <https://doi.org/10.3758/s13428-015-0617-9>
- Heilman, M. E., Caleo, S., & Manzi, F. (2024). Women at work: Pathways from gender stereotypes to gender bias and discrimination. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 165–192. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-034105>
- Hill, N. S., Axtell, C., Raghuram, S., & Nurmi, N. (2022). Unpacking virtual work's dual effects on employee well-being: An integrative review and future research agenda. *Journal of Management*, 50(2), 752–792. <https://doi.org/10.1177/01492063221131535>
- Hilton, J. L., & von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 237–271. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.237>
- Horan, D. (2022). A framework to harness effective partnerships for the sustainable development goals. *Sustainability Science*, 17(4), 1573–1587. <https://doi.org/10.1007/s11625-021-01070-2>
- IGS (2023). *Global Sustainable Development Report 2023: Times of Crisis, Times of Change - Science for Accelerating Transformations to Sustainable Development*. United Nations.
- Ilies, R., Yao, J., Curseu, P. L., & Liang, A. X. (2019). Educated and happy: A four-year study explaining the links between education, job fit, and life satisfaction. *Applied Psychology*, 68(1), 150-176. <https://doi.org/10.1111/apps.12158>
- ILO. (December 15, 2023). Proportion of women in managerial positions worldwide from 1991 to 2021 [Graph]. In Statista. Retrieved July 05, 2024, from

<https://www.statista.com/statistics/1259478/women-in-managerial-positions-worldwide/>

- Jayawickreme, E., & Blackie, L. E. R. (2014). Post-traumatic growth as positive personality change: Evidence, controversies and future directions. *European Journal of Personality*, 28(4), 312–331. <https://doi.org/10.1002/per.1963>
- Jayawickreme, E., Infurna, F. J., Alajak, K., Blackie, L. E. R., Chopik, W. J., Chung, J. M., Dorfman, A., Fleeson, W., Forgeard, M. J. C., Frazier, P., Furr, R. M., Grossmann, I., Heller, A. S., Laceulle, O. M., Lucas, R. E., Luhmann, M., Luong, G., Meijer, L., McLean, K. C., ... Zonneveld, R. (2021). Post-traumatic growth as positive personality change: Challenges, opportunities, and recommendations. *Journal of Personality*, 89(1), 145–165. <https://doi.org/10.1111/jopy.12591>
- Jeronimus, B. F., Ormel, J., Aleman, A., Penninx, B. W. J. H., & Riese, H. (2013). Negative and positive life events are associated with small but lasting change in neuroticism. *Psychological Medicine*, 43(11), 2403–2415. <https://doi.org/10.1017/S0033291713000159>
- Jeronimus, B. F., Riese, H., & Ormel, J. (2018). *Environmental influences on neuroticism in adulthood: A systematic review* [Preprint]. Open Science Framework. <https://doi.org/10.31219/osf.io/73rza>
- Jeronimus, B. F., Riese, H., Sanderman, R., & Ormel, J. (2014). Mutual reinforcement between neuroticism and life experiences: A five-wave, 16-year study to test reciprocal causation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(4), 751–764. <https://doi.org/10.1037/a0037009>
- Johnson, D. W. (2003). Social interdependence: Interrelationships among theory, research, and practice. *American Psychologist*, 58(11), 934–945. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.11.934>

- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2003). Field testing integrative negotiations. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 9(1), 39–68.
https://doi.org/10.1207/S15327949PAC0901_02
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2005). New developments in social interdependence theory. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131(4), 285–358.
<https://doi.org/10.3200/MONO.131.4.285-358>
- Kandler, C., Bleidorn, W., Riemann, R., Angleitner, A., & Spinath, F. M. (2012). Life events as environmental states and genetic traits and the role of personality: A longitudinal twin study. *Behavior Genetics*, 42(1), 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10519-011-9491-0>
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
- Kern, M. C., Brett, J. M., Weingart, L. R., & Eck, C. S. (2020). The “fixed” pie perception and strategy in dyadic versus multiparty negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 157, 143–158.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.01.001>
- Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22), 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Kilcullen, M., Feitosa, J., & Salas, E. (2022). Insights from the virtual team science: Rapid deployment during COVID-19. *Human Factors*, 64(8), 1429–1440.
<https://doi.org/10.1177/0018720821991678>

- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
<https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225. <https://doi.org/10.1002/job.665>
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2012). Work–family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152–171. <https://doi.org/10.1177/2041386611436264>
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person–environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 485–507.
<https://doi.org/10.1002/job.386>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research*. SAGE Publications.
- Lamers, S. M. A., Westerhof, G. J., Kovács, V., & Bohlmeijer, E. T. (2012). Differential relationships in the association of the Big Five personality traits with positive mental health and psychopathology. *Journal of Research in Personality*, 46(5), 517–524.
<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2012.05.012>

- Lasheras, I., Gracia-García, P., Lipnicki, D. M., Bueno-Notivol, J., López-Antón, R., de la Cámara, C., Lobo, A., & Santabárbara, J. (2020). Prevalence of anxiety in medical students during the COVID-19 pandemic: A rapid systematic review with meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6603. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186603>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Leonardi, P. M., Parker, S. H., & Shen, R. (2024). How remote work changes the world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 193–219. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-091922-015852>
- Lewin, K. (1943). Defining the “field at a given time.” *Psychological Review*, 50(3), 292–310. <https://doi.org/10.1037/h0062738>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712>
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127–149. <https://doi.org/10.1177/0021886314522322>
- Liu, S., Lithopoulos, A., Zhang, C.-Q., Garcia-Barrera, M. A., & Rhodes, R. E. (2021). Personality and perceived stress during COVID-19 pandemic: Testing the mediating role of perceived threat and efficacy. *Personality and Individual Differences*, 168, 110351. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110351>
- Lombardo, P., Jones, W., Wang, L., Shen, X., & Goldner, E. M. (2018). The fundamental association between mental health and life satisfaction: results from successive waves

- of a Canadian national survey. *BMC Public Health*, 18(1), 1-9.
<https://doi.org/10.1186/s12889-018-5235-x>
- Lowry, P. B., Roberts, T. L., Romano, N. C., Cheney, P. D., & Hightower, R. T. (2006). The impact of group size and social presence on small-group communication: Does computer-mediated communication make a difference? *Small Group Research*, 37(6), 631–661. <https://doi.org/10.1177/1046496406294322>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Malekpour, S., Allen, C., Sagar, A., Scholz, I., Persson, Å., Miranda, J. J., Bennich, T., Dube, O. P., Kanie, N., Madise, N., Shackell, N., Montoya, J. C., Pan, J., Hathie, I., Bobylev, S. N., Agard, J., & Al-Ghanim, K. (2023). What scientists need to do to accelerate progress on the SDGs. *Nature*, 621(7978), 250–254.
<https://doi.org/10.1038/d41586-023-02808-x>
- Manchia, M., Gathier, A. W., Yapici-Eser, H., Schmidt, M. V., de Quervain, D., van Amelsvoort, T., Bisson, J. I., Cryan, J. F., Howes, O. D., Pinto, L., van der Wee, N. J., Domschke, K., Branchi, I., & Vinkers, C. H. (2022). The impact of the prolonged COVID-19 pandemic on stress resilience and mental health: A critical review across waves. *European Neuropsychopharmacology*, 55, 22–83.
<https://doi.org/10.1016/j.euroneuro.2021.10.864>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81–90. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>
- McWha-Hermann, I., Blustein, D. L., Seubert, L., Wilde, J., Allan, B. A., Searle, R. H., & Seubert, C. (2025). Tackling precarious work through work and organizational

psychology: It's work but not as we know it. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 1–11.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2433489>

Mishra, M., Desul, S., Santos, C. A. G., Mishra, S. K., Kamal, A. H. M., Goswami, S., Kalumba, A. M., Biswal, R., Da Silva, R. M., Dos Santos, C. A. C., & Baral, K. (2023). A bibliometric analysis of sustainable development goals (SDGs): A review of progress, challenges, and opportunities. *Environment, Development and Sustainability*, 26(5), 11101–11143. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03225-w>

Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. (2021). Telework, hybrid work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards policy coherence. *Sustainability*, 13(16), Article 16. <https://doi.org/10.3390/su13169222>

Montoya, A. K. (2019). Moderation analysis in two-instance repeated measures designs: Probing methods and multiple moderator models. *Behavior Research Methods*, 51(1), 61–82. <https://doi.org/10.3758/s13428-018-1088-6>

Montoya, A. K., & Hayes, A. F. (2017). Two-condition within-participant statistical mediation analysis: A path-analytic framework. *Psychological Methods*, 22(1), 6–27. <https://doi.org/10.1037/met0000086>

Morales-Vives, F., Dueñas, J.-M., Vigil-Colet, A., & Camarero-Figuerola, M. (2020). Psychological variables related to adaptation to the COVID-19 lockdown in Spain. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.565634>

Morgan, D. L. (1996). Focus groups. *Annual Review of Sociology*, 22(1), 129–152. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.129>

Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K., & Sudkämper, A. (2020). The who, when, and why of the glass cliff phenomenon: A meta-analysis of appointments to precarious

leadership positions. *Psychological Bulletin*, 146(9), 797–829.

<https://doi.org/10.1037/bul0000234>

Mühlemann, N. S., Steffens, N. K., Ullrich, J., Haslam, S. A., & Jonas, K. (2022).

Understanding responses to an organizational takeover: Introducing the social identity model of organizational change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 123(5), 1004–1023. <https://doi.org/10.1037/pspi0000386>

Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical climates in

organizations: A review and research agenda. *Business Ethics Quarterly*, 27(4), 475–512. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.23>

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job

performance? *Personnel Psychology*, 62(1), 89–134. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01130.x>

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-

analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>

Nikčević, A. V., Marino, C., Kolubinski, D. C., Leach, D., & Spada, M. M. (2021).

Modelling the contribution of the Big Five personality traits, health anxiety, and COVID-19 psychological distress to generalised anxiety and depressive symptoms during the COVID-19 pandemic. *Journal of Affective Disorders*, 279, 578–584.

<https://doi.org/10.1016/j.jad.2020.10.053>

- Nyberg, A. J., Shaw, J. D., & Zhu, J. (2021). The people still make the (remote work-) place: Lessons from a pandemic. *Journal of Management*, 47(8), 1967–1976.
<https://doi.org/10.1177/01492063211023563>
- O’Leary & Cummings. (2007). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS Quarterly*, 31(3), 433.
<https://doi.org/10.2307/25148802>
- O’Leary, M. B., & Mortensen, M. (2010). Go (con) figure: Subgroups, imbalance, and isolates in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 21(1), 115–131.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0434>
- Oh, C. S., Bailenson, J. N., & Welch, G. F. (2018). A systematic review of social presence: Definition, antecedents, and implications. *Frontiers in Robotics and AI*, 5.
<https://doi.org/10.3389/frobt.2018.00114>
- Ones, D. S., Stanek, K. C., & Dilchert, S. (2025). Beyond change: Personality-environment alignment at work. *International Journal of Selection and Assessment*, 33(1), e12507.
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12507>
- Onwuegbuzie, A. J., Dickinson, W. B., Leech, N. L., & Zoran, A. G. (2009). A qualitative framework for collecting and analyzing data in focus group research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(3), 1–21.
<https://doi.org/10.1177/160940690900800301>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients’ reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Ormel, J., & Schaufeli, W. B. (1991). Stability and change in psychological distress and their relationship with self-esteem and locus of control: A dynamic equilibrium model.

Journal of Personality and Social Psychology, 60, 288–299.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.2.288>

Ormel, J., Riese, H., & Rosmalen, J. G. M. (2012). Interpreting neuroticism scores across the adult life course: Immutable or experience-dependent set points of negative affect?

Clinical Psychology Review, 32(1), 71–79. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2011.10.004>

Park, C. L., Cohen, L. H., & Murch, R. L. (1996). Assessment and prediction of stress-related growth. *Journal of Personality*, 64(1), 71–105. [https://doi.org/10.1111/j.1467-](https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1996.tb00815.x)

[6494.1996.tb00815.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1996.tb00815.x)

Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of*

Applied Psychology, 99(6), 1129–1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>

Pluut, H., Ilies, R., Curşeu, P. L., & Savani, K. (2025). The Things I Do for You... and for Myself: Dyadic and Dynamic Effects of Social Support in Dual-Earner Couples.

Journal of Business and Psychology, 1-17. [https://doi.org/10.1007/s10869-025-](https://doi.org/10.1007/s10869-025-10020-z)

[10020-z](https://doi.org/10.1007/s10869-025-10020-z)

Porter, A. L., & Rafols, I. (2009). Is science becoming more interdisciplinary? Measuring and mapping six research fields over time. *Scientometrics*, 81(3), 719–745.

<https://doi.org/10.1007/s11192-008-2197-2>

Post, C., Latu, I. M., & Belkin, L. Y. (2019). A female leadership trust advantage in times of crisis: under what conditions? *Psychology of Women Quarterly*, 43(2), 215–231.

<https://doi.org/10.1177/0361684319828292>

Postmes, T., Haslam, S. A., & Jans, L. (2013). A single-item measure of social identification: Reliability, validity, and utility. *British Journal of Social Psychology*, 52(4), 597–617.

<https://doi.org/10.1111/bjso.12006>

- Probert, J., & Turnbull James, K. (2011). Leadership development: Crisis, opportunities and the leadership concept. *Leadership*, 7(2), 137–150.
<https://doi.org/10.1177/1742715010394810>
- Purvanova, R. K., & Kenda, R. (2022). The impact of virtuality on team effectiveness in organizational and non-organizational teams: A meta-analysis. *Applied Psychology*, 71(3), 1082–1131. <https://doi.org/10.1111/apps.12348>
- Rabbie, J. M., Schot, J. C., & Visser, L. (1989). Social identity theory: A conceptual and empirical critique from the perspective of a behavioural interaction model. *European Journal of Social Psychology*, 19(3), 171–202.
<https://doi.org/10.1002/ejsp.2420190302>
- Raghuram, S., Hill, N. S., Gibbs, J. L., & Maruping, L. M. (2019). Virtual work: Bridging research clusters. *Academy of Management Annals*, 13(1), 308–341.
<https://doi.org/10.5465/annals.2017.0020>
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368–376. <https://doi.org/10.5465/255985>
- Rakhshani, A., & Furr, R. M. (2021). The reciprocal impacts of adversity and personality traits: A prospective longitudinal study of growth, change, and the power of personality. *Journal of Personality*, 89(1), 50–67. <https://doi.org/10.1111/jopy.12541>
- Roberts, B. W., Luo, J., Briley, D. A., Chow, P. I., Su, R., & Hill, P. L. (2017). A systematic review of personality trait change through intervention. *Psychological Bulletin*, 143(2), 117–141. <https://doi.org/10.1037/bul0000088>
- Rockwood, N. J. (2017). *Advancing the formulation and testing of multilevel mediation and moderated mediation models* (Master's thesis, The Ohio State University).

- Rockwood, N. J., & Hayes, A. F. (2017, May). MLmed: An SPSS macro for multilevel mediation and conditional process analysis. In *Poster presented at the annual meeting of the Association of Psychological Science (APS), Boston, MA.*
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Mora-Valentín, E.-M., & Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2018). Successful human resources management factors in international mergers and acquisitions. *Administrative Sciences*, 8(3), Article 3.
<https://doi.org/10.3390/admsci8030045>
- Rosado-Solomon, E. H., Koopmann, J., Lee, W., & Cronin, M. A. (2023). Mental health and mental illness in organizations: A review, comparison, and extension. *Academy of Management Annals*, 17(2), 751–797. <https://doi.org/10.5465/annals.2021.0211>
- Rosette, A. S., & Tost, L. P. (2010). Agentic women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 221–235. <https://doi.org/10.1037/a0018204>
- Ross, M., & Newby-Clark, I. R. (1998). Construing the past and future. *Social cognition*, 16(1), 133-150. <https://doi.org/10.1521/soco.1998.16.1.133>
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group & Organization Management*, 35(6), 751–781. <https://doi.org/10.1177/1059601110390835>
- Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2024). Ethical culture in organizations: A review and agenda for future research. *Business Ethics Quarterly*, 34(1), 97–138. <https://doi.org/10.1017/beq.2022.44>
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>

- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549–572. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351856>
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., & Postmes, T. (2007). Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions. *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 182–197. <https://doi.org/10.1108/09534810710724748>
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis—think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager—think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470–484. <https://doi.org/10.1037/a0022133>
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446–455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008>
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63(3), 397–427. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Sachs, J. D., Lafortune, G., Fuller, G., & Iablonovski, G. (2025). *Financing Sustainable Development to 2030 and Mid-Century. Sustainable Development Report 2025*. Dublin University Press. <https://doi.org/10.25546/111909>

Sarubin, N., Wolf, M., Giegling, I., Hilbert, S., Naumann, F., Gutt, D., Jobst, A., Sabaß, L.,

Falkai, P., Rujescu, D., Bühner, M., & Padberg, F. (2015). Neuroticism and extraversion as mediators between positive/negative life events and resilience.

Personality and Individual Differences, 82, 193–198.

<https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.03.028>

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite

management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95–100.

<https://doi.org/10.1037/h0037128>

Scherpenzeel, A. (2011). Data collection in a probability-based internet panel: How the LISS

panel was built and how it can be used. *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 109(1), 56–61.

<https://doi.org/10.1177/0759106310387713>

Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational

climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the journal of applied psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482.

<https://doi.org/10.1037/apl0000090>

Schruijer, S. (2021). The group dynamics of interorganizational relationships. *Oxford*

Research Encyclopedia of Psychology, 1-19.

<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.512>

Schruijer, S. G. L., & Curşeu, P. L. (2021). Distrust, identification and collaboration

effectiveness in multiparty systems. *Sustainability*, 13(13), 7364.

<https://doi.org/10.3390/su13137364>

Seubert, C., Hopfgartner, L., & Glaser, J. (2021). Living wages, decent work, and need

satisfaction: An integrated perspective. *European Journal of Work and*

Organizational Psychology, 30(6), 808–823.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1966094>

Shamir, B. (1992). Attribution of influence and charisma to the leader: The romance of leadership revisited. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 386–407.

<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1992.tb01546.x>

Shamir, B., & Kark, R. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 115–123. <https://doi.org/10.1348/096317904322915946>

Sheldon, K. M., & Niemiec, C. P. (2006). It's not just the amount that counts: Balanced need satisfaction also affects well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(2), 331–341. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.2.331>

Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. Wiley.

Smallfield, J., & Kluemper, D. H. (2022). An explanation of personality change in organizational science: Personality as an outcome of workplace stress. *Journal of Management*, 48(4), 851–877. <https://doi.org/10.1177/0149206321998429>

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>

Stafford-Smith, M., Griggs, D., Gaffney, O., Ullah, F., Reyers, B., Kanie, N., Stigson, B., Shrivastava, P., Leach, M., & O'Connell, D. (2017). Integration: The key to implementing the Sustainable Development Goals. *Sustainability Science*, 12(6), 911–919. <https://doi.org/10.1007/s11625-016-0383-3>

- Steel, P., Schmidt, J., & Shultz, J. (2008). Refining the relationship between personality and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 134(1), 138–161.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.1.138>
- Stoker, J. I., Van der Velde, M., & Lammers, J. (2012). Factors relating to managerial stereotypes: The role of gender of the employee and the manager and management gender ratio. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 31–42.
<https://doi.org/10.1007/s10869-011-9210-0>
- Sung, W., Woehler, M. L., Fagan, J. M., Grosser, T. J., Floyd, T. M., & Labianca, G. J. (2017). Employees' responses to an organizational merger: Intraindividual change in organizational identification, attachment, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 910–934. <https://doi.org/10.1037/apl0000197>
- Swaab, R., Postmes, T., van Beest, I., & Spears, R. (2007). Shared cognition as a product of, and precursor to, shared identity in negotiations. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 33(2), 187–199. <https://doi.org/10.1177/0146167206294788>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Nelson-Hall. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>.
- Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15(1), 1–18.
https://doi.org/10.1207/s15327965pli1501_01
- ter Hoeven, C. L., & van Zoonen, W. (2020). Helping others and feeling engaged in the context of workplace flexibility: The importance of communication control. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 62–83.
<https://doi.org/10.1177/2329488419898799>

- Tjosvold, D., Wong, A. S. H., & Feng Chen, N. Y. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 545–568. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306>
- Tremmel, M., & Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology*, 14, 1034258. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258>
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Blackwell.
- Twenge, J. M. (1997). Changes in masculine and feminine traits over time: A meta-analysis. *Sex Roles*, 36(5), 305–325. <https://doi.org/10.1007/BF02766650>
- Ullrich, J., Wieseke, J., & Dick, R. V. (2005). Continuity and change in mergers and acquisitions: A social identity case study of a German industrial merger. *Journal of Management Studies*, 42(8), 1549–1569. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00556.x>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Vansina, L., Taillieu, T., & Schruijer, S. (1998). ‘Managing’ multiparty issues: Learning from experience. In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 11) (pp. 159-183). Greenwich: JAI Press.
- Vinuesa, R., Azizpour, H., Leite, I., Balaam, M., Dignum, V., Domisch, S., Felländer, A., Langhans, S. D., Tegmark, M., & Fuso Nerini, F. (2020). The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals. *Nature Communications*, 11(1), 233. <https://doi.org/10.1038/s41467-019-14108-y>
- Walter, S. L., Seibert, S. E., Goering, D., & O’Boyle, E. H. (2019). A tale of two sample sources: Do results from online panel data and conventional data converge? *Journal*

of Business and Psychology, 34(4), 425–452. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9552-y>

- Wang, L. P., & Maxwell, S. E. (2015). On disaggregating between-person and within-person effects with longitudinal data using multilevel models. *Psychological Methods*, 20(1), 63–83. <https://doi.org/10.1037/met0000030>
- Wiese, C. W., Dormann, C., Vaziri, H., Tay, L., Wille, B., Chen, J., Moran, L. H., & Li, Y. (2025). Happy work, happy life? A replication and comparison of the longitudinal effects between job and life satisfaction using continuous time meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 46(4), 487–511. <https://doi.org/10.1002/job.2861>
- Woehr, D. J., Loignon, A. C., Schmidt, P. B., Loughry, M. L., & Ohland, M. W. (2015). Justifying aggregation with consensus-based constructs: A review and examination of cutoff values for common aggregation indices. *Organizational Research Methods*, 18(4), 704–737. <https://doi.org/10.1177/1094428115582090>