

ȘCOALA DOCTORALĂ DE PSIHOLOGIE COGNITIVĂ APLICATĂ

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT
COGNIȚIA DISEUNCȚIONALĂ MANAGERIALĂ ȘI IMPACTUL SĂU
ASUPRA LUĂRII DECIZIILOR STRATEGICE ȘI A DINAMICII
ECHIPEI

AUTOR: DOCTORAND CHRISTIAN SCHOLTES

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC: Prof. dr. PETRU LUCIAN CURȘEU

CLUJ-NAPOCA

2026

Cuprins

I. CAPITOLUL I. CADRUL TEORETIC	4
1.1. Introducere în tema cercetării	4
1.2. Importanța Cercetării.....	6
II. CAPITOLUL II. OBIECTIVE DE CERCETARE ȘI METODOLOGIE GENERALĂ	8
2.1. Obiective de cercetare	8
2.2. Metodologie generală	9
III. CAPITOLUL III. CONTRIBUȚII ORIGINALE DE CERCETARE	10
3.1. Studiul 1. Cogniție disfuncțională și rezultate legate de muncă: O sinteză sistematică a literaturii	10
3.1.1. Introducere.....	10
3.1.2. Metodă.....	12
3.1.3. Rezultate.....	12
3.1.4. Discuții și concluzii.....	13
3.2. Studiul 2. Raționalitate managerială, cogniție disfuncțională și cuprinderea decizională organizațională	19
3.2.1. Introducere.....	19
3.2.2. Metodă.....	24
3.2.3. Rezultate.....	24
3.2.4. Discuții și concluzii.....	26
3.3. Studiul 3. Ocuparea rolului managerial, cogniția disfuncțională și propensiunea la risc ca predictor ai perturbării COVID-19 în organizații.....	30
3.3.1. Introducere.....	30
3.3.2. Metodă.....	36
3.3.3. Rezultate.....	37
3.3.4. Discuții și concluzii.....	40
3.4. Studiul 4. A partaja sau a nu partaja: O explorare a cogniției iraționale și a partajării cunoștințelor în grupuri	43
3.4.1. Introducere.....	43
3.4.2. Metodă.....	50
3.4.3. Rezultate.....	51
3.4.4. Discuții și concluzii.....	54
IV. CAPITOLUL IV. CONCLUZII ȘI DISCUȚII GENERALE.....	57
4.1. Contribuții teoretice.....	57

4.2. Contribuții practice.....	60
4.3. Cercetări suplimentare privind CD.....	63
BIBLIOGRAFIE	65

I. CAPITOLUL I. CADRUL TEORETIC

1.1. Introducere în tema cercetării

Prezenta teză de doctorat se concentrează pe tema cogniției disfuncționale (CD) în organizații, operaționalizată ca scheme cognitive disfuncționale (Young et al., 2006), precum și ca și convingeri iraționale care implică cerințe absolutiste (Lindner et al., 1999), pe impactul său în mediile de lucru și pe interacțiunea sa cu cogniția rațională (CR).

Principala operaționalizare a CD este furnizată în această teză de conceptul de schemă dezadaptativă timpurie (SDT), cunoscută și sub numele de schemă cognitivă disfuncțională (Young et al., 2006, p. 7). SDT-urile sunt structuri cognitive inflexibile, generalizate și persistente (Curșeu et al., 2000), care conțin adevăruri esențiale, absolute și suficiente, care se autoperpetuează prin procesare selectivă a informației și comportamente de supracompensare, sunt greu de schimbat, iar potențiala lor schimbare este percepută ca o amenințare de către individ (Young, 1990). Pe lângă cadrul SDT, CD va fi explorată în această teză și prin prisma oferită de Lindner et al. (1999), respectiv ca și convingeri iraționale care implică cerințe absolutiste, cum ar fi nevoia de a avea succes sau de a fi plăcut cu orice preț, sau nevoia de confort absolut sau de corectitudine absolută.

Teza cuprinde patru lucrări – o sinteză sistematică a literaturii și trei studii empirice. Sinteza sistematică a literaturii oferă o primă sinteză integrativă a dovezilor empirice privind rolul CD la locul de muncă. Prezentăm un model de contingență al CD la locul de muncă, care descrie mecanismele cognitiv-afective prin care CD influențează tensiunea la locul de muncă, care integrează rolul cerințelor postului și al resurselor ca factori de activare și de tamponare a CD, și care distinge impactul dual al CD asupra funcționării legate de sarcină și a celei interpersonale la locul de muncă.

În primul studiu empiric, utilizând lentila conceptuală oferită de teoria eșalonului superior (Hambrick & Mason, 1984), explorăm interacțiunea dintre cogniția disfuncțională

(DC) managerială, operaționalizată prin Scheme Dezadaptative Timpurii (EMS), și raționalitatea managerială pentru comprehensivitatea deciziei în deciziile strategice organizaționale. Rezultatele susțin impactul dăunător al DC în luarea deciziilor strategice – asocierea dintre raționalitatea managerială și comprehensivitate a fost pozitivă doar atunci când managerii au raportat un nivel scăzut de DC, în timp ce, atunci când managerii au raportat niveluri ridicate de DC, asocierea dintre raționalitate și comprehensivitate a fost negativă.

În al doilea studiu empiric, lucrând în cadrul modelului atracție-selecție-atenuare (Schneider, 1987), am testat (1) prevalența DC, operaționalizată prin EMS, într-o populație managerială și non-managerială, (2) medierea oferită de DC între ocuparea rolului managerial și perturbarea resimțită în timpul COVID-19 și (3) rolul moderator al propensiunii la risc asupra rolului explicativ al DC în relația dintre ocuparea rolului și perturbarea cauzată de COVID-19. Rezultatele au arătat că ocuparea rolului managerial a prezis în mod negativ scorul general al DC, că nivelurile mai scăzute de DC explică o parte a relației dintre ocuparea rolului managerial și o perturbare mai redusă cauzată de COVID-19 și că nivelurile medii și ridicate ale apetitului pentru risc accentuează relația dintre DC și perturbarea cauzată de COVID-19.

În al treilea și ultimul studiu empiric, explorăm interacțiunea dintre DC, operaționalizată ca fiind convingeri iraționale care implică cerințe absolutiste (Lindner et al., 1999), cogniția rațională (RC) și relațiile negative, și, respectiv, partajarea cunoștințelor și ascunderea cunoștințelor în grupurile de lucru. Studiul a fost construit pe fundamentele teoretice oferite de teoria schimbului social (Blau, 1964), teoria conservării resurselor (Hobfoll, 1989) și analiza resursă-rațională (Lieder & Griffiths, 2020). Descoperirile noastre susțin un impact pozitiv al RC (creșterea partajării cunoștințelor, scăderea ascunderii cunoștințelor, atenuarea asocierii dintre DC și ascunderea cunoștințelor) și un impact dăunător al DC (creșterea ascunderii cunoștințelor și creșterea probabilității relațiilor negative, acestea din

urmă ducând, la rândul lor, la mai multă ascundere a cunoștințelor și mai puțină partajare a cunoștințelor).

1.2. Importanța Cercetării

Această teză de doctorat își propune să „scoată la lumină” și să exploreze prezența și impactul DC în organizații, să exploreze rezultatele sale, precum și interacțiunea sa cu alte variabile (cum ar fi RC, apetitul pentru risc și relațiile de grup), să deschidă căi pentru studii viitoare care să exploreze latura „întunecată”, irațională, disfuncțională a cogniției și să ofere informații utile pentru practicieni.

Având în vedere că literatura de specialitate de până acum nu dispune de o înțelegere sistematică a modului în care DC este activată și reglată în contexte de muncă, a modului în care funcționează ca o vulnerabilitate cognitivă și a modului în care afectează implicarea în sarcină și cea interpersonală, precum și rezultatele legate de muncă, vom propune un model integrativ în care arătăm că factorii contextuali de la locul de muncă activează DC și în care DC, odată activată, declanșează influențe în aval prin evaluări cognitive și emoționale, având un impact atât asupra comportamentelor legate de sarcină, cât și asupra celor interpersonale în mediul de lucru. De asemenea, arătăm că DC este modelată de cerințele postului și de stresori care activează și amplifică evaluările dezadaptative, de resursele psihologice individuale care sprijină un coping adaptativ și de resursele sociale legate de muncă care atenuează căile de suferință și protejează funcționarea interpersonală. Vom contribui, de asemenea, la domeniul luării deciziilor strategice manageriale. Răspundem apelului de a explora rolul DC ca tipare interpretative care influențează elaborarea informației în procesul decizional (Luoma & Martela, 2021) și arătăm că RC favorizează luarea de decizii strategice comprehensive doar atunci când DC este scăzut.

De asemenea, se cunosc relativ puține lucruri despre rolul DC în ocuparea rolului managerial, deoarece cercetările de până acum au explorat de obicei doar cogniția funcțională

ca o condiție prealabilă a eficacității manageriale (Chan et al., 2024; Hodgkinson & Healey, 2008). Astfel, teza noastră oferă dovezi empirice privind prevalența DC la manageri față de non-manageri, privind rolul explicativ al DC pentru perturbarea resimțită în timpul pandemiei de COVID-19 și, de asemenea, privind rolul propensiunii generale la risc în intensificarea efectelor adverse ale DC în perioade de criză.

Cogniția individuală a fost, de asemenea, destul de neglijată în antecedentele comportamentelor de partajare a cunoștințelor (KS) și de ascundere a cunoștințelor (KH). Răspundem apelului de a explora caracteristicile personale ale indivizilor angajați în comportamente legate de cunoștințe (Connelly et al., 2019) prin furnizarea uneia dintre primele încercări empirice, cu date din surse multiple, de a testa interacțiunea dintre DC, RC și relațiile negative într-un cadru de lucru, în ceea ce privește comportamentele de KS și KH. Rezultatele noastre arată că atât SET (Blau, 1964), cât și COR (Hobfoll, 1989) pot fi considerate cadre conceptuale valide pentru prezicerea comportamentelor legate de cunoștințe, însă pentru circumstanțe diferite – indivizii cu niveluri ridicate de RC vor tinde să se angajeze în schimburile sociale reciproc avantajoase de KS, în timp ce indivizii cu niveluri ridicate de DC vor tinde să își protejeze propriile resurse informaționale și, prin urmare, se vor angaja mai degrabă în KH. De asemenea, consolidăm perspectiva conform căreia KS și KH sunt construite diferite, deoarece indivizii cu un nivel ridicat de DC se pot angaja în continuare în KS din proprie inițiativă, în timp ce, atunci când li se solicită direct cunoștințe, vor recurge mai degrabă la KH, probabil ca un mecanism de coping.

II. CAPITOLUL II. OBIECTIVE DE CERCETARE ȘI METODOLOGIE GENERALĂ

2.1. Obiective de cercetare

În cadrul sintezei sistematice a literaturii, am stabilit două direcții principale de cercetare – să explorăm modul în care DC influențează comportamentul organizațional și rezultatele legate de muncă și să identificăm contingentele care modelează impactul DC asupra comportamentului organizațional și a rezultatelor legate de muncă, prin accentuare sau atenuare. Contribuția noastră principală este de a stabili primul cadru conceptual al DC la locul de muncă și, prin intermediul acestuia, de a determina mecanismele cognitiv-afective prin care DC afectează tensiunea la locul de muncă, de a integra rolul cerințelor postului și al resurselor (personale și sociale) în activarea și tamponarea DC și de a distinge impactul DC asupra comportamentului legat de sarcină și celui interpersonal la locul de muncă.

Un alt obiectiv al cercetării noastre este evaluarea impactului și interacțiunii dintre DC și raționalitate asupra comprehensivității procesului decizional strategic. Testăm asocierea dintre raționalitate și comprehensivitate, dintre DC și comprehensivitate, și măsura în care DC (operaționalizată prin scheme cognitive disfuncționale) reduce asocierea pozitivă dintre raționalitate și comprehensivitate.

Având în vedere rolul jucat de manageri ca gestionari ai perturbărilor (Mintzberg, 2013) și, prin urmare, necesitatea ca aceștia să mențină o abordare rațională și echilibrată în perioade de criză, ne propunem să explorăm dacă ocuparea rolului managerial este, de asemenea, asociată cu un nivel mai scăzut al vulnerabilității cognitive reprezentate de DC (Bamber & McMahon, 2008), în comparație cu forța de muncă generală, și dacă DC mediază asocierea dintre ocuparea rolului managerial și perturbarea resimțită în timpul pandemiei de COVID-19. În plus, având în vedere etiologia comună a apetitului pentru risc și a DC, respectiv mediile de dezvoltare precare și parentingul inept (Harris et al., 2001; Mishra & Lalumiere, 2008; Simpson

et al., 2019), ne propunem să explorăm măsura în care apetitul general pentru risc accentuează asocierea pozitivă dintre DC și perturbarea resimțită în timpul pandemiei de COVID-19.

Mai mult, considerăm că domeniul de cercetare asociat cu comportamentele legate de cunoștințe este de un interes deosebit în ceea ce privește DC în contextul muncii. Având în vedere că atât KS, cât și KH sunt influențate de natura subiectivă a convingerilor și interpretărilor privind sinele, pe ceilalți și sistemul mai larg, ne propunem să înțelegem mai bine impactul DC și al RC al membrilor echipei și al liderilor de echipă atât asupra KS, cât și asupra KH. În plus, obiectivul nostru este, de asemenea, să explorăm dacă RC poate acționa ca un tampon între DC și cele două comportamente legate de cunoștințe.

2.2. Metodologie generală

Sinteza sistematică a literaturii urmează ghidurile PRISMA (Page et al., 2021), bazele de date cu manuscrise fiind furnizate de Web of Science, ProQuest și Scopus, ajungând la un eșantion final de 41 de manuscrise care să facă obiectul sintezei literaturii. În primul studiu, legat de DC, RC și comprehensivitatea procesului decizional strategic, am explorat datele colectate prin auto-raportare de la o populație managerială. În al doilea studiu, legat de ocuparea rolului managerial și perturbarea COVID-19, datele au fost colectate prin auto-raportare atât de la populații manageriale, cât și non-manageriale. În al treilea studiu, care acoperă impactul și interacțiunea dintre DC, cogniția rațională și relațiile negative asupra partajării cunoștințelor și ascunderii cunoștințelor, datele au fost colectate de la o singură organizație, printr-o abordare din surse multiple, membrii echipei furnizând date despre DC și RC, precum și despre relațiile negative, și KS și KH, în timp ce de la liderii de echipă am colectat date doar despre DC și RC.

III. CAPITOLUL III. CONTRIBUȚII ORIGINALE DE CERCETARE

3.1. Studiul 1. Cognație disfuncțională și rezultate legate de muncă: O sinteză sistematică a literaturii¹

3.1.1. Introducere

În timp ce cogniția funcțională, inclusiv raționalitatea limitată (Lieder & Griffiths, 2020), a fost obiectul de interes în numeroase studii organizaționale, cogniția disfuncțională (DC) a fost mult mai rar cercetată în mediile de lucru. Prin DC, înțelegem convingeri iraționale care implică cerințe absolutiste (Lindner et al., 1999), respectiv schema dezadaptativă timpurie (EMS), definită ca structuri cognitive inflexibile, generalizate și persistente (Young et al., 2006). O altă perspectivă este reprezentată de adevăruri esențiale, absolute și suficiente, care se autoperpetuează prin influențarea selecției informațiilor de procesat și prin manifestarea de comportamente de supracompensare (Young, 1999). EMS-urile au un impact auto-sabotant asupra individului, dar sunt dificil de schimbat, deoarece schimbarea lor potențială este percepută ca o amenințare (Young, 1999). Acestea rezultă din nevoi neîmplinite și condiții disfuncționale în timpul copilăriei timpurii (Curșeu et al., 2000; Dickie et al., 2025; Simpson et al., 2012; Young et al., 2006).

Datele meta-analitice au demonstrat că DC reprezintă o vulnerabilitate psihologică care duce la inadaptare psihologică (Bishop et al., 2022; Janovsky et al., 2020), însă abordările integrative existente privind cogniția în organizații (Hodgkinson & Healey, 2008) au neglijat în mare măsură rolul DC în determinarea rezultatelor legate de muncă. În special, literatura de specialitate nu oferă o înțelegere sistematică a: (1) modului în care DC este activată și reglată în contextele de muncă; (2) modului în care funcționează ca vulnerabilitate cognitivă care

¹Acest capitol se bazează pe un manuscris trimis spre publicare în *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*.

modelează procesul de evaluare a sarcinilor și a indiciilor interpersonale și (3) modului în care aceasta influențează implicarea în sarcini și relațiile interpersonale și, în cele din urmă, rezultatele legate de muncă (cum ar fi bunăstarea și performanța). Pentru a aborda această lacună, ne-am propus să analizăm literatura de specialitate privind DC la locul de muncă și să oferim o primă sinteză integrativă a dovezilor empirice privind rolul DC la locul de muncă, consolidând concluziile din tradițiile de cercetare clinică, organizațională și cognitiv-comportamentală.

Bazându-ne pe modelul general al DC ca antecedente comportamentale (Janovsky et al., 2020; Young et al., 2006) și pe perspectivele modelului cerințe-resurse ale postului (JDR, Bakker & Demerouti, 2007), propunem un model de contingență al DC la locul de muncă, ce aduce trei contribuții importante literaturii de specialitate: (1) descrie mecanismele cognitiv-afective prin care DC influențează tensiunea la locul de muncă, (2) integrează rolul cerințelor postului și al resurselor ca factori de activare și de tamponare ai DC și (3) distinge impactul dual al DC asupra funcționării interpersonale și a celei legate de sarcină la locul de muncă. Schemele disfuncționale sunt structuri cognitive latente care rămân ascunse până când sunt declanșate de anumite evenimente, circumstanțe sau factori de stres din viață (Dozois & Beck, 2008; Scher et al., 2005).

Pentru a oferi o organizare conceptuală mai clară a DC, distingem între schema relațională și cea centrată pe sine (Baldwin, 1992; Cross et al., 2002). Tabelul 1 prezintă o imagine de ansamblu asupra schemelor cognitive disfuncționale centrate pe sine și relaționale, însoțită de exemple ilustrative din literatura de specialitate privind organizațiile. Ne-am propus să răspundem la două întrebări cheie de cercetare: (1) cum influențează DC comportamentul organizațional și rezultatele legate de muncă? și (2) care sunt contingențele care modelează impactul DC asupra comportamentului organizațional și a rezultatelor legate de muncă, prin accentuare sau atenuare?

3.1.2. Metodă

Prezenta sinteză s-a concentrat pe impactul DC în organizații, alături de factorii de contingență care îi modelează impactul. Am urmat îndeaproape ghidurile PRISMA (Page et al., 2021). Pentru a identifica manuscrisele relevante, am folosit următoarea interogare de căutare: (“dysfunctional cognition” OR “early maladaptive schem*” OR “dysfunctional cognitive schem*”) AND (organization* OR work OR employee* OR team* OR leader* OR manager*) NOT disorder*. Eșantionul inițial a constatat din 20 de manuscrise. În urma feedbackului primit de la recenzori, a fost inițiată o a doua căutare folosind următoarea interogare de căutare: (i.e., Web of Science, ProQuest, Scopus) using an expanded search query: (“dysfunctional cognition” OR “early maladaptive schem*” OR “dysfunctional cognitive schem*” OR “cognitive distortion*” OR “maladaptive belief*” OR “irrational belief*” OR “dysfunctional attitude*” OR “maladaptive coping” OR “maladaptive schema*”) AND (organization* OR work OR employee* OR team* OR leader* OR manager*) NOT disorder*). Pe baza evaluării textului integral, 21 de lucrări au fost selectate pentru a fi incluse ulterior în sinteză. În total, au fost incluse în analiză 41 de lucrări cumulate, fără suprapuneri.

3.1.3. Rezultate

În ansamblu, rezultatele sintezei sistematice arată că DC reprezintă o vulnerabilitate cognitivă al cărei impact asupra comportamentului organizațional și a rezultatelor profesionale este determinat de: (1) cerințele postului și factorii de stres care activează și amplifică evaluările dezadaptative, (2) resursele psihologice individuale care susțin evaluările adaptative și strategiile de coping, și (3) resursele sociale legate de locul de muncă care atenuează căile de apariție a suferinței psihice și protejează funcționarea interpersonală. Mediatorii observați, precum ruminarea, catastrofarea, afectivitatea negativă, autoînvinovățirea și învinovățirea altora, indică faptul că DC influențează rezultatele muncii în primul rând prin modelarea procesării cognitiv-afective și a comportamentului interpersonal în condiții de stres. Având în

vedere natura lor profund înrădăcinată, DC poate fi considerat un antecedent stabil al proceselor de evaluare primare (Goh & Oei, 1999; Guppy & Weatherstone, 1997). Astfel, ne bazăm pe modelele anterioare de atitudini disfuncționale la locul de muncă (Judge & Locke, 1993) pentru a propune un model integrativ în care factorii contextuali de la locul de muncă activează DC, care funcționează ca vulnerabilități cognitive și declanșează influențe în aval prin evaluări cognitive și emoționale.

3.1.4. Discuții și concluzii

3.1.4.1. Implicații teoretice

Având în vedere distincția dintre diferitele tipuri de DC identificate în această analiză și prezentate în Tabelul 1, susținem că schemele cognitive disfuncționale centrate pe sine tind să activeze moduri de evaluare cu un impact dominant asupra implicării în sarcină și, în cele din urmă, afectează bunăstarea la locul de muncă și performanța individuală (rezultate individuale legate de muncă).

Se preconizează că schemele relaționale disfuncționale vor avea un impact mai amplu asupra implicării interpersonale la locul de muncă și vor genera un climat relațional negativ care, în cele din urmă, va reduce performanța echipei și a organizației (rezultatele colective legate de muncă). În cele din urmă, se preconizează că schemele mixte/integrative și modurile de coping, datorită naturii lor globale și dimensiunii lor evaluative afective, vor avea un impact mai profund și mai global asupra dimensiunilor legate de sarcini, precum și asupra celor relaționale ale muncii, având cea mai dăunătoare influență atât asupra rezultatelor individuale, cât și asupra celor colective legate de muncă. Deși nu ipotezăm influențe exclusive asupra interacțiunilor legate de sarcini și asupra celor interpersonale la locul de muncă, ne așteptăm la o anumită influență specifică domeniului a diferitelor tipuri de DC identificate în această analiză, care necesită explorări pe mai multe niveluri ale impactului pe care DC îl are asupra

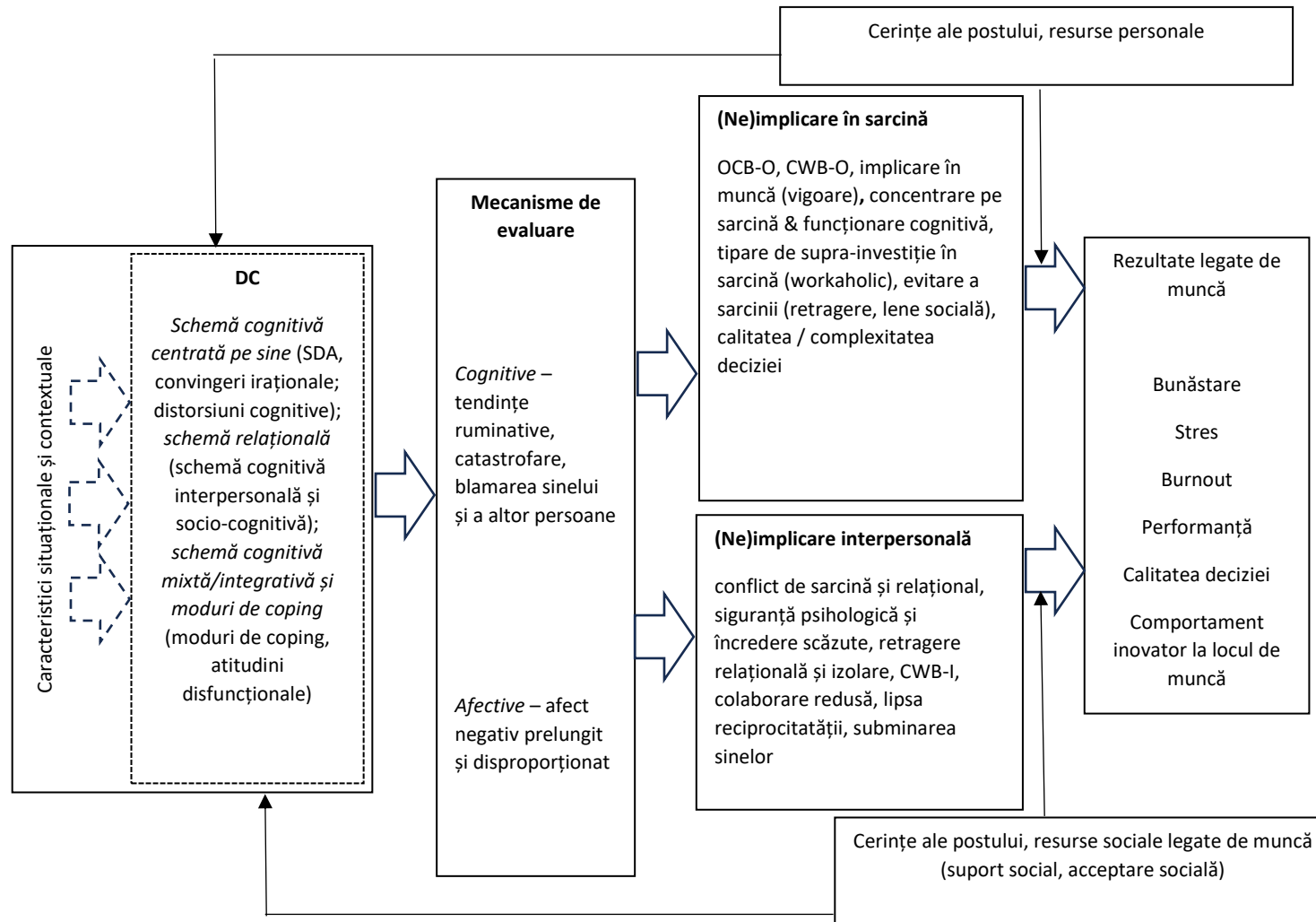
rezultatelor individuale și colective legate de muncă. Modelul integrativ general al modului în care DC influențează rezultatele legate de muncă este prezentat în Figura 2.

Tabelul 1

Tipuri de scheme disfuncționale centrate pe sine și relaționale

Categorie	Tip de cogniție	Definiție	Exemple din studiile empirice analizate
Scheme centrate pe sine	Scheme timpurii dezadaptative centrate pe sine	Convingeri negative persistente despre sine, inclusiv sentimente de inadecvare, eșec sau vulnerabilitate	Deficiențe, eșecuri, dependență, standarde extrem de exigente
	Credințe iraționale (auto-evaluative)	Convingeri rigide și absolutiste despre performanța sau valoarea personală	„Trebuie să reușesc întotdeauna”, toleranță scăzută la frustrare
	Distorsiuni cognitive (legate de sine)	Interpretări distorsionate ale experiențelor personale	Catastrofare, suprageneralizare
Scheme relaționale	Scheme interpersonale/ relaționale	Reprezentările cognitive ale celorlalți și interacțiunile sociale, inclusiv așteptările privind modul în care suntem tratați de ceilalți	Neîncredere, respingere, abandon, cerința de echitate
	Scheme social-cognitive (contextuale)	Așteptări mai generale privind lumea socială, modelate de experiențe precum discriminarea sau stresul asociat cu percepția de deconectare față de ceilalți și/sau față de sine	Vigilența socială, teama de respingere, abandonul, alienarea socială, inadecvarea socială
Scheme mixte/integrative și moduri de coping	Moduri legate de scheme / tipare cognitiv-afective	Modele dinamice de gândire care combină schemele de sine și cele relaționale cu evaluarea emoțională și tendințele comportamentale	Părinte distant, părinte exigent, atitudini disfuncționale

Figura 2. Un model integrativ al cogniției disfuncționale la locul de muncă.



3.1.4.2. Direcții viitoare de cercetare

O primă direcție de explorare o reprezintă modul în care cerințele postului acționează ca factori declanșatori ai DC la locul de muncă. În modelul nostru integrativ al DC, includem cerințele ridicate ale postului ca condiții de declanșare a DC și solicităm ca cercetările viitoare să investigheze rolul de factor declanșator al cerințelor postului pentru DC în mediul de lucru.

Resursele sociale legate de locul de muncă pot avea un rol protector, iar sprijinul social, de exemplu, se așteaptă să inducă o evaluare mai funcțională a condițiilor de muncă în contextul unei scheme de neîncredere ridicată (Muntean et al., 2025). Mai mult, resursele personale, precum reziliența și optimismul, pot influența tendințele de evaluare și pot reduce efectele dăunătoare ale DC. Cercetările viitoare ar putea, prin urmare, să investigheze rolul resurselor personale, sociale și profesionale în modelarea tendințelor de evaluare declanșate de DC.

S-a acordat puțină atenție relației dintre DC și stilurile de adaptare la locul de muncă – cercetările viitoare ar putea explora dinamica dintre DC și diferitele stiluri de adaptare (funcționale vs. disfuncționale) în context profesional. Cercetările viitoare ar putea explora, de asemenea, rolul mediilor de lucru disfuncționale ca potențiali factori declanșatori ai DC. O linie particulară de cercetare se referă la interacțiunile lider-subordonat, în special în contextul practicilor de leadership toxic, întrucât un astfel de leadership poate stimula spirale relaționale negative și persistente care pot favoriza apariția DC.

O direcție relevantă de cercetare ar putea fi, prin urmare, explorarea rolului interacțiunii DC în diadele lider-subordonat. Cercetările viitoare ar putea, prin urmare, să conceptualizeze diadele lider-membru ca unități relaționale care reglează activarea DC și modelează tendințele de evaluare individuale. Solicităm studii care să se concentreze pe dinamica relațională din echipe și diadele lider-membru ca sistem de reglare care modelează transpunerea DC în rezultate legate de muncă, prin influențarea tendințelor de evaluare cognitiv-afective, precum și a proceselor de reglare interpersonală și a schimbului de resurse interpersonale.

Plecând de la cadrul de diferențiere-integrare propus în cercetările recente privind munca hibridă (Manole et al., 2025), studiile viitoare ar putea analiza modul în care evoluția modelelor de lucru și tranzițiile sociale și tehnologice mai ample reconfigurează activarea și reglarea DC în cadrul unor domenii de activitate interconectate. Cercetările viitoare ar putea explora comportamentul de comunicare în cadrul echipelor, atât în contexte față în față, cât și în cele virtuale, având în vedere că acesta este determinat de cognițiile disfuncționale activate.

3.1.4.3. Implicații practice

Recomandăm specialiștilor din domeniul organizațional să acorde atenție și temei cogniției disfuncționale atunci când elaborează programe de dezvoltare, abordând-o ca pe o vulnerabilitate cognitivă latentă și subliniind faptul că aceasta poate afecta angajații atât la nivel personal (prin epuizare profesională și emoțională), cât și la nivel interpersonal (prin relații conflictuale și deteriorate) și că, în concordanță cu consecințele sale negative, poate fi atenuată prin dezvoltarea resurselor personale (reziliență și rezistență) și interpersonale (sprijin social și siguranță psihologică). În plus, am recomanda integrarea conversațiilor de coaching individual în programele de dezvoltare cu miză mai mare, deoarece acestea oferă, similar terapiei bazată pe scheme (Young et al., 2006), un mediu structurat de reflecție în care scenariile și convingerile disfuncționale pot fi aduse la conștiință, pot fi explorate și pot fi supuse, potențial, unui proces de restructurare.

3.1.4.4. Limite

Sinteza noastră sistematică a literaturii are mai multe limitări. În primul rând, dovezile empirice analizate provin predominant din designuri de cercetare transversale, limitând inferențele cauzale posibile și ridicând, de asemenea, îngrijorări legate de biasul metodei comune. În al doilea rând, studiile incluse în această analiză reflectă o eterogenitate semnificativă în ceea ce privește operaționalizarea DC, inclusiv a EMS, a stilurilor de adaptare inadecvate și a convingerilor iraționale. În al treilea rând, dovezile empirice includ diverse

grupuri profesionale, însă accentul pus pe profesioniștii din domeniul sănătății, profesori și psihologi limitează generalizabilitatea inferențelor noastre. Mai mult, eșantionul este înclinat geografic către eșantioane din Europa și Orientul Mijlociu, cu un accent clar pe rezultatele individuale, acordându-se relativ puțină atenție rezultatelor la nivel de echipă sau organizațional. În al patrulea rând, relativ puține studii au testat în mod explicit modelele de moderare și mediere, limitând fundamentarea contingențelor prezentate în modelul nostru teoretic. În plus, deși s-a respectat procedura PRISMA și s-au utilizat diverse strategii de căutare, rezultatele prezentate în acest articol pot fi afectate de distorsiuni legate de publicare și de limbă, întrucât au fost omise articolele care nu sunt redactate în limba engleză și rapoartele destinate practicienilor. În cele din urmă, prezenta sinteză nu a fost înregistrată în prealabil pe nicio platformă. Cu toate acestea, autorii au elaborat încă de la început un protocol de sinteză teoretică care includea șirul de căutare, bazele de date utilizate, criteriile de includere și excludere, precum și strategia de analiză.

3.2. Studiul 2. Raționalitate managerială, cogniție disfuncțională și cuprinderea decizională organizațională²

3.2.1. Introducere

Organizațiile moderne se confruntă cu niveluri extraordinare de turbulență și incertitudine. Astfel, devine esențială luarea unor decizii strategice comprehensive care să permită adaptarea la astfel de condiții. Deși capacitățile tehnice necesare pentru adaptarea la condițiile de piață în schimbare pot fi disponibile, multe organizații cad pradă în procesele lor strategice propriilor forțe inerțiale interne, cum ar fi cogniția managerială (Gamble, 2020; Montreuil, 2024; Sandra et al., 2023; Tripsas & Gavetti, 2017). Deși cercetările timpurii privind deciziile strategice au teoretizat rolul esențial al competențelor cognitive (Das & Misra, 1995) sau al inteligenței strategice (Levine et al., 2017) ca antecedente ale proceselor de luare a deciziilor strategice, și numeroase cercetări au explorat raționalitatea în luarea deciziilor (Shafir & LeBoeuf, 2002), puține studii au evaluat direct raționalitatea managerială și impactul acesteia asupra comprehensivității deciziilor strategice (Jia et al., 2021). Considerăm că raționalitatea, definită ca fiind competența individuală de a face alegeri aliniate cu un ideal normativ (Baron, 2012), este un antecedent cheie al comprehensivității deciziilor strategice, prin urmare, primul obiectiv al lucrării noastre este de a testa asocierea dintre raționalitatea managerială (ca o competență cognitivă individuală) și comprehensivitatea alegerilor lor strategice.

Teoria eșalonului superior (UET; Hambrick & Mason, 1984) este considerată una dintre cele mai influente perspective din literatura de specialitate în management strategic (Neely et al., 2020). UET (Hambrick & Mason, 1984) postulează că managerii de top interpretează

²Acest capitol se bazează pe un articol publicat ca Scholtes, C., Trif, S., & Curseu, P. L. (2024). Raționalitate managerială, cogniție disfuncțională și cuprinderea decizională organizațională. *Journal of Organizational Change Management*, 37(3), 490-503.

diverse contexte strategice prin propriile lor lentile (adică, personalități, abilități, valori, cogniție, competențe), ceea ce duce la decizii strategice influențate de acești factori subiectivi. Potrivit lui Stubbart (1989), interpretarea managerială este implicită în orice teorie a managementului strategic care se bazează pe analiza factorilor interni sau externi. În concordanță cu aceste afirmații, directorii acționează pe baza interpretărilor lor personalizate ale situațiilor strategice cu care se confruntă (Finkelstein et al., 2009; Hambrick, 2007) și, atunci când astfel de interpretări se bazează pe structuri cognitive disfuncționale, acestea anulează procesul strategic. Ca atare, alegerile strategice manageriale reprezintă un proces dinamic, intenționat și încărcat politic de construire a sensului, care este ghidat de schemele cognitive ale managerilor (Kaplan, 2011), însă știm foarte puține despre modul în care cognițiile disfuncționale influențează strategia. Al doilea obiectiv al lucrării noastre este de a testa rolul structurilor cognitive disfuncționale în comprehensivitatea deciziilor strategice și de a explora măsura în care astfel de scheme disfuncționale reduc asocierea pozitivă dintre raționalitatea individuală și comprehensivitatea deciziilor strategice.

3.2.1.1. Raționalitate și comprehensivitatea deciziei

În cadrul domeniului mai larg al UET, cercetări extinse s-au concentrat pe comprehensivitatea procesului de luare a deciziilor strategice (Fredrickson & Mitchell, 1984; Ireland & Miller, 2004; Meissner & Wulf, 2014). Comprehensivitatea a fost definită ca „amploarea cu care directorii de top ai unei organizații adună și procesează sistematic informații din mediul extern în luarea deciziilor strategice” (Forbes, 2007, p. 362), respectiv ca măsura în care decidenții sunt exhaustivi și incluzivi atunci când iau decizii strategice (Meissner & Wulf, 2014). În concordanță cu această definiție, comprehensivitatea a fost, de asemenea, văzută ca raționalitatea procesului de luare a deciziilor strategice (Papadakis et al., 1998) și s-a demonstrat că are un impact pozitiv asupra performanței firmei, evaluată prin rezultate subiective (Samba et al., 2021).

În ceea ce privește diferențele individuale cel mai probabil să aibă un impact asupra căutării și elaborării informației în timpul proceselor de luare a deciziilor strategice, ne așteptăm ca raționalitatea managerilor să fie un factor favorizant. Hough și White (2003) afirmă că cercetarea privind luarea deciziilor raționale subliniază comprehensivitatea analitică și integrativă, prin urmare ne așteptăm ca decidenții raționali să exploreze în mod extensiv informațiile disponibile, să folosească logica pentru a combina premisele și ca alegerile lor să fie aliniate cu idealul normativ, așa cum susține Baron (2012).

Ne așteptăm ca managerii cu un scor ridicat la raționalitate să fie mai capabili să facă față supraîncărcării informaționale care este adesea întâlnită în procesele strategice complexe. Supraîncărcarea informațională descrie situații decizionale în care există prea multă informație pentru a fi procesată. Potrivit lui Buchanan și Kock (2001), în condiții de presiune a timpului, calitatea deciziei crește mai întâi odată cu încărcătura informațională și apoi scade, o tendință care afectează în special managerii care operează cu un focus strategic pe termen lung. Bawden și Robinson (2009) susțin că supraîncărcarea cognitivă apare din cauza unei cantități tot mai mari de informații pe care managerii trebuie să le proceseze într-un context în care sunt supuși multiplelor distrageri și întreruperi. În astfel de circumstanțe, credem că competența lor cognitivă de a analiza informațiile în mod extensiv este crucială pentru eficacitatea deciziei. Un alt motiv intruziv mai recent pentru supraîncărcare se datorează supraîncărcării informaționale disponibile pe diverse platforme de social media publice și corporative (Bolisani et al., 2018).

În aceeași ordine de idei, într-un studiu recent de metaanaliză, Samba și colaboratorii (2018) propun conceptul de „elaborarea informației”, ca un construct subiacent al comprehensivității deciziei (adică, o explorare și o analiză extensivă a informațiilor disponibile în situația decizională). Pornind de la argumentul că elaborarea informației este esențială pentru

comprehensivitatea deciziei, susținem că raționalitatea managerială încurajează o abordare analitică a luării deciziilor și crește comprehensivitatea deciziei.

Ipoteza 1: Raționalitatea managerială are o asociere pozitivă cu comprehensivitatea deciziei în organizații.

3.2.1.2. Scheme cognitive disfuncționale și comprehensivitatea deciziei.

Schemele cognitive se califică drept constructe personalizate care, în conformitate cu UET, sunt filtre pe care managerii le folosesc pentru a organiza inputul strategic primit (Hambrick, 2007). Schemele sunt definite ca prezumții preexistente despre modul în care este organizată lumea (Axelrod, 1973), reprezentări cognitive de bază care organizează experiențele umane și ne ajută să dăm sens evenimentelor și informațiilor primite (Gilboa & Marlatte, 2017).

Conform lui Hiller și Hambrick (2005), având în vedere supraîncărcarea informațională a directorilor executivi și nivelul de ambiguitate cu care aceștia se confruntă, schemele lor personale (adică valori, experiențe, personalități și diverși alți factori umani) vor afecta atât interpretările lor asupra situațiilor curente, cât și alegerile lor strategice. În special atunci când se confruntă cu cerințe ale postului ridicate, directorii executivi vor apela la scurtături mentale și se vor baza pe ceea ce au văzut că a funcționat în trecut și, ca atare, alegerile lor vor reflecta mai degrabă schemele lor personale (Hambrick, 2007).

Această dinamică va fi probabil și mai disfuncțională atunci când directorii executivi implicați sunt afectați de un nivel ridicat de „hybris” personal. Hayward și Hambrick (1997) îl definesc ca fiind încredere de sine exagerată sau mândrie. Hybrisul stimulează asumarea riscurilor, în special atunci când nivelul de discreție managerială a fost ridicat, mai degrabă decât scăzut (Li & Tang, 2010). Astfel, atunci când discreția managerială este ridicată și presiunile procedurale sunt scăzute, deciziile manageriale sunt susceptibile de a fi determinate de o schemă cognitivă care, în cele din urmă, modelează contextul decizional (Kaplan, 2011).

Ipoteza 2: Schemele cognitive disfuncționale au o asociere negativă cu comprehensivitatea deciziei în organizații.

3.2.1.3. Interacțiunea dintre raționalitate și scheme cognitive disfuncționale

Conform lui Hodgkinson și Healey (2008), schemele cognitive manageriale (disfuncționale) au un impact semnificativ asupra tuturor fazelor procesului de luare a deciziilor strategice, deoarece pot constitui bariere în calea schimbării și pot duce la inerție, inflexibilitate și lipsa de împuternicire a celorlalți. De exemplu, CEO-ii narcisiști (Zhu & Chen, 2015), pentru a-și afirma prezența, vor merge la extrem, ghidându-și corporația prin alegeri strategice opuse experienței anterioare a directorilor lor. Prin urmare, ne așteptăm ca cogniția disfuncțională să limiteze beneficiile gândirii raționale în alegerile strategice.

Dintr-o altă linie de cercetare, cea a psihologiei clinice, se face o propunere deosebit de interesantă – că schemele dezadaptative rămân latente, până când sunt activate de contexte de stres de viață particular (Dozois & Beck, 2008; Scher et al., 2005). În concordanță cu argumentele prezentate în modelul integrativ al strategiei comportamentale (Powell et al., 2011), schemele cognitive sunt elemente contextuale care interacționează cu competențele individuale pentru a influența procesele de decizie strategică. Mai mult, folosind o perspectivă de procesare duală a informației asupra cogniției strategice, Luoma și Martela (2021) susțin că procesarea analitică a informației ar trebui explorată sub influențele contextuale ale biasurilor implicite legate de schema cognitivă.

Cu câteva excepții (Hodgkinson & Healey, 2011), literatura de specialitate privind impactul procesării inconștiente a informațiilor, distorsionată de activarea propriilor scheme cognitive disfuncționale, asupra luării deciziilor strategice pare a lipsi în mare măsură. Cercetarea tradițională asupra raționalității ca și competență cognitivă a explorat efectele sale într-o manieră mai degrabă decontextualizată (Powell et al., 2011), însă factorii contextuali pot influența măsura în care o competență se manifestă cu adevărat în performanța cognitivă,

inclusiv în comprehensivitatea deciziei. Cercetări neuropsihologice recente au documentat interacțiunea dintre atributele individuale stabile și factorii contextuali în procesele de decizie strategică (Richner et al., 2023) și răspundem apelului de a explora rolul cogniției disfuncționale ca tipare interpretative care influențează elaborarea informației în luarea deciziilor (Luoma & Martela, 2021) prin ipoteza următoare:

Ipoteza 3: Schemele cognitive disfuncționale moderează asocierea pozitivă dintre raționalitatea managerială și comprehensivitatea deciziei în organizații.

3.2.2. Metodă

3.2.2.1. Eșantion și procedură

Eșantionul nostru final a inclus 270 de manageri, format din 145 de femei și 125 de bărbați. Vârsta medie este de 40,72 ani ($DS = 7,82$), iar vechimea medie în muncă este de 17,68 ani ($DS = 7,62$, variind de la 2,5 la 37 de ani de experiență în muncă).

3.2.2.2. Instrumente

Schemele cognitive disfuncționale au fost evaluate cu versiunea scurtă de 90 de itemi a YSQ (Young & Brown, 2005). **Raționalitatea managerială** a fost evaluată folosind versiunea revizuită cu șapte itemi a testului CRT (Frederick, 2005). **Cuprinderea decizională organizațională** a fost evaluată cu o scală de cinci itemi dezvoltată de Ogilvie și Glick (1990) și rafinată ulterior de Miller și colaboratorii (1998). Am utilizat genul, vârsta, vechimea în muncă și poziția ierarhică drept variabile de control în analizele noastre.

3.2.3. Rezultate

Mediile, abaterile standard și corelațiile sunt prezentate în Tabelul 4.

Am testat ipotezele noastre folosind analize de regresie OLS, în care am adăugat variabilele de control (adică, gen, vârstă, vechime, poziție managerială), cei doi predictori (cogniție disfuncțională și raționalitate) și termenul de interacțiune dintre cei doi predictori. Rezultatele analizelor de regresie sunt prezentate în Tabelul 5.

Tabelul 4*Medii, abateri standard și corelații*

Variabilă	Medie	SD	1	2	3	4	5	6
1. Gen	.54	.50	1					
2. Vârsta	40.72	7.82	-.06	1				
3. Vechime	17.68	7.62	-.05	.93**	1			
4. Poziție managerială	1.24	.69	-.12*	-.14*	-.19**	1		
5. Raționalitate managerială	4.22	2.01	-.17**	-.06	-.04	-.19**	1	
6. Cognație disfuncțională	2.12	.61	.05	-.23**	-.21**	.08	.07	1
7. Comprehensivitatea deciziilor strategice	4.88	1.29	-.07	.08	.03	-.08	.01	-.10

Notă. Genul a fost codat ca o variabilă dummy cu 0 = bărbați și 1 = femei.

*** $p < .001$, ** $p < .01$ și * $p < .05$.

După cum se indică în Tabelul 5, raționalitatea managerială nu are o asociere semnificativă cu comprehensivitatea deciziei ($\beta = -.001$, $p = .99$), prin urmare, Ipoteza 1 nu a fost susținută de date. Mai mult, deși cognițiile disfuncționale au avut o asociere negativă (conform ipotezei) cu comprehensivitatea deciziei, acest efect negativ nu a fost semnificativ ($\beta = -.09$, $p = .14$), prin urmare, Ipoteza 2 nu a fost susținută. Efectul de interacțiune dintre cogniția managerială și cogniția disfuncțională a fost semnificativ ($\beta = -.17$, $p = .005$), prin urmare, a treia ipoteză a fost pe deplin susținută de date.

Pentru a verifica în continuare robustețea rezultatelor noastre, am folosit macro-ul PROCESS (Hayes, 2012) pentru a testa efectul de interacțiune între raționalitatea managerială și cogniția disfuncțională asupra comprehensivității deciziei și am folosit rezultatele PROCESS pentru a genera și graficul de interacțiune. Modelul de interacțiune descris în Figura 3 susține a treia noastră ipoteză, arătând că pentru scoruri YSQ scăzute, asocierea dintre raționalitatea managerială și comprehensivitatea deciziei este pozitivă, iar aceasta este inversată în cazul nivelurilor ridicate ale scorurilor YSQ.

Tabelul 5

Rezultatele regresiei OLS pentru raționalitatea managerială și schemele cognitive disfuncționale asupra comprehensivității deciziei

Variabilă	comprehensivitatea deciziilor strategice		Comprehensivitatea deciziilor strategice DFS	
	Modelul 1	Modelul 2	Modelul 3	Modelul 4
Constantă	4.84* (.14)	4.84** (.14)	4.84* (.14)	4.84** (.14)
Gen	-.19 (.16)	-.14 (.16)	-.18 (.16)	-.13 (.16)
Vârstă	.05 [†] (.03)	.06* (.03)	.05 [†] (.03)	.06* (.03)
vechime în muncă	-.05 [†] (.03)	-.05* (.03)	-.05 [†] (.03)	-.05 [†] (.03)
Poziție managerială	.18 (.12)	.17 (.12)	.18 (.12)	.17 (.12)
Cogniție disfuncțională (CD)	-.17 (.13)	-.20 (.13)	-.12 (.08)	-.13 (.08)
CRT	-.002 (.04)	-.001 (.04)	-.01 (.08)	-.01 (.08)
CRT x CD		-.17** (.06)		-.18* (.07)
N	270	270	270	270
R ²	.04	.06	.04	.06
F change	1.61	7.96**	1.74	6.27*
F statistic	1.61	2.56*	1.74	2.41*

Notă. Coeficienții de regresie nestandardizați sunt prezentați cu erorile standard între paranteze; CRT – Cognitive Reflection Test, o măsură a raționalității manageriale, DC – cogniție disfuncțională; DFS – scorul factorului dominant Bartlett; genul a fost codat ca o variabilă dummy cu 0 = bărbați și 1 = femei.

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, [†] $p < .10$.

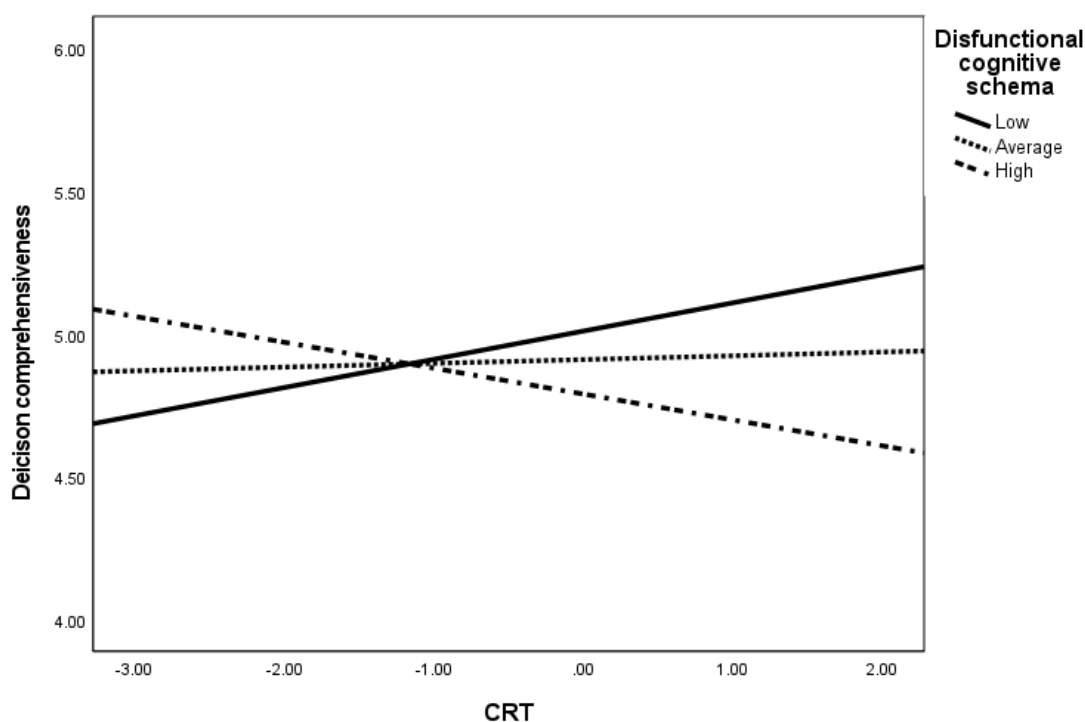
3.2.4. Discuții și concluzii

3.2.4.1. Implicații teoretice

Am folosit un test obiectiv pentru a evalua raționalitatea managerială, însă efectul principal specificat în prima ipoteză nu a fost susținut de date. O explicație plauzibilă pentru această lipsă de asociere semnificativă între raționalitatea managerială și comprehensivitatea deciziei provine din lucrarea de referință a lui Hodgkinson și Sadler-Smith (2018) privind cogniția managerială, care susține o perspectivă mai mixtă asupra modului în care sunt luate deciziile eficiente, astfel încât formele laborioase de analiză a informațiilor sunt combinate cu

utilizarea abilă a proceselor mai puțin deliberative, intuitive. În aceeași ordine de idei, a apărut recent o perspectivă interesantă, care integrează raționalitatea cu intuiția, în loc să le considere manifestări care se exclud reciproc. Mai mult, Hambrick (2007) sugerează că acțiunile directorilor executivi se datorează mai mult mandatului lor predeterminat decât oricărei procesări inconștiente și părtinitoare a informațiilor din partea lor, prin urmare, lipsa de susținere pentru efectul principal al raționalității individuale asupra comprehensivității alegerii strategice poate fi explicată și prin aspecte relaționale care nu au fost luate în considerare în mod explicit în studiul nostru.

Figura 3. Efectul de interacțiune dintre raționalitatea managerială și schema cognitivă disfuncțională asupra comprehensivității deciziei



Notă. CRT – Testul de Reflecție Cognitivă, o măsură a raționalității manageriale

A doua ipoteză privind rolul dăunător al cogniției disfuncționale asupra comprehensivității deciziilor strategice nu a fost, de asemenea, susținută de date. O explicație alternativă constă în dependențele organizaționale externe. Horodecka și Vozna (2020) prezintă

o perspectivă interesantă, conform căreia raționalitatea colectivă, organizațională (în termenii studiului nostru, comprehensivitatea strategică) nu rezultă atât din suma proceselor individuale de raționament rațional, ci mai degrabă din instituții, cu buclele lor de feedback, normele și procedurile lor.

A treia ipoteză a fost susținută de date și, după cum arată rezultatele, cogniția disfuncțională nuanțează asocierea dintre raționalitatea managerială și comprehensivitatea luării deciziilor strategice, astfel încât raționalitatea favorizează comprehensivitatea doar atunci când cogniția disfuncțională este scăzută. Astfel de rezultate subliniază rolul esențial al interacțiunii dintre competențele cognitive și cogniția disfuncțională în procesele de decizie strategică, oferind sprijin pentru antrenarea cognitivă (Sandra et al., 2023) în procesele de decizie strategică. Rezultatele noastre sunt în concordanță cu un model interacționist și contextual (Powell et al., 2011) al competențelor cognitive în managementul strategic, arătând că asocierea pozitivă dintre raționalitate (ca o competență cognitivă individuală) și comprehensivitatea deciziei este nuanțată de vulnerabilitatea cognitivă, așa cum este ilustrată de cogniția disfuncțională.

3.2.4.2. Limitări

Cea mai importantă limitare este că designul nostru a fost transversal și s-a bazat pe auto-raportare. După cum se raportează într-o meta-analiză recentă, comprehensivitatea deciziei este asociată pozitiv cu rezultatele firmei atunci când se utilizează auto-raportări (Samba et al., 2021), prin urmare, biasul metodei comune poate influența magnitudinea efectelor observate. În concordanță cu Siemsen și colaboratorii (2010), este puțin probabil ca efectul nostru de interacțiune să fi fost supraestimat. Considerăm că utilizarea auto-raportărilor a fost cea mai potrivită abordare în colectarea datelor, deoarece am evaluat raționalitatea ca o competență cognitivă de a face alegeri raționale și am evaluat schemele cognitive personale.

3.2.4.3. Implicații practice

Studiul nostru are câteva implicații relevante pentru procesul decizional managerial. Pe baza cunoștințelor noastre empirice, în marea lor majoritate, programele de dezvoltare a managementului ignoră complet prezența și impactul schemelor cognitive disfuncționale personale. Dacă managerii care participă la aceste programe sunt afectați în mod semnificativ de astfel de scheme, este probabil ca abordările prescriptive, de tip „așa cum ar trebui să fie”, ale procesului decizional rațional, promovate de astfel de programe, să aibă efecte mai degrabă superficiale și de scurtă durată, având în vedere că natura rigidă și generalizată a schemelor cognitive va interfera cu cunoștințele teoretice nou dobândite. Prin urmare, ar putea fi o abordare inspirată să se adapteze și să se transfere în context organizațional procesul în 8 pași creat de Young (1990), pentru a restructura scheme cognitive. .

3.3. Studiul 3. Ocuparea rolului managerial, cogniția disfuncțională și propensiunea la risc ca predictor ai perturbării COVID-19 în organizații³

3.3.1. Introducere

Într-un mediu de afaceri din ce în ce mai complex și turbulent, managerii trebuie să fie capabili să anticipeze schimbările și să asigure reziliența (Vakilzadeh & Haase, 2021), exercitându-și în același timp cu responsabilitate influența ridicată asupra culturii și productivității organizației (Young et al., 2000). Studiul nostru își propune să investigheze măsura în care cogniția disfuncțională explică perturbarea resimțită la locul de muncă în timpul pandemiei globale de COVID-19.

Conform modelului atracție-selecție-atenuare (Schneider, 1987), managerii sunt selectați pe baza trăsăturilor de personalitate și a profilurilor de capacități care se potrivesc cerințelor sarcinii, accentuând planificarea, coordonarea și controlul activităților de muncă necesare pentru performanță. Având în vedere faptul că managerii trebuie să abordeze atât probleme legate de sarcini, cât și probleme relaționale, este necesar un repertoriu cognitiv larg și bogat pentru a se asigura că sunt eficienți în gestionarea atât a problemelor legate de sarcini, cât și a celor sociale la locul de muncă (Yamazaki et al., 2018). Mai mult, managerii prezintă niveluri mai ridicate de abilitate mentală generală (Ones & Dilchert, 2009), stabilitate emoțională, extraversie și agreabilitate (Furnham & Crump, 2015; Lounsbury et al., 2016; Ones & Dilchert, 2009), etică (Huhtala et al., 2011; Siu & Lam, 2009), gândire critică (Zurigueta-Pérez et al., 2018), fericire (Jaworek et al., 2021) și, dintr-o perspectivă a dezvoltării constructiviste, complexitatea construirii sensului (Floris & Cuganesan, 2019). Directorii executivi par atât să depășească populația generală (și alte niveluri manageriale incluse), cât și

³Acest capitol se bazează pe un manuscris trimis spre publicare în *Journal of Workplace Health Management*.

să fie remarcabil de omogeni în profilul lor de personalitate (Ones & Dilchert, 2009; Winsborough & Sambath, 2013). În ciuda acestor caracteristici cognitive și emoționale, știm relativ puține despre rolul diferențelor de cogniție disfuncțională în selecția pentru și ocuparea ulterioară a unui rol managerial.

În special în perioadele turbulente care aduc perturbări proceselor de muncă, cum ar fi pandemia de COVID-19, managerilor li se cere să ofere direcție și să acționeze rapid pentru a ajuta organizațiile să se adapteze la noile constrângeri contextuale. Până în prezent, cercetătorii au explorat cogniția funcțională și personalitatea proactivă ca cerințe cheie pentru eficacitatea managerială în astfel de condiții de mediu disruptive (Chan et al., 2024; Hodgkinson & Healey, 2008). În studiul de față, vom explora diferențele de CD (cogniție disfuncțională) între manageri și non-manageri, bazându-ne pe cadrul schemelor dezadaptative timpurii (SDT; Young et al., 2006). O SDT este definită ca o „temă sau un tipar larg, omniprezent, compus din amintiri, emoții, cogniții și senzații corporale, referitoare la sine și la relațiile cu ceilalți, dezvoltată în copilărie sau adolescență, elaborată de-a lungul vieții și disfuncțională într-un grad semnificativ” (Young et al., 2006, p. 7).

SDT-urile sunt tipare cognitive disfuncționale care distorsionează procesarea informațiilor primite, diminuând comprehensivitatea deciziei (Scholtes et al., 2024), subminând potențial performanța la locul de muncă și adaptarea. Ne bazăm pe modelul atracție-selecție-atenuare (Schneider, 1987) pentru a argumenta că rolurile manageriale favorizează trăsăturile asociate cu o cogniție înalt funcțională (complexitate cognitivă, autoreglare eficientă) și că CD este în contradicție cu astfel de roluri manageriale. Mai mult, deoarece rolurile manageriale necesită adaptare rapidă și reziliență, susținem că angajații cu un scor ridicat la CD sunt „în mod natural” eliminați din astfel de roluri în traiectoriile lor de carieră. Majoritatea cercetărilor anterioare privind reziliența managerială în timpul COVID-19 s-au concentrat pe atributele pozitive de personalitate și cognitive (Hadjielias et al., 2022; Kim et

al., 2024; Lombardi et al., 2021), lăsând neabordat rolul CD în modelarea răspunsurilor la o astfel de perturbare. În termeni de adaptare, CD reduce reziliența în perioade de criză. Prin urmare, ne-am propus să investigăm măsura în care CD explică perturbările resimțite de manageri și non-manageri în timpul crizei COVID-19.

Conceptul de schemă cognitivă este înțeles ca un set de reprezentări cognitive, uneori organizate ca teorii profane despre realitatea înconjurătoare, care permit identificarea, organizarea, interpretarea și evaluarea experiențelor, precum și anticiparea evenimentelor (Epstein, 1973; Schmidt et al., 1999). Schemele cognitive nu posedă în mod inerent un atribut disfuncțional, deoarece crearea de scheme cognitive flexibile este o parte sănătoasă și necesară a interacțiunii noastre cu lumea largă și a înțelegerii acesteia. Cu toate acestea, EMS-urile (Schemele Maladaptative Timpurii) nu îndeplinesc funcții adaptative și nici nu sunt reprezentative pentru populația generală, deoarece sunt dezvoltate pe baza unor condiții dezadaptative în copilăria timpurie (Dickie et al., 2024; Simpson et al., 2019; Young, 1999). Prin urmare, schemele cognitive sunt lentilele prin care indivizii înțeleg mediul înconjurător, inclusiv locul de muncă.

O diferență semnificativă între schemele cognitive adaptative și EMS-uri constă în gradul de restructurare la expunerea la o masă critică de informații care diferă semnificativ de cea deținută de schema cognitivă respectivă. În cazul schemelor adaptative, există un proces iterativ de activare, dezactivare și restructurare ca răspuns la ceea ce este considerat util și funcțional (Thornton, 2018). Schemele devin dezadaptative atunci când sunt înrădăcinate în relații disfuncționale cu persoane relevante în timpul dezvoltării timpurii, fiind structuri cognitive inflexibile, generalizate și persistente care distorsionează procesarea informațiilor în viața adultă (Curșeu et al., 2000; Scholtes et al., 2024). Atunci când reglarea flexibilă lipsește și contextul este reprezentat greșit, EMS-urile duc la comportamente și decizii riscante sau chiar dăunătoare pentru sine și pentru ceilalți (Thornton, 2018).

EMS-urile sunt definite ca fiind convingeri centrale auto-sabotoare, teme sau tipare pe care le repetăm de-a lungul vieții, care rezultă din nevoi neîmplinite în timpul copilăriei (Young et al., 2006). Acestea modelează modul în care indivizii se percep pe ei înșiși și lumea din jur și pot afecta profund sentimentele și comportamentele, având un impact semnificativ asupra sănătății mintale și a bunăstării psihologice (Young et al., 2006). Atunci când sunt activate, ele influențează modul în care un individ primește, codifică, stochează și recuperează informații (Bishop et al., 2022). Cercetările indică o legătură între EMS-uri și afecțiuni precum depresia și anxietatea (Bishop et al., 2022; Cámara & Calvete, 2012). În mod specific, EMS-urile legate de sentimentul de a fi defect, de neiubit și exclus social au fost identificate ca fiind deosebit de impactante (Bishop et al., 2022). EMS-urile sunt, de asemenea, corelate cu afectarea recunoașterii emoțiilor, în special în cazul fericirii (Csukly et al., 2011). Cercetările arată, de asemenea, că auto-schemele negative influențează negativ auto-evaluările și auto-eficacitatea, deoarece activează un bias de confirmare auto-depreciativ, precum și așteptări pesimiste cu privire la evenimentele viitoare (Bruch et al., 1989).

Deși nu mulți cercetători s-au interesat de EMS-uri în context organizațional, cei care au făcut-o au ajuns la o perspectivă similară cu cea prezentată mai sus. Mai exact, schema de neîncredere reduce sentimentele de abilitare a leadershipului, precum și identificarea cu organizația (Tucaliuc et al., 2023, 2025), în timp ce cogniția disfuncțională (DC) generică favorizează comportamente de muncă contraproductive la profesori (Muntean et al., 2025). Într-un studiu similar, schema standardelor nerealiste a prezis un nivel ridicat de burnout în rândul psihologilor stagiați în psihologie clinică și consiliere (Kaeding et al., 2017).

Modelul atracție-selecție-atenuare (Schneider, 1987) descrie trei mecanisme teoretice pentru înțelegerea congruenței dintre cogniția angajaților și rolurile organizaționale. În concordanță cu acest model teoretic, susținem că rolurile manageriale sunt inerent complexe, dinamice și solicitante din punct de vedere cognitiv. Prin urmare, rolurile manageriale ar putea

acționa ca un context de dezvoltare cognitivă provocator (Bamber & McMahon, 2008) și, astfel, pe lângă efectele de selecție, ne așteptăm ca ocuparea rolului managerial să fie asociată cu o incidență mai scăzută a cogniției disfuncționale (DC). În plus, angajații din roluri non-manageriale tind să aibă mai puțin control asupra mediului lor de lucru, iar un astfel de context ar putea activa (sau spori) vulnerabilitățile lor cognitive. În final, dacă indivizii cu un scor ridicat la DC ajung în roluri manageriale, aceștia prezintă un risc sporit de deraiere profesională, definită ca eșecul de a susține performanța la niveluri înalte de responsabilitate (Carson et al., 2012). În concordanță cu aceste argumente, am emis ipoteza că diferențele în ocuparea rolului organizațional între manageri și non-manageri se reflectă în niveluri diferite de DC.

Ipoteza 1: Managerii raportează niveluri generale mai scăzute de cogniție disfuncțională decât non-managerii.

În cuvintele lui Mintzberg (1973, p. 31), într-un rol managerial, „activitatea semnificativă este intercalată cu cea trivială fără un model anume. Prin urmare, managerul trebuie să fie pregătit să-și schimbe stările de spirit rapid și frecvent”. Ca atare, se presupune că managerii acționează ca gestionari ai perturbărilor (Mintzberg, 2013) și astfel de contexte de muncă ar putea servi drept contexte de dezvoltare cognitivă care le ameliorează vulnerabilitățile, ducând la o reziliență și o adaptare mai ridicate. Prin urmare, susținem că ocuparea rolului organizațional creează diferențe în oportunitățile de dezvoltare cognitivă (Bamber & McMahon, 2008) și că rolurile manageriale sunt inerent dezvoltative, ajutându-i pe manageri să absoarbă mai bine perturbările externe.

O astfel de meta-perturbare a fost pandemia de COVID-19, care a impus constrângeri semnificative, a expus indivizii la circumstanțe dureroase și traumatizante și a necesitat transformări frecvente și imediate în modul în care munca era organizată și prestată (Glette et al., 2024; Ozmen & Arslan Yurumezoglu, 2022; Vázquez-Calatayud et al., 2022; Udod et al.,

2024). Ca atare, pandemia a impus provocări severe și o nevoie de ajustare (Haider et al., 2023), creând necesitatea de a acționa eficient ca lider în timp ce se navighează prin niveluri ridicate de incertitudine (Jain & Kondayya, 2023).

În timpul pandemiei de COVID-19, managerii au fost nevoiți să reorganizeze rutinele de lucru și să combine presiunile profesionale mai mari cu munca de acasă. În aceste condiții adverse, reziliența managerilor a fost esențială pentru adaptarea organizațională. Dovezile empirice arată că EMS au crescut tendințele de ruminație în timpul pandemiei de COVID-19, cu consecințe dăunătoare asupra anxietății și depresiei (Curșeu et al., 2025). Mai mult, studiile comparative privind adaptarea la COVID-19 raportează că managerii, deși expuși la niveluri mai ridicate de cerințe ale postului, raportează niveluri mai mari de adaptare în comparație cu alți angajați (Pfeifer, 2021). În schimb, pentru angajați, schimbările drastice generate de COVID-19 au dus la percepții sporite ale riscurilor pentru sănătatea ocupațională și la răspunsuri emoționale asociate, cum ar fi iritabilitatea (Hamza, 2024). Ne bazăm pe premisa că DC nu este un atribut static, ci reflectă o vulnerabilitate psihologică latentă (Bamber & McMahon, 2008) care poate fi declanșată și exacerbată în medii de lucru cu autonomie redusă (Dozois & Beck, 2008). Ocuparea rolului managerial prezice negativ DC, care, la rândul său, modelează procesul de adaptare la perturbările de la locul de muncă, precum cele create de pandemia de COVID-19. Pe baza ideii că managerii sunt gestionari ai perturbărilor rezilienți, care sunt de obicei mai complecși din punct de vedere cognitiv, ambivalenți și versatili decât populația generală, formulăm următoarea ipoteză:

Ipoteza 2: Cognația disfuncțională mediază asocierea dintre poziția managerială și perturbarea resimțită în timpul pandemiei de COVID-19.

În contextul perturbării resimțite din cauza pandemiei de COVID-19, am luat în considerare și impactul propensiunii la risc, definită ca tendința actuală a unui individ de a-și asuma sau de a evita riscuri (Sitkin & Weingart, 1995). Aceasta pare să împărtășească într-o

măsură semnificativă etiologia EMS, fiind asociată cu medii de dezvoltare precare și un parenting inept (Harris et al., 2001; Mishra & Lalumiere, 2008; Simpson et al., 2019). Mai mult, existența diverselor EMS, cum ar fi schemele de imprevizibilitate, deconectare sau respingere, crește apetitul pentru risc și probabilitatea comportamentelor de asumare a riscurilor (Dickie et al., 2024; Marengo et al., 2019; Ross & Hill, 2002).

Propensiunea la risc poate fi deosebit de dăunătoare în perioade de criză, cum ar fi pandemia de COVID-19, având în vedere numărul mare de riscuri severe pe care le-a generat în diverse domenii ale vieții (sănătate, financiar, social, etc) (Clemente-Suárez et al., 2021). Având în vedere impactul negativ al EMS (Bishop et al., 2022; Cámara & Calvete, 2012; Kaeding et al., 2017; Muntean et al., 2025), ne așteptăm ca apariția atât a EMS, cât și a propensiunii la risc să reprezinte o combinație dăunătoare în ceea ce privește adaptarea la pandemia de COVID-19.

Astfel, susținem că:

Ipoteza 3: Apetitul general pentru risc accentuează asocierea pozitivă dintre cogniția disfuncțională și perturbarea resimțită în timpul pandemiei de COVID-19.

3.3.2. Metodă

3.3.2.1. Participanți și procedură

Studiul de față a inclus 434 de participanți, dintre care 293 de femei (67,5%) și 141 de bărbați (32,3%). Vârsta medie este de 37,31 ($SD = 9,31$), iar vechimea medie în muncă este de 14,54 ani ($SD = 8,85$).

3.3.2.2. Instrumente

Perturbarea cauzată de COVID-19 a fost măsurată cu o scală de 4 itemi dezvoltată de Lin et al. (2021). DC a fost evaluată cu versiunea de 90 de itemi a YSQ (Young & Brown, 2005). Pentru propensiunea la risc, am folosit versiunea revizuită a Scalei DOSPERT (Blais & Weber, 2006). Poziția managerială a fost evaluată cerându-le participanților să bifeze opțiunea care descria cel mai bine situația lor profesională. Aceștia au putut alege dintre următoarele

opțiuni: management de top, management de mijloc, lider de echipă, rol non-managerial, șomer. Mai mult, am folosit genul, vârsta și vechimea în muncă drept variabile de control în analizele noastre ulterioare.

3.3.3. Rezultate

Prezentăm mediile, abaterile standard și corelațiile în Tabelul 6. Deoarece modelul nostru general se concentrează pe o mediere moderată, am utilizat macroul PROCESS (Hayes, 2012) pentru a testa ipotezele noastre. Am utilizat genul, vârsta și vechimea în muncă drept variabile de control. În primul pas al analizei, am utilizat poziția managerială pentru a prezice cogniția disfuncțională. Am utilizat estimările consistente cu heteroscedasticitatea (Hayes & Cai, 2007), iar rezultatele analizei sunt prezentate în Tabelul 7.

Tabelul 6

Medii, abateri standard și corelații

Variabilă	Medie	SD	1	2	3	4	5	6
1. Gen	.68	.47	1					
2. Vârstă	37.31	9.31	-.24**	1				
3. Vechime	14.54	8.85	-.23**	.95**	1			
4. Poziție managerială	.62	.49	-.38**	.47**	.46**	1		
5. Propensiune la risc	3.11	.67	-.17**	-.07	-.06	.10*	1	
6. Cogniție disfuncțională	2.23	.67	.10*	-.27**	-.26**	-.23**	.07	1
7. Perturbare COVID-19	2.98	1.44	.04	-.02	-.03	-.13**	.01	.20**

Note. genul este codat ca o variabilă dummy 1=femei, 0=bărbați; poziția managerială a fost codată ca o variabilă dummy cu 0=non-manager, 1=manager.

† $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

După cum se indică în Tabelul 7, poziția managerială a prezis negativ scorul general al cogniției disfuncționale ($B = -.18$, $SE = .08$, $p = .02$), susținând prima ipoteză. Pentru a testa a

doua ipoteză, am estimat asocierea indirectă dintre poziția managerială și perturbarea COVID-19, mediată de cogniția disfuncțională, utilizând Modelul 4 în PROCESS. Acest efect a fost semnificativ, deoarece intervalul de încredere de 95% nu a inclus zero ($B = -.08$, $SE = .04$, 95%CI $[-.16; -.02]$). Asocierea rămasă între poziția managerială și perturbarea COVID-19 a fost semnificativă ($B = -.38$, $SE = .18$, $p = .04$), arătând că medierea este parțială și că managerii tind să raporteze niveluri mai scăzute de perturbare COVID-19 decât non-managerii, diferență care nu a fost explicată de diferența în cogniția disfuncțională.

Tabelul 7

Rezultatele analizelor de regresie pentru cogniția disfuncțională și perturbarea COVID-19

Variabile	cogniție disfuncțională	Perturbarea COVID-19
Constantă	.67**(.23)	2.25*** (.52)
Gen	-.003 (.07)	-.02 (.15)
Vârstă	-.01(.008)	.03 [†] (.02)
Vechime în muncă	-.0007 (.009)	-.02 (.02)
Poziție managerială	-.18 * (.08)	-.38* (.18)
Cogniție disfuncțională (DC)		.46*** (.11)
Propensiune la risc (PR)		.03 (.10)
DC x PR		.34* (.16)
N	433	433
R ²	0.09	0.07
F	9.04***	4.34***

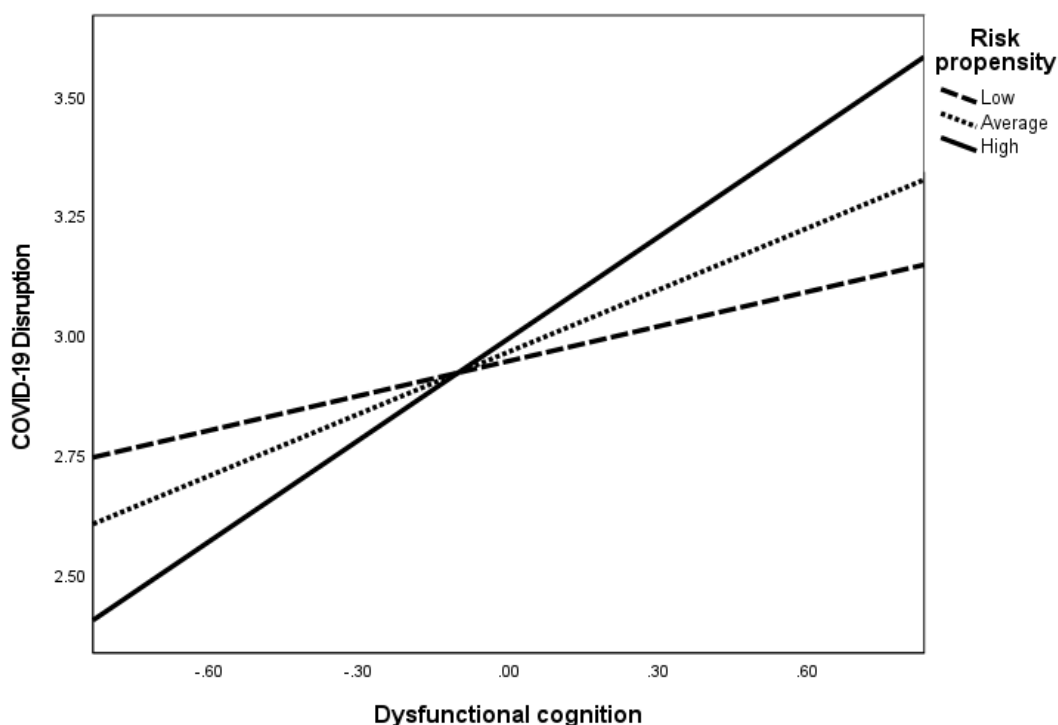
Notă: genul este codat ca o variabilă dummy cu 0 = masculin și 1 = feminin; poziția managerială a fost codată ca o variabilă dummy cu 0=non-manager, 1=manager; sunt prezentați coeficienții de regresie nestandardizați cu erorile standard robuste între paranteze (a fost utilizat estimatorul H3); *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$; [†] $p < .10$.

Pentru a testa rolul moderator al apetitului pentru risc în relația dintre cogniția disfuncțională și perturbarea COVID-19, am utilizat Modelul 14 din PROCESS. Efectul de interacțiune al cogniției disfuncționale și al apetitului general pentru risc asupra perturbării COVID-19 percepute a fost semnificativ ($B = .34$, $SE = .16$, $p = .03$). Efectul de interacțiune

este reprezentat în Figura 4 și este pe deplin aliniat cu Ipoteza 3, care a postulat un rol de accentuare al apetitului pentru risc în relația dintre cogniția disfuncțională și perturbarea COVID-19.

Asocierea condiționată dintre cogniția disfuncțională și perturbarea COVID-19 percepută nu a fost semnificativă atunci când propensiunea la risc a fost scăzută ($B = .24$, $SE = .15$, $p = .12$), însă a devenit semnificativă atunci când propensiunea la risc a fost medie ($B = .43$, $SE = .11$, $p < .001$) și ridicată ($B = .71$, $SE = .16$, $p < .001$). Asocierea indirectă condiționată prin cogniția disfuncțională între poziția managerială și perturbarea COVID-19 nu a fost semnificativă atunci când propensiunea la risc a fost scăzută ($B = -.04$, $SE = .03$, 95%CI $[-.12; .01]$), însă a fost semnificativă la niveluri medii de propensiune la risc ($B = -.08$, $SE = .04$, 95%CI $[-.16; -.01]$), precum și la niveluri ridicate de propensiune la risc ($B = -.13$, $SE = .06$, 95%CI $[-.26; -.02]$). În final, indicele de mediere moderată a fost semnificativ ($B = -.06$, $SE = .04$, 95%CI $[-.15; -.006]$), deoarece intervalul de încredere de 95% nu a inclus zero.

Figura 4. Efectul de interacțiune dintre cogniția disfuncțională și propensiunea la risc asupra perturbării COVID-19



3.3.4. *Discuții și concluzii*

3.3.4.1. Implicații teoretice

Prima noastră ipoteză a primit susținere empirică, sugerând că managerii raportează niveluri mai scăzute de DC în comparație cu populația non-managerială. Putem deduce în continuare că persoanele cu un nivel mai ridicat de DC fie nu sunt atrase de rolurile manageriale, deoarece aceste roluri sunt percepute ca generând emoții negative prin activarea schemelor disfuncționale în contexte cu miză mare, fie nu ajung să fie selectate pentru astfel de roluri, deoarece DC se va manifesta în circumstanțe profesionale tensionate anterioare sau în momentele cu miză mare ale procesului de selecție (de exemplu, participarea la centre de evaluare), sau, dacă vor fi fost selectate pentru un rol managerial, vor experimenta o deraiere managerială mai devreme sau mai târziu din cauza DC.

În plus, a doua ipoteză, care afirmă că DC mediază asocierea dintre poziția managerială și perturbarea resimțită în timpul COVID-19, a primit sprijin empiric. Deși COVID-19 a fost o criză globală, severă, la un anumit nivel, pentru populația managerială, a reprezentat încă o criză de gestionat în rolul lor de gestionari ai perturbărilor (Mintzberg, 2013). Conform rezultatelor noastre, un element care explică nivelurile mai scăzute de perturbare ale managerilor în timpul COVID-19 este nivelul mai scăzut de DC, implicând niveluri mai ridicate de complexitate cognitivă și flexibilitate. În primul rând, aceste rezultate subliniază factorii care au facilitat acțiunea rapidă a managerilor în fața crizei COVID-19, fără a fi prinși în tipare inflexibile și limitative, caracteristice DC.

În cele din urmă, a treia ipoteză, care afirmă că apetitul general pentru risc accentuează asocierea pozitivă dintre cogniția disfuncțională și perturbarea resimțită în timpul pandemiei de COVID-19, a fost de asemenea susținută. Mai exact, în cazul persoanelor cu un nivel ridicat de propensiune la risc, impactul negativ al DC asupra perturbării cauzate de COVID-19 a fost cel mai mare. În schimb, nivelurile scăzute de propensiune la risc au dus la un efect

ne semnificativ al DC asupra perturbării cauzate de COVID-19. Deoarece atât propensiunea la risc, cât și DC-urile sunt legate de condiții de dezvoltare suboptimale (Harris et al., 2001; Mishra & Lalumiere, 2008; Simpson et al., 2019), rezultatele noastre indică un amestec de vulnerabilități cognitive și comportamentale care duc la perturbare.

3.3.4.2. Limitări și direcții viitoare de cercetare

În primul rând, designul transversal nu permite inferențe cauzale. Astfel, un subiect potențial de explorare ar putea fi gradul în care persoanele cu niveluri semnificative de EMS sunt excluse din procesul de selecție managerială, sau dacă experiența de a deveni manager (și măsurile de dezvoltare asociate, cum ar fi coachingul individual; Miško et al., 2022) are un impact semnificativ asupra conștientizării sporite a propriei DC și le oferă șansa de a limita prezența și eficacitatea acesteia în viața lor profesională. În cele din urmă, măsurile de autoevaluare pot fi o sursă de distorsiune.

Cercetările viitoare s-ar putea concentra pe rolul moderator al domeniului de activitate. Similar abordărilor descrise în „studiile privind luarea deciziilor în contexte naturaliste” (Klein, 2015; Nemeth & Klein, 2010), schemele cognitive disfuncționale pot fi activate de procese de recunoaștere a tiparelor, reprezentând „partea întunecată” a recunoașterii tiparelor.

Alte variabile care ar trebui studiate în legătură cu DC includ auto-eficacitatea, concentrându-se pe modul în care prezența EMS afectează nivelul de auto-eficacitate și, invers, cum un nivel sănătos de auto-eficacitate acumulat prin efort personal și experiența succesului contribuie la suspendarea EMS-urilor personale. O direcție suplimentară de cercetare poate fi oferită de interacțiunea dintre DC-ul existent și sistemul de creare a sensului.

3.3.4.3. implicații practice

Rezultatele noastre subliniază ponderea schemelor cognitive inerente în ceea ce privește reziliența managerială, depășind distorsiunile și euristicile de suprafață și sugerând o viziune stratificată asupra cogniției manageriale. Aceste rezultate oferă o direcție clară pentru proiectele de formare managerială, concentrându-se pe interacțiunea dintre formarea și

educația privind distorsiunile și euristicile cognitive, alături de o abordare mai terapeutică legată de identificarea și analiza în profunzime a EMS-urilor personale.

Mai mult, având în vedere cauzele fundamentale menționate atât pentru propensiunea la risc, cât și pentru DC (Harris et al., 2001; Mishra & Lalumiere, 2008; Simpson et al., 2019), intervențiile concepute pentru prevenirea ambelor s-ar situa în zona unor abordări parentale mai competente și bazate pe iubire – și explorarea posibilității ca genitorii înșiși să fie victime ale propriei DC și propensiuni la risc.

3.4. Studiul 4. A partaja sau a nu partaja: O explorare a cogniției iraționale și a partajării cunoștințelor în grupuri

3.4.1. Introducere

Cunoașterea, definită ca „un amestec fluid de experiență încadrată, valori, informații contextuale și perspective de expert” (Davenport & Prusak, 1998, p. 5), este o resursă organizațională esențială (Berezhnoy et al., 2021; Pan et al., 2018), critică pentru obținerea și menținerea unui avantaj competitiv (Voelpel, 2005). Deși cunoașterea poate fi dobândită individual, ea trebuie partajată pentru a fi utilă comunității de practică interne (Bouthiller & Shearer, 2002), făcând din partajarea cunoștințelor (PC) unul dintre cele mai studiate domenii de cercetare în managementul cunoștințelor (Al Alawi et al., 2007; Bordia et al., 2006; Yang & Wu, 2008). PC este definită ca partajarea reciprocă de informații, idei, sugestii și expertiză relevante din punct de vedere organizațional (Bartol & Srivastava, 2002), servind la crearea în comun de noi cunoștințe (Van den Hooff & de Leeuw van Weenen, 2004), oferind un avantaj competitiv semnificativ (Jackson et al., 2006; Matsuo & Easterby-Smith, 2008), îmbunătățind capacitatea de inovare a companiei (Chen et al., 2010; Lin, 2007) și, în general, fiind un predictor semnificativ al performanței în afaceri (Farooq, 2017; Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009).

AC (ascunderea cunoștințelor) este definită ca „o încercare intenționată a unui individ de a reține sau ascunde informații, idei și know-how legate de sarcini, pe care o altă persoană le-a solicitat” (Connelly et al., 2012, p. 65). AC are costuri semnificative, deoarece afectează performanța organizațională, de echipă și individuală (Chatterjee et al., 2021; Nguyen et al., 2022; Peng, 2013), în timp ce reduce și creativitatea și inovația atât a celui care caută cunoștințe, cât și a celui care le ascunde, printr-o buclă de neîncredere reciprocă (Černe et al., 2014; Guo et al., 2022). Conform lui Connelly et al. (2012), AC nu este doar absența PC, ci un

comportament intenționat de a reține sau ascunde cunoștințe, atunci când cunoștințele respective au fost solicitate explicit de către un alt individ.

În ciuda cercetărilor care analizează antecedentele individuale și de grup ale partajării cunoștințelor (KS) și ascunderii cunoștințelor (KH) (Nguyen et al., 2019; Shen et al., 2025), rolul critic al cogniției raționale (RC) și al cogniției iraționale (IC) a fost în mare parte neglijat. Ne bazăm pe teoria schimbului social (SET; Blau, 1964), considerând procesele de schimb de cunoștințe similare schimburilor economice (Davenport & Prusak, 1998; Weiss, 1999), alături de teoria conservării resurselor (COR; Hobfoll, 1989), care afirmă că indivizii percep cunoștințele ca pe o resursă extrem de valoroasă și finită, pe care se vor strădui să o conserve, pentru a argumenta că atât cogniția la nivelul echipei, cât și la nivelul conducerii influențează implicarea în KS și KH.

Având în vedere natura subiectivă a convingerilor și interpretărilor privind sinele, pe ceilalți și sistemul mai larg, care influențează atât KS, cât și KH în grupurile de lucru, RC și IC atât la nivelul membrilor echipei (TM), cât și al liderilor de echipă (TL), sunt antecedente cheie ale KS și KH. Deoarece ambele procese sunt de natură relațională, ne-am propus, de asemenea, să investigăm efectul mediator al relațiilor negative.

Teoria schimbului social (SET) (Blau, 1964) postulează că indivizii se angajează în comportamente de schimb de resurse după ce estimează câștigurile și pierderile potențiale ale diverselor opțiuni comportamentale și o aleg pe cea de la care se așteaptă să obțină cele mai mari randamente și beneficii tangibile sau intangibile (Garg et al., 2022). Cu toate acestea, spre deosebire de schimburile economice, obligațiile care decurg din schimburile sociale nu fac obiectul unor clauze specifice și, prin urmare, sunt supuse percepțiilor de incertitudine și risc (Kankanhalli et al., 2005; Molm, 2003). Având în vedere că circumstanțele incerte și cu miză mare sunt declanșatori ai procesării cognitive raționale și iraționale (Spiliopoulos & Hertwig,

2024; Tversky & Kahneman, 1974), interpretarea subiectivă a acestor obligații și, respectiv, alegerea de a se angaja în KS sau KH, este probabil să fie influențată de RC și IC.

Privită prin prisma teoriei conservării resurselor (COR) (Hobfoll, 1989), cunoașterea reprezintă un avantaj competitiv și o resursă strategică pentru individ (Guo et al., 2022; Yang & Wu, 2008), ceea ce transformă perspectiva partajării propriilor cunoștințe într-o dilemă a cooperării (Cabrera & Cabrera, 2002). Având în vedere că dobândirea și partajarea cunoștințelor necesită timp și efort (Bartol & Srivastava, 2002; Demsetz, 1988) și că KS implică riscuri potențiale, cum ar fi o evaluare negativă a informațiilor partajate sau a propriei competențe, sau pierderea avantajului competitiv (Zhao et al, 2021), este de înțeles de ce indivizii pot fi reticenți în a se angaja în KS.

COR oferă un alt cadru conceptual relevant și pentru KH, deoarece KH pare a fi declanșat în special în situațiile în care crește nevoia de a-și proteja propriile resurse, atât din cauza constrângerilor reale, cât și a interpretărilor personale, subiective, potențial disfuncționale. Unii antecedenti identificați pentru KH sunt atât crizele organizaționale reale, care scad siguranța locului de muncă și îi fac pe indivizi să acționeze mai protector față de resursele lor (Nguyen et al., 2022), dar și evaluarea cererii de cunoștințe ca fiind dăunătoare sau amenințătoare (Rezwan & Takahashi, 2021; Wu, 2020), experimentarea suspiciunii și neîncrederii (Connelly et al., 2012; Černe et al., 2014), precum și prezența unor trăsături personale „întunecate”, cum ar fi cinismul, machiavelismul și neuroticismul (Pan et al., 2018; Skerlavaj et al., 2023). Acești ultimi antecedenti duc la interpretări negative ale motivelor de căutare a cunoștințelor de către ceilalți și/sau la lipsa de considerație față de nevoile de cunoștințe ale celorlalți. Această perspectivă subiectivă contestă, de asemenea, viziunea comună despre KH ca fiind un comportament negativ, obiectiv, reactiv și relațional (Tokyzhanova & Durst, 2024).

Având în vedere rolul pe care cogniția (atât rațională, cât și irațională) îl joacă în interpretarea schimburilor sociale și în protejarea resurselor de cunoștințe proprii, ne-am propus să investigăm măsura în care RC și IC prezic comportamentele de KS și KH.

3.4.1.1. Cogniția rațională și irațională și comportamentele legate de cunoștințe ale membrilor echipei

RC și IC sunt filtre prin care informațiile primite sunt selectate și procesate (Kunda, 1990) și influențează atât comportamentele legate de muncă (Muntean et al., 2025), cât și implicarea în relațiile interpersonale la locul de muncă. În același sens, s-a demonstrat că, convingerile individuale influențează puternic atitudinile și comportamentele legate de cunoștințe (Brock et al., 2005), chiar mai mult decât cultura organizațională (Fullwood & Rowley, 2017).

Având în vedere că IC poate coexista în mod latent cu RC (Bamber & McMahon, 2008; Dozois & Beck, 2008), există, prin urmare, o oportunitate de a studia impactul RC, impactul IC, precum și interacțiunea acestor două dimensiuni asupra KS și KH. Mai mult, includem rolul RC și IC al liderilor în modelarea interacțiunilor legate de cunoștințe în grupurile de lucru, deoarece, din câte știm, niciun studiu nu analizează efectele acestora.

Un cadru teoretic recent, analiza resursă-rațională (Lieder & Griffiths, 2020), explorează raționalitatea dintr-o perspectivă mai pragmatică și practică – ca alegeri „suficient de bune, suficient de rapide” care rezultă din intersecția dintre constrângerile funcționale (cum ar fi obiectivele existente, cerințele de mediu) și penuria de resurse (timp finit și structuri computaționale cognitive limitate, cum ar fi atenția și memoria). Ca atare, într-un context cu resurse limitate, având în vedere beneficiile comune ale KS și costurile reciproce asociate cu KH, ne așteptăm ca o alegere resursă-rațională să fie angajarea în primul și abținerea de la cel de-al doilea.

Ipoteza 1: Cognația rațională a membrilor echipei are (a) o asociere pozitivă cu partajarea cunoștințelor în grupuri și (b) o asociere negativă cu ascunderea cunoștințelor în grupuri.

Definim IC ca fiind convingeri iraționale care implică cerințe absolutiste (Lindner et al., 1999) sau, sub forma unei scheme cognitive disfuncționale, ca adevăruri esențiale, absolute și suficiente care se autoperpetuează prin influențarea selecției informațiilor de procesat și prin manifestarea unor comportamente de supracompensare (Young, 1999). Aceste convingeri influențează procesarea informațiilor primite, cu efecte negative, cum ar fi diminuarea comprehensivității deciziei (Scholtes et al., 2024). Aceste convingeri disfuncționale creează o vulnerabilitate latentă și pot rămâne latente până la activarea lor de către o situație stresantă (Bamber & McMahon, 2008; Dozois & Beck, 2008), moment în care activarea lor generează un bias de confirmare auto-depreciativ și așteptări pesimiste cu privire la evenimentele viitoare (Bruch et al., 1989), cum ar fi aprehensiunea evaluativă (Bordia et al., 2006), ducând probabil la un apetit redus pentru KS și la o tendință crescută de a se angaja în KH.

Deși există numeroase studii despre impactul RC în mediile de lucru, s-a observat că există foarte puține studii care explorează impactul IC în aceste contexte (Hodgkinson & Healey, 2011). Deși nu se referă direct la IC, s-a demonstrat că angajații care sunt afectați de tulburări de personalitate tind să se angajeze în KH (cu excepția tulburărilor de personalitate histrionice, turbulente și compulsive, care au de fapt efectul opus; Serenko, 2022). În mod similar, indivizii care sunt grav afectați de ruminație tind să se izoleze și să se retragă de la comportamente de ajutor, cum ar fi KS, pretinzând că nu au cunoștințele necesare (Wu et al., 2022).

Prin urmare, spre deosebire de perspectiva oferită de analiza resursă-rațională (Lieder & Griffiths, 2020), în care penuria de resurse va duce, în prezența RC, la creșterea KS și la

scăderea KH, în prezența IC, penuria de resurse de cunoaștere va duce la creșterea KH și, din cauza riscurilor percepute asociate cu partajarea cunoștințelor, la scăderea KS.

Ipoteza 2: Cognația irațională a membrilor echipei are (a) o asociere pozitivă cu ascunderea cunoștințelor în grupuri și (b) o asociere negativă cu partajarea cunoștințelor în grupuri.

3.4.1.2. Cognația rațională și irațională și comportamentele legate de cunoștințe ale managerilor de echipă

Sprijinul pentru KS exprimat și modelat de către manageri are un impact pozitiv asupra acestui comportament de cunoaștere (Wang & Noe, 2010), prin stabilirea unui mediu sigur din punct de vedere psihologic și a unui mediu de comunicare deschis și transparent (Skerlavaj et al., 2023; Yin et al., 2019). Leadershipul etic reduce comportamentele de KH ale angajaților (Abdullah et al., 2019; Agarwal et al., 2022; Men et al., 2020), în timp ce leadershipul transformațional (Le & Lei, 2018) crește KS.

Invers, leadershipul abuziv (Offergelt & Venz, 2023) și leadershipul afectat de prezența triadei întunecate (Soral et al., 2022) cresc probabilitatea KH, în măsura în care KH al angajaților a fost considerat un mecanism de coping, de protejare a resurselor, în gestionarea leadershipului abuziv (Feng & Wang, 2019; Soral et al., 2022).

În spiritul celor două ipoteze anterioare privind impactul RC și IC asupra KS și KH, și având în vedere că, potrivit teoriei învățării sociale (Bandura & Walters, 1977), indivizii învață nu numai prin experiență directă, ci și prin observarea comportamentelor altora, și având în vedere că managerii direcți sunt cei mai vizibili reprezentanți ai culturii organizaționale și cele mai puternice modele de urmat pentru membrii echipei (Koch & Binnewies, 2015; Weaver et al., 2005), ne așteptăm ca RC și IC ale liderului de echipă să exercite un impact semnificativ asupra prezenței KS și KH în grupurile de lucru.

Ipoteza 3: Cognația rațională a liderilor de echipă are (a) o asociere pozitivă cu partajarea cunoștințelor și(b) o asociere negativă cu ascunderea cunoștințelor în grupuri.

Ipoteza 4: Cognația irațională a liderilor de echipă are (a) o asociere pozitivă cu ascunderea cunoștințelor și(b) o asociere negativă cu partajarea cunoștințelor în grupuri.

3.4.1.3. Interacțiunea dintre CR și CI

Așa cum s-a menționat mai sus, RC poate coexista cu IC. În timp ce prima se va manifesta continuu, în spiritul analizei resursă-raționale (Lieder & Griffiths, 2020), în circumstanțe obișnuite, prin găsirea unor soluții suficient de bune și suficient de rapide, având în vedere cerințele mediului și limitele computaționale ale sistemelor cognitive umane, cea de-a doua va rămâne latentă, până la activarea sa de către evenimente de viață stresante (Bamber & McMahon, 2008; Dozois & Beck, 2008). Activarea IC, împreună cu temerile și grijile sale, și cu cerințele sale absolute, exprimate într-o serie de „trebuie” (Lindner et al., 1999), nu implică faptul că RC își încetează funcția, ci că adaugă un alt strat de constrângeri pe care RC trebuie să le atenueze. Acest lucru poate explica de ce, într-o situație complexă, în loc să ia în considerare toate scenariile și rezultatele posibile, indivizii pot lua în considerare doar cele mai semnificative posibilități – cel mai bun scenariu posibil (în care predicțiile IC nu se vor materializa) și cel mai rău scenariu posibil (în care predicțiile IC se vor materializa; Lieder et al., 2018). Ca atare, RC al membrilor grupului de lucru și, în mod specific, RC al liderilor grupului de lucru, oferă un tampon între activarea IC și ceea ce altfel ar fi creșterea automată a KH, respectiv scăderea automată a KS în grup.

Ipoteza 5: Cognația rațională a(a) membri ai echipei și(b) liderii de echipă atenuează asocierea pozitivă dintre cognia irațională a membrilor echipei și ascunderea cunoștințelor în grupuri.

Ipoteza 6: Cognația rațională a(a) membri ai echipei și(b) liderii de echipă atenuează asocierea negativă dintre cogniția irațională a membrilor echipei și partajarea cunoștințelor în grupuri.

3.4.1.4. Rolul mediator al relațiilor negative

Având în vedere natura relațională a KS și KH (Tokyzhanova & Durst, 2024), calitatea relațiilor din grupurile de lucru poate influența ambele aceste comportamente legate de muncă. Relațiile pozitive, cum ar fi coeziunea socială și legăturile puternice, sunt asociate pozitiv cu KS (Reagans & McEvily, 2003), în timp ce conflictele relaționale (Alam et al., 2021) și lipsa de civilitate la locul de muncă (Wu et al., 2022), sau chiar și numai suspiciunea privind lipsa de reciprocitate în comportamentul de susținere (Černe et al., 2014), cresc probabilitatea KH.

Prezența CI nu este favorabilă relațiilor pozitive, bazate pe încredere. Domeniile CI, cum ar fi nevoia de a avea succes sau de a fi plăcut cu orice preț, nevoia de confort absolut sau de corectitudine absolută, respectiv percepția lipsei de valoare a sinelui sau a celorlalți (Lindner et al., 1999), creează cerințe absolutiste și/sau lipsă de încredere în sine și în ceilalți, ceea ce pune o tensiune psihică asupra modurilor de lucru colaborative, bazate pe sprijin reciproc (Muntean et al., 2025). Prin urmare, CI duce la mai puțină încredere, mai multă suspiciune și, în final, la relații negative, care la rândul lor cresc probabilitatea AC și scad probabilitatea PC.

Ipoteza 7: Relațiile negative mediază asocierea dintre cogniția irațională a membrilor echipei, pe de o parte, și partajarea cunoștințelor și ascunderea cunoștințelor, pe de altă parte.

3.4.2. Metodă

3.4.2.1. Eșantion și procedură

Eșantionul nostru final a inclus 42 de lideri de echipă (28 de femei cu o vârstă medie de 30,86 ani) și 422 de membri ai echipei integrați în 42 de echipe.

3.4.2.2. Instrumente

Cogniția rațională și irațională a fost evaluată cu versiunea scurtă a General Attitude and Belief Scale (Lindner et al., 1990). **Relațiile negative** au fost evaluate cerându-le membrilor echipei să răspundă la trei itemi dezvoltati pe baza sugestiilor de evaluare a relațiilor negative folosind auto-raportări, prezentate în De Jong et al. (2014). **Partajarea și ascunderea cunoștințelor în echipe** au fost evaluate folosind scalele dezvoltate de Connely et al. (2012). Am folosit genul ca variabilă de control în analizele noastre.

3.4.3. Rezultate

Mediile, abaterile standard și corelațiile sunt prezentate în Tabelul 8. Deoarece datele noastre sunt de natură ierarhizată (nested) și folosim surse multiple de date, am utilizat analize multinivel pentru a testa ipotezele noastre. Deoarece ultima ipoteză se referă la o relație de mediere, am folosit procedura MLMed și macro-ul de mediere multinivel (versiunea Beta 2) pentru SPSS, dezvoltat de Rockwood (2017).

Tabelul 8

Medii, abaterile standard și corelații

Variabilă	Medie	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Gen	.53	0.50	1						
2. ME CR	3.81	0.79	.11*	1					
3. ME CI	2.61	0.69	-.09	-.09	1				
4. LE CR	4.12	0.64	.17**	.01	.09	1			
5. LE CI	2.49	0.65	.04	.10*	.06	.13**	1		
6. Relații negative	2.32	0.95	.05	-.04	.20**	.02	.08	1	
7. Partajarea cunoștințelor	5.49	1.27	.04	.15**	-.05	.01	.10*	-.08	1
8. Ascunderea cunoștințelor	1.82	1.03	-.13**	-.15**	.18**	-.03	-.06	.13**	-.41**

Notă. genul este codat ca o variabilă dummy 1=femei, 0=bărbați; TM RC – cogniție rațională a membrilor echipei; LD RC – cogniție rațională a liderului; TM IC – cogniție irațională a membrului echipei; LD IC – cogniție irațională a liderului;

† $p < ,10$; * $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$

Rezultatele generale ale analizelor multinivel sunt prezentate în Tabelul 9. Genul are un efect negativ și semnificativ intragrup asupra ascunderii cunoștințelor ($B = -.22$, $SE = .10$, $p = .03$), astfel încât femeile tind să raporteze mai puțină ascundere a cunoștințelor decât bărbații. Așa cum s-a prezis, cogniția rațională a membrilor echipei are o asociere pozitivă și semnificativă cu partajarea cunoștințelor intragrup ($B = .20$, $SE = .08$, $p = .01$), precum și intergrup ($B = .60$, $SE = .26$, $p = .02$), prin urmare Ipoteza 1a a fost pe deplin susținută de date.

Tabelul 9

Rezultatele analizei multinivelare intragrup-intergrup

Variabilă	Relații negative		partajarea cunoștințelor		ascunderea cunoștințelor	
	În cadrul	Între	În cadrul	Între	În cadrul	Între
Constantă	.04 (.20)		5.46*** (.22)		2.09*** (.21)	
Gen	.13 (.10)	.01 (.35)	.07 (.13)	.13 (.39)	-.22* (.10)	-.57 (.36)
ME CR	-.06 (.06)	-.007 (.24)	.20* (.08)	.60* (.26)	-.16* (.06)	-.50* (.25)
ME CI	.29*** (.06)	-.33 (.34)	-.05 (.09)	.29 (.39)	.20** (.07)	.51 (.36)
LE CR		.11 (.13)		-.05 (.14)		-.01 (.14)
LE CI		.09 (.10)		.07 (.11)		-.06 (.11)
ME CR X ME CI	.12 [†] (.07)	.35 (.29)	.12 (.10)	.62 [†] (.35)	-.21** (.08)	-.40 (.31)
LE CR X ME CI		-.17 [†] (.10)		.10 (.14)		.11 (.11)
Relații negative			-.14* (.07)	.12 (.19)	.15** (.06)	.04 (.18)

Note. Coeficienții nestandardizați sunt prezentați în tabel, cu SE între paranteze; genul este codat ca o variabilă dummy 1=femei, 0=bărbați; TM RC – cogniția rațională a membrilor echipei; LD RC – cogniția rațională a liderului; TM IRC – cogniția irațională a membrului echipei; LD IRC – cogniția irațională a liderului;

[†] $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

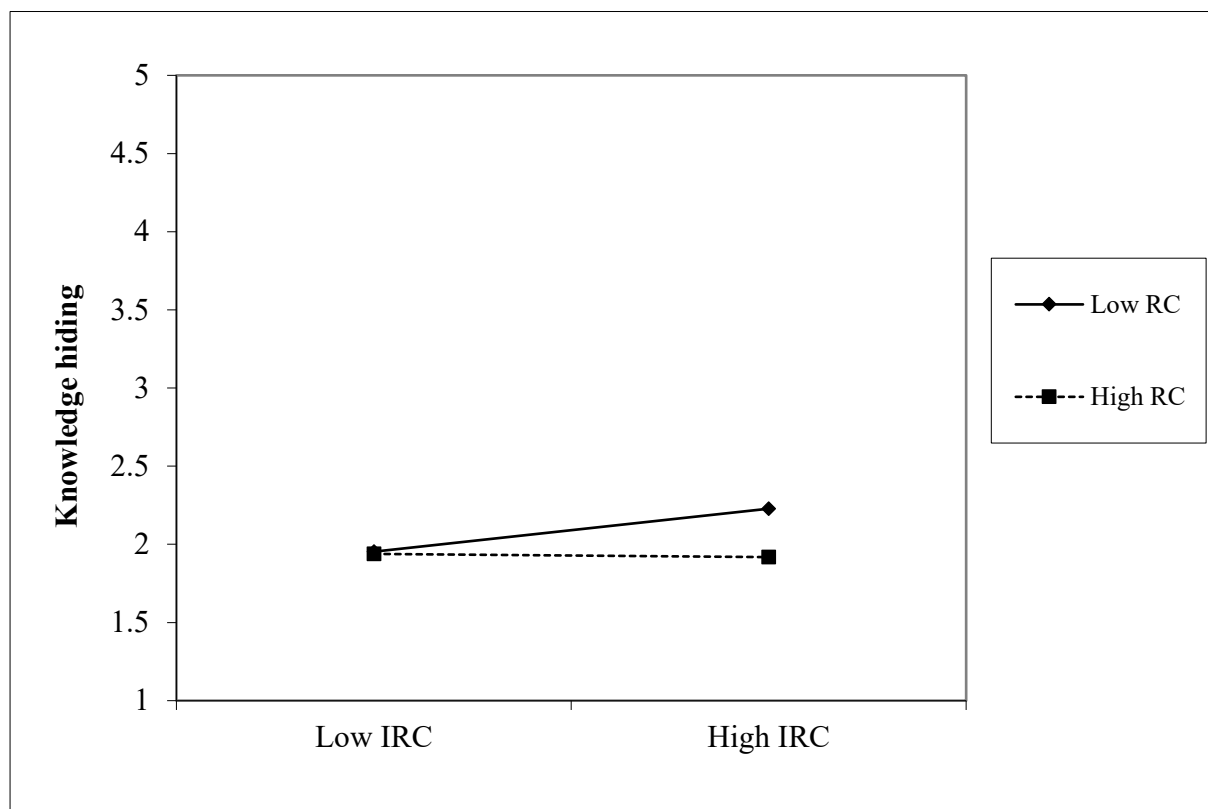
Mai mult, cogniția rațională are o asociere negativă și semnificativă cu ascunderea cunoștințelor atât intragrup ($B = -.16$, $SE = .06$, $p = .01$), cât și intergrup ($B = -.50$, $SE = .25$, $p = .04$), prin urmare și Ipoteza 1b a fost susținută. Cogniția irațională are doar o asociere semnificativă și pozitivă cu ascunderea cunoștințelor intragrup ($B = .20$, $SE = .07$, $p = .006$), prin urmare doar Ipoteza 2a a fost susținută. Cogniția irațională a membrilor echipei nu a avut

nicio asociere semnificativă cu partajarea cunoștințelor, prin urmare Ipoteza 2b nu a fost susținută.

Asocierea dintre cogniția rațională a liderilor de echipă, pe de o parte, și partajarea cunoștințelor și ascunderea cunoștințelor, pe de altă parte, nu a fost semnificativă, prin urmare Ipoteza 3 nu a fost susținută. Mai mult, asocierea dintre cogniția irațională a liderilor de echipă, pe de o parte, și partajarea și ascunderea cunoștințelor, pe de altă parte, nu a fost semnificativă, prin urmare Ipoteza 4 nu a fost susținută. Efectul de interacțiune al cogniției raționale și iraționale asupra ascunderii cunoștințelor a fost semnificativ doar pentru membrii echipei ($B = -.21, SE = .08, p = .004$). Așa cum este ilustrat în Figura 5, asocierea dintre cogniția irațională a membrilor echipei și ascunderea cunoștințelor a fost semnificativă doar atunci când cogniția rațională a fost scăzută, prin urmare Ipoteza 5a a fost susținută de date. Efectul de interacțiune dintre cogniția rațională a membrilor echipei și cogniția lor irațională asupra partajării cunoștințelor a fost doar marginal semnificativ, așa cum se arată în Tabelul 9, prin urmare Ipoteza 6a nu a fost susținută de date. Efectul de interacțiune dintre cogniția rațională a liderilor și cogniția irațională a membrilor echipei nu a fost semnificativ, prin urmare Ipotezele 5b și 6b nu au fost susținute de date.

Conform ultimei ipoteze, relațiile negative mediază asocierea dintre cogniția irațională a membrilor echipei, pe de o parte, și partajarea cunoștințelor și ascunderea cunoștințelor, pe de altă parte. Această ipoteză a primit sprijin empiric parțial. În ceea ce privește partajarea cunoștințelor ca rezultat, a existat un efect indirect intragrup semnificativ ($efect = -.04, SE = .02, 95\% CI [-.09; -.0003]$), dar nu și un efect indirect intergrup ($efect = -.04, SE = .10, 95\% CI [-.28; .13]$). În ceea ce privește ascunderea cunoștințelor ca rezultat, a existat un efect indirect intragrup semnificativ ($efect = .04, SE = 0.2, 95\% CI [.01; .09]$), dar nu și un efect indirect intergrup ($efect = -.01, SE = .09, 95\% CI [-.21; .16]$).

Figura 5. Efectul de interacțiune dintre cogniția rațională și cogniția irațională asupra ascunderii cunoștințelor în echipe (efect de interacțiune intragrup)



Notă. Graficul reprezintă un efect de interacțiune intragrup; RC – cogniție rațională, IRC – cogniție irațională.

3.4.4. Discuții și concluzii

3.4.4.1. Implicații teoretice

Lucrarea noastră arată că RC, înțeleasă prin prisma abordării raționale din perspectiva resurselor (Lieder & Griffiths, 2020) ca o „optimalitate mărginită” conștientă de constrângeri și resurse în gestionarea solicitărilor organizaționale, sprijină KS, deoarece se presupune că susține o viziune asupra KS ca mijloc de a atenua limitările disponibilității cunoștințelor individuale și ale procesării informațiilor, prin creșterea înțelepciunii grupului. RC scade, de asemenea, probabilitatea KH atunci când IC este activată, acționând ca un tampon între activarea IC atunci când indivizilor li se cer cunoștințe și ceea ce altfel ar putea fi o activare a KH, înțeles ca un mecanism de coping. Astfel, contribuim la literatura de specialitate privind

cogniția organizațională prin sublinierea rolului RC și IC individuale ca antecedent al relațiilor negative și al KS și KH în echipe.

Mai mult, am contestat viziunea tradițională asupra KH ca un comportament greșit bazat pe alegerea conștientă de a urmări propriile interese în detrimentul rezultatelor echipei, o viziune care a fost contestată și de alte studii recente (Serenko, 2022). Am arătat că prezența cogniției disfuncționale în rândul membrilor echipei contribuie într-adevăr la prezența comportamentelor de KH, dar că, de fapt, nu pare să afecteze comportamentul de KS, care este realizat din proprie voință.

O altă contribuție a studiului nostru a fost aceea de a consolida opinia că KS și KH nu reprezintă polii unui singur continuum, deoarece pot coexista, într-un mod similar coexistenței RC și IC, probabil cu RC servindu-ne zilnic, în cadrul „optimalității mărginite” a abordărilor de tipul suficient de bun – suficient de repede, și cu IC fiind declanșată de experiențe considerate potențial dăunătoare și riscante – caz în care RC va urmări să amortizeze tensiunea psihică suplimentară adusă de perspectivele disfuncționale introduse de IC, ceea ce altfel ar duce la mai multe comportamente de KH.

3.4.4.2. Limitări și direcții viitoare de cercetare

În primul rând, măsurarea cogniției raționale a prezentat niveluri ale coeficientului Alfa Cronbach sub pragul de .70, atât pentru manageri, cât și pentru membrii grupului, slăbind potențial relațiile observate. O altă limitare poate fi reprezentată de numărul redus de echipe, ceea ce duce la o abordare multinivel cu putere statistică redusă. Cu toate acestea, numărul de echipe este aliniat cu cerințele minime propuse de Maas și Hox (2005). O altă limitare se bazează pe faptul că participanții noștri provin din aceeași organizație, limitând potențiala generalizabilitate a rezultatelor noastre.

Rezultatele noastre deschid, de asemenea, căi pentru cercetări viitoare. Probabil ar fi relevant să se exploreze impactul RC și IC asupra dimensiunii personale a auto-eficacității și a

celelalte interpersonale a încrederii reciproce. O altă cale de cercetare insuficient explorată este cea a impactului stărilor emoționale asupra KS și KH (Rezwan & Takahashi, 2021). În acest sens, ar fi potențial interesant de investigat modul în care RC și IC generează stări emoționale diferite, potențial contradictorii, atunci când se confruntă cu oportunitatea de a partaja sau cu solicitarea de a oferi cunoștințe dobândite cu greu.

3.4.4.3. Implicații practice

Studiul nostru are mai multe implicații practice. În primul rând, managerii pot ajuta angajații să nu se angajeze în KH prin creșterea conștientizării faptului că au opțiunea de a menține disponibilitatea pentru experiențe de schimb de cunoștințe și atunci când li se cere să partajeze cunoștințe, nu doar atunci când partajează cunoștințe din proprie inițiativă. Deși solicitarea de cunoștințe poate declanșa scenarii și preocupări IC, angajații au încă pârghia oferită de RC-ul lor – este posibil să experimenteze un oarecare disconfort atunci când partajează cunoștințe la cerere, dar beneficiile raționale, practice ale acestui lucru depășesc starea temporară de tensiune generată de perspectivele IC. O a doua implicație este că neapărat IC în sine generează direct mai puțin KS și mai mult KH, ci mai degrabă efectul negativ pe care IC îl are asupra calității relațiilor și climatului de echipă, care la rândul său modelează KH și este dăunător pentru KS.

IV. CAPITOLUL IV. CONCLUZII ȘI DISCUȚII GENERALE

4.1. Contribuții teoretice

Primul obiectiv al studiului nostru a fost să explorăm, printr-o sinteză sistematică a literaturii, modul în care DC influențează comportamentul organizațional și rezultatele legate de muncă, și să identificăm contingențele care modelează acest impact, prin accentuare sau atenuare. Am demonstrat că DC este într-adevăr o vulnerabilitate cognitivă specifică, care se manifestă în circumstanțe stresante și care afectează atât starea de spirit, cât și selecția și procesarea informațiilor. Am propus un model integrativ care arată cum DC este declanșată de factori specifici muncii (cum ar fi cerințele postului și stresorii), ducând la răspunsuri cognitive și emoționale dezadaptative (cum ar fi ruminația și afectivitatea negativă), și că această cale este tamponată de resurse psihologice individuale care sprijină un coping adaptativ (cum ar fi robustețea psihologică și reziliența) și de resurse sociale legate de muncă (cum ar fi interacțiunile de susținere cu colegii, acceptarea socială și climatele de siguranță psihologică), astfel încât bunăstarea personală și funcționarea interpersonală sunt protejate. Aceste rezultate sunt în concordanță cu cercetarea în domeniul stresului și copingului, care arată că tensiunea psihică poate fi redusă nu numai prin scăderea cerințelor, ci și prin procese de evaluare optimizate, care promovează strategii de coping adaptative (Goh & Oei, 1999). Pe scurt, am arătat că DC este într-adevăr o vulnerabilitate cognitivă latentă, care poate fi activată de cerințele stresante ale postului și poate avea apoi un impact dăunător asupra bunăstării individului și a comportamentelor legate de muncă, și că există resurse personale și interpersonale care pot fi construite și utilizate pentru a atenua aceste riscuri. Ca atare, la un nivel mai larg, rezultatele noastre se integrează în modelul tranzacțional al stresului și copingului (Lazarus & Folkman, 1984) – privit prin această lentilă, se poate spune că DC afectează evaluarea primară, prin interpretarea stresorilor în termeni absoluți sau catastrofici, și că evaluarea secundară depinde de existența resurselor personale și interpersonale; într-unul

dintre studiile empirice prezentate în această teză, am completat acest tablou arătând că și RC este una dintre resursele personale care tamponază impactul interpretărilor dezadaptative determinate de DC (cum ar fi evaluarea solicitării de a partaja cunoștințe ca fiind potențial dăunătoare). Ca implicație practică, recunoașterea DC ca o vulnerabilitate cognitivă latentă, declanșată de situații stresante, și încorporarea unor reflecții structurate în jurul surselor și manifestărilor potențiale ale DC individuale (cum ar fi prin coaching) în intervențiile de dezvoltare organizațională ar avea un efect benefic asupra impactului unor astfel de intervenții.

Un obiectiv suplimentar al cercetării noastre a fost evaluarea, în cadrul oferit de teoria eșalonului superior (Hambrick & Mason, 1984), a impactului și interacțiunii atât a cogniției disfuncționale (DC), cât și a celei raționale (RC) asupra comprehensivității procesului decizional strategic. Conform rezultatelor noastre, RC nu pare să crească de la sine comprehensivitatea, la fel cum nici DC nu o diminuează de la sine. Cu toate acestea, ca rezultat suplimentar generat de studiul nostru empiric, am demonstrat că interacțiunea dintre RC și DC este într-adevăr semnificativă – adică, RC promovează comprehensivitatea strategică doar atunci când DC este scăzută. Acest rezultat este în concordanță cu modelul interacționist și contextual al competențelor cognitive în managementul strategic (Powell et al., 2011) și este semnificativ deoarece oferă dovezi empirice pentru interacțiunea dintre RC și DC în procesul managerial cu miză mare al luării deciziilor strategice și deoarece această interacțiune se poate manifesta și în alte procese manageriale critice.

Un obiectiv suplimentar al cercetării a fost explorarea măsurii în care ocuparea rolului managerial este asociată cu niveluri mai scăzute de DC în comparație cu forța de muncă generală, dacă DC mediază asocierea dintre ocuparea rolului managerial și perturbarea resimțită în timpul pandemiei de COVID-19 și, având în vedere etiologia comună a apetitului pentru risc și a DC, dacă apetitul general pentru risc accentuează asocierea dintre DC și perturbarea cauzată de COVID-19. Rezultatele noastre au arătat că poziția managerială prezice

negativ nivelul de DC, că nivelul mai scăzut de DC explică parțial relația dintre ocuparea rolului managerial și experimentarea unei perturbări mai reduse cauzate de COVID-19 și că nivelurile medii și ridicate ale apetitului general pentru risc accentuează asocierea pozitivă dintre DC și perturbarea resimțită. Rezultatele se potrivesc cu definiția rolului managerial ca gestionar al perturbărilor (Mintzberg, 2013) și prezintă date empirice suplimentare pentru modelul atracție-selecție-atenuare (Schneider, 1987), privind importanța (lipsei) DC în ocuparea rolului managerial. Din câte știm, acesta este unul dintre primele studii care evaluează prevalența DC într-un context organizațional la o populație managerială, respectiv non-managerială. Un alt rezultat al studiului nostru, anume că nivelurile medii și ridicate ale apetitului pentru risc accentuează relația dintre DC și perturbare, are, de asemenea, implicații mai largi relevante. Apetitul pentru risc, care pare să aibă o etiologie similară cu DC, adică medii de dezvoltare precare și parenting inept (Harris et al., 2001; Mishra & Lalumiere, 2008; Simpson et al., 2019), pare a fi unul dintre factorii care au potențialul de a transforma DC dintr-o vulnerabilitate într-un pasiv. Prin urmare, acest rezultat deschide o altă linie de cercetare potențială, menită să identifice factorii individuali care cresc severitatea impactului DC.

Rezultatele noastre au arătat următoarele – DC-ul membrilor echipei crește KH (ascunderea cunoștințelor), nu afectează KS (partajarea cunoștințelor) și duce la relații mai negative în cadrul echipei, ceea ce, la rândul său, duce la mai mult KH și mai puțin KS; RC-ul membrilor echipei crește KS, scade KH și atenuează asocierea pozitivă dintre DC-ul și KH-ul lor; RC-ul și DC-ul liderilor de echipă par să nu aibă niciun efect asupra comportamentelor de KS și KH ale grupului de lucru. Studiul nostru are mai multe contribuții teoretice semnificative. Acesta susține opinia că KS și KH sunt diferite din punct de vedere conceptual, nu doar extremele opuse ale unui continuum (Connelly et al., 2012), deoarece DC nu scade KS (care este un comportament realizat din proprie voință), dar crește KH (care este o reacție la informațiile solicitate de alții). De asemenea, oferă dovezi empirice atât pentru teoria

schimbului social (SET; Blau, 1964), cât și pentru teoria conservării resurselor (COR; Hobfoll, 1989), însă pentru două scenarii diferite – în prezența unui DC accentuat, modelul COR prezice mai bine comportamentul precaut de KH, în timp ce în prezența unui RC accentuat, modelul SET prezice mai bine alegerea rațională din punct de vedere al resurselor a unui comportament de KS reciproc avantajos. Prin studiul nostru, am contribuit, de asemenea, la cercetarea dinamicii echipei, deoarece am arătat că DC are un impact negativ asupra calității relațiilor din echipă, care, la rândul lor, afectează comportamentele legate de cunoștințe. Potențial, cel mai important rezultat este că, completând rezultatele studiului nostru privind comprehensivitatea strategică, unde DC afectează impactul pozitiv al RC asupra comprehensivității manageriale, prin acest studiu am demonstrat sprijin și pentru efectul opus – RC va atenua efectul DC asupra KH, ceea ce poate fi interpretat ca individul având în continuare posibilitatea de a alege să nu se angajeze în comportamente de muncă contraproductive (cum ar fi KH), în ciuda a ceea ce DC-ul său l-ar putea determina să facă. Prin urmare, DC și RC coexistă și sunt potențial angajate într-o interacțiune constantă, alegerile raționale și scenariile disfuncționale influențându-se reciproc, în funcție de factori contextuali și dispoziții personale, subiect ce necesită cercetări ulterioare. Nu în ultimul rând, am contestat viziunea tradițională asupra KH ca fiind un comportament greșit intenționat, prin integrarea dimensiunii DC, care este, de asemenea, asociată cu procesarea inconștientă, automată a informațiilor primite într-o manieră disfuncțională.

4.2. Contribuții practice

Credem că studiile incluse în acest manuscris de doctorat au și câteva contribuții practice. Reflecțiile care urmează combină perspective derivate din practica de consultanță a autorului cu perspective teoretice adunate și generate în timpul desfășurării cercetării doctorale. O primă reflecție este că, deși acoperă o cantitate considerabilă de servicii de formare profesională și coaching, majoritatea programelor de dezvoltare a managementului nu

încorporează deloc dimensiunea cogniției disfuncționale/convingerilor iraționale. Arhitectura lor de învățare este construită cvasi-exclusiv pe modele și alegeri raționale, colaborative și prescriptive, fără a se aloca timp sau atenție pentru a oferi participanților oportunitatea de a reflecta asupra surselor lor potențiale de interpretări disfuncționale ale propriului rol și priorități, ale naturii relațiilor cu colegii, subordonații direcți și managementul superior, sau ale regulilor și reglementărilor sistemelor mai largi. Această omisiune este, probabil, responsabilă într-o oarecare măsură pentru efectul limitat, încadrat în timp, al diverselor programe de dezvoltare, deoarece acestea descriu alegerile și comportamentele manageriale bazându-se exclusiv pe RC, în timp ce în realitate, cel puțin conform cunoștințelor noastre practice și cercetării noastre empirice, managerii sunt supuși trăsăturilor rigide și generalizate ale DC, chiar dacă, așa cum s-a menționat, în proporții mai mici decât populația generală. Având în vedere efectele dăunătoare ale DC asupra luării deciziilor strategice, perturbarea resimțită în perioade de criză, ascunderea cunoștințelor și dinamica echipei, considerăm relevant să recunoaștem, să explicităm și să lucrăm cu DC în programele de dezvoltare a managementului, ca o vulnerabilitate cognitivă latentă care se poate activa în circumstanțe stresante și, atunci când este declanșată, va necesita o reglare suplimentară prin intermediul RC.

O altă aplicație practică legată de programele de dezvoltare este asociată cu necesitatea de a lucra la siguranța psihologică și la climatul de colaborare în echipe, înainte de a le cere acestora să participe la încă un program prescriptiv de comunicare. Conform rezultatelor noastre, dacă siguranța psihologică și o bună colaborare lipsesc, este probabil ca DC-ul membrilor echipei să se activeze în fața unei sarcini de lucru/stres ridicate, ceea ce, la rândul său, va afecta și mai mult calitatea relațiilor din echipă, lăsând trainingul tradițional despre cum să comunici mai bine destul de inefficient.

Un alt aspect practic este legat de aspectele personale și sociale afectate de și care afectează DC. Pe de o parte, DC crește șansele de burnout personal/epuizare emoțională,

respectiv de relații negative în echipă. Pe de altă parte, rezultatele dăunătoare ale DC sunt atenuate de reziliența/robustețea psihologică personală, respectiv de suportul social legat de locul de muncă. O abordare sănătoasă de dezvoltare în organizații ar putea fi, prin urmare, să recunoască existența DC și să explice clar că aceasta poate afecta angajații la nivel personal și interpersonal și că efectele sale pot fi mitigate prin construirea de resurse personale și interpersonale.

Un aspect practic suplimentar este legat de selecția și promovarea managerilor în organizații. Având în vedere multiplele efecte dăunătoare menționate ale DC asupra sinelui și a echipei, este esențial să se abordeze riscul ca DC să fie latent la candidații pentru posturi manageriale, pentru a limita riscul deraierii lor manageriale ulterioare. Vedem, prin urmare, o oportunitate de a asista candidații la posturi manageriale/managerii nou numiți să conștientizeze potențialul lor DC destul de devreme și de a le oferi instrumentele necesare pentru a-l ține sub control și a-i limita impactul dăunător.

În legătură cu punctul de mai sus, vedem o oportunitate practică specifică pentru intervențiile de coaching managerial. Astfel, având în vedere că, așa cum am arătat, DC sunt prezente și în populația non-clinică, considerăm că, în limitele unei abordări non-terapeutice, coachingul poate oferi o cale eficientă de a examina propriul DC, fundamentele acestuia și impactul său în viața organizațională de zi cu zi, în special în situații stresante. În acest sens, asemănările dintre practica de coaching și principiile cheie ale terapiei centrate pe scheme cognitive (Young et al., 2006) sunt remarcabile, cum ar fi alianța de colaborare, în care terapeutul/coach-ul și clientul acționează împreună ca participanți egali în abordarea scenariilor disfuncționale, abordarea de confruntare empatică care invită atât la provocare, cât și la compasiune în conversație, scopul de a înlocui stilurile de coping dezadaptative cu răspunsuri mai bine ajustate, reglate emoțional și rațional, și, în general, invitarea clientului să acționeze dintr-o postură de „adult sănătos”. Prin urmare, ar putea exista o oportunitate de a lua în

considerare adaptarea terapiei centrate pe scheme cognitive a lui Young pentru un cadru de coaching, în limitele intervențiilor non-terapeutice.

Ca o ultimă considerație practică, având în vedere circumstanțele turbulente și imprevizibile ale lumii de astăzi, este nevoie de un leadership organizațional agil, flexibil și adaptabil, dispus să lucreze cu ipoteze și cu experimente deschise. Aceste abordări sunt, totuși, în contradicție cu natura rigidă, inflexibilă și simplificatoare a DC. Astfel, pregătirea managerilor pentru a-și putea manifesta eficient rolul de gestionari ai perturbărilor (Mintzberg, 2013), poate necesita examinarea scenariilor lor cognitive atunci când se confruntă cu crize și beneficierea de intervenții de coaching precum cele prezentate mai sus, menite să înlocuiască interpretările și acțiunile dezadaptative cu alegeri mai adaptative.

4.3. Cercetări suplimentare privind CD

Din câte știm, nu există studii care să fi explorat în cadrul unui design longitudinal impactul abordărilor de dezvoltare care vizează DC în mediul de lucru. Considerăm că acesta este un domeniu de cercetare relevant, deoarece va oferi o perspectivă asupra gradului în care prezența și efectele DC pot fi moderate de intervenții de dezvoltare precum coachingul, care s-a dovedit a fi eficient în abordarea vulnerabilităților cognitive conexe, cum ar fi distorsiunile cognitive (Miško et al., 2022).

Este, de asemenea, de interes să se investigheze dacă diferența de DC între manageri și angajații operaționali se datorează proceselor de atracție și selecție, în care fie indivizii cu niveluri ridicate de DC nu aplică sau nu sunt selectați pentru roluri manageriale, fie, în procesul de uzură (attrition), indivizii cu niveluri mai ridicate de DC fie se confruntă cu deraiere managerială și părăsesc rolul managerial, fie trec prin procese de dezvoltare care le permit să atenueze prezența și impactul DC-ului lor.

Cercetările viitoare ar putea explora, de asemenea, rolul declanșator pentru DC al contextelor globale, cum ar fi instabilitatea geopolitică, recesiunile economice, incertitudinea

generalizată a locului de muncă, și modul în care astfel de evenimente accentuează potențial impactul negativ al DC asupra implicării organizaționale și productivității forței de muncă.

O altă direcție de cercetare poate fi oferită de interacțiunea dintre DC individual și raționalitatea organizațională (Horodecka & Vozna, 2020), explorând posibilitatea ca logicile instituționale (manifestate prin proceduri operaționale, bucle de feedback, norme comportamentale etc.) să poată oferi o reglare sistemică a disfuncției individuale

Dintr-o perspectivă a dezvoltării constructiviste (Floris & Cuganesan, 2019), un domeniu suplimentar de cercetare poate fi oferit de interacțiunea dintre DC și sistemul de creare a sensului. Conform abordării dezvoltării constructiviste, dezvoltarea individuală a adultului este asociată cu o complexificare a sistemelor de creare a sensului, adică cu interpretări mai complexe și condiționale ale contextelor și priorităților organizaționale. Având în vedere că DC reprezintă mai degrabă starea opusă, respectiv o simplificare excesivă a adevărilor complexe și a realităților organizaționale multistratificate, ar putea merita să se exploreze interacțiunea dintre capacitatea de creare a sensului și DC, și să se identifice căi de dezvoltare eficiente care să permită atenuarea prezenței și impactului DC, pentru ca o capacitate complexă de creare a sensului să poată apărea.

În cele din urmă, dat fiind că am demonstrat că un comportament disfuncțional la locul de muncă (ascunderea cunoștințelor) nu este neapărat intenționat, așa cum susținea perspectiva teoretică tradițională cu privire la acest comportament, ci poate fi mai degrabă rezultatul unor evaluări dezadaptative inconștiente, generate de DC, o direcție viitoare de cercetare ar putea explora alte comportamente dăunătoare la locul de muncă (precum dezangajarea, critica excesivă etc.) prin prisma oferită de DC. Miza unei astfel de direcții de cercetare este asociată cu posibilitatea de a înțelege și de a aborda comportamentul neadaptat la locul de muncă ca rezultat al unor scenarii disfuncționale personale, mai degrabă decât ca acte intenționate de a-și face rău sieși, altora sau sistemului mai larg.

BIBLIOGRAFIE

- Abdullah, M. I., Dechun, H., Ali, M., & Usman, M. (2019). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of relational social capital, and instrumental thinking. *Frontiers in Psychology, 10*, 2403.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02403>
- Alam, T., Ullah, Z., AlDhaen, F. S., AlDhaen, E., Ahmad, N., & Scholz, M. (2021). Towards explaining knowledge hiding through relationship conflict, frustration, and irritability: The case of public sector teaching hospitals. *Sustainability, 13*(22), 12598.
<https://doi.org/10.3390/su132212598>
- Axelrod, R. (1973). Schema theory: An information processing model of perception and cognition. *American Political Science Review, 67*(4), 1248–1266.
<https://doi.org/10.2307/1956546>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baldwin, M. W. (1992). Relational schemas and the processing of social information. *Psychological Bulletin, 112*(3), 461. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.3.461>
- Bamber, M., & McMahon, R. (2008). Danger—Early maladaptive schemas at work!: The role of early maladaptive schemas in career choice and the development of occupational stress in health workers. *Clinical Psychology & Psychotherapy: An International Journal of Theory & Practice, 15*(2), 96–112.
<https://doi.org/10.1002/cpp.564>
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1, pp. 141–154). Prentice hall.

- Baron, J. (2012). The point of normative models in judgment and decision making. *Frontiers in Psychology*, 3, 577. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2012.00577>
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64–76. <https://doi.org/10.1177/107179190200900105>
- Bawden, D., & Robinson, L. (2009). The dark side of information: Overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 35(2), 180–191. <https://doi.org/10.1177/0165551508095781>
- Berezhnoy, A., Meissner, D., & Scuotto, V. (2021). The intertwining of knowledge sharing and creation in the digital platform based ecosystem. A conceptual study on the lens of the open innovation approach. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 2022–2042. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2020-0769>
- Bishop, A., Younan, R., Low, J., & Pilkington, P. D. (2022). Early maladaptive schemas and depression in adulthood: A systematic review and meta-analysis. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 29(1), 111–130. <https://doi.org/10.1002/cpp.2630>
- Blais, A. R., & Weber, E. U. (2006). A domain-specific risk-taking (DOSPERT) scale for adult populations. *Judgment and Decision Making*, 1(1), 33–47. <https://doi.org/10.1017/S1930297500000334>
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. Wiley.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 29(1), 87–112.
- Bolisani, E., Scarso, E., & Padova, A. (2018). Cognitive overload in organizational knowledge management: Case study research. *Knowledge and Process Management*, 25(4), 223–231. <https://doi.org/10.1002/kpm.1579>

- Bordia, P., Irmer, B. E., & Abusah, D. (2006). Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: The role of evaluation apprehension and perceived benefits. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*(3), 262–280. <https://doi.org/10.1080/13594320500417784>
- Bruch, M., Chesser, E. S., & Meyer, V. (1989). The role of evaluative self-schemata in cognitive processing and performance: The impact on self-efficacy, self-evaluation and task outcome. *Cognitive Behaviour Therapy, 18*(2), 71–84. <https://doi.org/10.1080/16506078909455847>
- Buchanan, J., & Kock, N. (2001, July). Information overload: A decision making perspective. In *Multiple Criteria Decision Making in the New Millennium: Proceedings of the Fifteenth International Conference on Multiple Criteria Decision Making (MCDM) Ankara, Turkey, July 10–14, 2000* (pp. 49-58). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization studies, 23*(5), 687–710.
- Cámara, M., & Calvete, E. (2012). Early maladaptive schemas as moderators of the impact of stressful events on anxiety and depression in university students. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment, 34*(1), 58–68. <https://doi.org/10.1007/s10862-011-9261-6>
- Carson, M. A., Shanock, L. R., Heggstad, E. D., Andrew, A. M., Pugh, S. D., & Walter, M. (2012). The relationship between dysfunctional interpersonal tendencies, derailment potential behavior, and turnover. *Journal of Business and Psychology, 27*(3), 291–304. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9239-0>

- Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172–192. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>
- Chan, Z. X., Wang, Y., Yuan, L., Chen, X., & Feng, Y. (2025). Think broader or dig deeper? Managerial cognition's influence on firm innovation during crisis. *Management Decision*, 63(9), 3004–3023. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2024-0709>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2021). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The moderating role of knowledge hiders and knowledge seekers in organizations. *Journal of Business Research*, 128, 303–313. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.033>
- Chen, C. J., Huang, J. W., & Hsiao, Y. C. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*, 31(8), 848–870. <https://doi.org/10.1108/01437721011088548>
- Clemente-Suárez, V. J., Navarro-Jiménez, E., Moreno-Luna, L., Saavedra-Serrano, M. C., Jimenez, M., Simón, J. A., & Tornero-Aguilera, J. F. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on social, health, and economy. *Sustainability*, 13(11), 6314. <https://doi.org/10.3390/su13116314>
- Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 40(7), 779–782. <https://doi.org/10.1002/job.2407>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88. <https://doi.org/10.1002/job.737>

- Cross, S. E., Morris, M. L., & Gore, J. S. (2002). Thinking about oneself and others: The relational-interdependent self-construal and social cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(3), 399–418. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.3.399>
- Csukly, G., Telek, R., Filipovits, D., Takács, B., Unoka, Z., & Simon, L. (2011). What is the relationship between the recognition of emotions and core beliefs: Associations between the recognition of emotions in facial expressions and the maladaptive schemas in depressed patients. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 42(1), 129-137. <https://doi.org/10.1016/j.jbtep.2010.08.003>
- Curșeu, P. L., Codoban, I. A., Sava, R. N., & Sima, C. (2000). Adaptarea și validarea preliminară a Chestionarului Schemelor Cognitive (The preliminary adaptation and validation of Young Schema Questionnaire for Romanian population). *Cognition, Brain, Behavior, IV* (2–3), 245-269.
- Curșeu, P. L., Muntean, A. F., & Tucaliuc, M. (2025). Mistrust cognitive schemas and COVID-19 rumination tendencies as antecedents of depression and anxiety in teachers. *Teacher Development*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/13664530.2025.2558193>
- Das, J. P., & Misra, S. (1995). Aspects of cognitive competence and managerial behaviour. *The Journal of Entrepreneurship*, 4(2), 145–163. <https://doi.org/10.1177/097135579500400201>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- De Jong, J. P., Curșeu, P. L., & Leenders, R. T. A. (2014). When do bad apples not spoil the barrel? Negative relationships in teams, team performance, and buffering mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 514–522. <https://doi.org/10.1037/a0036284>

- Demsetz, H. (1988). The theory of the firm revisited. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1), 141–161.
- Dickie, D. T., Langhinrichsen-Rohling, J., & McNulty, R. D. (2025). College students' adverse childhood experiences and their anticipated risky behaviors: Early maladaptive schemas and emotion regulation difficulties as potential mediators. *Journal of American College Health*, 73(8), 3134–3142.
<https://doi.org/10.1080/07448481.2024.2369854>
- Dozois, D. J., & Beck, A. T. (2008). Cognitive schemas, beliefs and assumptions. *Risk Factors in Depression*, 119–143. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-045078-0.00006-X>
- Epstein, S. (1973). The self-concept revisited: Or a theory of a theory. *American Psychologist*, 28(5). <https://doi.org/10.1037/h0034679>
- Farooq, R. (2018). A conceptual model of knowledge sharing. *International Journal of Innovation Science*, 10(2), 238–260. <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2017-0087>
- Feng, J., & Wang, C. (2019). Does abusive supervision always promote employees to hide knowledge? From both reactance and COR perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1455–1474. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0737>
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*.
- Floris, M., & Cuganesan, S. (2019). Project leaders in transition: Manifestations of cognitive and emotional capacity. *International Journal of Project Management*, 37(3), 517–532. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.003>
- Forbes, D. P. (2007). Reconsidering the strategic implications of decision comprehensiveness. *Academy of Management Review*, 32(2), 361–376.
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.24349585>

- Frederick, S. (2005). Cognitive reflection and decision making. *Journal of Economic Perspectives*, 19(4), 25–42. <https://doi.org/10.1257/089533005775196732>
- Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27(2), 399–423. <https://doi.org/10.5465/255932>
- Fullwood, R., & Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1254–1271. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2016-0274>
- Furnham, A., & Crump, J. (2015). Personality and management level: Traits that differentiate leadership levels. *Psychology*, 6(5), 549–559.
- Gamble, J. R. (2020). Tacit vs explicit knowledge as antecedents for organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1123–1141. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2020-0121>
- Garg, N., Kumar, C., & Ganguly, A. (2022). Knowledge hiding in organization: A comprehensive literature review and future research agenda. *Knowledge and Process Management*, 29(1), 31–52. <https://doi.org/10.1002/kpm.1695>
- Gilboa, A., & Marlatte, H. (2017). Neurobiology of schemas and schema-mediated memory. *Trends in Cognitive Sciences*, 21(8), 618–631. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2017.04.013>
- Glette, M. K., Kringeland, T., Samal, L., Bates, D. W., & Wiig, S. (2024). A qualitative study of leaders' experiences of handling challenges and changes induced by the COVID-19 pandemic in rural nursing homes and homecare services. *BMC Health Services Research*, 24(1), 442. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10935-y>

- Goh, Y. W., & Oei, T. P. S. (1999). Dysfunctional attitude and occupational stress process: A test of the organisational stress model. *Psychologia: An International Journal of Psychology in the Orient*, 42(1), 1–15.
- Guo, M., Brown, G., & Zhang, L. (2022). My knowledge: The negative impact of territorial feelings on employee's own innovation through knowledge hiding. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 801–817. <https://doi.org/10.1002/job.2599>
- Guppy, A., & Weatherstone, L. (1997). Coping strategies, dysfunctional attitudes and psychological well-being in white collar public sector employees. *Work & Stress*, 11(1), 58–67. <https://doi.org/10.1080/02678379708256822>
- Hadjielias, E., Christofi, M., & Tarba, S. (2022). Contextualizing small business resilience during the COVID-19 pandemic: Evidence from small business owner-managers. *Small Business Economics*, 59(4), 1351–1380. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00588-0>
- Haider, M., Shannon, R., Moschis, G. P., & Autio, E. (2023). How has the covid-19 crisis transformed entrepreneurs into sustainable leaders?. *Sustainability*, 15(6), 5358. <https://doi.org/10.3390/su15065358>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24345254>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hamza, F. (2024). Work performance change during the Covid-19 pandemic under risk-as-feelings hypothesis for managers across Europe. *EuroMed Journal of Business*, 19(4), 818–840. <https://doi.org/10.1108/EMJB-10-2022-0179>

- Harris, G. T., Rice, M. E., & Lalumière, M. (2001). Criminal violence: The roles of psychopathy, neurodevelopmental insults, and antisocial parenting. *Criminal Justice and Behavior*, 28(4). <https://doi.org/10.1177/009385480102800402>
- 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., & Cai, L. (2007). Using heteroskedasticity-consistent standard error estimators in OLS regression: An introduction and software implementation. *Behavior Research Methods*, 39(4), 709-722. <https://doi.org/10.3758/BF03192961>
- Hayward, M. L., & Hambrick, D. C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 103–127. <https://doi.org/10.2307/2393810>
- Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper) core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297–319. <https://doi.org/10.1002/smj.455>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2008). Cognition in organizations. *Annu. Rev. Psychol.*, 59(1), 387-417. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093612>
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500–1516. <https://doi.org/10.1002/smj.964>
- Hodgkinson, G. P., & Sadler-Smith, E. (2018). The dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision making. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 473–492. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0140>

- Horodecka, A., & Vozna, L. (2020). Between individual and collective rationality collective rationalities. In *Words, objects and events in economics: The making of economic theory* (pp. 139–158). Springer International Publishing.
- Hough, J. R., & White, M. A. (2003). Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: An examination at the decision level. *Strategic Management Journal*, 24(5), 481–489. <https://doi.org/10.1002/smj.303>
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A. M., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 231–247. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0719-3>
- Ireland, R. D., & Miller, C. C. (2004). Decision-making and firm success. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 8–12. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268665>
- Jackson, S. E., Chuang, C. H., Harden, E. E., & Jiang, Y. (2006). *Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork*.
- Jain, A., & Kondayya, A. (2023). Leader development: How “leaders in the making” manage uncertainties. *IIMB Management Review*, 35(1), 82–89. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.03.001>
- Janovsky, T., Rock, A. J., Thorsteinsson, E. B., Clark, G. I., & Murray, C. V. (2020). The relationship between early maladaptive schemas and interpersonal problems: A meta-analytic review. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 27(3), 408–447. <https://doi.org/10.1002/cpp.2439>
- Jaworek, M. A., Marek, T., & Karwowski, W. (2021). Does sex in managerial positions really matter? Differences in work-related feelings and behaviors. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 2045–2058. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S327141>

- Jia, Y., Tsui, A. S., & Yu, X. (2021). Beyond bounded rationality: CEO reflective capacity and firm sustainability performance. *Management and Organization Review*, 17(4), 777–814. <https://doi.org/10.1017/mor.2021.4>
- Judge, T. A., & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 475–490. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.3.475>
- Kaeding, A., Sougleris, C., Reid, C., Vreeswijk, M. F., Hayes, C., Dorrian, J., & Simpson, S. (2017). Professional burnout, early maladaptive schemas, and physical health in clinical and counselling psychology trainees. *Journal of Clinical Psychology*, 73(12), 1782–1796. <https://doi.org/10.1002/jclp.22485>
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113–144.
- Kaplan, S. (2011). Research in cognition and strategy: Reflections on two decades of progress and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 48(3), 665–695. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00983.x>
- Kim, J., Lee, H. W., & Chung, G. H. (2024). Organizational resilience: Leadership, operational and individual responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 92–115. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2023-0160>
- Klein, G. (2015). A naturalistic decision making perspective on studying intuitive decision making. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4(3), 164–168. <https://doi.org/10.1016/j.jarmac.2015.07.001>
- Koch, A. R., & Binnewies, C. (2015). Setting a good example: Supervisors as work-life-friendly role models within the context of boundary management. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), 82–92. <https://doi.org/10.1037/a0037890>

- Kunda, Z. (1990). The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, 108(3), 480.
- Lazarus R.S. & Folkman S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 521–537. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0463>
- Levine, S. S., Bernard, M., & Nagel, R. (2017). Strategic intelligence: The cognitive capability to anticipate competitor behavior. *Strategic Management Journal*, 38(12), 2390–2423. <https://doi.org/10.1002/smj.2660>
- Li, J., & Tang, Y. I. (2010). CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, 53(1), 45–68. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48036912>
- Lieder, F., & Griffiths, T. L. (2020). Resource-rational analysis: Understanding human cognition as the optimal use of limited computational resources. *Behavioral and Brain Sciences*, 43, e1. <https://doi.org/10.1017/S0140525X1900061X>
- Lieder, F., Callaway, F., Krueger, P. M., Das, P., Griffiths, T. L., & Gul, S. (2018). Discovering and teaching optimal planning strategies. *The 14th Biannual Conference of the German Society for Cognitive Science*.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Lin, W., Shao, Y., Li, G., Guo, Y., & Zhan, X. (2021). The psychological implications of COVID-19 on employee job insecurity and its consequences: The mitigating role of organization adaptive practices. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 317–329. <https://doi.org/10.1037/apl0000896>

- Lindner, H., Kirkby, R., Wertheim, E., & Birch, P. (1999). A brief assessment of irrational thinking: The shortened general attitude and belief scale. *Cognitive Therapy and Research*, 23(6), 651–663. <https://doi.org/10.1023/A:1018741009293>
- Lombardi, S., Cunha, M. P., & Giustiniano, L. (2021). Improvising resilience: The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102904. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102904>
- Lounsbury, J. W., Sundstrom, E. D., Gibson, L. W., Loveland, J. M., & Drost, A. W. (2016). Core personality traits of managers. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 434–450. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2014-0092>
- Luoma, J., & Martela, F. (2021). A dual-processing view of three cognitive strategies in strategic decision making: Intuition, analytic reasoning, and reframing. *Long Range Planning*, 54(3), 102065. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102065>
- Maas, C. J., & Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology*, 1(3), 86–92. <https://doi.org/10.1027/1614-2241.1.3.86>
- Manole, E. C., Curşeu, 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>
- Marengo, S. M., Klibert, J., Langhinrichsen-Rohling, J., Warren, J., & Smalley, K. B. (2019). The relationship of early maladaptive schemas and anticipated risky behaviors in college students. *Journal of Adult Development*, 26(3), 190–200. <https://doi.org/10.1007/s10804-018-9313->
- Matsuo, M., & Easterby-Smith, M. (2008). Beyond the knowledge sharing dilemma: The role of customisation. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 30–43. <https://doi.org/10.1108/13673270810884237>

- Meissner, P., & Wulf, T. (2014). Antecedents and effects of decision comprehensiveness: The role of decision quality and perceived uncertainty. *European Management Journal*, 32(4), 625–635. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.006>
- Men, C., Fong, P. S., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2020). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 461–472. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7>
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535–546. <https://doi.org/10.1037/a0013773>
- Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19(1), 39–58. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199801\)19:1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199801)19:1)
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2013). *Simply managing: What managers do—And can do better*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mishra, S., & Lalumiere, M. L. (2008). Risk-taking, antisocial behavior, and life histories. In J. D. Duntley & T. K. Shackelford (Eds.), *Evolutionary Forensic Psychology: Darwinian foundations of crime and law*, Oxford University Press, pp. 139–159. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195325188.003.0008>
- Miško, D., Birknerová, Z., Benková, E., & Ondrijová, I. (2022). Elimination of cognitive distortions by business managers through a coaching approach. *Polish Journal of Management Studies*, 25. <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.25.1.15>
- Molm, L. D. (2003). Theoretical comparisons of forms of exchange. *Sociological Theory*, 21(1), 1–17.

- Montreuil, V.-L. (2024). Developing organizational change capability: Towards a dynamic, multi-faceted and multi-temporal model. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2023-0010>
- Muntean, A. F., Curseu, P. L., Tucaliuc, M., & Olar, N. I. (2025). Dysfunctional cognition, social support and counterproductive work behaviors in schools. *Central European Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-05-2024-0155>
- Neely Jr, B. H., Lovelace, J. B., Cowen, A. P., & Hiller, N. J. (2020). Metacritiques of upper echelons theory: Verdicts and recommendations for future research. *Journal of Management*, 46(6), 1029-1062. <https://doi.org/10.1177/0149206320908640>
- Nemeth, C., & Klein, G. (2010). The naturalistic decision making perspective. *Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science*, 1–9.
- Nguyen, T. M., Malik, A., & Budhwar, P. (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *Journal of Business Research*, 139, 161–172. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.026>
- Nguyen, T. M., Nham, T. P., Froese, F. J., & Malik, A. (2019). Motivation and knowledge sharing: A meta-analysis of main and moderating effects. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 998–1016. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2019-0029>
- Offergelt, F., & Venz, L. (2023). The joint effects of supervisor knowledge hiding, abusive supervision, and employee political skill on employee knowledge hiding behaviors. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1209–1227. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0655>
- Ogilvie, D. T., & Glick, W. H. (1990). *A study of strategic planning processes and how information systems are used in strategic planning* [Working paper,]. University of Texas.

- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2009). How special are executives? How special should executive selection be? Observations and recommendations. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(2), 163–170. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01127.x>
- Ozmen, S., & Arslan Yurumezoglu, H. (2022). Nurse managers' challenges and opportunities in the COVID-19 pandemic crisis: A qualitative descriptive study. *Journal of Nursing Management*, 30(7). <https://doi.org/10.1111/jonm.13817>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & Moher, D. (2021). Updating guidance for reporting systematic reviews: Development of the PRISMA 2020 statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 134, 103–112. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2021.02.003>
- Pan, W., Zhang, Q., Teo, T. S., & Lim, V. K. (2018). The dark triad and knowledge hiding. *International Journal of Information Management*, 42, 36–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.05.008>
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: The role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2), 115–147. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199802\)19:2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199802)19:2)
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398–415. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0380>
- Pfeifer, M. R. (2021). Human resources during COVID-19: A monthly survey on mental health and working attitudes of Czech employees and managers during the year 2020. *Sustainability*, 13(18), 10055. <https://doi.org/10.3390/su131810055>
- Powell, T. C., Lovallo, D., Fox, & R, C. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369–1386. <https://doi.org/10.1002/smj.968>

- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240–267.
<https://doi.org/10.2307/3556658>
- Rezwan, R. B., & Takahashi, Y. (2021). The psychology behind knowledge hiding in an organization. *Administrative Sciences*, 11(2), 57.
<https://doi.org/10.3390/admsci11020057>
- Richner, J., Zagorac-Uremović, Z., & Laureiro-Martínez, D. (2023). Individual and context-evoked antecedents of exploration-exploitation performance. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1167135>
- 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*.
- Ross, L. T., & Hill, E. M. (2002). Childhood unpredictability, schemas for unpredictability, and risk taking. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 30(5), 453–473. <https://doi.org/10.2224/sbp.2002.30.5.453>
- Samba, C., Knippenberg, D., & Miller, C. C. (2018). The impact of strategic dissent on organizational outcomes: A meta-analytic integration. *Strategic Management Journal*, 39(2), 379–402. <https://doi.org/10.1002/smj.2710>
- Samba, C., Tabesh, P., Thanos, I. C., & Papadakis, V. M. (2021). Method in the madness? A meta-analysis on the strategic implications of decision comprehensiveness. *Strategic Organization*, 19(3), 414–440. <https://doi.org/10.1177/1476127020904973>
- Sandra, D., Segers, J., & Giacalone, R. (2023). How organizations can benefit from entrainment: A systematic literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 36(2), 233–256. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2022-0023>

- Scher, C. D., Ingram, R. E., & Segal, Z. V. (2005). Cognitive reactivity and vulnerability: Empirical evaluation of construct activation and cognitive diatheses in unipolar depression. *Clinical Psychology Review*, 25(4), 487–510.
<https://doi.org/10.1016/j.cpr.2005.01.005>
- Schmidt, N. B., Schmidt, K. L., & Young, J. E. (1999). Schematic and interpersonal conceptualizations of depression: An integration. In T. Joiner & J. C. Coyne (Eds.), *The interactional nature of depression: Advances in interpersonal approaches* (pp. 127–148). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10311-005>
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Scholtes, C., Trif, S., & Curseu, P. L. (2024). Managerial rationality, dysfunctional cognition and organizational decision comprehensiveness. *Journal of Organizational Change Management*, 37(3), 490–503. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2024-0021>
- Serenko, A. (2023). Personality disorders as a predictor of counterproductive knowledge behavior: The application of the Millon Clinical Multiaxial Inventory-IV. *Journal of Knowledge Management*, 27(8), 2249–2282. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2021-0796>
- Shafir, E., & LeBoeuf, R. A. (2002). Rationality. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 491–517. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135213>
- Shen, Y., Lythreathis, S., Singh, S. K., & Cooke, F. L. (2025). A meta-analysis of knowledge hiding behavior in organizations: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Journal of Business Research*, 186, 114963.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114963>

- Siemsen, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods*, 13(3), 456–476. <https://doi.org/10.1177/1094428109351241>
- Simpson, J. A., Griskevicius, V., Kuo, S. I., Sung, S., & Collins, W. A. (2012). Evolution, stress, and sensitive periods: The influence of unpredictability in early versus late childhood on sex and risky behavior. *Developmental Psychology*, 48(3), 674. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2024-0021>
- Simpson, S., Simionato, G., Smout, M., Vreeswijk, M. F., Hayes, C., Sougleris, C., & Reid, C. (2019). Burnout amongst clinical and counselling psychologist: The role of early maladaptive schemas and coping modes as vulnerability factors. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 26(1), 35–46. <https://doi.org/10.1002/cpp.2328>
- Sitkin, S. B., & Weingart, L. R. (1995). Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1573-1592. <https://doi.org/10.5465/256844>
- Siu, N. Y., & Lam, K. C. J. (2009). A comparative study of ethical perceptions of managers and non-managers. *Journal of Business Ethics*, 88(Suppl 1), 167-183. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9824-y>
- Skerlavaj, M., Cerne, M., & Batistič, S. (2023). Knowledge hiding in organizations: Meta-analysis 10 years later. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 25(2), 79–102.
- Soral, P., Pati, S. P., & Kakani, R. K. (2022). Knowledge hiding as a coping response to the supervisors' dark triad of personality: A protection motivation theory perspective. *Journal of Business Research*, 142, 1077–1091. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.075>

Spiliopoulos, L., & Hertwig, R. (2024). Stochastic heuristics for decisions under risk and uncertainty. *Frontiers in Psychology, 15*, 1438581.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1438581>

Stubbart, C. I. (1989). Managerial cognition: A missing link in strategic management research. *Journal of Management Studies, 26*(4), 325–347.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00732.x>

Thornton, D. (2018). Developing a theory of dynamic risk. In T. Ward & C.-A. Fortune (Eds.), *Dynamic risk factors* (pp. 137–149).

Tokyzhanova, T., & Durst, S. (2025). Insights into the use of theories in knowledge hiding studies: A systematic review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 55*(4), 1002–1030.

Tripsas, M., & Gavetti, G. (2017). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. In C. E. Helfat (Ed.), *The SMS blackwell handbook of organizational capabilities* (pp. 393–412). <https://doi.org/10.1002/9781405164054.ch23>

Tucaliuc, M., Curșeu, P. L., & Muntean, A. F. (2023). Does distributed leadership deliver on its promises in schools? Implications for teachers' work satisfaction and self-efficacy. *Education Sciences, 13*(10), 1058. <https://doi.org/10.3390/educsci13101058>

Tucaliuc, M., Ratiu, L., Curșeu, P. L., & Muntean, A. F. (2025). The bright and dark sides of distributed leadership in schools: A joint structural and functional perspective on distributed leadership, work performance and job satisfaction. *Education Sciences, 15*(4), 48. <https://doi.org/10.3390/educsci15040481>

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science, 185*(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

- Udod, S., Baxter, P., Gagnon, S., Halas, G., & Raja, S. (2024). Experiences of frontline managers during the COVID-19 pandemic: Recommendations for organizational resilience. *Healthcare*, 12(3), 407. <https://doi.org/10.3390/healthcare12030407>
- Vakilzadeh, K., & Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: A review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>
- Van den Hooff, B., & de Leeuw van Weenen, F. (2004). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 11(1), 13-24.
- Vázquez-Calatayud, M., Regaira-Martínez, E., Rumeu-Casares, C., Paloma-Mora, B., Esain, A., & Oroviogicoechea, C. (2022). Experiences of frontline nurse managers during the COVID-19: A qualitative study. *Journal of Nursing Management*, 30(1), 79–89. <https://doi.org/10.1111/jonm.13488>
- Voelpel, S. C., Dous, M., & Davenport, T. H. (2005). Five steps to creating a global knowledge-sharing system: Siemens' ShareNet. *Academy of Management Perspectives*, 19(2), 9–23. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.16962590>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Agle, B. (2005). Somebody I look up to: Ethical role models in organizations. *Organizational Dynamics*, 34(4), 313–330. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.08.001>
- Weiss, L. M. (1999). Collection and connection: The anatomy of knowledge sharing in professional service firms. *Academy of Management Proceedings*, 1999(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/apbpp.1999.27613308>

- Winsborough, D. L., & Sambath, V. (2013). Not like us: An investigation into the personalities of New Zealand CEOs. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(2), 87. <https://doi.org/10.1037/a0033128>
- Wu, D. (2020). Empirical study of knowledge withholding in cyberspace: Integrating protection motivation theory and theory of reasoned behavior. *Computers in Human Behavior*, 105, 106229. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106229>
- Wu, Q., Saqib, S., Sun, J., Xiao, Y., & Ma, W. (2022). Incivility and knowledge hiding in academia: Mediating role of interpersonal distrust and rumination. *Frontiers in Psychology*, 12, 769282. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.769282>
- Yamazaki, Y., Toyama, M., & Putranto, A. J. (2018). Comparing managers' and non-managers' learning and competencies. *Journal of Workplace Learning*, 30(4), 274-290. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2017-0074>
- Yang, H. L., & Wu, T. C. (2008). Knowledge sharing in an organization. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(8), 1128–1156.
- Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M., & Liao, G. (2020). Transformational leadership and employee knowledge sharing: Explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 150–171. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0776>
- Young, B. S., Arthur Jr, W., & Finch, J. (2000). Predictors of managerial performance: More than cognitive ability. *Journal of business and Psychology*, 15(1), 53-72. <https://doi.org/10.1023/A:1007766818397>
- Young, J. E. (1999). *Cognitive therapy for personality disorders: A schema-focused approach*. Professional Resource Press/Professional Resource Exchange.
- Young, J. E., & Brown, G. (2005). *Young schema questionnaire-short form; Version 3*, [Database record]. APA PsycTests. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/t67023-000>

- Young, J. E., Klosko, J. S., & Weishaar, M. E. (2006). *Schema therapy: A practitioner's guide*. Guilford Press.
- Zhao, L., Zhao, S., Zeng, H., & Bai, J. (2021). To share or not to share? A moderated mediation model of the relationship between perceived overqualification and knowledge sharing. *Baltic Journal of Management*, 16(5), 681–698.
- Zhu, D. H., & Chen, G. (2015). Narcissism, director selection, and risk-taking spending. *Strategic Management Journal*, 36(13), 2075–2098. <https://doi.org/10.1002/smj.2322>
- Zuriguél-Pérez, E., Lluch-Canut, M. T., Agustino-Rodríguez, S., Gómez-Martín, M. D. C., Roldán-Merino, J., & Falcó-Pegueroles, A. (2018). Critical thinking: A comparative analysis between nurse managers and registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 26(8), 1083–1090. <https://doi.org/10.1111/jonm.12640>