



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI  
BABEȘ-BOLYAI TUDOMÁNYEGYETEM  
BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITAT  
TRADITIO ET EXCELLENTIA

---

**FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI  
ȘCOALA DOCTORALĂ "PSIHODIAGNOSTIC ȘI INTERVENȚII  
PSIHOLOGICE VALIDATE ȘTIINȚIFIC"**

**REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT**

**INDICATORI AI MANAGEMENTULUI  
EMOȚIILOR ÎN ORGANIZAȚII**

**DOCTORAND: EUGEN DUMBRAVĂ  
COORDONATOR ȘTIINȚIFIC: PROF. UNIV. DR. MIHAELA MINULESCU**

**CLUJ-NAPOCA  
2015**

## ACKNOWLEDGEMENTS

I would like to thank my scientific advisor, Professor Mihaela Minulescu, Ph.D., for her guidance and valuable feedback that she offered me throughout my entire Ph.D. program, as well as for the perspective that she inspired me on what the scientific research in psychology area implies. Also, I would like to thank to Professor Daniel David, Ph.D., the Founding Head of Department of Clinical Psychology and Psychotherapy which offered me a high competitive and rewarding environment along with his team, as well to all the members of the Department of Clinical Psychology and Psychotherapy for their suggestions which had a considerable contribution in improving the quality of this thesis, I am referring here at the Associate professor, MA, Ph.D., Anca DOBREAN and Senior assistant professor, MA, Ph.D., Oana DAVID offered valuable recommendations on the thesis for which I'm grateful. I also address my gratitude towards all the colleagues from the Graduate School, for their understanding, support and friendship they offered me. Finally, I would like to thank my family and business partners for their unconditional moral support that they have given to me throughout the entire doctoral program.

*Notes.* \_\_\_\_\_

(1) This is to certify by Eugen Dumbravă that:

- (a) The thesis includes the original research work of Eugen Dumbravă (author) towards the Ph.D.;
- (b) Eugen Dumbravă attended the courses on Principles of Ethics at the Doctoral School —Evidence Based Psychological Assessment and Interventions;
- (c) Parts of the thesis have been already published, in press, or submitted for publication; appropriate citations for these publications were included in the thesis. Other co-authors have been included in the publications, if they contributed to the exposition of the published text, data interpretation etc. (their contribution was clearly explained in the footnotes of the thesis);
- (d) The thesis was written according to the academic writing standards (e.g., appropriate scientific acknowledgements and citations have been made in the text by the author of the thesis). All the text of the thesis and its summary was written by Eugen Dumbravă, who assumes the all responsibility for the academic writing; also:
  - A software was used to check for the academic writing (see at <http://www.plagiarism-detector.com/>); the thesis has passed the critical test;
  - A copy of the research dataset/database was delivered at the Department/Graduate School.

(2) All the Tables and Figures are numbered within the corresponding chapter or subchapter of the thesis.

(Electronic) Signature (21.11.2014) for certifying the Notes: Ph.D.candidate Eugen Dumbravă.

# Cuprins

I. CAPITOLUL I. CADRU TEORETIC.....	4
1.1. Introducere și problematica cercetării.....	4
1.2. Relevanța cercetării.....	5
II. CAPITOLUL II. OBIECTIVELE CERCETĂRII ȘI METODOLOGIA GENERALĂ.....	6
2.1. Obiective teoretice/metodologice și/sau practice.....	6
III. CAPITOLUL III. CONTRIBUȚII ORIGINALE DE CERCETARE.....	6
Studiul 1 – Metaanaliza. Predictorii și efecte ale reglării emoțiilor în organizații	
Introducere.....	6
Metoda.....	9
Rezultate.....	12
Discuții și concluzii.....	16
Studiul 2. Investigarea impactului emoțiilor negative asupra reglării emoționale în organizații	
Introducere.....	17
Metoda.....	19
Rezultate.....	20
Discuții și concluzii.....	23
Studiul 3. Emoții și presiune la job în organizații: rolul moderator al mecanismelor de coping și suportului social	
Introducere.....	24
Metoda.....	26
Rezultate.....	27
Discuții și concluzii.....	33
Studiul 4. Implicația factorilor individuali și de personalitate în gestionarea emoțională	
Introducere.....	34
Metoda.....	35
Rezultate.....	37
Discuții și concluzii.....	41
CAPITOLUL IV. CONCLUZII ȘI DISCUȚII GENERALE.....	42
4.1 Obiectivele Teoretice și Obiective Metodologice/practice.....	44
Limite.....	46
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ.....	47

*Cuvinte cheie:* control, reglare emoțională, organizații, factori individuali, factori organizaționali, emoții negative, mediu de lucru, presiune la job.

## I. CAPITOLUL I. CADRU TEORETIC

### 1.1. Introducere și problematica cercetării

Pentru multă vreme, studiile despre psihologia organizațională s-au orientat asupra aspectelor mai largi, asupra stărilor emoționale subiective numite *satisfacție* sau *implicare* (Locke, 1976; Reichers, 1985; Salancik, 1995). Emoții mai rafinate, cum ar fi: bucuria, iubirea, furia, precum și emoțiile sociale - rușinea, compasiunea sau gelozia au început să apară doar recent în studii (Ashforth and Humphrey, 1995; Frost et al., 2000; Salovey and Mayer, 1990) și sunt încă greu de găsit în studiile organizaționale.

Istoria emoției în organizații a reprezentat, o încercare de a separa organizația de emoție, ceea ce nu ar trebui să ne surprindă. Organizația este, prin definiție, combinația ordonată a unor elemente sociale multiple. A organiza a însemnat dintotdeauna a pune în ordine. Conceptul de organizație în sine presupune management, care la rândul său e bazat pe încercarea de a controla. Și astfel dacă există ca intenție controlarea, latura emoțională a ființei umane nu este un lucru ușor e stăpânit. Emoția este o componentă psihică cu forță, spontană și trecătoare. Reacția oamenilor poate deveni astfel imprevizibilă sub influența emoției. De aceea a fost interzisă și reglementată în organizații, în eforturile managerilor de a ține sub control o forță de nestăpânit, potențial distrugătoare din viața organizațională (Mastenbroek, 2000; Taylor, 1911). În mod ironic, realitatea organizațională este în mod inerent emoțională. Controlul însuși se bazează pe emoții (Fineman și Sturdy, 1999).

Ashforth și Humphrey (1995) afirmă că munca este “saturată de emoție” și în acest sens organizațiile utilizează cel puțin patru moduri de reglementare a emoțiilor: neutralizarea, amortizarea, recomandările și normalizarea. Emoțiile sunt legate de procesul prin care oamenii reacționează la realitatea circumstanțială din organizații. Autorii indică diferite procese organizaționale, cum ar fi: motivația și spiritul de conducere, care sunt practic inundate de emoții.

Una dintre problemele principale ale studiului emoției o constituie metodele folosite pentru a accede la acest subiect. “Pentru a surprinde emoția în desfășurare e nevoie de metode ingenioase.” (Fineman, 1993, p. 222). Poate fi necesar să se treacă dincolo de metodele științifice tradiționale pentru a extrage adâncimea și complexitatea acestor informații. Povestirile, jurnalele personale și folosirea subiecților au fost recomandate ca metode valoroase.

## **1.2. Relevanța cercetării**

Concluziv, constatăm și vom constata în literatura parcursă până acum și care este descrisă în capitolele tezei, că nu s-a acordat o atenție deosebită factorilor motivaționali implicați în gestionarea emoțiilor, factorilor intraindividuali (reactivi), factorilor care țin de cultura organizației, factorilor procedurali, factorilor interpersonal și informal, modalităților de analiză și rezolvare ale conflictului emoțional, precum și surselor emoțiilor din organizații. Mai exact modelele actuale sunt departe de a fi comprehensive în ceea ce privește complexitatea fenomenului emoțional în cadrul organizațional, mai ales când ne referim la variabile deosebit de importante cum ar fi: stresul organizațional, personalitatea angajaților, mecanisme de coping etc, care contribuie atât la starea de bine a angajaților în organizații cât și la procesul și rezultatele economice care depind în mare măsură și de emoționalitatea ce a fost atâta timp neglijată în psihologia industrial/organizațională, spre deosebire de alte domenii de studiu și aplicație din psihologie, unde, emoția ocupă de mai mult timp un loc destul de central (de ex. Psihologia clinică și psihoterapia).

Prin urmare, ne propunem prin intermediul mai multor studii să identificăm un model de gestionare a emoțiilor, care să analizeze și să explice importanța reperelor menționate ca limite, mai sus. În acest fel contribuția personală a acestei lucrări să se reflecte într-un model mai coprehensiv ce va reieși din studierea literaturii și testarea empirică a diverselor componente, precum și lansarea sa în domeniul științific pentru a fi mai departe testat empiric și dezvoltat de către alți cercetători.

## II. CAPITOLUL II. OBIECTIVELE CERCETĂRII ȘI METODOLOGIA GENERALĂ

Studiile care urmează își propun ca și obiectiv general dezvoltarea unui model mai coplehensiv al gestionării emoțiilor prin testarea mai multor componente cruciale în domeniul organizațional ce au reieșit din literatură ca fiind implicate și relaționate cu acest proces al gestionării emoționale.

### **2.1. Obiective teoretice/metodologice și/sau practice**

Ca și obiective specifice teoretice și metodologice generale avem următoarele:

O1: Relevarea prin metoda metaanalitică a factorilor individuali pozitivi și negativi care se pot constitui în predictorii ai reglării emoționale și a efectelor acestora.

O2: Identificarea relațiilor dintre factorii individuali de personalitate, mediul și performanța din organizații și emoționalitatea negativă.

O3: Desprinderea relațiilor dintre aspecte ale stresului organizațional și emoționalitatea pozitivă și negativă precum și evidențierea medierii acestei relații de către factorii individuali și de mediu.

O4: Extinderea în mod exploratoriu a rezultatelor studiilor anterioare prin descoperirea unor factorii coplehensivi care cuprind atât variabile emoționale cât și variabile individuale și de personalitate care pot fi implicate în exprimarea primelor.

## III. CAPITOLUL III. CONTRIBUȚII ORIGINALE DE CERCETARE

### **Studiul 1 – Metaanaliza. Predictorii și efecte ale reglării emoțiilor în organizații**

#### **Predictorii ai reglării emoționale**

*Reglarea emoțională între abordările generale și cele organizaționale*

La modul general, reglarea emoțională se referă la o serie de procese extrinseci și intrinseci, care contribuie la modularea caracteristicilor răspunsurilor emoționale (intensitatea și evoluția acestora în timp), cu efecte mai mult sau mai puțin adaptative.

În abordarea organizațională, după cum sugera Fineman (1993, p.2), până acum organizațiile erau “anorexice emoțional” și se așteptau ca oamenii să își lase emoțiile acasă când vin la serviciu. Cu toate acestea emoțiile sunt parte integrantă din cotidian și nu pot fi separate de timpul în care muncim. Această percepție se face din ce în ce mai cunoscută în literatura de management (de exemplu: Ashforth & Humphrey, 1995; Ashkanasy et al., 2000)

### **Efectele reglării emoționale**

Din categoria activismului emoțional pozitiv redăm câteva repere legate de starea de bine și modificările comportamentale, precum și despre performanța la locul de muncă. Activismul emoțional negativ e reprezentat prin stres, ca principal efect în majoritatea abordărilor de până acum.

Alte efecte sunt:

*Starea de bine și modificările comportamentale*

*Performanța*

*Stresul ocupațional*

Într-o metaanaliza recenta Hülshager și Schewe (2011), constată ca reglarea emoțională de suprafață implică elemente inautentice emoțional și împiedică interacțiunile pozitive, producând reacții negative partenerilor aflați în interacțiune. Aceste reacții negative apăreau sub forma furiei, dezamăgirii sau lipsei de respect și sunt factori de stres care afectează starea de bine a angajatului și organizației.

*Rolul factorilor organizaționali*

Există studii care consideră recunoașterea emoției ca o parte vitală a vieții organizaționale (Fineman, 1993, 2000, 2003), în timp ce altele caută în mod constant soluții creative la probleme organizaționale, cum ar fi slaba calitate a departamentului „serviciu pentru clienți” sau epuizarea emoțională a angajaților (Ashforth and Humphrey, 1995).

În organizațiile mari unde se impune controlul direct al procesului muncii e necesară monitorizarea directă și indirectă a angajaților pentru a observa dacă se supun directivelor. Callaghan și Thompson (2002) discută modul în care liderii echipelor monitorizează munca angajaților în companiile telefonice, pentru a se asigura de constanța calității serviciilor pentru clienți și de aderența la regulile companiei care reglementează atât modul de adresare cât și rezolvarea problemei pentru care au fost apelați.

### **Obiective și ipoteze:**

Studiul de față își propune investigarea relațiilor dintre reglarea emoțională și principalii săi predictorii și efecte. Deoarece numărul de ipoteze al acestui studiu este relativ mare, am preferat să le sintetizăm în Tabelul 1.

### **Tabelul 1**

#### *Ipotezele studiului*

<i>Tip variabilă</i>	<i>Variabilă</i>	<i>Relație așteptată</i>
Predictor al reglării emoționale	Factori individuali pozitivi	+
	Factori individuali negativi	-
	Evenimente activatoare din mediu	-
	Factori cognitivi	+
Efect al reglării emoționale	Activism emoțional pozitiv (Efort emoțional de profunzime, Starea de bine, Performanța)	-
	Activism emoțional negativ (Efort emoțional de suprafață, Stres ocupațional, Probleme comportamentale)	+
	Factori organizaționali (Probleme organizaționale)	-

Notă. Am semnalat cu "+" și "-" ipotezele care anticipează o relație pozitivă, respectiv negativă, între reglarea emoțională și variabila respectivă.



## Metoda

### Identificarea studiilor relevante

Căutarea articolelor s-a realizat prin folosirea unor cuvinte cheie în următoarele baze de date: APA journals, ScienceDirect, PsychArticles, ProQuest, Academic Search Premiere.

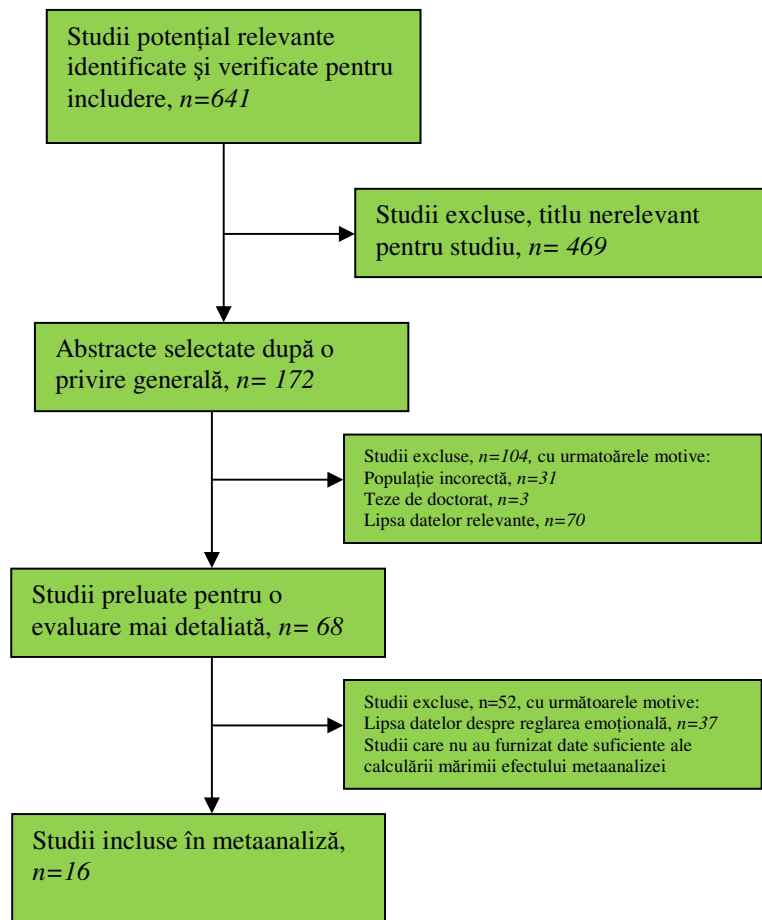


Figura 1. Diagrama Quorum

### Procedura

Metaanaliza a fost derulată în conformitate cu recomandările lui Hunter și Schmidt (2004). Gruparea lor este prezentată în Tabelul 2.

Tabelul 2

### Gruparea variabilelor de interes pentru metaanaliza în categorii

Nr. crt	Factori individuali pozitivi	Factori individuali negativi	Factori cu specific cognitiv	Evenimente activatoare din mediu	Activism emotional pozitiv	Activism emotional negativ	Factori organizaționali
1.	Amuzant/distrat ( <i>Amused/fun-loving</i> )	Mâniat/iritat/deranjat	Creativitate ( <i>Creativity</i> )	Agresivitatea clienților	Agreabilitate	Apărent entuziast	Transfer adaptabil

		<i>(Angry/irritated/annoyed)</i>		<i>(Aggressive customers)</i>	<i>(Agreeableness)</i>	<i>(Appeared enthusiastic)</i>	<i>(Adaptive transfer)</i>
2.	Copleșit/uimit/surprins <i>(Awe/wonder/amazement)</i>	Rușinat/umilit/în disgrație <i>(Ashamed/humiliated/disgraced)</i>	IQ obișnuit <i>(General IQ)</i>	Clienți cu așteptări ambigue <i>(Ambiguous customers expectations)</i>	Comportament <i>(Behavior)</i>	Aparent fericit <i>(Appeared happy)</i>	Transfer analogic <i>(Analogical transfer)</i>
3.	Mulțumit/senin, împăcat <i>(Content/serene/peaceful)</i>	Disprețuitor/bațjocotitor <i>(Contemptuous/scornful/disdainful)</i>	Activitate metacognitivă <i>(Metacognitive activity)</i>	Așteptări concentrate <i>(Concentration demands)</i>	Acțiune de profunzime <i>(Deep acting)</i>	Atent la emoții <i>(Attention to emotions)</i>	Suport coleg <i>(Colleague support)</i>
4.	Comportament întâmplător de recompensare <i>(Contingent reward behavior)</i>	Cinism <i>(Cynicism)</i>	Rațional/coping cognitiv <i>(Rational/cognitive coping)</i>	Clienți neplăcuți <i>(Disliked customers)</i>	Expresie emoțională <i>(Emotional expression)</i>	Simptome depresive <i>(Depressive Symptoms)</i>	Complexitate <i>(Complexity)</i>
5.	Extraversiune <i>(Extraversion)</i>	Depersonalizare <i>(Depersonalization)</i>	Gândire dornică, deziderativă <i>(Wishful thinking)</i>	Clienți cu așteptări disproportionale <i>(Disproportionate customer expectations)</i>	Inteligență emoțională <i>(Emotional intelligence)</i>	Evitare emoțională <i>(Emotional avoidance)</i>	Necesități concentrate <i>(Concentration necessities)</i>
6.	Bucurie/fericire/Veselie <i>(Glad/happy/joyful)</i>	Desgustat/antipatic/reactiv <i>(Disgust/distaste/revulsion)</i>		Evenimente majore de viață <i>(Major life events)</i>	Evaluare explicită a reglării emoției <i>(Explicit valuing of emotion regulation)</i>	Disonanța emoțională <i>(Emotional dissonance)</i>	Control <i>(Control)</i>
7.	Recunoștință/apreciere/mulumire <i>(Grateful/appreciative/thankful)</i>	Jenat/timid/îmbujorat <i>(Embarrassed/self-conscious/blushing)</i>		Afișarea îndeplinirii obligațiilor <i>(Meet display obligations)</i>	Se simte entuziast <i>(Felt enthusiastic)</i>	Epuizare emoțională <i>(Emotional exhaustion)</i>	Cerere de cooperare <i>(Cooperation demands)</i>
8.	Încurajare/optimism/stimulare/îmbărbătare <i>(Hopeful/optimistic/encouraged)</i>	Drenat emoțional <i>(Emotionally drained)</i>		Privare relativă <i>(Relative deprivation)</i>	Se simte fericit <i>(Felt happy)</i>	Fără resurse <i>(Inner resources)</i>	Satisfacția colaboratorului <i>(Coworker satisfaction)</i>
9.	Interesat/alert/curios <i>(Interested/alert/curious)</i>	Amorțit emoțional <i>(Emotionally numb)</i>		Impactul evenimentelor stresante de viață <i>(SLE-impact)</i>	Fericire <i>(Happiness)</i>	Nevroza <i>(Neuroticism)</i>	Plăcerea colaboratorului <i>(Coworkers pleasant)</i>
10.	Dragoste/vecinătate/încredere <i>(Love/closeness/trust)</i>	Emoții prefăcute <i>(Faking emotions)</i>		Ajustare socială <i>(Social Adjustment)</i>	Satisfacție în viață <i>(Life satisfaction)</i>	Acțiune de suprafață <i>(Surface acting)</i>	Plăcerea clientului <i>(Customers pleasant)</i>
11.	Sinceritate <i>(Openness)</i>	Afectivitate negativă <i>(Negative affectivity)</i>			Valența unei stări <i>(Mood valence)</i>	Total absențe datorate îmbolnăvirii <i>(Total sickness absence)</i>	Cautarea feedback-ului <i>(Feedback seeking)</i>
12.	Optimism <i>(Optimism)</i>	Emoții negative <i>(Negative emotions)</i>			Realizare personală <i>(Personal accomplishment)</i>	Reevaluare trăsătură <i>(Trait-Reappraisal)</i>	Învățare orientată spre scop <i>(Learning goal orientation)</i>
13.	Luarea perspectivei <i>(Perspective taking)</i>	Pesimism <i>(Pessimism)</i>			Sens pozitiv <i>(Positive meaning)</i>	Munca în retragere <i>(Work withdrawal)</i>	Metodă de control <i>(Method control)</i>
14.	Afectivitate pozitivă <i>(Positive affectivity)</i>	Penitent/vinovat/condamnabil <i>(Repentant/guilty/blameworthy)</i>			Reziliență post-criză <i>(Postcrisis Resilience)</i>		Participare <i>(Participation)</i>

15.	Emoții pozitive ( <i>Positive emotions</i> )	Trist/descurajat/nefericit ( <i>Sad/downhearted/unhappy</i> )	Reziliență pre-criză ( <i>Pre-crisis Resilience</i> )	Luarea deciziei prin participare ( <i>Participative decision making</i> )
16.	Expresivitate pozitivă ( <i>Positive expressivity</i> )	Speriat/îngrozit/te-mător ( <i>Scared/fearful/afraid</i> )	Stare de bine ( <i>Well-Being</i> )	Performanța ( <i>Performance</i> )
17.	Refocus pozitiv ( <i>Positive refocus</i> )			Performanță ghidată prin scop ( <i>Performance-avoid goal orientation</i> )
18.	Comportament proactiv ( <i>Proactive behavior</i> )			Performanță confirmată prin orientarea către scop ( <i>Performance-prove goal orientation</i> )
19.	Ajutor proactiv pentru client ( <i>Proactive customer Help</i> )			Eficacitate profesională ( <i>Professional efficacy</i> )
20.	Mândru/sigur pe sine/încredințat ( <i>Proud/confident/self-assured</i> )			Calitatea performanței ( <i>Quality of performance</i> )
21.	Scop și sens în viață ( <i>Purpose and meaning in life</i> )			Sensibilitatea cerințelor ( <i>Sensitivity requirements</i> )
22.	Repararea emoțiilor negative ( <i>Repair of negative emotions</i> )			Stresori sociali ( <i>Social stressors</i> )
23.	Sexual/dorință/flirt ( <i>Sexual/desiring/flirtatious</i> )			Deschiderea controlului ( <i>Span of control</i> )
24.	Competență socială ( <i>Social competence</i> )			Satisfacția supervisorului ( <i>Supervisor satisfaction</i> )
25.	Liniștit/a ( <i>Tranquility</i> )			Suportul supervisorului ( <i>Supervisor support</i> )
26.				Controlul sarcinii ( <i>Task control</i> )
27.				Presiunea timpului ( <i>Time pressure</i> )
28.				Controlul timpului ( <i>Timing control</i> )
29.				Condiții de training ( <i>Training conditions</i> )
30.				Performanța trainingului ( <i>Training performance</i> )

### *Analiza datelor*

Analiza datelor a fost realizată în conformitate cu recomandările oferite de Hunter și Schmidt (2004). Într-o primă etapă, coeficienții de corelație au fost transformați în coeficienți Z (Fisher).

În cea de-a doua etapă, am calculat efectul mediu ponderat, dispersia medie ponderată (dispersia observată), dispersia datorată erorilor de eșantionare și dispersia reziduală a efectului mediu ponderat (care este diferența dintre dispersia medie ponderată și dispersia datorată erorilor de eșantionare).

În etapa a treia am calculat testul de omogenitate Q (Rosenthal & DiMatteo, 2001) și intervalul de încredere al efectului mediu ponderat. Intervalul de încredere a fost calculat utilizând dispersia reziduală, la un interval de încredere .95.

## **Rezultate**

### *Relația cu factorii individuali pozitivi și negativi*

Factorii individuali ar trebui să reprezinte un predictor important pentru nivelul de reglare emoțională. Pentru investigarea acestei relații, am identificat corelații între factorii pozitivi și dezirabili și dimensiunea recunoașterii controlului emoțional, neavând multe date pentru a calcula efectul mediu al relațiilor dintre atributele specifice ale acestor factori și reglarea emoțională. Am identificat de asemenea și factorii cu spectru negativ perturbator în reglarea emoțiilor.

**Tabelul 3***Rezultatele corelațiilor dintre reglarea emoțională și factorii individuali.*

<i>Variabilă corelată</i>	<i>N total</i>	<i>k</i>	<i>r</i>	<i>Var. obs.</i>	<i>r min</i>	<i>r max</i>	<i>Testul Q</i>
<i>efect mediu</i>							
Factori individuali pozitivi	858	6	0.12	0.00	0.06	0.19	$Q(5)=33.04, p=0$
Factori individuali negativi	6335	7	0.32	0.00	0.30	0.34	$Q(6)=142.52, p=0$

**Legendă:** N total = numărul total de subiecți pentru care s-a calculat efectul mediu; k = numărul de eșantioane independente; r efect mediu = valoarea mărimii efectului; Var. obs. = dispersia (varianța) observată a rezultatelor; r min = valoarea minimă a intervalului de încredere al efectului mediu; r max = valoarea maximă a intervalului de încredere al efectului mediu; Testul Q = testul de omogenitate.

Rezultatele obținute (prezentate în Tabelul 3) au indicat asocieri moderate și slabe, între reglarea emoțională și factorii individuali pozitivi și negativi luați în considerare în acest studiu. Astfel, reglarea emoțională corelează semnificativ pozitiv cu factorii individuali pozitivi ( $r=0.124$ ) și tot pozitiv, dar către moderat cu factorii individuali negativi ( $r=0.317$ ).

Din perspectiva interpretării dispersiei indicatorilor de mărime a efectului, din combinarea datelor obținute pentru  $Q$  și  $I^2$  putem spune ca situația în care se plasează analiza factorilor individuali pozitivi este una cu un  $Q$  semnificativ statistic ( $Q(5)=33.045, p=0$ ) asociat cu un  $I^2$  ridicat ( $I^2=78.817$ ) caz în care efectul este unul eterogen, iar diferențele observate de la un studiu la altul sunt explicate în mare măsură de variații în caracteristicile acestora, situație în care se cuvin a fi realizate analize suplimentare de tipul meta-regresiei etc. Într-o situație similară și factorii individuali negativi  $Q(6)=142.499, p=0$ , iar ( $I^2=94.385$ ).

*Relația cu factorii cognitivi*

**Tabelul 4***Rezultatele corelațiilor dintre reglarea emoțională și factorii cognitivi*

<i>Variabilă corelată</i>	<i>N total</i>	<i>k</i>	<i>r</i>	<i>Var. obs.</i>	<i>r min</i>	<i>r max</i>	<i>Testul Q</i>
<i>efect mediu</i>							
Factori cu specific cognitiv	1334	5	0.09	0.00	0.04	0.15	$Q(4)=95.06, p<.001$

**Legendă:** N total = numărul total de subiecți pentru care s-a calculat efectul mediu; k = numărul de eșantioane independente; r efect mediu = valoarea mărimii efectului; Var. obs. = dispersia (varianța) observată a rezultatelor; r min = valoarea minimă a intervalului de încredere al efectului mediu; r max = valoarea maximă a intervalului de încredere al efectului mediu; Testul Q = testul de omogenitate.

Dispersia indicatorilor de mărime a efectului, pentru factorii cognitivi este una cu un Q semnificativ statistic ( $Q(4)=95.055$ ,  $p<.0010$ ) și e asociată cu un  $I^2$  ridicat ( $I^2=93.687$ ), caz în care efectul rămâne unul eterogen, iar diferențele observate de în studiile incluse în metaanaliză sunt explicate în mare măsură de variațiile caracteristicilor factorilor subincluși, situație în care pot fi luate în considerație analize suplimentare.

*Relația cu evenimentele activatoare din mediul organizațional*

**Tabelul 5**

*Rezultatele corelațiilor dintre reglarea emoțională și evenimentele activatoare din mediu.*

<i>Variabilă corelată</i>	<i>N total</i>	<i>k</i>	<i>r</i>	<i>Var. obs.</i>	<i>r min</i>	<i>r max</i>	<i>Testul Q</i>
			<i>efect mediu</i>				
Evenimente activatoare din mediu	6247	6	0.03	0.00	0.00	0.05	$Q(5)=45.92$ , $p<.001$

**Legendă:** N total = numărul total de subiecți pentru care s-a calculat efectul mediu; k = numărul de eșantioane independente; r efect mediu = valoarea mărimii efectului; Var. obs. = dispersia (varianța) observată a rezultatelor; r min = valoarea minimă a intervalului de încredere al efectului mediu; r max = valoarea maximă a intervalului de încredere al efectului mediu; Testul Q = testul de omogenitate.

Rezultatele obținute (prezentate în Tabelul 5) arată ca relația între reglarea emoțională și evenimentele activatoare din mediu luate în considerare în acest studiu este foarte slabă. Astfel, reglarea emoțională corelează semnificativ pozitiv, dar slab, cu evenimentele activatoare din mediul organizațional ( $r=0.0276$ ).

Dispersia indicatorilor de mărime a efectului, pentru evenimentele activatoare din mediu este una cu un Q semnificativ statistic ( $Q(5)=45.915$ ,  $p<.001$ ) și e asociată cu un  $I^2$  ridicat ( $I^2=84.754$ ), caz în care efectul rămâne unul eterogen, iar diferențele observate de în studiile incluse în metaanaliză sunt explicate în mare măsură de variațiile caracteristicilor factorilor subincluși, situație în care pot fi luate în considerație analize suplimentare.

*Relația cu activismul emoțional*

**Tabelul 6***Rezultatele corelațiilor dintre reglarea emoțională și activismul emoțional.*

<i>Variabilă corelată</i>	<i>N total</i>	<i>k</i>	<i>r</i>	<i>Var. obs.</i>	<i>r min</i>	<i>r max</i>	<i>Testul Q</i>
			<i>efect mediu</i>				
Activism emoțional pozitiv	690	5	0.25	0.00	0.18	0.33	Q(4)=20.53, p<.001
Activism emoțional negativ	6864	6	-0.03	0.00	-0.05	-0.00	Q(5)=23.94, p<.001

**Legendă:** N total = numărul total de subiecți pentru care s-a calculat efectul mediu; k = numărul de eșantioane independente; r efect mediu = valoarea mărimii efectului; Var. obs. = dispersia (varianța) observată a rezultatelor; r min = valoarea minimă a intervalului de încredere al efectului mediu; r max = valoarea maximă a intervalului de încredere al efectului mediu; Testul Q = testul de omogenitate.

Rezultatele acestei investigații (prezentate în Tabelul 6) arată ca relația între reglarea emoțională și activismul emoțional pozitiv este moderată. Astfel, reglarea emoțională corelează semnificativ pozitiv și moderat cu activismul emoțional pozitiv ( $r=0.254$ ) și ce este surprinzător, e faptul că avem o relație slabă și ne semnificativă statistic între reglarea emoțională și activismul emoțional negativ ( $r=-0.025$ ).

Dispersia indicatorilor de mărime a efectului, pentru activismul emoțional pozitiv este una cu un Q semnificativ statistic ( $Q(4)=20.528$ ,  $p=0.0004$ ) și e asociată cu un  $I^2$  ridicat ( $I^2= 70.772$ ), caz în care efectul rămâne unul eterogen, iar diferențele observate de în studiile incluse în metaanaliză sunt explicate în mare măsură de variațiile caracteristicilor factorilor subincluși, situație în care pot fi luate în considerație analize suplimentare. Activismului emoțional negativ îi revin un Q semnificativ statistic ( $Q(5)=23.935$ ,  $p=0.0002$ ), fiind asociată și cu un  $I^2$  ( $I^2= 70.755$ ) ridicat.

## Relația cu factorii organizaționali

**Tabelul 7**

*Rezultatele corelațiilor dintre reglarea emoțională și factorii organizaționali.*

Variabilă corelată	N total	k	r	Var. obs.	r min	r max	Testul Q
			efect mediu				
Factori organizaționali	2140	8	-0.08	0.00	-0.12	-0.03	Q(7)=40.10, p<.001

**Legendă:** N total = numărul total de subiecți pentru care s-a calculat efectul mediu; k = numărul de eșantioane independente; r efect mediu = valoarea mărimii efectului; Var. obs. = dispersia (varianța) observată a rezultatelor; r min = valoarea minimă a intervalului de încredere al efectului mediu; r max = valoarea maximă a intervalului de încredere al efectului mediu; Testul Q = testul de omogenitate.

Rezultatele obținute (prezentate în Tabelul 7) arată ca relația între reglarea emoțională și factorii organizaționali luată în considerare în acest studiu, este una foarte slabă. Astfel, reglarea emoțională corelează nesemnificativ statistic și negativ cu factorii din mediul organizațional ( $r = -0.077$ ).

Dispersia indicatorilor de mărime a efectului, pentru factorii organizaționali este una cu un Q semnificativ statistic ( $Q(7) = 40.996, p < .001$ ) și e asociată cu un  $I^2$  relativ ridicat ( $I^2 = 78.046$ ), caz în care efectul rămâne unul eterogen, iar diferențele observate în studiile incluse în metaanaliză sunt explicate în mare măsură de variațiile caracteristicilor factorilor subincluși, situație în care pot fi luate în considerație analize suplimentare.

### Discuții și concluzii

În literatura de specialitate, predicția factorilor de gestionare a emoțiilor este importantă pentru identificarea modalităților optime de reducere a acestui fenomen și pentru a crește starea de bine a organizației. Într-o metaanaliză recentă, Hülshager și Schewe (2011), au reconfirmat că între reglarea emoțiilor de suprafață și bunăstarea și performanța angajaților există o relație semnificativă. Astfel, rezultatele cantitative, le-au sugerat că disonanța reglării emoțiilor de suprafață este dăunătoare atât pentru bunăstarea cât și pentru performanța angajatului. Pe de altă parte, așa cum făceam referire în secțiunea teoretică, studiile facute de Richter & Schulze, (2001),



Wieland, Metz, și Richter (2001), au confirmat relații ale factorilor de stres din organizații și control la locul de muncă: incertitudinea, probleme organizatorice, presiunea timpului, toți, factori specifici funcționării mediului organizațional.

Din perspectiva intensității relației cu predictorii reglării emoționale, factorii individuali negativi sunt cei mai bine reprezentați, factorii individuali pozitivi și cei cu specific cognitiv rămânând în zona de slabă intensitate. Cât privește evenimentele activatoare din mediu, ele se plasează pe ultimul loc în acest clasament al intensității relației cu reglarea emoțională.

Cel mai important efect al relației cu reglarea emoțională este activismul emoțional pozitiv, spectrul activismului emoțional negativ și factorii organizaționali fiind nerelevanți în reglarea emoțională.

Această metaanaliză a scos în evidență o serie de variabile cu potențial de predictor pentru reglarea emoțională: factorii individuali negativi și cei pozitivi, pe lângă factorii cognitivi și cei care țin de evenimentele activatoare din mediu. Fără a neglija ponderea celorlalți predictorii, una din viitoarele direcții de investigare ce va fi dezvoltată și detaliată în studiul nostru, va fi cea a factorilor individuali negativi și pozitivi în structurarea reglării emoționale, celelalte efecte ale reglării emoționale nu vor face însă obiectul studiilor următoare din această teză. Totuși, existența lor nu poate fi negată și va fi luată în discuție, în secțiunea dedicată implicațiilor teoretice și practice.

## **Studiul 2. Investigarea impactului emoțiilor negative asupra reglării emoționale în organizații**

### **Introducere**

Am ales, ca principal obiectiv al acestui studiu, analiza câtorva medii de lucru competitive și observarea gradului în care, emoțiile negative prezente în aceste organizații pot fi ținute sub control, ca parte a reglării emoționale, precum și măsura în care aceste medii organizaționale favorizează anumite emoții negative. Din acestea, putem presupune faptul că pe de o parte

capacitatea sporită de gestionare sau altfel spus autocontrolul individual este un factor individual care poate permite individului să manifeste sau nu afectivitate negativă la serviciu.

Ne-am propus să studiem relația dintre emoționalitatea redusă și nivelul scăzut de control emoțional și pe fondul concluziilor desprinse dintr-o metaanaliza recentă (Dumbravă, 2014), care a confirmat că reglarea emoțională corelează pozitiv cu factorii individuali pozitivi (ex: mulțumire, seninătate, recunoștință, încurajare, expresivitate pozitivă) și negativi (rușine, mânie, cinism etc.) și respectiv, corelează pozitiv cu evenimentele activatoare din mediu (ex: agresivitatea clienților, ambiguitatea așteptărilor clienților) și negativ cu factorii organizaționali (ex: suportul colegilor, control, participare la decizii), cât și cu activismul emoțional al individului (ex: agreabilitate, evitare emoțională, reziliență, epuizare emoțională), asocierea cu reglarea emoțională fiind insuficient explicată prin abordările curente. Se poate presupune faptul că reglarea emoțională este un mecanism de răspuns la anumite solicitări din mediul organizațional, prin urmare, apariția emoțiilor negative este atât o caracteristică de mediu, cât și o caracteristică individuală, în care trăsăturile individuale de personalitate amintite care țin și de măsura în care persoana este capabilă de autocontrol, reflectă un anumit nivel al inteligenței emoționale, considerat a avea o importanță majoră în mediile organizaționale (Jones & George, 2009).

Dacă ipotezele se confirmă, atunci managementul trebuie să aibă în vedere efectele unor niveluri crescute ale emoțiilor negative, pe fondul unor niveluri scăzute ale controlului emoțiilor în contextul organizațiilor studiate și posibil și în general în organizații. Cu toate că nu putem trage concluzii privind cauzalitatea dintr-un studiu corelațional, dacă studiile viitoare vor confirma existența relațiilor cauzale, emoționalitatea negativă fiind deseori contraproductivă, atunci devine importantă selectarea personalului cu o capacitate sporită de autocontrol, în special în mediile organizaționale solicitante, cum este cazul în organizațiile competitive.

Astfel, în acest studiu corelațional, am urmărit să identificăm existența unei asocieri între emoțiile negative și controlul exercitat de individ în ce privește reglarea emoțională, ca o încercare de verificare cross-culturală a unor relații cercetate doar în anumite zone ale lumii, cum ar fi Statele Unite ale Americii sau Marea Britanie. Astfel vom putea desprinde și aspecte culturale specific autohtone privind manifestarea emoțiilor negative și efectele exercitării controlului emoțiilor la locul de muncă. Un alt obiectiv de tip exploratoriu, care ține cont de prima ipoteză, este examinarea măsurii în care variația variabilei afectivitate negativă poate fi explicată de variabila capacitatea de autocontrol.

### **Obiective și ipoteze:**

Bazându-ne pe analiza literaturii de specialitate și pe rezultatele metaanalizei prezentate în studiul anterior (vezi studiul I în această lucrare), precum și pe considerațiile logice expuse anterior, am formulat următoarele obiective și ipoteze:

Obiectiv: Identificarea relațiilor dintre factori individuali de personalitate, mediul și performanța din organizații și emoționalitatea negativă.

H1. Angajații cu emoționalitate negativă mai mare vor avea nivele scăzute de control al emoțiilor, ca trăsătură de personalitate.

H2. Angajații care provin din medii organizaționale diferite sunt predispuși la niveluri diferite ale emoțiilor negative și la niveluri diferite de performanță în muncă.

### **Metoda**

#### *Participanți*

La acest studiu au participat 94 de angajați. Cele patru domenii de activitate au fost: construcții (40 angajați), servicii medicale (11 angajați), servicii turistice (21 angajați) și servicii de consultanță financiară (22 angajați).

Vârsta angajaților a variat între 24-57 ani ( $M = 34.3$  ani;  $AS = 6.7$ ). Media vechimii în organizație în momentul testării a fost de 5.8 ani ( $AS = 2.84$ ), iar media vechimii totale în muncă a fost de 12.5 ani ( $AS = 5.87$ ). Din cei 94 de angajați, 39 au fost bărbați și 55 au fost femei, 88 au avut studii superioare și 6 au avut studii medii, iar din perspectiva poziției ocupate, 14 ocupau funcții de top, 76 poziții de management de linie și 4 poziții de nivel de bază.

### *Instrumente*

#### *Chestionarul PANAS-X*

*Chestionarul Multidimensional de Personalitate MPQ* (Multidimensional Personality Questionnaire) (Patrick, Curtin, Tellegen, 2002)

#### *Inventarul Psihologic California* (California Psychological Inventory) (Gough, 1987)

*Criterii obiective ale performanței.* Datele culese privind performanța sunt aferente anului 2012. Evaluarea a fost realizată de către managementul de vârf împreună cu departamentul de resurse umane al fiecărei organizații. Scorurile de performanță utilizate în studiul de față au fost furnizate de către departamentul de resurse umane, conform fișelor anuale de evaluare a performanței, constând în scale de evaluare a performanței cu ancore comportamentale, proiectate în funcție de criteriile și procedurile interne ale fiecărei companii incluse în studiu. Acestea au fost cotate de fiecare manager de vârf pentru fiecare angajat în parte pe o scală Likert de la 1 la 5 astfel: 1 = Sub așteptări; 2 = Evoluează spre așteptări; 3 = Îndeplinește așteptările - pentru această nota își ia salariul; 4 = Uneori peste așteptări; 5 = Întotdeauna peste așteptări.

### *Procedura*

Investigarea s-a derulat simultan la nivelul fiecărei organizații, prin folosirea chestionarelor în varianta electronică. Selecția a fost nealeatoare pe bază de disponibilitate.

## **Rezultate**

### *Statistici descriptive și corelaționale*

În tabelul 8 se găsesc statisticile descriptive pentru scorurile obținute la proba PANAS-X precum și matricea corelațională a principalelor variabile de interes.

**Tabelul 8**

*Statisticile descriptive ale variabilelor studiului*

	Statisticile descriptive		Corelații																				
	M	AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
1. Gen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2. Varsta	34.29	6.67																					
3. Afectivitate negativa (MPQ)	2.53	.84																					
4. Impulsivitate (MPQ)	2.15	.56																					
5. Afectivitatea negativa (PANAS)	1.44	.47																					
6. Afectivitatea pozitiva (PANAS)	3.62	.58																					
7. Frica (PANAS)	1.47	.50																					
8. Ostilitatea (PANAS)	1.38	.51																					
9. Vinovatia (PANAS)	1.27	.48																					
10. Tristetea (PANAS)	1.40	.55																					
11. Jovialitatea (PANAS)	3.66	.64																					
12. Siguranta de sine (PANAS)	3.41	.69																					
13. Atentia (PANAS)	3.82	.55																					
14. Timiditatea (PANAS)	1.46	.53																					
15. Oboseala (PANAS)	1.56	.56																					
16. Seninatatea (PANAS)	3.88	.57																					
17. Surpriza (PANAS)	2.15	.72																					
18. Autocontrol (AMI)	51.3	6.72																					
19. Efort compensator (AMI)	49.22	7.54																					
20. Autocontrol (CPI)	17.33	4.14																					
21. Performanta	3.19	.954																					

Nota: \* corelație semnificativă la  $p < .05$ , \*\* corelație semnificativă la  $p < .001$ , N=94

Datele statistice evidențiază existența unor corelații negative, moderate (în intervalul .30 - .49) și scăzute (în intervalul .10 - .29), între variabilele autocontrolului și emoțiile negative.

La rularea unei corelații parțiale în care vârsta a fost o variabilă controlată nu am obținut rezultate semnificativ diferite, astfel că putem concluziona că această variabilă nu intervine în relația anterior stabilită dintre autocontrol și afectivitate negativă.

Am realizat de asemenea prin procedeul ANOVA simplă, o comparație între grupurile ce definesc cele patru tipuri de companii din care provin angajați (construcții, financiar, turism, medical).

Analizele bazate pe procedura ANOVA simplă, arată un efect semnificativ al variabilei independente *tipul de companie* asupra variabilei dependente *afectivitate negativă (PANASX)*, pentru cele trei condiții ( $F[3, 90] = 5.49, p < 0.01$ ).

Comparațiile post hoc folosind testul Tukey HAS au indicat faptul că scorul mediu al *afectivității negative (PANASX)* pentru firma din domeniul turismului ( $M = 1.77, AS = 0.55$ ) a fost

semnificativ diferit de firma din domeniul construcțiilor ( $M = 1.39$ ,  $AS = 0.42$ ). Cu toate acestea, condiția firmei din domeniul medical ( $M = 1.21$ ,  $AS = 0.34$ ), nu diferă semnificativ față de condiția firmei din domeniul financiar ( $M = 1.33$ ,  $AS = 0.39$ ).

În urma aplicării procedurii de analiză one-way ANOVA, am constatat de asemenea, un efect semnificativ al variabilei independente *tipul de companie* asupra variabilei dependente *ostilitate*, la un nivelul  $p > .05$ , pentru cele trei condiții ( $F[3, 90] = 6.34$ ,  $p < 0.001$ ).

Comparațiile post hoc folosind testul Tukey HAS au indicat faptul că scorul mediu al ostilității pentru firma din domeniul turismului ( $M = 1.77$ ,  $AS = 0.62$ ) a fost semnificativ diferit de firma din domeniul medical ( $M = 1.20$ ,  $AS = 0.42$ ), de firma din domeniul financiar ( $M = 1.20$ ,  $AS = 0.42$ ), cât și de firma din domeniul construcțiilor ( $M = 1.18$ ,  $AS = .39$ ).

Am observat de asemenea, în urma aplicării procedurii de analiză ANOVA simplă, un efect semnificativ al variabilei independente *tipul de companie* asupra variabilei dependente *performanță*, la un nivelul  $p > .05$ , pentru cele trei condiții ( $F[3, 90] = 5.56$ ,  $p < 0.01$ ).

Comparațiile post hoc folosind testul Tukey HAS au indicat faptul că scorul mediu al performanței pentru firma din domeniul financiar ( $M = 3.68$ ,  $AS = 1.46$ ) a fost semnificativ diferit de cel al firmei din domeniul medical ( $M = 2.64$ ,  $AS = 0.67$ ), cât și față de cel din domeniul construcțiilor ( $M = 2.93$ ,  $AS = 0.62$ ). Cu toate acestea, performanța în firma din domeniul financiar ( $M = 3.68$ ,  $AS = 1.46$ ) nu diferă semnificativ de performanța în firma din domeniul turismului ( $M = 3.48$ ,  $AS = 0.60$ ).

Deoarece nu există date despre cultura organizațională din respectivele organizații care ar putea da indicii despre nivelul competitivității, practic această ipoteză are un caracter exploratoriu, fiind bazată pe presupunerea că diferitele organizații cu obiect al activității diferit, vor diferi și în ceea ce privește variabilele dependente din studiul nostru (de ex. afectivitate negativă) ca urmare a acestei competitivități diferite.

Ținând cont de aceste rezultate, și cea de-a doua ipoteza a studiului este susținută empiric.

Pe baza rezultatelor primei ipoteze am dorit să vedem în ce măsură variabila autocontrol (AMI) se poate constitui ca predictor al afectivității negative în organizații. Astfel după ce am verificat felul în care condițiile regresiei sunt satisfăcute (număr de angajați adecvat, liniaritate, normalitate etc.), am rulat o regresie liniară simplă, având ca predictor autocontrolul (AMI) și ca variabilă dependentă afectivitatea negativă (PANAS-X), care s-a dovedit semnificativă, variabila autocontrol explicând o proporție moderată din varianța variabilei afectivitate negativă (23%),  $AdjR^2 = 0.22$ ,  $F(1, 92) = 27.00$ ,  $p < .001$ .

### **Discuții și concluzii**

Obiectivul principal al acestui studiu a fost examinarea relației dintre emoțiile negative și mediul organizațional competitiv și de a observa în ce măsură emoțiile negative prezente în aceste organizații pot fi ținute sub control, ca parte a reglării emoționale, precum și măsura în care mediile organizaționale investigate favorizează anumite emoții negative.

Rezultatele studiului au arătat că, emoțiile negative corelează negativ într-o măsură relativ substanțială cu autocontrolul angajaților. De asemenea, mediile de lucru competitive se pot constitui în surse favorizante ale emoțiilor negative în organizații. Nu în ultimul rând, variabila performanța are intensități diferite în funcție de industria în care activează compania investigată, ceea ce dă un indiciu în plus despre cultura de competiție a organizației.

În studiul nostru organizațiile cu valori mari ale performanței au fost cele din domeniul financiar și cel al turismului, celelalte două domenii, construcții și medical având indici mai scăzuți ai performanței în muncă.

După cum făceam referire în secțiunea teoretică, studiile facute de Richter & Schulze, (2001), Wieland, Metz, și Richter (2001), confirmau relații ale factorilor de stres din organizații și controlul

la locul de muncă, incertitudinea, probleme organizatorice și presiunea timpului, toți factori specifici funcționării mediului organizațional.

Datele statistice obținute sunt în acord cu o parte din literatura de specialitate pe care s-a întemeiat studiul de față. Rezultatele pot fi de asemenea interpretate prin raportare la Teoria Evenimentelor Afective (Weiss & Cropanzano, 1996) și modelul procesual al emoțiilor propus de Grandey (2000).

### **Studiul 3. Emoții și presiune la job în organizații: rolul mediator al mecanismelor de coping și suport social**

#### **Introducere**

Stresul organizațional a fost definit în literatura de specialitate ca „rezultatul acelor factori dintr-o organizație care produc stres angajatului individual, și în consecință, are efecte organizaționale negative” (Maning și Preston, 2004, pag. 23). Într-un studiu recent Fisher (2000), a descoperit că măsurarea în timp real a emoțiilor, dispozițiilor la locul de muncă a contribuit la anticiparea satisfacției slujbei, întrecând eficacitatea măsurărilor cognitive folosite anterior. Psihologia socială sugerează ideea că, o componentă emoțională a atitudinilor ar fi mai folositoare decât o componentă cognitivă, în prezicerea comportamentelor (Millar and Millar, 1996; Millar and Tassar, 1986; Sappington, 1990).

Foarte multe studii demonstrează faptul că responsabilitățile caracteristice ale jobului pot avea atât consecințe pozitive cât și negative la adresa stării de bine a angajatului (de ex. Halbesleben și Buckley, 2004) și implicit la adresa performanței sale (de ex. Motowidlo, 1986). Astfel, studiile arată faptul că presiunea la job este asociată cu simptome de stare de bine diminuată cum ar fi consecințele psihice ale stresului, precum și ale stării mentale afectate negativ (de ex. Cooper et al, 1988), la fel cum apar și consecințe somatice ca: insomnie, epuizare sau stare de sănătate fizică afectată negativ (de ex. Halbesleben și Buckley, 2004). Afectivitatea negativă și



insatisfacția jobului sunt de asemenea doi indicatori de stres produși de presiunea la job (Spector, 1997).

Mecanismele sau strategiile de coping abordate pentru a face față stresului sunt: evitarea, confruntarea, distanțarea etc. sumarizate de Folkman et al (1986).

Conform lui Folkman et al (1986), există o relație foarte clară între mecanismele de coping și emoții întrucât cele două mari funcții ale acestor mecanisme de coping sunt: reglarea emoțiilor și schimbarea situației problematice care implică relația individ-mediu.

În ceea ce privește stresul la locul de muncă, există mai multe teorii cu suport empiric în legătură cu stresul organizațional. Astfel, a fost dezvoltat modelul cerințe-control care susține faptul că stresul organizațional este rezultatul presiunii puternice la serviciu în combinație cu posibilitatea redusă de a avea un control asupra caracteristicilor job-ului cum ar fi: timpul de lucru sau sarcinile de efectuat (Karasek, 1979, 1998). Acest model este confirmat parțial și de rezultatele unor teorii motivaționale moderne, cum ar fi teoria autodeterminării care susține că autonomia este o nevoie organică de bază care dacă este nesatisfăcută apar consecințe negative atât în ceea ce privește starea de bine cât și sănătatea fizică și psihică (de ex. Deci și Ryan, 1985).

Acest model a obținut o susținere empirică destul de solidă (de ex. Schnall et al., 1994). Un alt model avansat în literatura de specialitate este cel al corespondenței între efort și compensație (Siegrist, 1996) care se bazează pe teoria echității (Walster et al., 1978) care presupune că dacă există o inegalitate între acestea, starea de bine se deteriorează. Și acest model a obținut un suport empiric consistent (de ex. Van Vegchel et al., 2005). Ambele modele au anumite puncte controversate: cum ar fi faptul că presiunea la job este diferită în funcție de ocupație și tipul de organizație și astfel, a fost avansat un model mai puternic din punct de vedere științific, modelul JD-R, Cerințele Jobului - Resurse (Bakker et al, 2003). Modelul presupune că reursele jobului pot media relația dintre presiunea jobului și stresul organizațional.

Resursele pot fi pe de-o parte organizaționale (de ex. prezența suportului social), dar și individuale (autocontrolul). Kahn and Byosserie (1992), testează această asumție ajungând la concluzia că atât situația în organizație cât și caracteristicile personale ale angajatului contribuie la declanșarea stresului. Mai exact, ultimele pot reduce sau elimina pe de o parte sau crește pe de altă parte efectul primelor.

În ceea ce privește stresul legat de activitate studiile efectuate în Europa demonstrează faptul că în sectorul medical presiunea job-ului este una dintre cele mai ridicate (de ex. EU-OSHA, 2006 citat în INCDPM, 2013).

Obiectivul nostru principal general este: desprinderea relațiilor dintre aspectele stresului organizațional și emoționalitatea pozitivă și negativă, precum și evidențierea medierii acestei relații de către factorii individuali și de mediu.

Astfel ipotezele noastre sunt:

H1. Presiunea jobului este diferită în tipuri diferite de organizații, sectorul medical având cel mai mare nivel de presiune al jobului.

H2. Emoțiile negative precum și insatisfacția jobului sunt relaționate pozitiv cu stresul organizațional.

H3. Relația dintre presiunea la job și emoțiile negative este mediată de resurse precum: suportul organizațional, autocontrolul și mecanismele de coping.

H4. Relația dintre presiunea la job și insatisfacția jobului, este mediată de resurse precum: suportul organizațional, autocontrolul și mecanismele de coping.

## **Metoda**

### *Participanți*

Eșantionul acestui studiu a cuprins 126 de angajați din patru companii ce activează în patru domenii diferite în piața autohtonă, astfel: construcții (35 %), servicii medicale (23%), servicii

turistice (21%) și servicii de consultanță financiară (21%). În componența sa au intrat: angajați de gen feminin 65% și gen masculin 35%, cu vârsta cuprinsă între 24-57 ani, cu studii superioare 90% și 10 % cu studii medii, cu poziție manageriale nivelul entry 10%, middle 79%, și top 11%, cu vechime în organizație 1-3 ani- 28%, 3-10 ani, 63%, 10-20 de ani 10%, cu vechime în muncă 1-3 ani 3%, 4-10 ani 42%, 11-20 ani 40%, peste 20 de ani 10%.

### *Instrumente*

*Chestionarul de afectivitate negativă și pozitivă PANAS-X* (Positive and Negative Affect Schedule - Expanded Version) (Inventar al emoțiilor pozitive și negative - versiunea extinsă) a fost realizat de Watson și Clark (1994).

Chestionarul de Stres Ocupațional (*Job Stress Survey*) (Spielberger, 1994)

*Mecanisme de coping - revizuit* (*Ways of coping revised*) (Folkman et al, 1988)

*Inventarul de evaluare a motivației performanței* (Achievement Motivation Inventory) (Schuler, & Prochaska, 2002)

Pentru *Inventarul de evaluare a motivației performanței* (AMI) coeficientul de consistență internă Cronbach Alpha obținut în acest studiu este  $\alpha = .68$  pentru scala de efort compensator și  $\alpha = .72$  pentru scala de autocontrol.

### *Survey of Work Styles*

#### *Procedura*

Datele au fost culese simultan în fiecare organizație, prin administrarea chestionarelor în varianta electronică.

### **Rezultate**

Pentru verificarea primei noastre ipoteze am trecut la calcularea testului ANOVA simplă.

**Tabelul 9**

*Testul ANOVA privind presiunea jobului în funcție de tipul de organizație.*

	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>
Between Groups	53.8	3	17.92	2.07 (p>0.05)
Within Groups	1058.3	122	8.67	
Total	1112.1	125		

După cum observăm presiunea jobului nu este diferită în funcție de tipul de organizație și de asemenea testul Post Hoc Tukey HSD arată lipsa diferenței semnificative între presiunea job-ului în domeniul medical relativ la celelalte domenii de activitate.

Pentru a verifica cea de-a doua ipoteză a noastră am corelat afectivitatea negativă și insatisfacția jobului cu presiunea jobului la nivel întregului eșantion. Astfel am obținut rezultatele prezentate în Tabelul 10.

**Tabelul 10**

*Corelații presiune job, afectivitatea negativă și insatisfacția jobului*

	<i>Statistici descriptive</i>		<i>Corelații</i>		
	<i>M</i>	<i>AS</i>	1	2	3
	1. Presiunea la job	1.5	.49	-	
2. Afectivitatea negativă	4.36	2.98	.27*	-	
3. Insatisfacția jobului	4.04	3.10	.38*	.014	-

\*p<.01

*Regresii presiune la job, afectivitatea negativă și insatisfacția jobului în Tabelul 11.*

**Tabelul 11**

Variabilă	<i>Afectivitate negativă</i>			<i>Insatisfacție la job</i>		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>β</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>β</i>
Presiunea la job	0.04	0.01	.27**	0.40	0.09	.38**
<i>R</i> <sup>2</sup>			.07			.15
			9.48**			21.48**

$**p < .01.$

După cum observăm atât afectivitatea negativă cât și insatisfacția jobului sunt prezise de presiunea jobului care explică o proporție mică spre moderată din varianța acestor două variabile dependente.

Pentru a testa cea de-a treia și a patra ipoteză am apelat în primă fază la corelații parțiale între variabilele implicate controlând pentru resursele care pot media relația presiune job - emoții negative.

În urma rezultatelor corelațiilor parțiale putem spune astfel ca, pe lângă variabilele autocontrol și lipsa sprijinului organizațional, importante în relația presiune job - afectivitate negativă, mai sunt importante și alte mecanisme de coping ca: stil de coping scăpare-evitare și stil de coping confruntativ.

În continuare am trecut la realizarea unei regresii multiple. În Tabelul 12 se află rezultatele obținute:

**Tabelul 12**

*Regresii presiune job, afectivitatea negativă și insatisfacția jobului și mediatori*

Variabilă	Afectivitate negativă		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Presiunea la job	0.3	0.2	.16
Autocontrolul	-.17	.04	-.32 **
Lpsa Sprijin organizațional	-.01	.02	-.03
Scăpare-evitare	.35	.09	.34 **
Confruntare	.05	.08	.08
$R^2$		.31	
		11.01 **	

$**p < .01.$

Observăm că variabilele lipsă sprijin organizațional, stilul de coping confruntativ și presiunea la job ar putea fi scoase din model, însă corelațiile și regresia simplă indică faptul că acestea sunt importante și astfel avem un al doilea indiciu de mediere.

Am continuat prin calcularea unei regresii multiple cu variabila independentă presiunea la job și variabilele presupuse că mediază relația- lipsa sprijinului organizațional, autocontrolul și stilul de coping confruntativ.

**Tabelul 13**

*Regresie presiune la job, afectivitatea negativă și insatisfacția jobului și mediatori*

Variabilă	<i>Insatisfacție la job</i>		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>β</i>
Presiunea la job	.10	.10	.09
Autocontrolul	-.60	.26	-.18 *
Lipsa Sprijin organizațional	-.56	.11	-.47**
Confruntare	-1.02	.46	-.17*
$R^2$		.34	
		15.31**	

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

Am condus de asemenea regresii simple având ca predictor presiunea la job și pe de o parte mecanismul de coping scăpare-evitare (mediator) iar pe de altă parte între presiunea la job și lipsa sprijinului organizațional (al doi-lea mediator). Rezultatele sunt redată în tabelele de mai jos:

**Tabelul 14**

*Regresie presiune la job și mediator lipsă de sprijin organizațional*

Variabilă	<i>Lipsa Sprijin organizațional</i>		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>β</i>
Presiunea la job	.51	.07	.58*

\* $p < .05$

### Tabelul 15

*Regresie presiune la job și mediator scăpare evitare*

Variabilă	Scăpare - evitare		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Presiunea la job	.03	.01	.21**

\*\* $p < .01$

După cum se observă predictorul presiune la job are o relație semnificativă cu variabilele mediator prezise lipsă sprijin organizațional și respectiv scăpare – evitare.

În continuare am realizat același tip de prelucrări folosind ca predictor presiunea la job și respectiv mediatorii autocontrol și stilul de coping confruntativ.

### Tabelul 16

*Regresie presiune la job și mediator autocontrol*

Variabilă	Autocontrol		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Presiunea la job	.01	.02	.03

### Tabelul 17

*Regresie presiune la job și mediator stil de coping confruntativ*

Variabilă	Confruntativ		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Presiunea la job	.02	.02	.11

După cum se observă relațiile sunt ne semnificative deci stilul de coping confruntativ și autocontrolul presupuși ca mediatorii nu pot fi considerați ca atare.

În continuare am condus două regresii lineare ierarhice. Rezultatele sunt redată în tabelele de mai jos:

### Tabelul 18

*Regresie ierarhică presiune la job și lipsă de sprijin organizațional cu variabila dependentă afectivitatea negativă*

	Pasul 1	Pasul 2
Predictor	<i>B</i>	<i>B</i>
Presiunea la job	.38**	.10
Lipsă sprijin org		.54**

\*\**p* < .01

### **Tabelul 19**

*Regresie ierarhică presiune la job și mecanismul de coping scăpare evitare cu variabila dependentă insatisfacția jobului.*

	Pasul 1	Pasul 2
Predictor	<i>B</i>	<i>B</i>
Presiunea la job	.05	.04
Scăpare - evitare		.41**

\*\**p* < .01

După cum se observă în prima regresie liniară ierarhică când se controlează pentru variabila mediator lipsa sprijin organizațional presiunea la job își pierde predictibilitatea asupra afectivității negative și la fel presiunea la job își pierde capacitatea de a prezice insatisfacția jobului când se controlează pentru variabila stil de coping scăpare-evitare.

Cu ajutorul regresiiilor simple de mai sus și respectiv multiple am calculat coeficientului Sobel de mediere, folosind calculatorul oferit online la adresa: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>



**Tabelul 20**

*Testul Sobel al medierii Relațiilor presiune job Afectivitate negativă și Presiune job - Insatisfacția jobului*

<i>Variabila</i>	<i>Lipsa sprijin</i>	<i>Scăpare-Evitare</i>
Presiune job	.52(.06)	.03(.01)
Presiune job - Afectivitate negativă	-.01(.02) Testul Sobel = 0.50	.40(.09) Testul Sobel = 2.49 *
Presiune job - Insatisfacția jobului	.53(.11) Testul Sobel = 4.2**	

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

*Notă. Valorile fără paranteză reprezintă coeficientul brut de regresie (B) și cele din paranteză eroare standardizată corespondentă acestuia (Sb)*

După cum observăm relația presiune job - afectivitate negativă, este mediată de mecanismul de coping scăpare-evitare, iar relația presiune job - insatisfacția jobului, este mediată de lipsa sprijinului organizațional confirmate de semnificația statistică atinsă de testul Sobel.

### **Discuții și concluzii**

Studiul nostru a plecat de la premiza teoretică pe baza căreia stresorii organizaționali (de ex. Presiunea jobului) au un impact negativ asupra stării de bine emoționale a angajaților, dar aceasta se întâmplă mediat de anumite resurse organizaționale (ex. Sprijin organizațional) sau individuale - trăsături de personalitate și mecanisme de coping (Bakker et al, 2003), care pot reduce sau crește impactul stresorilor asupra stării emoționale a angajaților. Astfel, pentru început am testat măsura în care presiunea job-ului este diferită în organizațiile studiate și am decis că aceasta nu este semnificativ diferită, permițându-ne astfel să folosim pentru analizele principale întregul eșantion de participanți.

În urma analizelor unele variabile puteau fi astfel scoase din model deși inițial corelau cu variabila dependentă. Asumpțiile medierii realizate conform modelului Baron și Kenny (1986) au indicat mediatorii lipsa sprijinului organizațional și mecanismul de coping scăpare evitare ca mediind relația dintre presiunea la job și afectivitatea neagtivă, pe de o parte și presiunea la job și insatisfacția jobului pe de altă parte. Calculând ulterior testul Sobel de mediere, a fost reconfirmat existența celor doi mediatori importanți ai celor două relații și anume, un mediator care reflectă resursele individuale: mecanismul de coping scăpare evitare care mediază relația presiune job - afectivitate negativă și un mediator care reflectă resursa organizațională privind sprijinul organizațional.

Rezultatele sunt cel mai bine explicate prin referință la modelul JD-R, Cerințele Jobului - Resurse (Bakker et al, 2003) prezentat anterior.

#### **Studiul 4. Implicația factorilor individuali și de personalitate în gestionarea emoțională în organizații.**

Cu toate că Grandey (2000) sugerează faptul că printre factorii care sunt importanți în reglarea emoțională, factorii individuali și de personalitate joacă un rol important și ar trebui studiați astfel, foarte puține studii sau teorii cu referire la legarea acestor două variabile au fost întreprinse. Chiar dacă, Grandey (2000) enumeră anumite trăsături individuale posibil importante în reglarea emoțională, iar Gross (2007), sugerează moduri prin care tipurile de personalitate capturate de Big Five pot avea o legătură clară cu modurile de gestionare emoțională, totuși studii privind validarea acestor mini teorii și chiar de extindere a unor factori mai coplexivi de personalitate nu au fost întreprinse.

Aceasta arie de studiu este de o importanță practică deosebită în ceea ce privește selecția acelor oameni potriviți reglării emoționale caracteristice postului, pe baza cunoștințelor despre trăsăturile de personalitate măsurate. Grandey (2000, pag. 108), afirmă astfel în acest sens «Acele

tipuri de personalitate care mai probabil vor reevalua situația și își vor schimba stările afective, pot fi mai bine adecvate pentru anumite posturi decât cei care preferă să își inhibe sentimentele». Cu toate acestea după cum am amintit deja, au fost foarte puține studii care s-au aplecat asupra factorilor individuali de personalitate în relație cu gestionarea și trăirea anumitor emoții la serviciu, iar în ceea ce privește nenumărate alte variabile individuale implicate, studiile lipsesc. Cu toate că din motive practice în cercetarea și intervenția organizațională este bine să reducem numărul de variabile implicate, a pierde din vedere complexitatea fenomenului ne poate face să ignorăm aspecte importante care, cunoscute și câteodată modificate, ar putea să ajute psihologul și managerii să ia cele mai bune decizii în ceea ce privește performarea resursei umane de care dispune compania.

În urma acestor considerații am găsit importantă studierea în mod exploratoriu a mai multor variabile individuale și de personalitate implicate posibil în manifestarea anumitor emoții în context organizațional.

Ca obiectiv al acestui studiu ne propunem restrângerea factorilor individuali și de personalitate în raport cu trăirile emoționale, la niste variabile comprehensive ce includ ambele categorii menționate, variabile ce ar putea constitui un model factorial de gestionare optimă a trăirilor emoționale în mediul organizațional.

Astfel ipotezele noastre exploratorii sunt:

H1. Există factori comprehensivi care cuprind atât variabile emoționale cât și variabile individuale și de personalitate care se află în relație.

H2. Factorii individuali și de personalitate au o pondere diferită în explicarea varianței emoției.

## **Metodă**

### *Participanți*

Eșantionul acestui studiu a cuprins 126 de angajați în patru companii din piața autohtonă, construcții (35 %), servicii medicale (23%), servicii turistice (21%) și servicii de consultanță financiară (21%). Angajați de gen feminin 65% și gen masculin 35%, cu vârsta cuprinsă între 24-57 ani, cu studii superioare 90% și 10 % cu studii medii, cu poziție manageriale nivelul entry 10%, middle 79%, și top 11%, cu vechime în organizație 1-3 ani- 28%, 3-10 ani, 63%, 10-20 de ani 10%, cu vechime în muncă 1-3 ani 3%, 4-10 ani 42%, 11-20 ani 40%, peste 20 de ani 10%.

### *Instrumente*

*Chestionarul PANAS-X* (Positive and Negative Affect Schedule - Expanded Version) (Inventar al emoțiilor pozitive și negative - versiunea extinsă) a fost realizat de Watson și Clark (1994).

*Job Stress Survey* (Spielberger, 1994)

*Ways of coping (revised)* (Folkman et al, 1986)

*Inventarul de evaluare a motivației performanței* (Achievement Motivation Inventory) (Schuler, Thornton, & Prochaska, 2002)

### *Survey of Work Styles*

*Inventarul Psihologic California* (California Psychological Inventory) (Gough, 1987)

### *Procedura*

Datele au fost culese simultan în fiecare organizație, prin administrarea chestionarelor în varianta electronică. A fost obținut consimțământul informal precum și acordul instituțional în prealabil. Durata de completare a chestionarelor a fost de approx. 100 de min.

### *Analiza datelor*

Pentru început am procedat la standardizarea tuturor celor 79 de variabile reprezentând scalele AMI, PANAS-X, CPI, SWS, JSS și WOC. Deoarece toate aceste chestionare au scale diferite de măsurare am transformat scorurile brute în scoruri z. Astfel, toate aceste variabile au

scală comună de măsurare,. Această, prelucrare preliminară este sugerată de Rasch, Kubinger, Yanagida (2011).

## Rezultate

Am procedat la realizarea unei analize factoriale exploratorii pe cele 79 de variabile.

Am realizat diagrama valorilor proprii (scree plot) pentru identificarea componentelor cu valori proprii mai mari ca 1 care pot explica varianța întregului model.

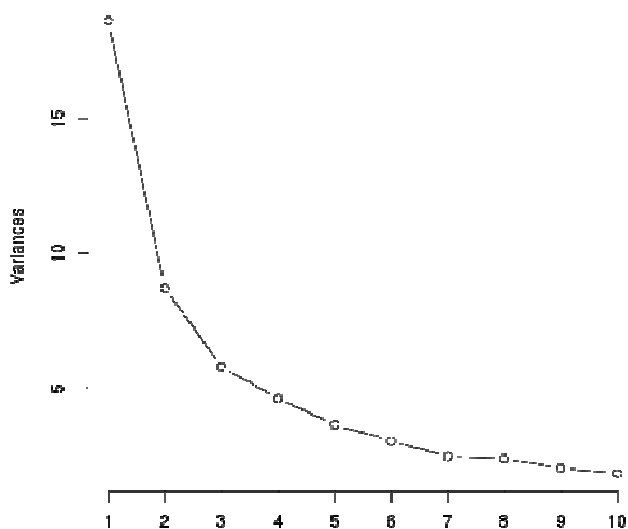


Figura 2. Diagrama valorilor proprii

Observăm că există 10 factori cu valori proprii mai mari ca 1 și astfel putem rula analiza componentelor principale cu rotație de tip varimax. Mai jos este redată matricea factorială obținută.

### Tabelul 21

Matricea factorială a celor 10 componente ale studiului.

Scala	Factor*									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Autocontrol(AMI)	0.33			0.34						-0.30
Autocontrol(CPI)	0.43							-0.35		
Potential	0.70		-0.30							

Insatisfacție	-0.35				
Capacitate de statut	0.33				0.75
Conformism social	0.61	0.47			
Impresie buna	0.70				
Sanatate	0.77				0.31
Toleranta	0.87				
Realizare prin conformism	0.59	0.45			
Realizare prin independenta	0.48	-0.36			0.37
Eficiența intelectuală	0.67				0.53
Intuiție psihologică	0.58				0.34
Potențial managerial	0.72				0.47
Orientare spre munca	0.82				
Leadership	0.52	0.34			0.66
Orientare spre aplicarea legii	0.33				
Amicabilitate	0.85				
Ostilitate	-0.84				
Luptator	0.47				0.46
Perseverența	0.32	0.78			
Neînfricarea	0.48	0.50			0.31
Înternalitatea	0.56	0.46			
Siguranța	0.30		0.74		
Motivație	0.77				
Munca	0.41			0.44	
Planificare rezolvare probleme	0.43			0.44	
Dominanța (CPI)	0.35				0.79
Orientare spre aplicarea legii	0.33	0.54			
Dominanta (AMI)	0.77				
Siguranța succesului	0.80				
Absorbirea	0.71				
Mândria performanței	0.76				
Dorința de învățare	0.71				
Independența(AMI)	0.76				
Orientare spre status	0.75				
Orientare spre competiție	0.31				
Fixarea scopului	0.79				
Agajamentul	0.77				
Flexibilitatea	0.78				
Preferinta pentru dificultate	0.84				

Responsabilitate	0.35			
Comunalitate	0.34		-0.33	
Temperament creativ	-0.45			0.66
Afectivitate pozitivă	0.83			
Jovialitate	0.76			
Atenție	0.65		-0.32	
Seninătate	0.44		-0.31	
Surpriză	0.53			0.43
Confruntativ		0.59		
Distanțare		0.59	-0.38	
Autocontrol		0.65		
Sprijin social		0.79		
Acceptare- responsabilitate		0.71		
Scăpare-evitare		0.47		0.43
Reevaluare pozitivă		0.71		
Afectivitate negativă			0.41	
Timp		0.42	0.30	
Insatisfactie		0.56		
Stres ocupațional		0.89		
Presiune job		0.77		
Lipsă sprijin		0.85		
Efort compensator			0.40	
Nerăbdare			0.51	
Furie			0.51	0.54
Competitivitate			0.79	
Timiditate			-0.39	0.59
Nerabdare			0.46	
Feminitate- masculinitate			-0.36	-0.54
Afectivitatea negativă 2				0.81
Frica				0.85
Ostilitate				0.71
Vinovăție				0.80
Tristețe				0.78
Oboseală				0.72
Sociabilitate				0.74
Prezență Socială				0.77
Acceptare de sine				0.82
Independență				0.75
Empatie				0.67

\*Criterii de reținere a unei scale pe componentă a fost saturarea (loading) mai mare ca 0,3.

Astfel după cum observăm **Factorul 1** este puternic saturat în trăsături de personalitate care promovează stabilitatea și satisfacția profesională (de ex. starea de bine, autocontrolul, orientarea spre muncă, etc.), **Factorul 2** este saturat de caracteristici care promovează succesul profesional (munca, motivația, dominața etc.), **Factorul 3** este marcat de obediență și lipsă de creativitate, **Factorul 4** este factorul emoției pozitive și autocontrolului, **Factorul 5** este factorul mecanismelor de coping, **Factorul 6** este factorul emoției negative și al stressului, **Factorii 7 și 8** sunt marcați de trăsăturile personalității de tip A - în care are furia și lipsa seninătății sunt componente emoționale importante.

Demn de reținut este și faptul că dimensiunea competitivitate este și ea mare, iar **Factorul 9** este factorul afectivității negative și al lipsei autocontrolului - tot aici întâlnim de asemenea și mecanismul negativ de coping scăpare-evitare. **Factorul 10** este factorul conducătorului, în care diverse trăsături de personalitate pozitive saturează acest factor (de ex. acceptare de sine, empatie, independență). Demn de reținut este că acest factor are ca și componentă importantă empatia, care presupune o abilitate superioară de gestionare emoțională.

## Tabelul 22

*Gradul de încărcare și varianța explicată de cele 10 componente principale*

	Comp 2	Comp 1	Comp 10	Comp 9	Comp 5	Comp 4	Comp 6	Comp 7	Comp 3	Comp 8
Grad de încărcare	10.46	10.00	7.60	5.60	3.83	3.62	3.48	3.24	2.92	2.40
Proporția varianței explicate	0.13	0.13	0.10	0.07	0.05	0.05	0.04	0.04	0.04	0.03
Proporția cumul. a varianței explicate	0.13	0.26	0.36	0.43	0.47	0.52	0.56	0.61	0.64	0.67



## Discuții și concluzii

Obiectivul nostru principal a fost unul de tip exploratoriu și a avut la bază ipoteza că există factori comprehensivi care cuprind atât variabile emoționale cât și variabile individuale și de personalitate, ce pot fi implicate în exprimarea primelor. Acest obiectiv a fost în întregime atins și am identificat în mod exploratoriu faptul că anumite trăsături individuale presupuse și de alți autori (de ex. Grandey, 2000) sunt implicate în starea emoțională a persoanelor din organizații. Astfel, teza conform căreia există o implicație a autocontrolului în starea de bine emoțională, aflat și în studiul 2 și studiul 3 este reconfirmată de factorul 4 unde emoționalitatea pozitivă și autocontrolul, dar și siguranța de sine saturează acest factor.

Ca și explicație teoretică putem să amintim conceptul lansat de Goleman (1995) de inteligență emoțională care are ca și componentă autocontrolul emoțional. Alte cercetări au arătat de asemenea că autocontrolul emoțiilor este un spect important al stării de bine emoționale (Bar-On, 1997; Bar-On, 2000). Cel mai probabil capacitatea de autocontrol ce rezidă la nivelul personalității se află la baza autocontrolului emoțional. Factorul 6 este de asemenea interesant din punct de vedere emoțional deoarece este saturat de stres și emoții negative.

Astfel se reconfirmă relația dintre emoții negative și stres găsită în studiul 3. Pe lângă factorii de mediu (de ex. presiunea job-ului) care stau la baza existenței afectivității negative și stresului, important este de asemenea o caracteristică a personalității de tip A, și anume lipsa de timp, care saturează moderat acest factor. Această caracteristică nu se regăsește în studiile noastre anterioare și putem emite o ipoteză conform căreia pe lângă lipsa suportului social care mediază relația presiune job - stress - afectivitate negativă, anumite caracteristici ale personalității de tip A pot media sau modera relația. Este posibil ca numai acele persoane foarte reactive și cu un simț acut al lipsei de timp, trăsături ale personalității de tip A, să trăiască foarte intens presiunea job-ului și să

reacționeze cu afectivitate negativă. Această ipoteză este relaționată cu cercetările care arată că personalitatea de tip A este marcată puternic de afectivitate negativă (de ex. Smith & Ruiz, 2002).

Aceleași concluzii și discuție se poate aplica și factorilor 7 și 8 care sunt saturați de celelalte componente ale personalității de tip A și de emoționalitate negativă pe fondul unui autocontrol scăzut. Autocontrolul scăzut revine de asemenea în cadrul factorului 9 unde se află alături de mai multe componente emoționale negative (frica, ostilitatea, vinovăția etc.). Aici se reconfirmă de asemenea ipoteza conform căreia mecanismul de coping scăpare-evitare este un mecanism dezavantajos (de ex. Elliot et al. 1997). Aceeași explicație poate fi avansată ca și la factorii anteriori saturați de autocontrol și studiile anterioare și anume că, autocontrolul ca trăsătură de personalitate este strict legat de gestionarea emoțională pozitivă care este o componentă a inteligenței emotionale, iar în plus putem remarca faptul că tipul de persoane autocontrolate nu apelează la mecanisme dezavantajoase de negare ale realității (de ex. scăpare-evitare).

Factorul 10 este de asemenea încărcat de numeroase trăsături de personalitate caracteristice leadership-ului, printre care și empatia ca și capacitatea superioară de management emoțional individual și social, o altă trăsătură a inteligenței emoționale (Goleman, 1995).

#### **CAPITOLUL IV. CONCLUZII ȘI DISCUȚII GENERALE**

Emoția a fost un aspect psihologic destul de neglijat de cercetătorii din domeniul psihologiei organizaționale (Pekrun și Frese, 1992). Totuși, în ultimele decenii au fost avansate mai multe modele explicative cu privire la apariția și efectele emoțiilor în organizații care au efecte atât asupra stării de bine a angajaților cât și asupra performanței organizaționale (ex. Grandey, 2000, Gross, 1998, Hochschild, 1983). Demn de remarcat în mod deosebit este modelul lui Grandey (2000) și modelul Cerințele Jobului-Resurse (Bakker et al, 2003).

Modelul lui Grandey (2000) presupune faptul că există un număr de cauze probabile și consecințe ale gestionării emoțiilor în organizație, oferind în același timp ideea că există factori

individuali și organizaționali care ar putea influența controlarea emoțiilor în mediul profesional. Pe de altă parte, modelul Cerințele Jobului-Resurse (JD-R, Bakker et al, 2003) presupune faptul că în cadrul oricărei organizații există o anumită presiune pentru atingerea unor obiective care, includ și cerințe de afișare a anumitor emoții dorite și anumitor resurse individuale sau de mediu, fapt ce poate conduce la apariția anumitor conflicte și a emoționalității pozitive sau negative - relația fiind condiționată de resurse individuale sau organizaționale care mediază apariția stresului.

Reglarea emoțională și trăirea anumitor emoții ale angajaților depinde astfel atât de antecedente (de ex. presiune jobului, cultura organizațională), cât și de resursele organizaționale (de ex. sprijinul organizațional) și individuale (mecanisme cognitive de coping, trăsături de personalitate etc.). Ceea ce este comun celor două modele poate fi surprins în schema descrisă în Figura 3.

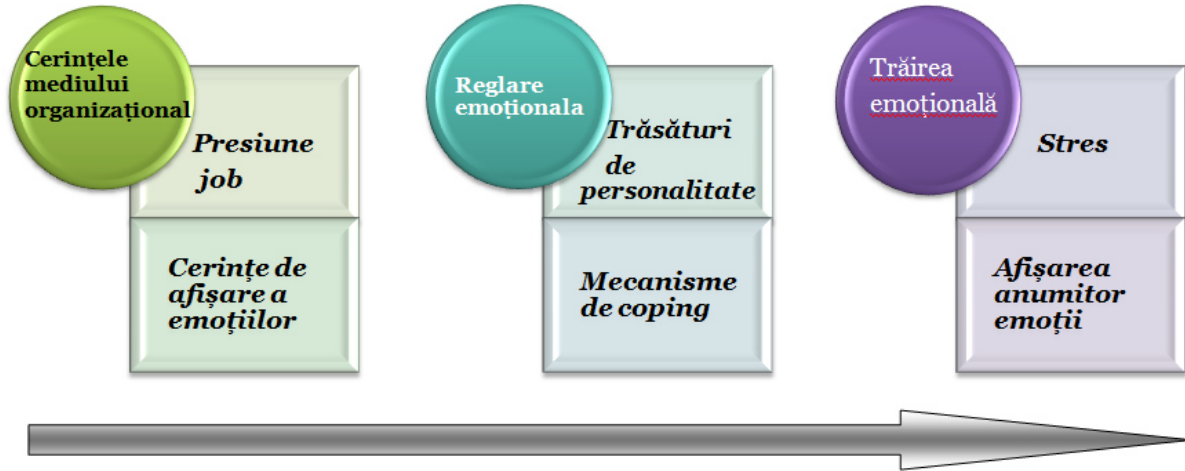


Figura 3. Schema generală a modelului studiului

#### **4.1 Obiective teoretice și obiective metodologice/practice**

Acestea au fost: relevarea prin metoda metanalitică a factorilor individuali pozitivi și negativi care se pot constitui în predictorii ai reglării emoționale și a efectelor acestora; desprinderea relațiilor dintre factorii individuali de personalitate, mediul și performanța din organizații și emoționalitatea negativă; desprinderea relațiilor dintre aspectele stresului organizațional și emoționalitatea pozitivă și negativă, precum și evidențierea medierii acestei relații de către factorii individuali și de mediu; extinderea în mod exploratoriu a rezultatelor studiului prin descoperirea unor factorii cuprinșivi care cuprind atât variabilele emoționale cât și variabilele individuale și de personalitate care pot fi implicate în exprimarea primelor.

Astfel, în primul studiu a fost demonstrat printr-o metanaliză faptul că o serie de variabile au potențial predictiv pentru reglarea emoțională și printre acestea se află factorii individuali și personali stabili negativi și cei pozitivi, pe lângă factorii cognitivi mai puțin stabili și cei care țin de evenimentele activatoare din mediu.

Direcțiile viitoare de studiu sugerate de această metanaliză au fost descoperirea acestor factorii pozitivi și negativi cu impact asupra reglării emoționale și implicit a trăirii unor emoții pozitive sau negative.

În studiul al doilea am îngustat aria de studiu și am mers mai în detaliu având ca obiectiv principal examinarea relației dintre emoțiile negative și mediul organizațional competitiv și de a observa în ce măsură emoțiile negative prezente în aceste organizații pot fi ținute sub control, ca parte a reglării emoționale, precum și măsura în care mediile organizaționale investigate favorizează anumite emoții negative. Rezultatele au scos la iveală faptul că autocontrolul ca și variabilă individuală de personalitate este însoțit de efecte pozitive, iar lipsa acestuia de efecte negative la nivel emoțional. Această variabilă de personalitate este posibil să stea la baza controlului emoțional ca și componentă a inteligenței emoționale, dezirabilă pentru individ și organizație (Goleman,

2001). De asemenea putem afirma că presiunea și cerințele din aceste organizații studiate sunt diferite în funcție de competitivitate și sunt asociate cu niveluri corespunzătoare de emoționalitate negativă.

Prin intermediul studiului al treilea, am mers mai în detaliu și am dorit să vedem dacă între presiunea jobului și emoționalitate există alți factori importanți, care mediază sau moderează relația. Rezultatele arată că deși numeroși alți factori sunt implicați în această relație, cum ar fi factorul de personalitate autocontrolul, cu adevărat mediatori ai relației presiune job - emoționalitate, mai avem și: mecanismul de coping scăpare evitare precum și variabila de mediu, lipsa sprijinului organizațional. Putem afirma că atât factorii subiectivi cognitivi (mecanisme de coping de ex. Lazarus & Folkman, 1984) cât și factorii de mediu subiectivi și obiectivi (sprijinul organizațional, de ex. Rhoades & Eisenberger, 2002) sunt implicați în gestionarea emoțională.

Dacă în metanaliză am avut o complexitate a factorilor și în cele două studii am îngustat câmpul căutărilor mergând mai în detaliu, în ultimul studiu am vrut să revedem problematica în complexitatea ei observând faptul cum trăsăturile de personalitate, motivaționale și mecanismele de coping cognitiv se grupează în comun pe aceiași factori cu anumite emoții. Rezultatele demonstrează încă o dată importanța autocontrolului ca factor pozitiv în gestionarea emoțională avantajoasă, dar și că multe alte caracteristici individuale (de ex. empatia, trăsături ale personalității de tip A etc.) pot fi implicate în gestionarea emoțională, elemente care au fost găsite și de alți cercetători (Smith & Ruiz, 2002; Goleman, 1995; Sadri, Weber, & Gentry, 2011).

Practic, studii viitoare ar putea merge și ele în detaliu căutând să arunce lumină asupra relațiilor de cauzalitate și de mediere care se află în interiorul fiecărui factor unde se grupează variabile individuale, de mediu și emoționalitate.

## **Limite**

Considerăm că studiul nostru acoperă o problematică cu impact major atât în ceea ce privește descoperirea unor relații între factorii individuali și gestionarea emoțională (Modelul Grandey, JD-R etc.), care a fost puțin studiată, cât și prin accesul la un important potențial aplicativ din domeniul resurselor umane. Ne referim în mod special la aplicații de tipul: training-ul de personal al comportamentelor dezirabile (de ex. folosirea anumitor mecanisme de coping adaptative și descurajarea anumitor componente dezadaptative), cu implicare asupra gestionării emoționale, cât și în privința selecției personalului, care să corespundă din punct de vedere al anumitor trăsături de personalitate, relaționate cu elemente de cultură organizațională și nu în ultimul rând, cu modul de gestionare, trăire și afișare a emoțiilor cerute și dezirabile pentru acea organizație și pentru starea de bine a angajatului.

Cu toate acestea designul tuturor studiilor a fost unul descriptiv, corelațional și cvasiexperimental, ceea ce nu aruncă o lumină clară asupra relațiilor de tip cauză și efect existent, drept care considerăm că studii viitoare ar putea folosi un design experimental mai riguros pentru a vedea dacă rezultatele noastre sunt replicate. De asemenea lipsa unor date detaliate despre cultura organizațională ne-a împiedicat parțial să tragem concluzii despre implicația factorilor contextuali în gestionarea emoțională, mai importantă fiind această problemă în studiul 2.

Mărimea eșantioanelor a fost relativ redusă din considerente practice, prin urmare și puterea statistică a studiilor este redusă. Tendința exploratorie a studiilor și în special a studiului 4 ne împiedică de asemenea să tragem niște concluzii complet certe asupra relațiilor vizate însă, dorința de include cât mai multe variabile importante și de a dezvolta un model cât mai larg și cuprinzător (obiectivul nostru general) a fost răsplătită și poate conduce spre cercetări viitoare extrem de complexe și spre dezvoltarea acestei direcții de cercetare a emoțiilor în organizații până nu de mult destul de neglijată atât pe plan național și internațional.

## BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
- Ashkenasy, N.M., Hartel, C.E.J. and Zerbe, W.J., eds (2000). *Emotions in the Work- place: Theory, Research and Practice*. Westport, CT: Quorum Books.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E. and Schaufeli, W.B. (2003b), "Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency", *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-56.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bar-On, R. (1997). *Emotional Quotient Inventory: Technical Manual*. Toronto: Multi Health Systems.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On and J. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. (p. 363-388). San Francisco, California: Jossey Bass Inc.
- Cooper CL, Watts J, Baglioni Jr AJ, (1988), Occupational stress amongst general practice dentists. *Journal of Occupatinal Psycholgy*; 61 :163-74
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York, NY.
- Dumbravă, E. (2014). Predictors and Effects of Emotion Regulation in Organizations: A Meta-Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 128, : 373-379.
- Elliot, A. J., & Sheldon, K. M. (1997). Avoidance achievement motivation: A personal goals analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 ,171-185
- Fineman, S. & Sturdy, A. (1999). The emotions of control: A qualitative exploration of environmental regulation. *Human Relations*, 52, 631-63.
- Fineman, S. (2000). *Emotion in Organizations*. SAGE Publication Ltd, London.
- Fineman, S. (2003). *Understanding Emotion at Work*. SAGE Publication Ltd, London.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. and Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (5), 992-1003.
- Frost, P., Dutton, J., Worline, M.C. and Wilson, A.A. (2000). Narratives of Compassion in Organizations. In S. Fineman (ed.) *Emotion in Organizations*, 25- 46, London: Sage Publications.
- Goleman, D. (2001). *Inteligența emoțională*, Ed.Curtea Veche, București.
- Gough, H.G. (1987) *California Psychological Inventory Administrator's Guide*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5: 95-110.
- Gross, J.J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 2, (3), 271-299.
- Gross, J.J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 2, (3), 271-299.
- Halbesleben, J.R.B. and Buckley, M.R. (2004), Burnout in organizational life, *Journal of Management*., 30, 859-79.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Keyes, C.L.M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In Keyes, Corey L. M. (Ed); Haidt, Jonathan

- (Ed). *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived.* (pp. 205-224). *American Psychological Association.* xx, 335
- Hülshager, U.R., Schewe, A.F.(2011). On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta- Analysis of Three Decades of Research, *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, (3), 361–389.
- Kahn, R.L. and Byosserie, P. (1992), Stress in organizations, in Dunette, M.D. and Hough, L.M.(Eds),*Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, pp. 571-650.
- Karasek, R.A. (1979), Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job design, *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 285-308.
- Karasek, R.A. (1998), Demand/Control Model: a social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development, in Stellman, J.M. (Ed.), *Encyclopaedia of Occupational Health And Safety*, , Geneva, ILO pp. 34.06-34.14.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984b). *Stress, appraisal, and coping.* New York: Springer
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1297-351. Chicago, IL: Rand McNally.
- Mastenbroek, W. (2000). Behavior in Organizations as Emotion Management: Past and Present. In N.M. Ashkenasy, C.E.J. Hartel and W.J. Zerbe (eds) *Emotions in the Workplace: Theory, Research and Practice*, pp. 60-74. Westport, CT: Quorum Books.
- Millar, M.G. and Millar, K.U. (1996). The Effects of Direct and Indirect Experience on Affective and Cognitive Responses and the Attitude-Behavior Relation. *Journal of Experimental Social Psychology* 32: 561-79.
- Millar, M.G. and Tessar, A. (1986). Effects of Affective and Cognitive Focus on the Attitude and Behavior Relation. *Journal of Personality and Social Psychology* 51:270- 6.
- Patrick, C.J, Curtin, J.J., & Tellegen, A. (2002). Development and validation of a brief form of the Multidimensional Personality Questionnaire. *Psychol Assessment.* 14, 150-63.
- Pekrun, R., & Friese, M. (1992). Emotion in work and achievement. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, 153-196. Powell, G. N. (1998). The abusive organisation. *Academy of Management Executive*, 12, 95-96.
- Rasch, D., Kubinger, K.D. & Yanagida, T. (2011). *Statistics in Psychology – Using R and Spss.* Chichester: Wiley.
- Reichers, A.E. (1985). A Review and Conceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review* 10(3): 465-76.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. ( 2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714
- Sadri, G., Weber, T. J., 86 Gentry, W. A. (2011). *Empathic emotion and leadership performance: An empirical analysis across 38 countries.* *Leadership Quarterly*, 22, 818–830.
- Salancik, G. (1995). Commitment and Control of Organizational Behavior and Belief. In B.M. Staw (ed.) *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, pp. 284-90. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Salovey, P. and Mayer, J.M. (1990). Emotional Intelligence, Imagination, Cognition, and Personality 9: 185-211
- Sappington, A.A. (1990). The Independent Manipulation of Intellectually and Emotionally Based Beliefs. *Journal of Research in Personality* 24: 487-509.
- Schnall, P.L., Landsbergis, P.A. and Baker, D. (1994). Job strain and cardiovascular disease, *Annual Review of Public Health*,15, 381-411.
- Schuler, H. & Prochaska, M. (2001). *Leistungsmotivations-Inventar (LMI).*Göttingen: Hogrefe.



- Schuler, H. & Prochaska, M. (2000). Entwicklung und Konstruktvalidierung eines berufsbezogenen Leistungsmotivationstest. *Diagnostica*, 46 (82), 61-72.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–41.
- Smith, T. W., & Ruiz, J. M. (2002). Psychosocial influences on the development and course of coronary heart disease: Current status and implications for research and practice. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 70, 548–568.
- Spector, P.E. & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In Fox, Suzy (Ed); Spector, Paul E. (Ed), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. (pp. 151-174). American Psychological Association. vii, 329 pp.
- Spielberger, C. D. (1994). Professional Manual for the Job Stress Survey (JSS). Odessa, FL: *Psychological Assessment Resources*.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers.
- Van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H. and Schaufeli, W.B. (2005), Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studie”, *Social Science and Medicine*,60, 1117-31.
- Walster, E., Walster, G.W. and Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and Research*, Boston Allyn and Bacon,
- Watson, D., & Clark, L. A. (1994). *The PANAS-X: Manual for the Positive and Negative Affect Schedule-Expanded Form*. Ames: The University of Iowa.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.