

**UNIVERSITATEA BABEȘ - BOLYAI, CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI
DEPARTAMENTUL DE PSIHOLOGIE**

**ROLUL EMOȚIILOR DISCRETE ÎN PREDICȚIA
PERFORMANȚELOR PROFESIONALE**

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Coordonator științific:

Prof. Univ. Dr. Mihaela Minulescu

Doctorand:

Alina Maria Andrieș

**CLUJ-NAPOCA
2013**

CUPRINS

INTRODUCERE	1
CAPITOLUL 1. AFECTIVITATEA	9
1.1. Cadrul general - teoretic. Definiții, caracteristici și clasificări.....	9
1.2. Emoții și dispoziții. Delimitări conceptuale.....	13
1.3. Maturitatea afectivă, empatia și inteligența emoțională.....	16
CAPITOLUL 2. EMOȚIILE DISCRETE	22
2.1. Precizări terminologice. Caracteristici generale ale emoțiilor discrete.....	22
2.2. Definiții și clasificări ale emoțiilor discrete. Emoțiile pozitive și emoțiile negative.....	35
CAPITOLUL 3. MODELE TEORETICE ASUPRA EMOȚIILOR DISCRETE ...51	
3.1. Teorii ale emoțiilor.....	51
3.2. Rolul emoțiilor	73
3.3. Emoțiile discrete și stima de sine.....	79
CAPITOLUL 4. EMOȚIILE LA NIVELUL GRUPULUI DE MUNCĂ	87
4.1. Activarea emoțională. Contagiunea emoțională. Procesele de atribuire.....	87
4.2. Managementul emoțiilor. Autocontrolul emoțional și efortul emoțional.....	91
CAPITOLUL 5. PERFORMANȚA PROFESIONALĂ	104
5.1. Caracterul dinamic al performanțelor profesionale.....	104
5.2. Efectele emoțiilor asupra activității și performanței profesionale.....	111
CAPITOLUL 6. OBIECTIVELE ȘI METODOLOGIA CERCETĂRII	115
6.1. Obiectivele cercetării.....	121
6.2. Variabilele cercetării.....	122
6.3. Ipotezele cercetării.....	122
6.4. Metodologia.....	123
6.4.1. Participanți.....	123
6.4.2. Procedura - instrumentele utilizate.....	124
6.4.3. Descrierea instrumentelor cercetării.....	127
6.4.4. Construcția Chestionarului de evaluare a emoțiilor discrete.....	138

CAPITOLUL 7. PREZENTAREA ȘI INȚEPRETAREA REZULTATELOR.....	169
7.1. Studiul 1.....	171
7.1.1. Emoțiile discrete și performanțele profesionale.....	171
7.1.2. Emoțiile discrete și stima de sine.....	182
7.1.3. Stima de sine, performanțele profesionale și trăsăturile de personalitate....	186
7.1.4. Emoțiile și trăsăturile de personalitate.....	192
7.1.5. Trăsăturile de personalitate și performanțele profesionale.....	201
7.1.6. Rezumatul rezultatelor.....	206
7.2. Studiul 2.....	209
7.2.1. Emoțiile discrete și inteligența – predictorii ai performanțelor profesionale.....	210
Concluzii finale	214
Bibliografie.....	225
Anexe	

Cuvinte cheie: emoții discrete, performanță profesională, stimă de sine, trăsături de personalitate, managementul emoțiilor, emoțiile la nivelul grupului de muncă

Introducere

Mutațiile profunde în structurile economice, sociale și culturale influențează construirea identității, a spiritualității și a mentalității omului modern. Societatea modernă, caracterizată prin transformări la toate nivelurile vieții sociale și culturale, se definește prin următoarele elemente mai importante: orientarea predominantă către câștigul economic, creșterea impresionantă a numărului organizațiilor, specializarea profesională și diviziunea muncii, diversificarea relațiilor comerciale, apariția și influența mass-mediei, extinderea modalităților de comunicare și viteza de circulație a informațiilor, birocrăția, monitorizarea comportamentelor agenților sociali în organizații. Societățile închise, cu conducere autoritară, au fost înlocuite treptat de societățile deschise, cu organizare democratică, care promovează drepturile omului, libertatea cuvântului, inovația, valorificarea și stimularea resurselor creative ale agenților sociali în toate domeniile, pentru a face față competiției sociale.

Cu toate acestea, datele programelor și cercetărilor experimentale relevă efectele perturbatoare ale ritmului de viață alert asupra echilibrului emoțional al individului și asupra performanțelor în activitatea profesională. O multitudine de studii din literatura de specialitate evidențiază consecințele stresului asupra activității de muncă și demonstrează faptul că, în climatul organizațional, angajații experimentează frecvent trăiri emoționale negative, sentimente de nesiguranță, de anxietate, asociate cu pierderea sau diminuarea autostimei etc.

În pofida naturii efemere, de scurtă durată a emoțiilor și a obstacolelor întâmpinate în evaluarea lor, precum și în surprinderea cauzelor multiple care generează fenomenele emoționale, studiul emoțiilor discrete constituie, în prezent, o temă centrală pentru teoreticieni și cercetători și, totodată, o provocare în domeniul cercetării. Asistăm la o creștere impresionantă a numărului publicațiilor asupra emoțiilor discrete în muncă, fapt care demonstrează actualitatea subiectului și interesul de care se bucură acesta în sfera de preocupări a specialiștilor. În viziunea lui Ashkanasy (2003, p.18), ceea ce face studiul

emoțiilor atât de interesant este tocmai caracterul lor dinamic, activ, faptul că sunt în continuă schimbare: “spre deosebire de alte variabile studiate în mod tradițional, cum ar fi trăsăturile de personalitate, atitudinile și convingerile, stările afective și emoțiile se schimbă rapid de la o zi la alta, chiar de la un moment la altul”.

Perspectiva teoretică care a ghidat, în cea mai mare măsură, demersul nostru de documentare și investigare a emoțiilor este *teoria emoțiilor discrete, DET*, (Izard, 1977, 1991, 1993), potrivit căreia emoțiile funcționează ca sisteme complexe, multicomponente. O emoție este un sistem, un ansamblu de elemente sau componente aflate în interacțiune: *componenta subiectivă* (trăirea), *componenta cognitivă* (interpretarea semnificației stimulului), *componenta comportamentală* (tendința de acțiune și expresivitatea emoțiilor) și *componenta neurofiziologică* (modificările organice, neurovegetative).

În capitolul 1 am urmărit precizarea raporturilor dintre emoțiile discrete și alte procese afective, încadrarea emoțiilor în sistemul afectivității. Am prezentat contribuțiile psihologilor români la studiul afectivității și clasificările realizate de aceștia asupra proceselor afective. Capitolul 1 conține discuții asupra terminologiei de bază utilizată în literatura de specialitate: definițiile și caracteristicile proceselor afective, delimitările și precizările conceptuale referitoare la emoții și dispoziții. De asemenea, ne-am referit la componentele supraordonate ale afectivității (constructele legate de gestionarea resurselor emoționale): maturitatea afectivă, inteligența emoțională și empatia.

Capitolul 2 conține un studiu teoretic bazat pe sistematizarea informațiilor din literatura de specialitate asupra *emoțiilor discrete*. Mai specific, problemele pe care le-am abordat în acest capitol se referă la: definiții și precizări terminologice (ce sunt emoțiile discrete?), clasificări și categorii de emoții discrete, cauzele asociate apariției trăirilor emoționale (în ce condiții sau circumstanțe se declanșează emoțiile?). O secțiune consistentă a capitolului este dedicată trăsăturilor emoțiilor discrete: tabloul descriptiv urmărește principalii indicatori ai emoțiilor în termeni de intensitate (nivel de activare), ton hedonic, durată, direcție, expresivitate, valoare motivațională și valoare cognitivă.

În capitolul 3, obiectivele noastre vizează: evidențierea stadiului actual științific de investigare a emoțiilor discrete, prezentarea celor mai relevante modele teoretice în funcție de care se realizează analiza emoțiilor (abordările teoretice clasice și moderne), sublinierea rolului emoțiilor în viața psihică (rolul de autoreglare, rolul adaptativ, rolul de susținere

energetică a celorlalte procese psihice, rolul social și de comunicare și rolul de catharsis). Întrucât una dintre variabilele studiului nostru o reprezintă stima de sine, un subcapitol este dedicat analizei relațiilor dintre stima de sine și emoțiile discrete.

Teoreticienii, în funcție de paradigma științifică la care aderă, oferă explicații și interpretări diferite asupra genezei, naturii și procesualității emoțiilor discrete. În scopul trasării cadrului conceptual relevant pentru problematica abordată, am prezentat cele mai cunoscute teorii asupra emoțiilor: *teoriile neurofiziologice, teoria evoluționistă, teoria întâietății afective, modelul căii pereche, teoria emoțiilor discrete, modelul circumplex al afectelor, teoriile cognitive, teoriile motivaționale și teoriile psihologice umaniste, teoriile psihodinamice, teoriile învățării și comunicării sociale a emoțiilor, teoria evenimentelor afective, modelul celor cinci niveluri ale emoțiilor și modelul infuziei afective*. În prezentarea modelelor teoretice interpretativ-explicative asupra emoțiilor discrete ne-am axat asupra contribuțiilor acestora la studiul emoțiilor, prin sublinierea ideilor fundamentale, cu impact asupra abordării și investigării actuale a emoțiilor.

Capitolul 4 cuprinde analiza celor mai relevante fenomene emoționale care apar la nivelul grupului de muncă: *activarea emoțională, contagiunea emoțională și procesele de atribuire*. Am abordat, de asemenea, cele două dimensiuni ale managementul emoțiilor (managementul la nivel personal/subiectiv și managementul la nivelul grupului de muncă), precum și conceptele cu care operează acesta: autocontrolul emoțional și efortul emoțional. Am prezentat specificul managementul emoțiilor în muncă, avantajele, limitele și riscurile pe care le implică acesta.

În capitolul 5 ne-am referit la următoarele aspecte: caracterul dinamic al performanțelor în muncă, principalii indicatori utilizați în evaluarea reușitei în activitatea profesională, rezultatele cercetărilor din literatura de specialitate asupra relației dintre emoții și performanțele profesionale și la efectele emoțiilor asupra activității în muncă și asupra performanțelor.

Capitolul 6 conține obiectivele practice și metodologia cercetării (variabilele, ipotezele, metodologia, participanții, procedura - instrumentele utilizate). O secțiune introductivă a capitolului vizează prezentarea celor mai frecvent utilizate metode de evaluare a emoțiilor, avantajele și limitele acestora. Variabilele centrale studiate sunt emoțiile discrete și performanțele profesionale, însă designul de cercetare a inclus și

studierea relațiilor dintre emoțiile discrete și alte trei variabile: stima de sine, trăsăturile de personalitate și inteligența.

Un subcapitol consistent se adresează construcției *Chestionarului de evaluare a emoțiilor discrete*, un instrument pe care l-am elaborat în scopul cercetării. Chestionarul evaluează opt emoții, *patru emoții pozitive (bucurie, fericire, recunoștință și stare de bine)* și *patru emoții negative (furie, frică, invidie și gelozie)*. În elaborarea chestionarului au fost respectate toate etapele necesare în construcția unui instrument psihodiagnostic: definirea și operaționalizarea conceptelor, generarea itemilor, taxonomia relațiilor dintre itemi și constructele măsurate, grila de corecție, calculul fidelității și determinarea validității.

Capitolul 7 constă în două studii centrate pe investigarea emoțiilor discrete, relația dintre emoții și performanțe profesionale și rolul emoțiilor în predicția performanțelor profesionale. Scopul studiilor realizate a fost acela de a investiga în ce măsură emoțiile discrete prezic variații ale nivelului performanțelor în muncă (rolul predictiv al performanțelor profesionale). Capitolul conține prezentarea și interpretarea rezultatelor cercetării.

Ultima secțiune a lucrării cuprinde concluziile finale, prezentarea imaginii de ansamblu asupra semnificației rezultatelor obținute în urma realizării cercetării și implicațiile acestora pentru managementul organizațional și pentru gestionarea resurselor umane, din perspectiva aplicabilității și utilității practice.

Capitolul 1. Afectivitatea

1.1. Cadrul general - teoretic. Definiții, caracteristici și clasificări

În ultimii ani, s-au făcut progrese semnificative în definirea și operaționalizarea emoțiilor discrete, precum și în evaluarea emoțiilor. Dintre criteriile în funcție de care se diferențiază și ierarhizează conținuturile vieții emoționale, mai importante sunt: *intensitatea sau nivelul de activare, tonul hedonic, nivelul de conștientizare, durata, expresivitatea și valoarea motivațională.*

Clasificarea proceselor afective. În literatura de specialitate română (Popescu - Neveanu, 1976; Pavelcu, 1937; Zlate, 2000; Golu, 2005) se menține tipologia bazată pe

trei categorii de trăiri afective: 1. *procesele și trăirile afective primare* (tonul emoțional; trăirile de natură organică; afectele); 2. *procesele și stările afective complexe* (emoțiile situaționale curente; dispozițiile); 3. *procesele și stările afective superioare* (sentimentele; pasiunile).

În literatura științifică universală, pasiunile și sentimentele sunt abordate ca formațiuni afective superioare ale sistemului de emoții discrete, emoțiile discrete sunt denumite, de unii autori, afecte bazale, între dispoziții și emoții nu se realizează întotdeauna o distincție calitativă etc. Astfel, de exemplu, *modelul circumplex al afectelor* (*the circumplex model of affect*), unul dintre cele mai intens utilizate modele în studiul emoțiilor, descrie, de fapt, emoțiile discrete. Conform lui Barsade & Gibson (2007, p.38), ”*afectul este un termen umbrelă care cuprinde o gamă largă și variată de trăiri pe care le experimentează individul, incluzând atât stări emoționale* (emoțiile discrete, dispozițiile), *cât și trăsături ale afectivității* (afectivitatea pozitivă și afectivitatea negativă).”

În literatura de specialitate universală, afectivitatea tinde să fie abordată din două perspective: *afectivitatea ca stare* și *afectivitatea ca trăsătură*.

Afectivitatea ca stare se referă la stările emoționale propriu-zise: *emoțiile discrete* sau *emoțiile situaționale curente* (vezi capitolul 2) și *dispozițiile*.

Afectivitatea ca trăsătură se referă la caracteristicile relativ stabile ale condiției emoționale (*afectivitate pozitivă* sau *afectivitate negativă*), dobândite în timp, prin menținerea persoanei în stări emoționale de același semn (fie emoții pozitive, fie emoții negative). Afectivitatea pozitivă desemnează tendința persoanei de a experimenta predominant emoții pozitive iar afectivitatea negativă se referă la tendința de a experimenta predominant emoții negative (Russell, 1979, 1980; Russell & Carroll, 1999; Russell & Feldman-Barrett, 1999; Watson & Tellegen, 1985, 1999; Watson & Clark, 1984; Seo, Feldman Barrett & Bartunek, 2004).

Capitolul 2. Emoțiile discrete

2. 1. Precizări terminologice. Caracteristici generale ale emoțiilor discrete

Precizări terminologice. Teoria emoțiilor discrete (Discrete Emotions Theory - Izard, 1997; 1991), denumită și Differential Emotions Theory (DET), conceptualizează emoțiile ca entități cu caracter eterogen și puternic individualizate, distinctive pentru persoană.

Din perspectiva teoriei emoțiilor discrete, *o emoție este un sistem complex, multicomponent (Izard, 1991; 1993). Fiecare emoție este abordată ca o categorie distinctă, formată din mai multe componente sau elemente aflate în interacțiune: componenta subiectivă (trăirea), componenta cognitivă (evaluarea rațională), componenta comportamentală (tendința de acțiune și expresivitatea) și componenta neurofiziologică (modificările neurovegetative).*

Pentru a facilita înțelegerea emoțiilor discrete în accepțiunea lor originală și firească, precizăm că, în terminologia clasică din clasificarea tradițională a proceselor afective elaborată de psihologii români, noțiunea echivalentă pentru „*emoții discrete*” este aceea de „*emoții situaționale curente*”. În cadrul acestui studiu, am folosit alternativ cele două noțiuni, preponderent însă am utilizat sintagma „emoții discrete”, tocmai pentru a nu ne îndepărta de sensul inițial al conceptului și pentru a rămâne în spiritul teoriei emoțiilor discrete (Discrete Emotions Theory –DET).

Definire. *Emoțiile discrete sau emoțiile situaționale curente sunt trăiri afective de scurtă durată, cu intensitate variabilă, cu o desfășurare calmă sau tumultoasă, însoțite de manifestări neurofiziologice, având o orientare bine determinată: spre persoane, obiecte, situații specifice (Golu, 2005; Izard, 1977, 1991; Lazarus, 2011; Russell, 1979; Diener & Emmons, 1985; Russell & Feldman-Barrett, 1999).*

Caracteristici generale. Emoțiile discrete pot fi descrise în funcție de șapte dimensiuni mai importante, prezentate sistematizat în Tabelul 1 (sistematizarea îmi aparține):

Tabelul 1. Principalele elemente ale tabloului descriptiv asupra emoțiilor discrete

Caracteristici	Emoții discrete
1. <i>Intensitatea</i> (<i>nivelul de activare</i>)	- emoții active și emoții pasive
2. <i>Tonul hedonic</i> (<i>cantitatea de plăcere trăită</i>)	- emoții plăcute (pozitive) și emoții neplăcute (negative)
3. <i>Durata</i> (<i>persistența, menținerea în timp</i>)	- emoții de scurtă durată și emoții de lungă durată
4. <i>Tendința de acțiune</i> (<i>direcția</i>)	- emoții trăite în <i>relația</i> persoanei cu ea însăși, cu persoanele din jur, în activitatea profesională etc.; - fiecărei emoții îi corespunde o <i>tendință de acțiune</i> dominantă
5. <i>Expresivitatea</i>	- emoții cu o desfășurare comportamentală tumultuoasă (răspunsuri comportamentale intense, la care participă întreg organismul: mimică, pantomimică, paloare, înroșire, nod în gât, schimbarea vocii etc.); - emoții cu manifestări fizice reduse.
6. <i>Valoarea motivațională</i>	- emoții generate de satisfacerea nevoilor; - emoții generate de nesatisfacerea nevoilor.
7. <i>Valoarea cognitivă</i> (<i>gradul de conștientizare</i>)	- emoții cu un grad scăzut de conștientizare și emoții cu un grad înalt de conștientizare; - emoții pozitive, funcționale, asociate cu cognițiile pozitive și emoții negative, disfuncționale, asociate cu cognițiile negative.

În vederea operaționalizării adecvate a conceptului ”emoții discrete” și a generării itemilor Chestionarului de evaluare a emoțiilor discrete, am considerat util și un alt tablou descriptiv asupra emoțiilor, centrat pe sursele generatoare ale emoțiilor pozitive și negative.

Cauzele emoțiilor discrete. Se înțelege că în ceea ce privește cauzele emoțiilor acestea sunt tot atât de variate pe cât de diverse și de unice sunt experiențele interioare ale indivizilor. Totuși, principalele antecedente sau cauze generale care se asociază cu apariția emoțiilor, așa cum reies acestea prin sistematizarea informațiilor din literatura de specialitate consultată în scopul acestui studiu (Izard, 1991, 1977; Lazarus, 2011; Frijda, 1987; Diener & Larsen, 1984b; Diener & Emmons, 1985; Helson, 1959; Goleman, 2001; Rimé, 2007; Lelord & André, 2003; Seligman, 2007), pot fi descrise sub forma a șapte dimensiuni (sistematizarea îmi aparține): 1. *satisfacerea nevoilor* (emoțiile generate de gratificarea nevoilor de securitate, de iubire, de recunoaștere și apartenență socială, de putere și control, de realizare de sine etc.); 2. *apropierea de scopurile dorite și atingerea*

obiectivelor propuse; 3. cunoaștere și dezvoltare personală (emoțiile relaționate cu procesul de cunoaștere și autocunoaștere, cu abilitatea persoanei de a da sens vieții, cu nevoia de realizare de sine/de actualizare (metamotivele); 4. orientarea atenției în funcție de valoarea stimulilor și semnificația acestora pentru subiect; 5. managementul emoțional (abilitatea persoanei de control emoțional, abilitatea de a gestiona emoțiile); 6. așteptările (expectațiile) persoanei legate de viitor; 7. evenimentele neprevăzute; circumstanțe de viață neobișnuite

Capitolul 3. Modele teoretice asupra emoțiilor discrete

3.1. Teorii ale emoțiilor. Teoreticienii, în funcție de paradigma științifică la care aderă, oferă explicații și interpretări diferite asupra genezei, naturii și procesualității fenomenelor emoționale. Diversitatea actuală a teoriilor asupra emoțiilor este o expresie a complexității proceselor emoționale; în prezent, multitudinea teoriilor emoțiilor permite specialiștilor abordări de tip holistic. În acest capitol am prezentat cele mai cunoscute modele teoretice asupra emoțiilor, evidențiind contribuțiile fiecărei teorii la studiului diferențiat al emoțiilor.

1). **Teoria evoluționistă** (Darwin, 1872; Ekman, 1973, 1994). Din perspectivă evoluționistă, emoțiile sunt interpretate ca subsisteme adaptative, derivate din nevoile de supraviețuire sau ca expresii ale unor programe moștenite, ereditare (programări genetice care predispun la anumite tipuri de reacții emoționale).

2). **Teoriile neurofiziologice clasice** - *teoria periferică asupra emoțiilor* (James, 1884, 1994) și *teoria fiziologică centrală* (Cannon, 1927, 1929). Teoriile neurofiziologice abordează emoțiile în termenii neurofiziologiei, centrându-se pe manifestările organice, biologice care însoțesc trăirile afective: modificarea ritmului respirator, a ritmului cardiac, creșterea nivelului de adrenalină, dopamină și a altor mediatori chimici etc.

3). **Teoriile neurofiziologice moderne** (LeDoux, 1996, 2000; Zajonc, 1980, 1984) - *teoria întâietății afective (affective primacy)* – potrivit căreia emoțiile se pot declanșa înaintea evaluărilor raționale ale stimulului și independent de acestea - și *modelul căii pereche (twin-pathway model of emotion)* care susține că emoțiile pot fi generate atât de cunoașterea rațională, cât și de cunoașterea emoțională ("knowing by feeling") și că la baza

aparitiei emoțiilor se află evaluări multiple (conștiente sau inconștiente, afective sau cognitive) ale semnificației stimulilor, externi sau interni.

4). **Teoria emoțiilor discrete - Discrete Emotions Theory (DET)**- (Izard, 1977, 1991, 1993). Conform *teoriei emoțiilor discrete, o emoție funcționează ca un sistem complex, multicomponent* sau ca un ansamblu de elemente aflate în interacțiune: *componenta subiectivă, componenta cognitivă, componenta expresivă și componenta neurofiziologică*. De asemenea, *emoțiile, ca sisteme, sunt interconectate*, astfel încât o emoție de același semn, funcționează în relație cu emoții similare și formează cupluri stabile care se pot activa simultan; de exemplu, bucuria poate activa emoții similare: mulțumirea, recunoștința, interesul, entuziasmul etc.

5). **Modelul circumplex al afectelor** (the circumplex model of affect) sau *modelul celor două dimensiuni* - (Russell, 1979, 1980; Russell & Carroll, 1999; Russell and Feldman-Barrett, 1999; Watson & Clark, 1984; Watson & Tellegen, 1985, 1999) - operează cu două concepte: *emoțiile discrete* (descrise în termeni de intensitate și ton hedonic) și *trăsăturile afectivității* (PA și NA).

6). **Teoriile cognitive** (Lazarus, 1991, 2011; Scherer, 1984; Frijda, 1987; Smith & Ellsworth, 1985); teoria cognitiv-fiziologică (Schachter & Singer, 1962) - subliniază rolul factorilor cognitivi în procesul declanșării emoțiilor. Pentru Lazarus (2011), emoțiile sunt declanșate de cogniții. Din perspectivă cognitivă, nu obiectul (stimulul) în sine este mai important, cât mai ales modul în care persoana îl interpretează, semnificația rațională pe care o atribuie acestuia.

7). **Teoriile motivaționale și teoriile psihologice umaniste** (Rogers, 1961, 1980; Maslow, 1962, 2007; Murray, 1938; McClelland, 1985; Baumeister & Leary, 1995; Evans, 1989; Emmons & McAdams, 1991; Locke, 1968) susțin că originea emoțiilor se află în relația dintre subiect și lume, mai exact, în modul în care este „trăită” această relație, în funcție de satisfacerea (gratificarea) sau nesatisfacerea (frustrarea) motivelor. *Satisfacerea trebuințelor este asociată cu apariția emoțiilor plăcute, pozitive; frustrarea declanșează emoții negative, neplăcute*. Pornind de la trebuințele bazale, până la cele superioare, toate structurile motivaționale sunt însoțite de o tonalitate emoțională, în termeni de plăcut sau neplăcut.

8). **Teoriile psihodinamice.** În categoria teoriilor psihodinamice intră *psihanaliza* (Freud, 1980) și *psihologia analitică* (Jung, 1997), care formulează explicații și interpretări asupra vieții psihice și a condiției emoționale, concentrându-se asupra noțiunii de *inconștient*.

Din perspectivă psihanalitică, inconștientul reprezintă sediul pulsioniilor, dorințelor, viselor, a materialului psihic refulat etc. Natura inconștientului este preponderent afectivă, emoțiile constituind mai degrabă antecedente decât consecințe ale cognițiilor: modul în care au fost trăite evenimentele și relațiile semnificative din viața persoanei, în special în mica copilărie, se păstrează, sub forma asociațiilor de imagini și emoții, în inconștient. Aceste conținuturi inconștiente influențează, determină și condiționează atât eforturile conștiente și raționale de a descifra și interpreta lumea reală, cât și dinamica experiențelor emoționale.

Potrivit psihologiei analitice, *emoțiile sunt surse de cunoaștere și autocunoaștere*. În relație cu ceilalți „numim” trăirile emoționale și, în acest fel, devenim mai conștienți de ele, învățăm să comunicăm emoțional cu cei din jur dar, mai ales, să fim în contact cu propriile emoții. Procesul de individualizare (creșterea sau dezvoltarea personală) este direcționat în mare măsură de procesele emoționale. În psihoterapie, lucrul cu emoțiile persoanei înseamnă a ”însoți” persoana în încercarea acesteia de a se autocunoaște, de a-și cunoaște și numi trăirile (prin exprimare verbală, prin imaginație activă, prin interpretarea viselor și a simbolurilor, prin desen etc.), și, astfel a o ajuta să intre în contact autentic cu sine însăși.

9). **Teoriile învățării sociale și a comunicării sociale a emoțiilor** (Rimé, 2007; Lyubomirsky & Ross, 1997) susțin că limbajul emoțional se învață, prin imitație, experiență și prin procese sociale de comparație. Emoțiile tind să fie comunicate celor din jur; oamenii tind să vorbească celor din jur despre experiențele lor emoționale, simt nevoia să comunice/verbalizeze emoțiile, în special emoțiile trăite intens.

Abordarea actuală în domeniul investigării emoțiilor la locul de muncă / a emoțiilor în organizații se realizează în funcție de cadrul conceptual conturat mai sus, sprijinindu-se pe modelele tradiționale și teoriile moderne asupra emoțiilor. Odată cu creșterea interesului pentru studiul emoțiilor în organizații, conceptualizarea și cercetarea emoțiilor în muncă au condus la apariția unor modele teoretice noi, centrate pe analiza relațiilor dintre emoții și

alte variabile în activitatea de muncă. În conținutul acestui subcapitol ne-am referit la câteva dintre cele mai relevante astfel de noi teorii: *teoria evenimentelor afective (AET)* (Weiss & Cropanzano, 1996); *modelul celor cinci niveluri ale emoțiilor în organizații* (Ashkanasy, 2003); *modelul infuziei afective - the affect infusion model, AIM* - (Forgas, 1995).

Teoria evenimentelor afective – AET- (Weiss & Cropanzano, 1996) susține că emoțiile în organizații sunt determinate de intervenția unor evenimente la locul de muncă. Raportate la experiența subiectivă a angajaților, situațiile concrete din mediul organizațional și fenomenele cotidiene constituie „evenimente afective”. Nu atât *intensitatea evenimentelor* determină emoțiile, atitudinile și comportamentele în muncă, cât mai ales *frecvența* acestora. De exemplu, deși oamenii sunt capabili să se confrunte cu o situație negativă la locul de muncă, rezistența lor se diminuează pe fondul apariției unei serii de evenimente negative.

Modelul celor cinci niveluri ale emoțiilor în organizații. Ashkanasy (2003) propune un model multi-nivellar integrat („an integrate multi-level model”) în abordarea emoțiilor în organizații, un model structurat pe cinci niveluri. Analiza emoțiilor se realizează diferențiat, în funcție de componentele vizate la fiecare nivel (Ashkanasy, 2003, p.11): 1. *nivelul personal (individual)*: afectele, evenimentele emoționale, emoțiile discrete, dispozițiile, comportamentele; 2. *nivelul interpersonal*: trăsăturile afectivității, angajamentul emoțional, satisfacția în muncă, epuizarea emoțională, inteligența emoțională; 3. *nivelul interacțiunilor interpersonale*: efortul emoțional, schimburile emoționale, exteriorizarea emoțiilor; 4. *nivelul grupului organizațional*: compoziția afectivă a grupului, atmosfera emoțională în organizație, contagiunea emoțională, schimburile emoționale dintre lider și angajați; 5. *nivelul organizațional*: politicile organizaționale, cerințele muncii, regulile de afișare a emoțiilor, implicarea emoțională în muncă, cultura și climatul emoțional.

Modelul infuziei afective - the affect infusion model, AIM (Forgas, 1995). Potrivit acestui model teoretic, în baza evaluării afective globale și a extragerii elementelor esențiale din experiențele subiective (infuzie), emoțiile trăite la locul de muncă influențează toate procesele psihice: cognițiile, mecanismele atenționale, volitive și decizionale, structurile motivaționale, atitudinile etc. „Infiltrându-se” în întreaga structură a psihicului

(inconștient, conștient, subconștient), emoțiile discrete au capacitatea de a activa sistemele mnezice (reactualizează experiența trecută stocată în memoria afectivă), influențează judecățile, deciziile și comportamentul angajatului.

3.2. Rolul emoțiilor

În acest subcapitol am descris principalele roluri ale emoțiilor în viața psihică: *rolul de autoreglare, rolul adaptativ, rolul de susținere energetică a celorlalte procese psihice, rolul social și de comunicare și rolul de catharsis.*

Rolul de autoreglare. Prin mobilizarea energiei psihonervoase/ activare și restructurare energetică, emoțiile au funcție de autoreglare. Emoțiile au un rol pozitiv, de echilibrare în relație cu mediul, în situațiile în care acțiunea stimulului nu depășește capacitatea de gestionare afectivă a subiectului, altfel spus dacă organismul dispune deja de răspunsuri comportamentale adecvate sau dacă restructurarea energetică este suficient de rapidă pentru a permite un coping eficient la solicitările mediului extern.

Autoreglarea este mai dificil de realizat în cazul experimentării unor trăiri foarte intense, care depășesc posibilitățile de reacție ale subiectului, capacitățile sale actuale de gestionare emoțională. Blocajele emoționale de moment apar în situațiile în care subiectul nu dispune de capacitatea de adaptare la situație, când eșuează în a descifra semnificația stimulului sau îl trăiește ca fiind „copleșitor”. Emoțiile negative foarte intense diminuează capacitatea persoanei de a conștientiza experiența emoțională trăită „aici și acum” (pierderea contactului cu sine) și de a interpreta semnificația stimulului.

Rolul adaptativ. Emoțiile discrete, pozitive și negative, îndeplinesc rolul de adaptare la mediu, constituind semnale interne care atrag atenția că ”ceva”, plăcut sau neplăcut, se întâmplă ”aici și acum”. Emoțiile funcționează ca un *sistem intern de avertizare* (Simon, 1967), constituie „semnale” interne, avertizează în legătură cu situațiile provocatoare și solicită mobilizarea eforturilor de cunoaștere și adaptare (Sartre, 1997; Brehm, 1999), orientează atenția subiectului către schimbările semnificative din mediu, la care subiectul trebuie să se adapteze (Pavelcu, 1937, Lazarus, 2011).

Rolul de susținere energetică a celorlalte procese psihice. Procesele emoționale interacționează cu toate celelalte procese și activități psihice, influențând dinamica

acestora. În domeniul cercetărilor asupra emoțiilor au fost intens studiate în special relațiile dintre *emoții* și *nevoi/motive*, precum și legăturile dintre *emoții* și *cogniții*.

În centrul abordărilor teoretice asupra relației dintre emoții și nevoi, se află conceptul de „satisfacere” sau ”gratificare” a nevoilor. Există un consens între specialiști asupra semnificației interacțiunii dintre procesele afective și procesele motivaționale: emoțiile sunt trăiri declanșate de satisfacerea sau nesatisfacerea nevoilor, dorințelor, pulsivităților etc. Satisfacerea trebuințelor generează stări afective plăcute (bucurie, plăcere, entuziasm etc.); nesatisfacerea trebuințelor produce emoții negative (frustrare, tristețe, neplăcere etc.).

Din perspectivă cognitivă, nu obiectul în sine este mai important, cât mai ales modul în care persoana interpretează condițiile externe, semnificația rațională pe care o atribuie acestora. În mod obișnuit, se realizează distincția între cognițiile raționale și cognițiile iraționale, precum și între emoțiile funcționale, pozitive, cu valoare adaptativă și emoțiile disfuncționale, perturbatoare.

Rolul social și de comunicare. Prin intermediul emoțiilor comunicăm celor din jur experiența noastră. Potrivit *teoriei învățării și comunicării sociale a emoțiilor* (Rimé, 2007; Lyubomirsky & Ross, 1997), limbajul emoțional se învață, prin imitație, experiență și prin procese sociale de comparație. Tendința naturală a oamenilor este de a împărtăși experiențele emoționale cu cei din jur: tind să comunice și să-și verbalizeze emoțiile, în special emoțiile trăite intens. Înțelegerea, conștientizarea și comunicarea propriilor emoții este legată de procesul de autocunoaștere: pe măsură ce oamenii se cunosc mai bine și se află în contact cu propria experiență emoțională, dobândesc totodată abilitatea de a-și ”numi” emoțiile.

Rolul de catharsis. Prin comunicare, emoțiile dobândesc și rolul de *catharsis*; comunicarea și eliberarea de tensiunile asociate emoțiilor contribuie la menținerea echilibrului sistemului psihic. Emoțiile neîmpărtășite (emoțiile negative, dureroase) sunt, în general, percepute și trăite ca o povară.

Rolul de catharsis al emoțiilor este recunoscut, în special, în domeniul psihoterapiei. Obiectivele generale ale oricărei forme de psihoterapie sunt optimizarea condiției emoționale, modificarea mecanismelor disfuncționale, redobândirea stării de bine. Din perspectiva psihoterapiilor dinamice, de exemplu, *schimbarea reală și vindecarea* nu pot fi

realizate fără o restructurare psihică deopotrivă emoțională și cognitivă. Verbalizarea emoțiilor și redobândirea contactului cu propria experiență emoțională constituie unul dintre obiectivele fundamentale ale oricărei forme de intervenție terapeutică.

Atât experiențele negative și evenimentele emoționale din viața de zi cu zi, cât și evenimentele nefericite sau episoadele traumatizante, conțin o încărcătură emoțională, energetică care, în condiții normale și ideale, ar trebui să fie ”ventilate” și exprimate. Situațiile în care emoțiile sunt ”înăbușite” (când persoana nu le comunică celor din jur, și, cu mult mai grav, nu și le comunică nici sie însăși), păstrarea secretelor dureroase, a experiențelor penibile sau rușinoase (fără posibilitatea de descărcare a afectelor și a emoțiilor asociate acestor experiențe), toate acestea, pe termen lung, destabilizează emoțional persoana și amenință integritatea și unitatea vieții psihice.

3.3. Stima de sine și emoțiile discrete

Obiectivele acestui subcapitol vizează: prezentarea relațiilor dintre emoțiile discrete și stima de sine, rezultatele celor mai relevante studii și cercetări asupra asocierilor posibile între aceste două categorii de variabile, precizări terminologice legate de următoarele constructe: *conceptul de sine*, *imaginea de sine* și *stima de sine*. Ne-am referit de asemenea la nivelurile stimei de sine (înaltă, medie și scăzută) și am prezentat elementele definitorii specifice acestor variații ale stimei de sine.

Stima de sine medie sau înaltă se bazează pe autoevaluări pozitive și realiste ale persoanei în termeni de calități, defecte, aptitudini, mod de a fi etc. Persoanele cu un nivel optim sau înalt al stimei de sine sunt descrise ca fiind autonome, independente, cu o bună capacitate de autocunoaștere, având reprezentări clare și realiste în raport cu sine.

În urma sistematizării informațiilor din literatura de specialitate (Branden, 1969; Jacoby, 1994; Brown & Marshall, 2001; Campbell et. al., 1996; Kihlstrom & Klein, 1994; Lelord & André, 1999; Heatherton & Polivy, 1991; Rogers, 1975,1980; Showers, 1992; Harber, 2005), putem afirma că *persoanele cu stimă de sine înaltă* (*”high self-esteem”*, *HSE*) se caracterizează prin: (a) sentimentul de valorizare personală, conștiința propriei valori (self-worth): capacitatea persoanei de a se simți bine cu ea însăși; (b) imagine de sine pozitivă și realistă; autoevaluarea realistă atât a punctelor forte (aptitudini, trăsături de

personalitate etc.), cât și a vulnerabilităților sau a punctelor slabe; (c) tendința de a experimenta predominant emoții pozitive; (d) capacitate de autocontrol emoțional; capacitate de gestionare a emoțiilor negative; (e) reorganizare mai rapidă în situații de eșec (mecanisme de coping); rezistență mai ridicată la frustrare; (f) abordarea constructivă (centrată pe soluții) a situațiilor conflictuale; (g) încredere în forțele proprii; autonomie, independență; adaptabilitate; (h) autorealizare și perseverență în atingerea obiectivelor personale; abilități de luare a deciziilor.

Stima de sine scăzută se fundamentează pe autoevaluările depreciative ale subiectului în raport cu sine. Persoanele cu o stimă de sine redusă se definesc prin dependență, redusă încredere în forțele proprii, tendința de a experimenta emoții negative, capacități mai slabe de gestionare a emoțiilor negative (Jacoby, 1994; Branden, 1969; Brown & Marshall, 2001; Locke, McLear & Knight, 1996; Lelord & André, 1999; Wood, Heimpel & Michela, 2003).

Persoanele cu stimă de sine scăzută ("low self-esteem", LSE) se caracterizează prin: (a) sentiment global al devalorizării personale, tendința persoanei de a se aprecia ca fiind inadecvată într-unul sau mai multe domenii de funcționare psihică; (b) imagine de sine negativă și tendința de a face referiri la sine în termeni depreciativi; (c) tendința de a experimenta predominant emoții negative; reduse capacități de gestionare a emoțiilor negative; (d) sentimentul de "capcană", reorganizare dificilă în situații de eșec; (e) abandon în situații de nereușită; rezistență scăzută la frustrare; evitarea situațiilor conflictuale; (f) încredere redusă în forțele proprii, dependență de ceilalți; (g) dificultăți în luarea deciziilor, nehotărâre.

La *structurarea stimei de sine* un rol esențial îl au feedback-urile primite în decursul vieții, din primii ani de viață, în copilărie, adolescență și mai apoi, în viața adultă. Mesajele primite de subiect de la cei din jur, de-a lungul vieții, în legătură cu ceea ce este el ca persoană, influențează calitatea și nivelul stimei de sine. *Feedback-urile predominant pozitive* se asociază cu creșterea stimei de sine, în vreme ce mesajele sau *feedback-urile negative* contribuie la diminuarea stimei de sine. În nucleul stimei de sine intră nu doar modul de autoevaluare (autoevaluările și judecățile emoționale despre sine), ci și evaluările constante pe care le fac cei din jur (imaginea persoanei în ochii celorlalți, interiorizarea opiniilor celor din jur).

Capitolul 4. Emoțiile la nivelul grupului de muncă

4.1. Activarea emoțională. Contagiunea emoțională. Procesele de atribuire

Principalele procese psihologice care apar la nivelul grupului organizațional sunt: *niveluri înalte de activare emoțională, comunicarea și exteriorizarea emoțiilor, fenomenele de contagiune emoțională și procesele de atribuire.*

Kiesler (1973) susține că în cadrul grupului de muncă se înregistrează *niveluri înalte de activare emoțională*, generate de multitudinea interacțiunilor dintre membrii acestuia și de etichetările sau interpretările comportamentului celorlalți, în termeni de așteptări, nevoi de control sau de afiliere etc.

Experiențele emoționale în grup sunt diferite de trăirile pe care subiectul le are în afara relaționării cu ceilalți. Una dintre caracteristicile importante ale vieții emoționale în grup o constituie *comunicarea emoțiilor* (exprimarea emoțiilor, comportamentul expresiv), care oferă permanent un feedback celorlalți participanți și reglează schimburile afective dintre aceștia.

La nivelul grupului se produc fenomene de *contagiune emoțională*, prin intermediul cărora trăirile particulare ale individului sunt influențate de tranzacțiile emoționale dintre membrii grupului (Shamir, 1992; Neumann & Strack, 2000; Smith, 1984; Barsade, 2002; Bono & Ilies, 2006; Lewis, 2000).

Prin contagiune emoțională și empatie, emoțiile se transmit de la o persoană la alta. În cursul tranzațiilor emoționale spontane, oamenii interpretează emoțiile "citite" și tind să le "eticheteze" (procesele de atribuire). Emoțiilor afișate le sunt atribuite anumite cauze interne, dispoziționale sau externe, situaționale (Llu, Karasawa & Weiner, 1992; Karasawa, 1995).

4.2. Managementul emoțiilor. Autocontrolul emoțional și efortul emoțional

Abordările managementului emoțiilor în organizații utilizează, în prezent, trei concepte importante: *emoțiile discrete* (vezi capitolul 2), *autocontrolul emoțional* (self-

regulation sau emotion regulation) și *efortul emoțional în muncă (emotional labor)*, acesta din urmă fiind legate de regulile emoționale explicite promovate în organizații.

Managementul emoțiilor se realizează la două niveluri mai importante: *un nivel personal sau subiectiv* (reprezentat de capacitatea de autocontrol emoțional a persoanei, de inteligența emoțională, de abilitatea de a gestiona emoțiile pozitive și negative) și un *nivel interpersonal sau social*, centrat pe reglarea schimburilor emoționale între angajați, între lideri și angajați, între angajați și clienți.

După Fineman & Sturdy (1999) formele de control organizațional sunt de fapt de natură emoțională. Controlul la nivel organizațional se produce prin acțiunea, directă sau indirectă, asupra componentelor emoționale, asupra emoțiilor angajaților: amenințarea cu concedierea, reducerea salariului, sancțiunile, normele existente în organizație - toate acestea generează emoții, emoții care pot fi manipulate.

Considerăm că interesul pentru emoțiile angajaților ar trebui să fie unul autentic, și nu unul manipulativ, generat de nevoia de a obține profit sau de nevoia de exercitare a puterii. Spre exemplu, o situație frecvent întâlnită în organizații este aceea în care liderul selectează unul sau mai mulți oameni - prin "citirea" vulnerabilității emoționale a acestora, a nevoii lor de promovare (dorința de a reuși și de a fi printre cei mai buni) sau/și prin cunoașterea situației financiare precare (necesitatea angajatului de a-și menține actualul loc de muncă din motive financiare) - și îi folosește, manipulându-i emoțional, exercitându-și puterea asupra tuturor resurselor acestora: cognitive, emoționale, sociale. În astfel de situații, angajații ajung, treptat, în situația de a petrece multe ore peste programul prevăzut în fișa postului, de a rezolva sarcini care nu țin de atribuțiile și competențele lor, de a-și consuma resursele și energia la locul de muncă, în detrimentul vieții interioare sau a vieții familiale; treptat, se produc fenomene de rupere a contactului cu sine și alienare.

Autocontrolul emoțional. Capacitatea de autocontrol / autoreglaj emoțional (sau autoreglarea emoțională) reprezintă *abilitatea de a ne autoregla emoțiile, de a ne controla și adapta răspunsurile emoționale la stimuli - tendința de a influența conștient cursul emoțiilor trăite „aici și acum” precum și a modului în care acestea sunt afișate, exprimate, exteriorizate.*

Efortul emoțional este definit ca *manifestare a emoțiilor dezirabile în timpul tranzacțiilor în muncă, în funcție de cerințele activității profesionale* (Morris & Feldman,

1997). Dacă *autoreglajul emoțional* este un fenomen natural, *efortul emoțional* depus pentru a manifesta emoții dezirabile în mediul organizațional, în sensul de conformare la regulile emoționale prescrise de organizație, nu se produce la fel de firesc. Falsificarea și afișarea unor emoții inautentice implică un consum energetic ridicat, care conduce treptat la epuizare emoțională sau la conflicte interne; acestea la rândul lor, menținute pe termen lung, influențează negativ performanța profesională, în sensul diminuării ei.

Regulile emoționale diferă de la o profesie la alta. Datele studiilor din literatura de specialitate asupra regulilor emoționale la locul de muncă arată că fiecare organizație dezvoltă un limbaj emoțional și stabilește un ”cod emoțional”, în funcție de obiectivele specifice ale activității de muncă: vânzătorii de produse și funcționarii sunt încurajați să manifeste bunăvoință, amabilitate și să zâmbească în relație cu clienții, medicii sunt încurajați să afișeze compasiune, avocații învață un comportament agresiv etc.

Unul dintre motivele pentru care organizațiile solicită efort emoțional din partea angajaților este expectația că expresiile emoționale reglate vor crește calitatea serviciilor (Ashford & Humphrey, 1993; Morris & Feldman, 1997; Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003; Hochschild, 1979).

Tabelul 2. Antecedentele și consecințele efortului emoțional

Antecedente	Efortul emoțional	Consecințe
1. Reguli explicite de afișare a emoțiilor	1. Frecvența interacțiunilor	1. Epuizare emoțională
2. Rutina activității	2. Durata interacțiunilor	2. Satisfacția în muncă
3. Autonomia jobului	3. Disonanța emoțională	3. Interiorizarea rolului
4. Puterea statutului		

apud Morris & Feldman, 1997, p. 260

Capitolul 5. Performanța profesională

Obiectivele acestui capitol vizează următoarele aspecte: evidențierea caracterului dinamic al performanțelor în muncă; prezentarea principalilor indicatori utilizați în evaluarea reușitei în activitatea profesională; prezentarea rezultatelor cercetărilor din

literatura de specialitate asupra relației dintre emoții și performanțele profesionale și a efectelor emoțiilor asupra activității în muncă și asupra performanțelor.

5.1. Caracterul dinamic al performanțelor profesionale

Legate de măsurarea nivelului performanțelor, cele mai relevante întrebări ar fi: „cum evaluăm reușita profesională?”; „care sunt criteriile de evaluare?”; „ce instrumente de evaluare utilizăm?”. La un nivel superficial de analiză, criteriile de evaluare sunt reprezentate de *viteza* (rapiditatea) și *corectitudinea* realizării sarcinilor prevăzute de activitatea profesională. În realitate, criteriile de apreciere a eficienței profesionale sunt multidimensionale și variază în funcție de specificul activității de muncă.

În general, în construcția instrumentelor de evaluare a performanțelor se iau în considerare două categorii de criterii: *factorii subiectivi* care asigură randamentul activității (aptitudinile necesare pentru desfășurarea unei activități, trăsăturile de personalitate etc.) și *factorii obiectivi* (caracteristicile activității de muncă, aprecierea performanțelor în funcție de realizarea sarcinilor prevăzute de fișa postului).

Printre factorii subiectivi care influențează nivelul performanțelor profesionale se numără: *abilitățile cognitive, inteligența ca aptitudine generală, experiența în muncă, sistemul de deprinderi practice necesare desfășurării activității, trăsăturile de personalitate* (Pitariu, 2000).

Din perspectiva atingerii unui nivel înalt al performanței, benefică este stimularea nevoilor de realizare de sine ale angajaților, prin practici motivaționale care vizează: includerea în echipe de muncă în cadrul cărora se stabilesc relații pozitive, valorificarea potențialului creativ al persoanelor, implicarea în procesul decizional, autonomia jobului, posibilitatea angajaților de a realiza sarcini ce conduc la sentimente de realizare, la aprecierea și recunoașterea profesională. Posibilitatea desfășurării unei activități care să permită actualizarea resurselor și valorificarea abilităților de care dispun angajații constituie un factor motivațional important.

5.2. Efectele emoțiilor asupra activității profesionale

Emoțiile pozitive în muncă. Teoria „*broaden-and-build*” (extindere și construcție), elaborată de Fredrickson (2001), susține că *emoțiile pozitive* trăite de angajați extind relația dintre gândire și acțiune (tind să lărgescă momentan repertoriul gândirii), conferă plasticitate și flexibilitate schemelor cognitive, permit operarea flexibilă cu datele și conduc la o explorare creativă a ideilor.

Cauzele apariției emoțiilor la locul de muncă (factorii generatori) își au originea în subiect, în caracteristicile activității de muncă, precum și în particularitățile mediului organizațional. Astfel, *emoțiile pozitive* la locul de muncă și în activitatea profesională sunt asociate cu: *imaginea de sine pozitivă; încrederea în forțele proprii; independența/autonomia personală; conștiința lucrului bine făcut; competență profesională; gratificarea trebuințelor; recunoașterea meritelor profesionale; bune relații cu colegii; relațiile armonioase cu ceilalți și în afara organizației, în mediul familial.*

Emoțiile negative în muncă. Cu privire la efectele emoțiilor negative asupra activității profesionale, rezultatele cercetărilor experimentale arată că trăirile negative îngustează repertoriul gândirii și determină acțiuni defensive (tendința de evadare din activitatea de muncă sau tendința de evitare a sarcinilor).

Trăirea *emoțiilor negative* (frică, furie, invidie, gelozie, tensiune, tristețe, nemulțumire etc.) la locul de muncă este relaționată cu: *imaginea de sine negativă; teama de eșec; redusă încredere în forțele proprii; stilul de lucru personal în condiții de stres (presiuni cum ar fi: limita de timp în care trebuie realizată o activitate); insuficiente cunoștințe, pregătire profesională incompletă; situații conflictuale; relații dificile cu colegii care sporesc nivelul anxietății; probleme personale care afectează capacitatea de muncă.*

Capitolul 6. Obiectivele și metodologia cercetării

Designul de cercetare al lucrării noastre vizează evaluarea emoțiilor discrete și a rolului acestora în predicția performanțelor profesionale. Deși emoțiile în organizații au fost intens investigate în ultimele trei decenii, există puține studii care să analizeze relația

dintre emoțiile și performanțele angajaților la locul de muncă. Teoreticienii și cercetătorii s-au axat în special pe studiul emoțiilor ca variabile discrete, fiind preocupați de natura emoțiilor, mai exact, analiza trăirilor emoționale în funcție de patru dimensiuni mai importante: componenta subiectivă (trăirea), componenta cognitivă, componenta neurofiziologică și componenta comportamentală. De asemenea, interesul specialiștilor s-a orientat în direcția construcției modelelor teoretice interpretativ-explicative asupra emoțiilor sau asupra unor aspecte precum efortul emoțional sau emoția în muncă ("emotional labor"), disonanța emoțională, angajamentul emoțional, autocontrolul emoțional, inteligența emoțională sau managementul emoțiilor. Tocmai din aceste considerente, apreciem ca fiind valoroasă cercetarea efectelor emoțiilor pozitive și negative asupra performanțelor și investigarea rolului emoțiilor în predicția performanțelor profesionale.

Metodele utilizate pentru evaluarea emoțiilor. Studiul emoțiilor în organizații abordează emoția ca o variabilă psihică care poate fi manipulată, măsurată și legată de explicații cauzale. Sub aspect metodologic, remarcăm numărul limitat de teste utilizate pentru evaluarea emoțiilor. Existența unui număr relativ redus de instrumente psihodiagnostice de evaluare a emoțiilor se justifică prin dificultățile metodologice inerente construcției unor astfel de teste. Spre deosebire de alte variabile psihice, susceptibile de a fi măsurate obiectiv, emoțiile constituie variabile dinamice, active, mai dificil de cuantificat și măsurat.

Dintre puținele instrumente existente, în prezent, pentru investigarea emoțiilor, cele mai cunoscute și intens utilizate (datorită caracteristicilor lor metrologice: fidelitate, validitate) sunt *Testul PANAS-x (Positive Affectivity and Negative Affectivity Scale)* și *Chestionarul de măsurare a emoțiilor ca stare și trăsătură (MEST-Ro)*, instrumente pe care, de altfel, le-am utilizat și noi în prezentul studiu.

6.1.Obiectivele cercetării

În centrul demersurilor noastre investigative s-au aflat următoarele obiective:

1). Studiarea relației dintre emoțiile discrete și performanțele profesionale. Evaluarea emoțiilor discrete și evidențierea influenței acestora asupra performanțelor

profesionale, a gradului în care emoțiile pot fi considerate un predictor eficient al performanțelor profesionale;

2). Definirea unei metodologii pentru studiul emoțiilor în organizații; elaborarea unui chestionar de măsurare a emoțiilor discrete;

3). Analiza relației dintre emoțiile discrete și stima de sine;

4). Evidențierea relațiilor dintre stima de sine și trăsăturile de personalitate;

5). Identificarea unei baze de predicție a conexării trăsăturilor de personalitate cu dimensiuni ale condiției emoționale pe de o parte, și cu performanțele în activitatea de muncă, pe de altă parte. Analiza relației dintre emoțiile discrete, trăsăturile de personalitate și nivelurile de performanță în activitatea profesională.

6.2. Variabilele cercetării

Studiul 1. Atât demersul investigației stadiului actual științific al domeniului conturat mai sus, cât și proiectul de cercetare s-au bazat pe următorul *sistem de variabile*:

1. *emoțiile discrete (pozitive și negative);*

2. *stima de sine;*

3. *performanța profesională;*

4. *trăsăturile de personalitate.*

Am inclus, de asemenea, variabile susceptibile de a influența estimările relațiilor dintre variabilele de mai sus și anume: *vârstă, sex și profesie.*

Studiul 2. Pentru a verifica puterea de predicție a emoțiilor discrete în estimarea performanțelor profesionale, într-un al doilea studiu, am introdus încă o variabilă, și anume, *inteligența*. Studiile asupra performanțelor profesionale au demonstrat deja faptul că inteligența și aptitudinile cognitive constituie predictorii eficienți ai performanțelor profesionale. Demersul nostru investigativ a urmărit puterea predictivă a variabilelor ”emoții discrete” și ”inteligență” asupra performanțelor profesionale

6.3. Ipotezele cercetării

Ipoteza 1. Emoțiile discrete pozitive se asociază pozitiv cu performanțele profesionale.

Ipoteza 2. Emoțiile discrete negative se asociază negativ cu performanțele profesionale.

Ipoteza 3. Emoțiile discrete constituie predictorii eficienți ai performanțelor profesionale. Ne așteptăm la existența unor influențe diferite ale emoțiilor pozitive și negative asupra nivelurilor performanțelor profesionale.

Ipoteza 3.a. Emoțiile pozitive prezic niveluri înalte ale performanțelor profesionale. Emoțiile discrete pozitive influențează pozitiv nivelul performanțelor în activitate, în sensul creșterii performanțelor.

Ipoteza 3.b. Emoțiile discrete negative prezic niveluri scăzute ale performanțelor profesionale. Emoțiile discrete negative influențează negativ nivelul performanțelor, în sensul diminuării performanțelor.

Ipoteza 4. Ne așteptăm ca emoțiile discrete pozitive să se asocieze pozitiv cu stima de sine iar emoțiile discrete negative să se asocieze negativ cu stima de sine.

Ipoteza 4.a. Emoțiile discrete pozitive vor fi pozitiv asociate cu stima de sine.

Ipoteza 4.b. Emoțiile discrete negative vor fi negativ asociate cu stima de sine.

Ipoteza 5. Stima de sine se asociază pozitiv cu performanțele profesionale.

Ipoteza 6. Ne așteptăm ca stima de sine să se asocieze pozitiv cu unele dintre trăsăturile de personalitate investigate: extraversie, maturitate, agreabilitate, conștiinciozitate și autoactualizare.

Ipoteza 7. Emoțiile discrete se asociază pozitiv cu unele dintre trăsăturile de personalitate investigate: extraversie, maturitate, agreabilitate, conștiinciozitate și autoactualizare.

Ipoteza 8. Presupunem că unele dintre trăsăturile de personalitate investigate - extraversie, maturitate, agreabilitate, conștiinciozitate și autoactualizare – vor fi pozitiv asociate cu performanțele profesionale.

Ipoteza 9. Emoțiile discrete și inteligența constituie predictorii eficienți ai performanțelor profesionale.

6.4. Metodologia

6.4.1. Participanți. Am desfășurat cercetarea într-un sistem bancar. Numărul participanților la cercetare este de 173 de persoane (studiul 1), respectiv, 84 de persoane (studiul 2).

6.4.2.Procedura. Instrumentele utilizate

Pentru *evaluarea emoțiilor discrete* am utilizat următoarele probe:

1. *Testul PANAS –x (Positive Affectivity and Negative Affectivity Scale)*
2. *Chestionarul de măsurare a emoțiilor ca stare și trăsătură (MEST-Ro)*
3. *Chestionarul de evaluare a emoțiilor discrete* - un instrument creat de noi, chestionar care respectă etapele construcției instrumentelor psihodiagnostice: operaționalizarea conceptelor, faza de generare a itemilor, determinarea validității testului etc.

Pentru *evaluarea stimei de sine* am utilizat *Chestionarul Nivelul stimei de sine (Scala Rosenberg)*.

Investigarea *trăsăturilor de personalitate* am realizat-o prin intermediul *Chestionarul ABCD-M*.

Pentru măsurarea inteligenței am utilizat *Testul Raven, Matrici Progressive Standard* –versiunea clasică, seriile A,B, C, D și E.

Pentru *evaluarea performanțelor profesionale*, am utilizat *Formularul de evaluare a performanței* care include trei tipuri de scoruri: *un scor pentru obiective, un scor pentru competențe și un scor final al performanței profesionale*.

Capitolul 7. Prezentarea și interpretarea rezultatelor cercetării

7.1. Rezumatul rezultatelor

Studiul 1. Întrucât designul cercetării noastre se bazează pe un număr mare de variabile, prezentarea și interpretarea datelor incluzând un număr de 35 de tabele de date, mai jos redăm schematic rezultatele cercetării. În Tabelul 3 sunt trecute valorile coeficienților de corelație Pearson între variabilele *emoții discrete, performanța profesională, stima de sine și trăsăturile de personalitate* (extraversie, maturitate, agreabilitate, conștiinciozitate și autoactualizare).

Tabelul 3. Rezultate centralizate

Variabile	Performanța profesională	Stima de sine	Trăsături de personalitate				
			E	M	A	C	AC
Emoții pozitive (PanasPo)	.64**	.26**	.44**	.07	.09	.30**	.33**
Emoții pozitive în muncă (MestPo)	.73**	.02	.30**	.08	.12	.25**	.17**
Emoții pozitive (EmPo)	.65**	.15*	-	-	-	-	-
Emoții negative (PanasNe)	-.19*	-.46**	-.22**	-.39**	.18*	-.18*	-.09
Emoții negative (MestNe)	-.00	-.16*	-.05	-.18*	.15*	.00	-.02
Emoții negative (EmNe)	-.58**	-.11	-	-	-	-	-
Stima de sine	.08	-	.28**	.27**	-.11	.31**	.10
Performanța profesională (CFPERF)	-	.08	.41**	.06	.12	.24**	.29**

* Corelația este semnificativă la nivelul 0.05.

** Corelația este semnificativă la nivelul 0.01.

Legenda:

Emoții pozitive (PanasPo) – Scorurile la *Testul PANAS –x*, Scala Emoții pozitive

Emoții pozitive în muncă (MestPo) – Scorurile la *Chestionarul de măsurare a emoțiilor ca stare și trăsătură (MEST-Ro)*, Scala Emoții pozitive

Emoții pozitive (EmPo) - *Chestionarul de evaluare a emoțiilor discrete*, Scala Emoții pozitive

Emoții negative (PanasNe) - Scorurile la *Testul PANAS –x*, Scala Emoții negative

Emoții negative (MestNe) - Scorurile la *Chestionarul de măsurare a emoțiilor ca stare și trăsătură (MEST-Ro)*, Scala Emoții negative

Emoții negative (EmNe) - *Chestionarul de evaluare a emoțiilor discrete*, Scala Emoții pozitive

Stima de sine - *Chestionarul Nivelul stimei de sine* (Scala Rosenberg)

Performanța profesională (CFPERF)- Scorurile la *Formularul de evaluare a performanței profesionale*

Trăsăturile de personalitate - *Chestionarul ABCD-M*: Extraversie (E); Maturitate (M); Agreabilitate (A); Conștiinciozitate (C); Autoactualizare (AC)

Studiul 2. Scopul Studiului 2 a fost acela de a verifica puterea predictivă a variabilelor emoții discrete și inteligență în estimarea performanțelor profesionale, atunci când ambele sunt introduse în aceeași ecuație. Datele înregistrate conduc la următoarele concluzii: inteligența se asociază pozitiv cu performanțele profesionale ($r = .76, p < .01$); analiza de regresie liniară simplă indică rolul predictiv al inteligenței în estimarea performanțelor profesionale; regresia multiliniară simultană confirmă ipoteza că *emoțiile discrete și inteligența constituie predictorii eficienței ai performanțelor profesionale.*

Concluzii

În cadrul lucrării de față, ne-am propus extinderea studiilor teoretice și a cercetărilor precedente asupra emoțiilor în următoarele direcții: (a) definirea și conceptualizarea

„emoțiilor discrete”; (b) evidențierea stadiului actual științific în domeniul cercetării emoțiilor în muncă; (c) inventarierea și prezentarea principalelor modele teoretice interpretativ-explicative asupra emoțiilor; (d) descrierea și interpretarea principalelor fenomene care apar la nivelul grupului de muncă (procesele de activare și de contagiune emoțională, procesele de atribuire, managementul emoțional); (e) studierea relației dintre emoțiile discrete și performanțele profesionale; evaluarea emoțiilor discrete și evidențierea influenței acestora asupra performanțelor profesionale, a gradului în care emoțiile pot fi considerate un predictor eficient al performanțelor profesionale; (f) definirea unei metodologii pentru studiul emoțiilor, elaborarea unui chestionar de măsurare a emoțiilor discrete; (g) analiza relației dintre emoțiile discrete și stima de sine; (h) evidențierea relațiilor dintre stima de sine și trăsăturile de personalitate; (i) analiza puterii predictive a emoțiilor discrete și a inteligenței; (j) identificarea unei baze de predicție a conexării trăsăturilor de personalitate cu dimensiuni ale condiției emoționale și cu performanțele în activitatea de muncă; analiza relațiilor dintre emoțiile discrete, trăsăturile de personalitate și nivelurile de performanță în activitatea profesională.

Pe baza rezultatelor obținute în urma investigațiilor noastre putem formula următoarele concluzii:

1. *Emoțiile discrete pozitive*, atât cele trăite în mod curent ($r = .64, p < .01$), cât și *emoțiile discrete pozitive în muncă* ($r = .73, p < .01$) se asociază cu creșterea nivelului performanțelor în activitatea profesională. *Emoțiile discrete pozitive* se asociază pozitiv cu performanțele profesionale (ipoteza 1). Persoanele care trăiesc predominant emoții pozitive tind să înregistreze performanțe profesionale mai ridicate comparativ cu persoanele care experimentează frecvent emoții negative.

Emoțiile discrete pozitive în muncă se asociază pozitiv cu performanțele profesionale: la locul de muncă, angajații care experimentează predominant emoții pozitive tind să înregistreze performanțe mai înalte în activitatea profesională.

2. *Emoțiile discrete negative* se asociază negativ cu performanțele profesionale ($r = -.19, p < .05$) - ipoteza 2. Între nivelul performanțelor profesionale și emoțiile discrete negative există o relație invers proporțională: persoanele care tind să trăiască, în general, stări emoționale negative înregistrează performanțe profesionale mai scăzute.

În ce privește relația dintre *emoțiile negative în muncă* și performanțele profesionale, rezultatele cercetării nu indică existența unei asocieri semnificative statistice. O posibilă explicație este aceea că, în anumite situații (dacă nu sunt experimentate intens și în mod repetat), emoțiile negative pot fi funcționale în sensul că favorizează procesări informaționale eficiente în vederea copingului la situațiile problematice.

Emoțiile negative trăite în mod curent se asociază cu performanțe scăzute; emoțiile negative experimentate de angajați la locul de muncă nu se asociază cu diminuarea performanțelor.

3. *Emoțiile discrete constituie predictorii eficienței ai performanțelor profesionale* (ipoteza 3). Am urmărit asocierile unice ale performanțelor profesionale cu ambele categorii de emoții (negative și pozitive). Am măsurat relațiile dintre variabile atât prin coeficienți de corelație, cât și prin ecuații regresive, cu scopul de a identifica contribuția unică a fiecărui set de variabile (emoții pozitive, emoții negative, emoții pozitive în muncă, emoții negative în muncă) în estimarea și predicția nivelului performanțelor profesionale. Dovezile influențelor constatate statistic sugerează faptul că emoțiile au utilitate predictivă în domeniul conceptelor legate de performanța în activitatea profesională.

Emoțiile discrete pozitive, atât cele experimentate în mod curent, cât și emoțiile pozitive în muncă, prezic niveluri înalte ale performanțelor în activitatea profesională. *Emoțiile pozitive* influențează nivelul performanțelor în sensul creșterii acestora și constituie un predictor eficient al performanțelor profesionale (*ipoteza 3a*).

Emoțiile discrete negative influențează nivelul performanțelor în sensul diminuării lor (prezic niveluri scăzute ale performanțelor profesionale). *Emoțiile discrete negative în muncă* nu prezic performanțe profesionale scăzute (*ipoteza 3b*).

4. *Emoțiile discrete pozitive* se asociază pozitiv cu stima de sine ($r = .26, p < .01$) - *ipoteza 4a*. Persoanele cu un nivel înalt al stimei de sine tind să trăiască mai multe emoții pozitive decât persoanele cu un nivel scăzut al stimei de sine (*ipoteza 4a*). Între stima de sine și *emoțiile pozitive în muncă* nu s-a constatat existența unei asocieri semnificative statistice. Pe baza rezultatelor obținute putem susține ideea că un nivel înalt al stimei de sine se asociază cu emoțiile pozitive însă, pe de altă parte, emoțiile pozitive în muncă nu par a fi într-o relație directă cu stima de sine.

Emoțiile discrete negative se asociază negativ cu stima de sine (*ipoteza 4.b*). Emoțiile negative, atât emoțiile trăite în viața de zi cu zi ($r = -.46, p < .01$), cât și emoțiile negative în muncă ($r = -.16, p < .05$) se asociază cu niveluri scăzute ale stimei de sine. Persoanele care experimentează emoții negative tind să aibă o redusă stimă de sine.

5. Am presupus că stima de sine se va asocia pozitiv cu performanța profesională (*ipoteza 5*). Relația dintre aceste variabile nu s-a înscris în previziunile noastre: între stima de sine și nivelul performanțelor profesionale nu s-au înregistrat asocieri semnificative statistic.

6. Rezultatele obținute arată faptul că *stima de sine* se asociază pozitiv cu următoarele trăsături de personalitate: *extraversia* ($r = .28, p < .01$), *maturitatea* ($r = .27, p < .01$) și *conștiințiozitatea* ($r = .31, p < .01$) - *ipoteza 6*. Nu s-au înregistrat asocieri între *agreabilitate*, *autoactualizare* și stima de sine.

7. *Emoțiile discrete pozitive* se asociază pozitiv cu următoarele trăsături de personalitate: *extraversia* ($r = .44, p < .01$), *conștiințiozitatea* ($r = .30, p < .01$) și *autoactualizarea* ($r = .33, p < .01$) - *ipoteza 7*. De asemenea, *emoțiile discrete pozitive în muncă* se asociază pozitiv cu *extraversia* ($r = .30, p < .01$), *conștiințiozitatea* ($r = .25, p < .01$) și *autoactualizarea* ($r = .17, p < .01$) Nu s-au înregistrat asocieri între *agreabilitate*, *maturitate* și emoțiile discrete pozitive.

Emoțiile discrete negative se asociază negativ cu: *extraversia* ($r = -.22, p < .01$), *maturitatea* ($r = -.39, p < .01$) și *conștiințiozitatea* ($r = -.18, p < .05$).

8. Datele obținute indică existența unor asocieri pozitive semnificative statistic între *performanțele profesionale* și următoarele trăsături de personalitate: *extraversie* ($r = .41, p < .01$), *conștiințiozitate* ($r = .24, p < .01$) și *autoactualizare* ($r = .29, p < .01$) - *ipoteza 8*. Analiza de regresie confirmă faptul că acești trei factori pot fi considerați predictorii eficienței ai performanțelor profesionale.

Rezultatele obținute susțin ipotezele cercetării (ipotezele 1, 2, 3, 4, 6, 7 și 8 se confirmă); relațiile între variabilele cercetării, estimate inițial, se înscriu în previziunile noastre. Ipoteza 5 nu este susținută de datele cercetării.

În ceea ce privește *puterea predictivă* a variabilelor cercetate, rezultatele cercetării noastre indică faptul că următoarele constructe au utilitate în estimarea și predicția nivelului performanțelor profesionale: a) *emoțiile discrete pozitive* (atât emoțiile

experimentate în mod curent, cât și emoțiile pozitive în muncă); b) *emoțiile discrete negative* (doar emoțiile experimentate în mod curent, nu și emoțiile negative în muncă); c) *trăsăturile de personalitate* (extraversie, conștiinciozitate și autoactualizare).

9. *Emoțiile discrete și inteligența constituie predictorii eficienți ai performanțelor profesionale.* Realizarea cu succes a oricărui tip de activitate solicită, în primul rând, un nivel optim de dezvoltare a inteligenței academice. Inteligența și aptitudinile cognitive reprezintă primele condiții în desfășurarea cu succes a oricărui tip de activitate.

Activitățile desfășurate la locul de muncă solicită nu doar aptitudini cognitive, abilități și competențe profesionale ci, deopotrivă, generează emoții pozitive și negative. La locul de muncă, în desfășurarea cu succes a oricărui tip de activitate, oamenii funcționează ca "întreg", cu emoții și cogniții. Rezultatele cercetării noastre atestă valoarea predictivă a emoțiilor discrete și a inteligenței în estimarea nivelului performanțelor profesionale.

În ce privește *limitele metodologice* ale cercetării, în funcție de conținutul problemelor abordate în prezentul studiu, remarcăm următoarele:

1. Administrarea testelor presupune, implicit, că răspunsurile subiecților se bazează pe mărturiile personale, pe autoevaluările mai mult sau mai puțin realiste ale participanților. Astfel, există întotdeauna posibilitatea ca subiecții intervievați să recurgă la mijloace de apărare psihologică atunci când răspund la întrebări referitoare la emoții, la stima de sine sau la trăsăturile de personalitate. Distorsionarea răspunsurilor sau generarea unor răspunsuri în neconcordanță cu realitatea, se poate datora, în general: reacțiilor defensive ale Eului, menite să protejeze imaginea de sine; nevoii de a răspunde în sensul dezirabilității sociale și așteptărilor externe, insuficienței cunoașterii de sine și redusei capacități de autoevaluare în termeni realiști.

Din această perspectivă, o limită metodologică a prezentului studiu este legată de limitele generale ale metodelor psihometrice. Față de aceste posibile distorsiuni singura soluție a fost aceea de a minimaliza reacțiile defensive ale participanților prin asigurarea confidențialității rezultatelor la chestionare, prin realizarea adecvată a instructajului și prin respectarea timpului de lucru necesar administrării instrumentelor psihodiagnostice.

2. O limită a cercetării noastre este legată de metodologia utilizată pentru studiul variabilelor cercetării. Considerăm că în cercetarea aprofundată a emoțiilor în activitatea de muncă sunt importante metodele calitative de culegere a informațiilor: observația și

interviul. Deși nu a constituit obiectivul cercetării noastre o astfel de abordare, recunoaștem necesitatea completării datelor obținute prin intermediul probelor psihodiagnostice cu informațiile colectate din surse multiple (observația, interviuri cu subiecții, dar și cu șefi, subordonați, colegi egali ca funcții etc.). Investigarea atribuirilor pe care le fac ceilalți asupra comportamentului emoțional al subiectului, descrierea reacțiilor emoționale din perspectiva celor apropiați subiectului (observatorii externi) vor continua să constituie subiecte importante pentru studiile noastre viitoare.

3. O altă direcție viitoare de cercetare, menită să depășească limitele prezentei cercetări, o constituie stabilizarea *Chestionarului de evaluare a emoțiilor discrete*. Avem în vedere determinarea fidelității chestionarului și printr-o altă metodă decât analiza consistenței interne, anume, metoda test-retest.

4. Proiectele viitoare de cercetare vizează *evaluarea influenței emoțiilor discrete specifice* (bucurie, fericire, stare de bine, tristețe, furie, frică, rușine, invidie etc.) asupra performanțelor profesionale sau asupra altor variabile psihice. Deși studiul nostru a avut ca obiectiv central evaluarea celor două categorii distincte de emoții (emoțiile pozitive și emoțiile negative) și evidențierea rolului acestora asupra performanțelor profesionale, rămâne totuși deschisă problema evaluării specifice a influenței fiecărei emoții în parte. Un studiu diferențiat centrat pe identificarea rolului anumitor emoții specifice ar putea aduce informații suplimentare valoroase din perspectiva cunoașterii vieții emoționale. În acest stadiu al cercetării, influența specifică a categoriilor de emoții discrete asupra performanțelor profesionale rămâne încă necunoscută. Examinarea fiecărei emoții în parte și a utilității predictive în raport cu performanța în muncă va necesita studii aprofundate pe care ni le propunem, de asemenea, ca direcții viitoare de cercetare.

Discuții. În cele ce urmează explorăm *implicațiile rezultatelor cercetării noastre* pentru studiile și cercetările viitoare asupra emoțiilor discrete, precum și pentru *teoria și practica managementului emoțiilor în organizații*. Înțelegerea rolului emoțiilor în dinamica activității profesionale și a performanțelor în muncă (a valorii predictive a emoțiilor pozitive în creșterea nivelului performanțelor) poate contribui la reevaluarea aspectelor legate de managementul organizațional, prin includerea managementului emoțiilor în strategiile de eficientizare a activității organizaționale.

În pofida existenței lor recunoscute în mediul organizațional, emoțiile, până acum trei decenii, au constituit subiecte neglijate în domeniul cercetării din psihologia organizațională. Câteva dintre motivele pentru care emoțiile au fost evitate de către specialiști ar putea fi inventariate astfel: a) dificultatea de a studia emoțiile care, prin natura lor efemeră și de scurtă durată, sunt supuse oscilațiilor și variațiilor de moment, fiind dificil de cuantificat și măsurat în mod obiectiv; b) o altă dificultate, tot de ordin metodologic, se leagă de capacitatea oamenilor de a disimula emoțiile și de a afișa emoții false, inautentice, în dezacord cu trăirea lor reală; c) asocierea emoțiilor în organizații cu noțiunile de feminitate, slăbiciune, vulnerabilitate și considerarea lor drept un obstacol în calea managementului eficient.

În ultimele trei decenii a crescut interesul, atât al teoreticienilor, cât și al cercetătorilor, pentru studiul și investigarea condiției emoționale a angajaților. Deși în prezent, în literatura de specialitate, există nenumărate studii centrate pe investigarea emoțiilor discrete, sunt relativ puține articolele și cercetările asupra relației dintre emoțiile discrete și performanțele profesionale. Tocmai din aceste considerente, apreciem ca fiind valoros prezentul studiu al cărui obiectiv central l-a constituit analiza relațiilor dintre emoțiile discrete (pozitive și negative) și performanțele profesionale, evidențierea rolului emoțiilor în predicția performanțelor (a gradului în care acestea pot fi considerate predictorii eficienței ai performanțelor).

Problematica abordată în literatura de specialitate asupra emoțiilor în muncă vizează, în general, constructe și variabile precum: capacitatea de autocontrol sau autoreglaj emoțional, managementul sau gestionarea resurselor emoționale, efortul emoțional, inteligența emoțională, contagiunea emoțională, disonanța emoțională, afișarea emoțiilor în mediul organizațional (conformarea angajaților la setul de reguli emoționale existente în organizație) etc.

De asemenea, așa cum am arătat deja, numărul analizelor teoretice și al studiilor experimentale care investighează emoțiile negative este mult mai mare decât studiile centrate pe analiza și măsurarea emoțiilor pozitive. Mai adăugăm și faptul că, sub aspect metodologic, sunt relativ puține instrumentele psihodiagnostice utilizate pentru evaluarea emoțiilor. Acest aspect a constituit un motiv în plus pentru elaborarea, în scopul cercetării noastre, a unui chestionar pentru evaluarea emoțiilor discrete.

La locul de muncă, emoțiile discrete și experiența emoțională (înțeleasă ca ansamblu de succesive reechilibrări, restructurări și reactivări ale resurselor emoționale), modelează și influențează o gamă întreagă de manifestări comportamentale ale angajatului: comportamentul decizional, procesele de negociere, abilitățile sale de comunicare și relaționare, stilul de lucru, randamentul și eficiența activității, transformările și restructurările mentale (asigurând coerența, unitatea și totodată plasticitatea structurilor cognitive în diversitatea nelimitată a situațiilor problematice).

În activitatea de muncă, în soluționarea situațiilor problematice cu care se confruntă, angajatul activează, deopotrivă, strategiile și resursele cognitive, operatorii și emoționale. Toate calitățile unei acțiuni umane (raționalitate, etică, utilitate, randament, eficiență, inventivitate etc.) sunt influențate atât de schemele cognitive și abilitatea de a opera flexibil cu datele, cât și de experiența emoțională a subiectului și de abilitatea sa de a gestiona emoțiile. La nivel organizațional, una dintre implicațiile practice ale înțelegerii emoțiilor pozitive și negative, a influenței și a rolului acestora în predicția performanțelor profesionale constă în orientarea interesului liderilor către optimizarea experienței emoționale, către reducerea situațiilor conflictuale care generează emoții negative în relațiile interpersonale și în activitatea profesională.

În prezent, preocuparea pentru calitatea vieții emoționale apare la nivelul strategiilor de dezvoltare organizațională: managementul calității totale (cu accent pe resursele umane), tehnicile de negociere a conflictelor, optimizarea comunicării în echipele de lucru, valorizarea și recunoașterea meritelor profesionale, creșterea nivelului performanțelor profesionale etc. Comportamentul organizațional și activitatea profesională sunt, în egală măsură, susținute, declanșate și orientate către scop, atât de factorii cognitivi, de trăsăturile de personalitate și de structurile motivaționale, cât și de procesele emoționale.

În ultima vreme, conștientizând importanța experienței emoționale a angajaților, liderii organizaționali investesc în training-uri de optimizare și dezvoltare emoțională, menite să eficientizeze relațiile între proprii angajați sau între aceștia și clienți. Este deja binecunoscut faptul că încrederea clienților într-o organizație depinde nu doar de calitatea bunurilor și serviciilor, ci și de calitatea relațiilor umane (felul în care sunt tratați clienții de către angajați); acesta constituie unul dintre motivele pentru care, în unele organizații, există un set explicit de reguli emoționale, la care angajații trebuie să se conformeze.

Rezultatele cercetării noastre susțin ideea că emoțiile angajatului la locul de muncă au un rol important în creșterea performanțelor profesionale. Considerăm că amplificarea interesului managerilor și a specialiștilor în resurse umane pentru condiția emoțională a angajaților poate contribui la creșterea performanțelor în muncă și a eficienței organizaționale. Întrucât bunăstarea emoțională se asociază pozitiv cu performanțele ridicate în muncă, așa cum demonstrează rezultatele cercetării noastre, o direcție importantă în managementul organizațional ar fi optimizarea condiției emoționale a angajaților.

Din perspectiva aplicabilității lor, a creșterii performanțelor în muncă și a beneficiilor aduse mediului organizațional, conceptele prin care se operaționalizează managementul emoțiilor (emoțiile pozitive și emoțiile negative, inteligența emoțională, autocontrolul emoțional, efortul emoțional etc.) prezintă din ce în ce mai mult interes atât pentru teoreticieni, cât și pentru practicieni.

În context organizațional, managementul emoțiilor se realizează la două niveluri mai importante: nivelul personal (individual) și nivelul organizațional (social).

Managementul emoțional la nivel individual se referă la abilitățile persoanei de autocontrol emoțional, de gestionare a resurselor emoționale și de coping la emoțiile negative (prin conștientizare, acceptare/ recunoaștere și asumare). Persoanele care se află în contact cu propriile trăiri, care dispun de un bun nivel al inteligenței emoționale, au abilități mai crescute de a-și gestiona emoțiile și o mai bună capacitate de coping la emoțiile negative. Pe de altă parte, tendința persoanei de a experimenta emoții negative se asociază cu abilități mai reduse de control emoțional și de gestionare emoțională.

Managementul la nivel organizațional vizează: existența unui set de reguli emoționale dezirabile, la care angajații trebuie să se conformeze; reglarea schimburilor emoționale (tranzacțiile emoționale între angajați, între angajați și clienți, între lideri și angajați); strategiile liderilor și a specialiștilor din resursele umane pentru optimizarea și creșterea calității vieții emoționale a angajaților.

În activitatea profesională, în mediul organizațional, angajații investesc o parte importantă din energia lor afectivă, atât în activitățile pe care le desfășoară, cât și în relațiile sociale, formale și informale. Managementul emoțiilor presupune cunoașterea naturii emoțiilor, valorificarea factorilor care acționează pozitiv asupra vieții emoționale și

optimizarea capacității angajaților de a-și gestiona resursele emoționale astfel încât să se adapteze la cerințele activității de muncă și să contribuie la creșterea eficienței organizaționale.

Principalele resurse necesare managementului emoțiilor atât la nivel personal, cât și la nivel interpersonal sunt emoțiile discrete, inteligența emoțională, efortul emoțional și capacitatea de autocontrol emoțional. De asemenea, gestionarea emoțiilor în organizații presupune cunoașterea principalelor fenomene emoționale care apar în cadrul grupului organizațional: activarea emoțională, contagiunea emoțională și procesele de atribuire.

Studiul emoțiilor în muncă are ca finalitate cunoașterea și optimizarea condiției emoționale a angajaților în vederea creșterii eficienței organizaționale. Liderii eficienți sunt interesați de aspectele teoretice și practice legate de reglarea emoțională în mediul organizațional, de managementul emoțiilor în muncă, de cunoașterea și valorificarea factorilor care optimizează condiția emoțională a angajaților. Prin comportamentele lor emoționale și prin contagiune afectivă, liderii pot influența, în sens pozitiv sau negativ, emoțiile angajaților. Pentru a atinge obiectivele organizaționale, unii lideri utilizează strategii de reglare emoțională (prin contagiune afectivă) sau strategii de control, de tipul regulilor emoționale explicite promovate în organizație.

Cu toate că managementul emoțiilor în organizații este o direcție importantă în strategiile de management, atragem atenția asupra riscului pe care îl implică acesta. Deși în unele organizații se organizează training-uri de dezvoltare a abilităților emoționale, cele mai multe organizații pretind asimilarea forțată a unui limbaj emoțional, care, poate fi congruent cu modul real de a simți al angajatului, sau, dimpotrivă, poate să genereze conflicte interioare și disonanțe emoționale.

Obligativitatea angajatului de a urma training-uri de optimizare emoțională, precum și aceea de a interioriza și respecta regulile emoționale prevăzute în unele organizații, deși dezirabilă, poate genera disonanțe emoționale și conflictele interioare ale angajatului. Se pot crea premisele, nedorite, pentru trăirea de către angajat a sentimentului global că, pe lângă timpul și competențele sale dedicate muncii, i se solicită și resursele emoționale. Numeroase studii atestă efectele negative ale efortului emoțional depus de angajat pentru a asimila limbajul emoțional din organizație și de a afișa propriile emoții ”ghidat” de regulile emoționale promovate în organizație.

Considerăm că solicitarea expresă adresată angajaților de a se conforma unui set standard de reguli emoționale poate fi nocivă tocmai prin caracterul ei imperativ: persoanei i se "cere" să-și modeleze răspunsurile emoționale după niște reguli exterioare fixe, să afișeze emoții dezirabile, "plăcute". Singurul spațiu în care persoana se simte profund în contact cu ea însăși este universul emoțional. Invadarea acestui spațiu personal (prin obligativitatea angajatului de a urma training-uri de optimizare a emoțiilor sau de a asimila un anumit limbaj emoțional în relație cu clienții), poate fi percepută de către angajat ca fiind intrusivă, ca lipsă de respect pentru trăirile sale autentice, poate adânci conflictele interioare ale acestuia și îi poate da sentimentul global că organizația deține un control asupra sa, nu doar prin resursele financiare, exigențele activității profesionale etc., ci și prin tendința de a-i controla felul autentic de a simți și de a trăi.

Ceea ce am dori să subliniem este, pe de o parte, faptul că participarea la training-urile de optimizare sau de dezvoltare a abilităților emoționale ar trebui să fie întotdeauna opțională pentru angajat și nu obligatorie, și, pe de altă parte, că interesul liderilor pentru starea de bine a angajatului ar trebui să fie unul real, și nu determinat de nevoile de creștere a profitului organizației sau a eficienței organizaționale. O astfel de atitudine, respectul autentic pentru experiența emoțională a membrilor organizației și preocuparea pentru asigurarea unui climat emoțional optim (gestionarea conflictelor, încurajarea comunicării, propagarea emoțiilor pozitive de la lider spre angajați) sunt instrumente mai puternice de schimbare organizațională decât imperativele și regulile emoționale explicit formulate.

La nivel organizațional, managementul emoțiilor, deși dezirabil, este o provocare pentru orice lider sau specialist în resursele umane. Managementul emoțiilor la nivel individual (abilitatea persoanei de a-și gestiona stările emoționale, în special, a emoțiilor negative) este considerat în prezent o componentă bazală a inteligenței emoționale. Dacă autoreglajul și gestionarea resurselor emoționale nu este una dintre competențele personale ușor de dobândit, cu atât mai dificil este managementul emoțiilor la nivelul grupului organizațional. Specialiștii din domeniul psihologiei organizaționale conștientizează din ce în ce mai mult efectele emoțiilor asupra comportamentului organizațional și sunt interesate de optimizarea condiției emoționale a angajaților. Însă de la a înțelege rolul emoțiilor în organizații și până la a ști cum anume ar putea fi gestionate eficient acestea (atât la nivel individual, cât și la nivelul grupului organizațional), există încă limite conceptuale și

empirice. În opinia noastră, deși îl considerăm a fi un demers dificil, complex, cu adevărat îndrăzneț și provocator, managementul emoțiilor în organizații este realizabil în condițiile în care se sprijină pe două elemente importante: *respectul autentic pentru experiența emoțională a angajaților la locul de muncă și comportamentul emoțional al liderului*. Există deja dovezi empirice potrivit cărora emoțiile liderului influențează emoțiile membrilor grupului: emoțiile se propagă de sus în jos, de la persoana care deține autoritatea, la subordonați. Un lider anxios, cu sentimente de inferioritate, care se simte amenințat de capacitățile subordonaților săi, cu o nevoie de putere sau de control etc., va influența emoțiile membrilor grupului într-un mod diferit decât un lider echilibrat, care este în contact cu sine însuși și are un nivel bun al stimei de sine. Este de la sine înțeles că o primă condiție pentru ca un lider să fie eficient în managementul emoțiilor la nivel organizațional este abilitatea sa de a-și gestiona propriile emoții. La fel, capacitatea sa de a respecta oamenii cu care lucrează implică, în primul rând, un nivel optim al stimei de sine. Echipa managerială este, în opinia noastră, factorul decisiv în crearea și menținerea unui climat emoțional pozitiv la locul de muncă, favorabil desfășurării activităților profesionale.

BIBLIOGRAFIE

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124, 229-246.
- Abraham, R. (1999). Negative affectivity: Moderator or confound in emotional dissonance-outcome relationships? *Journal of Psychology*, 133, 61-72.
- Allport, G.W. (1981). *Structura și dezvoltarea personalității*. București: Editura Didactică și Pedagogică.
- Alloy, L.B., & Abramson, L.T. (1979). Judgment of contingency in depressed and non-depressed students: Sadder but wiser? *Journal of Experimental Psychology*, 108, 441-485.
- André, C. (2003). *Cum să-ți construiești fericirea: o psihologie a fericirii*. București: Editura Trei.
- Andrieș, A.M (2011). Positive and Negative Emotions within the Organizational Context, *Global Journal of Human Social Science*, 11, 9, 27-39.
- Andrieș, A. M. (2009). Emotions Management within Organizations. *The Annals of Dunărea de Jos University of Galați*, 2, 17-34.
- Andrieș, A.M. (2009). Total Quality Management and Professional Performances, *The Annals of Dunărea de Jos University of Galați*, 2, 383-390.
- Ashford, B.E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Ashforth, B.E., & Humphrey, R.H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
- Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in Organizations: A Multi-Level Perspective. *Research in Multi-Level Issues*, 2, 9-54.
- Baerveldt, C., & Voestermans, P. (2005). Culture, Emotion and the Normative Structure of Reality. *Theory & Psychology*; 15, 449-473.
- Bar-On, R. (2004). *Emotional Quotient Inventory. A Measure of Emotional Intelligence*. New York: Multi-Health Systems.
- Barsade, S. (2002). The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-677.
- Barsade, S.G & Gibson, D.E. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations?. *Academy of Management Perspectives*, 21, 36-59.
- Baumgart, H. (2008). *Forme ale geloziei*. București: Editura Trei.
- Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., & Tice, D. M. (1994). *Losing control: How and why people fail at self-regulation*. San Diego: Academic Press.
- Baumeister, R. F., & Leary, M.R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 3, 497-529.
- Blascovich, J. (1992). A biopsychosocial approach to arousal regulation. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 11, 213-237.
- Bloon, F. E., Lazerson, A., & Hofstadter, L. (1985). *Brain, Mind and Behavior*. New York: Freeman.
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, Positive Emotions and Mood Contagion. *The Leadership Quarterly*, 17, 317-334.

- Bohart, A.C., & Greenberg, L.S. (2011) (coord). *Empatia în psihoterapie*. București: Editura Trei.
- Branden, N. (1969). *The Psychology of Self-Esteem*. Toronto: Bantam Books.
- Brehm, J.W. (1999). The Intensity of Emotion. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 2-22.
- Brown, J.D., & Marshall, M.A. (2001). Self-Esteem and Emotion: Some Thoughts about Feelings. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 575 -584.
- Buck, R. (1984). *The Communication of Emotion*. New York: The Guilford Press.
- Bushman, B. J., & Baumeister, R. F. (1998). Threatened egotism, narcissism, self-esteem, and direct and displaced aggression: Does self-love or self-hate lead to violence? *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 219-229.
- Cacioppo, J. T., & Berntson, G. G. (1994). Relationship between attitudes and evaluative space: A critical review, with emphasis on the separability of positive and negative substrates. *Psychological Bulletin*, 115, 401-423.
- Campbell, J.D, Trapnell, P.D., Heine, S.J., Katz, I.M, Loraine E Lavalley, L.E & Lehman, D.R. (1996). Self-Concept Clarity: Measurement, Personality Correlates, and Cultural Boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1, 141-156.
- Cannon, W.B.(1927).The James-Lange theory of emotions: A critical examination and an alternative theory. *American Journal of Psychology*, 39, 106-124.
- Cannon, W. B. (1929). *Bodily changes in pain, hunger, fear an rage*. New York: Appleton.
- Carnevale, P., & Isen, A. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 37, 1-13.
- Carver, C.S., Sutton, S.K., & Scheier, M.F. (2000). Action, Emotion, and Personality: Emerging Conceptual Integration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 741- 751.
- Carver, C.S. (2001). Affect and the Functional Bases of Behavior: On the Dimensional Structure of Affective Experience. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 345 – 356.
- Cattell, R.B. (1966). *Handbook of Multivariate Experimental Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Clarke, C. (2007). I feel really pink and fluffy today: Exploring Emotion through the Discourse of Emotionality and Rationality. Manchester: *Critical Management Studies Conference*, 92-102.
- Clore, G. L., Ortony, A., & Foss, M. A. (1987). The psychological foundations of the affective lexicon. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 751-766.
- Cofer, C.N., & Appley, M.H. (1968). *Motivation: theory and research*. New York, London: Wiley & Sons.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621–656.
- Cordes, C. L., Dougherty, T.W., & Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 685–701.
- Corneau, G. (2000). *Există iubiri fericite?* București: Editura Humanitas.

- Cornelius, R.R. (1991). Gregorio Marafion's Two-Factor Theory of Emotion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 65-69.
- Cosnier, J. (2002). *Introducere în psihologia emoțiilor și a sentimentelor*. Iași: Editura Polirom.
- Côte, S., & Morgan, L.M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 947-962.
- Constantin, T. (2004). *Evaluarea psihologică a personalului*. Iași: Editura Polirom.
- Cron, W.L., Slocum, J.W., VandeWalle, D., & Qingbo Fu, F. (2005). The Role of Goal Orientation on Negative Emotions and Goal Setting When Initial Performance Falls Short of One's Performance Goal. *Human Performance*, 18, 1, 55–80.
- Cropanzano, R., Weiss, H.M., Hale, J.M.S. & Reb, J. (2003). The Structure of Affect: Reconsidering the Relationship Between Negative and Positive Affectivity. *Journal of Management*, 29, 831- 857.
- Cropanzano, R., James, K., & Konovsky, M. A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 595–606.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a “happy” worker is really a “productive” worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 182–199.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160–169.
- Daly, E. A., Polivy, J., & Lancee, W. J. (1983). A conical model for the taxonomy of emotional experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 443-457.
- Davis, M.H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 113-126.
- Darwin, C.[1872](1967). *Expresia emoțiilor la om și animale*. București: Editura Academiei R.S.R.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., and Schaufeli, W.B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Dewe, P., & Cooper, C. (2012). *Well-being and work*. Palgrave Macmillan
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542–575.
- Diener, E., & Larsen, R. J. (1984). Temporal stability and cross-situational consistency of affective, behavioral, and cognitive responses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 4, 871-883.
- Diener, E., & Emmons, R. A. (1985). The independence of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1105–1117.
- Diener, E., & Lucas, R. E. (2000). Subjective emotional well-being. *Handbook of Emotions*. M.Lewis, J.M. Havilland. New York: Guilford Press.
- Diener, E., Smith, H., & Fujita, F. (1995). The personality structure of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 1, 130–141.
- Diener, E., & Diener, M. (1995). Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem. *Journal of Personality & Social Psychology*, 68, 653-663.

- Domagalski, T.A. (1999). Emotion in Organizations: Main Currents. *Human Relations*, 52, 6, 833-852.
- Ekman, P. (1973). *Darwin and facial expression*. New York: Academic Press.
- Ekman, P., & Davidson, R. J. (1994). *The nature of emotion: Fundamental questions*. New York: Oxford University Press.
- Ekman, P. (1993). Facial Expression and Emotion. *American Psychologist*, 48,4, 384-392.
- Ekman, P. (2009). *Minciunile adulților. Indicii ale înșelătoriei în căsnicie, afaceri și politică*. București: Editura Trei.
- Emmons, R. A., & McAdams, D. P. (1991). Personal strivings and motive dispositions: Exploring the links. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 648-654.
- Evans, P. (1989). *Motivation and Emotion*. London, New York: Routledge.
- Feldman, L. A. (1995a). Valence focus and arousal focus: Individual differences in the structure of affective experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 153-166.
- Feldman, L. A. (1995b). Variations in the circumplex structure of mood. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 806-817.
- Feldman Barrett, L. (1997). The relationship among momentary emotional experiences, personality descriptions, and retrospective ratings of emotion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1100-1110.
- Feldman Barrett, L., & Russell, J. A. (1998a). Independence and bipolarity in the structure of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 967-984.
- Feldman Barrett, L. (1998b). Discrete emotions or dimensions? The role of valence focus and arousal focus. *Cognition and Emotion*, 12, 579-599.
- Feldman Barrett, L. (2006). Solving the Emotion Paradox: Categorization and the Experience of Emotion. *Personality and Social Psychology Review*, 10, 20-46.
- Fineman, S., & Sturdy, A. (1999). The Emotions of Control: A Qualitative Exploration of Environmental Regulation. *Human Relations*, 52, 631-646.
- Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000a). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 123-129.
- Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000b). Special issue on emotions in work life. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 3, 123-129.
- Fischer, K. W., Shaver, P. R., & Carnochan, P. (1990). How emotions develop and how they organize development. *Cognition and Emotion*, 4, 81-127.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117, 39-66.
- Forgas, J. P., & George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 3-34.
- Frijda, N.H. (1987). *The Emotions*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Friedman, P.H. (1992). *Friedman Well-Being Scale and Professional Manual*, Plymouth Meeting, PA: Foundation for Well-Being and Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 3, 300-319.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.

- Freud, S. (1980). *Introducere în psihanaliză, Prelegeri de psihanaliză, Psihopatologia vieții cotidiene*. București: Editura Didactică și Pedagogică.
- Gaines, J., & Jermier, J.M. (1983). Emotional Exhaustion in a High Stress Organization. *Academy of Management Journal*, 26, 4, 567-586.
- Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: Free Press
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76, 299–307.
- George, J. M. (1989). Mood and absence. *Journal of Applied Psychology*, 74, 317–324.
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87, 687–697.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 18, 75–109.
- Glasser, W. (2008). *Cum să alegem fericirea*. București: Editura Curtea Veche.
- Goleman, D. (2001). *Inteligență emoțională*. București: Editura Curtea Veche.
- Golu, M. (2005). *Fundamentele psihologiei*. București: Editura Fundației “România de Măine”.
- Golu, M. (1993). *Dinamica personalității*. București: Editura Geneze.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95–110.
- Griner, L. A., & Smith, C. A. (2000). Contributions of Motivational Orientation to Appraisal and Emotion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 727 -740.
- Gross, J., & Levenson, R. (1997). Hiding feelings: The acute effects of inhibiting negative and positive emotions. *Journal of Abnormal Psychology*, 106, 1, 95–103.
- Gross, J.J. (1998). Antecedent-and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1, 224-237.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 16, 250-279.
- Hansen, C.H., & Shantz, C.A. (1995). Emotion-Specific Priming: Congruence Effects on Affect and Recognition Across Negative Emotions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 548 – 557.
- Harber, K. D. (2005). Self-Esteem and Affect as Information. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 276 -288.
- Haslam, N. (1995). The Discreteness of Emotion Concepts: Categorical Structure in the Affective Circumplex. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1012 - 1019.
- Heatherton, T. F., & Polivy, J. (1991). Development and validation of a scale for measuring state self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 891-895.
- Helson, H. (1959). *Adaptation level theory*. În *Psychology: A study of a science*. New York: McGraw-Hill.
- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94, 319-340.

- Hirschhorn, L. (1989). Professionals, authority, and group life: A case study of a law firm. *Human Resource Management*, 28, 2, 235–252.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85, 3, 551–575.
- Holdevici, I. (2000). *Gândirea pozitivă*. București: Editura Dual Tech.
- Hosie, P., Sevastos, P., & Cooper, C.L. (2007). The ‘Happy Productive Worker Thesis’ and Australian Managers. *Journal of Human Values*, 13, 151–176.
- Howitt, D., & Cramer, D. (2006). *Introducere în SPSS pentru psihologie*. Iași: Editura Polirom.
- Huelsman, T.J., Furr, R.M., & Nemanick, R.C. (2003). Measurement of Dispositional Affect: Construct Validity and Convergence with a Circumplex Model of Affect. *Educational and Psychological Measurement*, 63, 655–673.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2005). Goal regulation across time: The effects of feedback and affect. *Journal of Applied Psychology*, 90, 453–467.
- Isen, A.M., & Daubman, K.A. (1984). The influence of affect on categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1206–1217.
- Isen, A.M., Daubman, K.A., & Nowicki, G.P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122–1131.
- Isen, A.M., & Baron, R.A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 13, 1–53.
- Izard, C. E. (1977). *Human emotions*. New York: Plenum.
- Izard, C. E. (1991). *Psychology of emotions*. New York: Plenum.
- Izard, C. E. (1993). Four systems for emotion activation: Cognitive and noncognitive processes. *Psychological Review*, 100, 68–90.
- Izard, C. E. (1990). The Substrates and Functions of Emotion Feelings: William James and Current Emotion Theory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 16, 626–635.
- Jacoby, M. (1994). *Shame and the origins of self-esteem*. Routledge: London & New York.
- James, W. (1884). What is emotion?, *Mind*, 9, 188–205.
- James, W. (1904). The physical basis of emotion. *Psychological Review*, 1, 516–529.
- Johns, G. (1998). *Comportament organizațional*. București: Editura Economică.
- Jung, C.G. (1997). *Tipuri psihologice*. București: Editura Humanitas.
- Judge, T. A., & Larsen, R. J. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 67–98.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology*, 29, 284–297.
- Kantak, D.M., Futrell, C.M., & Sager, J.K. (1992). Job Satisfaction and Life Satisfaction in a Sales Force. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12, 1, 1–7.
- Kaufman, G., & Vosburg, S. K. (1997). “Paradoxical” mood effects on creative problem solving. *Cognition and Emotion*, 11, 151–170.
- Karasawa, K. (1995). An Attributional Analysis of Reactions to Negative Emotions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 456–467.
- Kelly, J. R., & Basade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99–130.
- Kiesler, S. (1973). Emotion in Groups. *Journal of Humanistic Psychology*, 13, 19–31.

- Kihlstrom, J. F., & Klein, S. B. (1994). The self as a knowledge structure. In R. S. Wyer & T. K. Srull (Eds.), *Handbook of social cognition (Volume 1)*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Larsen, R. J., Diener, E., & Emmons, R. A. (1986). Affect intensity and reactions to daily life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 803-814.
- Lazarus, R. S. (2011). *Emoție și adaptare*. București: Editura Trei.
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive–motivational–relational theory of emotion. *American Psychologist*, *46*, 819–834.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 123–133.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- Lewis, K.M. (2000). When Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders. *Journal of Organizational Behavior*, *21*, 221-234.
- LeDoux, J. E. (1989). Cognitive-emotional interactions in the brain. *Cognition and Emotion*, *3*, 267–289.
- LeDoux, J. E. (1995). Emotion: Clues from the brain. *Annual Review of Psychology*, *46*, 209–235.
- LeDoux, J. (1996). *The emotional brain*. New York: Simon & Schuster.
- LeDoux, J. (1998). Fear and the brain: Where have we been, and where are we going. *Biological Psychiatry*, *44*, 1229–1238.
- LeDoux, J. (2000). Emotion circuits in the brain. *Annual Review of Neuroscience*, *23*, 155–184.
- Lelord, F., & André, C. (1999). *Cum să te iubești pe tine pentru a te înțelege mai bine cu ceilalți*. București: Editura Trei.
- Lelord, F., & André, C. (2003). *Cum să ne exprimăm emoțiile și sentimentele*. București: Editura Trei.
- Llu, J.H., Karasawa, K., & Weiner, B. (1992). Inferences about the Causes of Positive and Negative Emotions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *18*, 603 - 615.
- Locke, E.A., McClear, K., & Knight, D. (1996). Self-esteem and work. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *11*, 1–32.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, *3*, 157–189.
- Lyubomirsky, S., & Ross, L. (1997). Hedonic consequences of social comparison: A contrast of happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, *73*, 1141-1157.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. New York: Multi-Health Systems.
- Malim, T. (1999). *Procese cognitive*. București: Editura Tehnică.
- Marcus, S. (1971). *Empatia. Cercetări experimentale*. București: Editura Academiei Române.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Maslow, A.H. (1962). *Toward a Psychology of Being*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Maslow, A.H. (2007). *Motivație și personalitate*. București: Editura Trei.
- Mattheews, G., Deary, I.J., & Whiteman, M.C. (2005). *Psihologia personalității. Trăsături, cauze, consecințe*. Iași: Editura Polirom.

- Matthews, G., Davies, D. R., & Lees, J. L. (1990). Arousal, extraversion, and individual differences in resource availability. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 150–168.
- Mărgineanu, N. (1999). *Psihologia persoanei*. București: Editura Științifică.
- McClelland, D.C.(1985). *Human motivation*. Cambridge, UK: Cambridge, University Press.
- Miclea, M. (2003). *Psihologie cognitivă. Modele teoretico-experimentale*. Iași: Editura Polirom.
- Minulescu, M. (2005). *Psihodiagnoza modernă. Chestionarele de personalitate*. București: Editura Fundației „România de Măine”.
- Minulescu, M., (2004). *Teorie și practică în psihodiagnoză*. București: Editura Fundației „România de Măine”.
- Minulescu, M. *ABCD-M. Manual tehnic și interpretativ*. Editura Sinapsis: Cluj-Napoca.
- Minulescu, M., (2001). *Introducere în analiza jungiană*. București: Editura Trei.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing Emotions In The Workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9, 3, 257- 274.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 4, 986–1010.
- Mumby, D.K., & Putnam, L.L (1992). The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality. *Academy of Management Review*, 17, 465- 486.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Necowitz, L. B., & Roznowski, M. (1994). Negative affectivity and job satisfaction: Cognitive processes underlying the relationship and effects on employee behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 3, 270–294.
- Neumann, R., & Strack, F. (2000). “Mood contagion”: The automatic transfer of moods between persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 211–223.
- Nezlek, J.B., & Plesko, R.M. (2001). Day-to-Day Relationships among Self-Concept Clarity, Self-Esteem, Daily Events, and Mood. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 201-211.
- Panksepp, J. (1998). *Affective neuroscience. The foundations of human and animal emotions*. Oxford: Oxford University Press.
- Parrot W.G., & Smith R.H. (1993). Distinguishing expression of envy and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 906-920.
- Pavelcu, V. (1969). *Din viața sentimentelor*. București: Editura Enciclopedică Română.
- Pavelcu, V. (1937). *Caracterele afectivității*. În *Analele de psihologie*, 4. București: Societatea Română de Cercetări Psihologice.
- Pavelcu, V. (1970). *Invitație la cunoașterea de sine*. București: Editura Științifică.
- Phillips, A.G., & Silvia, P.J. (2005). Self-Awareness and the Emotional Consequences of Self-Discrepancies. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 703- 713.
- Pitariu, H.D. (1983). *Psihologia selecției și formării profesionale*. Cluj-Napoca: Editura Dacia.
- Pitariu, H.D. (2000). *Managementul resurselor umane: Evaluarea performanțelor profesionale*. București: Editura All Beck.
- Popa, M. (2010). *Statistici multivariate aplicate în psihologie*. București: Editura Polirom.
- Popescu - Neveanu, P. (1969). *Personalitatea și cunoașterea ei*. București: Editura Militară.

- Popescu - Neveanu, P. (1976). *Curs de psihologie generală*. București: Editura Universitară.
- Pressman, S.D., & Cohen, S. (2005). Does Positive Affect Influence Health? *Psychological Bulletin*, 131, 6, 925-971.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion*, 23, 2, 125–154.
- Pugliesi, K., & Shook, S. (1997). Gender, jobs, and emotional labor in a complex organization. *Social Perspectives on Emotion*, 4, 283–316.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 1, 23–37.
- Rafaeli, A., & Worline, M. (2001). Individual Emotion in Work Organizations. *Social Science Information*, 40, 95 -123.
- Rafaeli, E., Rogers, G.M. & Reville, W. (2007). Affective Synchrony: Individual Differences in Mixed Emotions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 915-932.
- Rimé, B. (2007). *Comunicarea socială a emoțiilor*. București: Editura Trei.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081.
- Ryff, C.D. & Burton, S. (1998). The Contours of Positive Human Health. *Psychological Inquiry* 9,1, 1–28.
- Reisenzein, R. (1994). Pleasure-arousal theory and the intensity of emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 525-539.
- Robinson, M. D., & Clore, G. L. (2002a). Belief and feeling: Evidence for an accessibility model of emotional self-report. *Psychological Bulletin*, 128, 934-960.
- Robinson, M. D., & Clore, G. L. (2002b). Episodic and semantic knowledge in emotional self-report: Evidence for two judgment processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27, 1520-1532.
- Robinson, M. D., Solberg, E. C., Vargas, P. T., & Tamir, M. (2003). Trait as default: extraversion, subjective well-being, and the distinction between neutral and positive events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 517–527.
- Robinson, M. D. (2004). Personality as performance: Categorization tendencies and their correlates. *Current Directions in Psychological Science*, 13, 127-129.
- Robinson, M.D., & Kirkeby, B. S. (2005). Happiness as a Belief System: Individual Differences and Priming in Emotion Judgments. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 1134 -1144.
- Roco, M. (2001). *Creativitate și inteligență emoțională*. Iași: Editura Polirom.
- Rogers, C.R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21, 95-103.
- Rogers, C.R. (1975). Empathic: An unappreciated way of being. *The Counseling Psychologist*, 5, 2-10.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rogers, C. R. (1980). *A way of being*. Boston: Houghton Mifflin.

- Roney, C.J.R, Higgins, E.T., & Shah, J. (1995). Goals and Framing: How Outcome Focus Influences Motivation and Emotion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1151-1160.
- Rottinghaus, P.J., Day, S.X. & Borgen, F.H. (2005). The Career Futures Inventory: A Measure of Career-Related Adaptability and Optimism. *Journal of Career Assessment*, 13, 3-24.
- Rountree, B.H. (1984). Psychological burnout in task groups. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7, 235-248.
- Russell, J. A. (1979). Affective space is bipolar. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(3), 345-356.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality & Social Psychology*, 39, 1-6, 1161-1178.
- Russell, J. A., & Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125, 3-30.
- Russell, J. A., & Feldman-Barrett, L. (1999). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: Dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 805-819.
- Sartre, J.P. (1997). *Psihologia emoției*. București: Editura IRI.
- Sava, F. (2004). Analiza datelor în cercetarea psihologică. Metode statistice complementare. Cluj-Napoca: Editura ASCR.
- Schachter, S., & Singer, J.E (1962). Cognitive, Social, and Physiological Determinants of Emotional State. *Psychological Review*, 69, 379-399.
- Scherer, K.R. (1984). Emotion as a multicomponent process: A model and some cross-cultural data, în P.Shaver (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology*, 5, 37-63, Beverly Hills, CA, Sage.
- Srivastava, S., McGonigal, K.M., Richards, J.M., Butler, E.A., & Gross, J.J. (2006). Optimism in Close Relationships: How Seeing Things in a Positive Light Makes Them So. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 1, 143-153.
- Seligman, M.E.P. (2007). *Fericirea autentică*. București: Editura Humanitas.
- Seo, M.G., Feldman Barrett, L., & Bartunek, J.M. (2004). The Role of Affective Experience in Work Motivation. *Academy of Management Review*, 29, 3, 423-439.
- Shamir, B. (1992). Attribution of Influence and Charisma to the Leader: The Romance of Leadership Revisited. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 5, 386-407.
- Shaver, P., Schwartz, J., Kirson, D., & O'Connor, C. (1987). Emotion knowledge: Further exploration of a prototype approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1061-1086.
- Showers, C. (1992). Compartmentalization of positive and negative self-knowledge: Keeping bad apples out of the bunch. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 1036-1049.
- Showers, C. J., & Kling, K. C. (1996). Organization of self-knowledge: Implications for recovery from sad mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 578-590.
- Simon, H. A. (1967). Motivational and emotional controls of cognition. *Psychological Review*, 84, 29-39.

- Sokol, R.I., & Strout, S.L. (2006). A Complete Theory of Human Emotion: The Synthesis of Language, Body Culture and Evolution in Human Feeling. *Culture & Psychology*, 12, 115-123.
- Sonnemans, J., & Frijda, N. H. (1994). The structure of subjective emotional intensity. *Cognition and Emotion*, 8, 329-350.
- Smith, C.A., & Ellsworth, P.C. (1985). Patterns of Cognitive Appraisal in Emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 813 – 838.
- Smith, K.K. (1984). Exploring Collective Emotion. *American Behavioral Scientist*, 27, 813-828.
- Smith, R.H. & Kim, S.H. (2007). Comprehending Envy. *Psychological Bulletin*, 133, 1, 46–64.
- Smith, E.E., Fredrickson, B.L., Hoeksema, S.N., & Loftus, G.R. (2005). *Introducere în psihologie*. București: Editura Tehnică.
- Stoppard, J.M., & Gruchy, C.D.G. (1993). Gender, Context, and Expression of Positive Emotion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 143-150.
- Storm, C., & Storm, T. (1987). A taxonomic study of the vocabulary of emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 805-816.
- Sutton, R. I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, 36, 2, 245–268.
- Taylor, C.W. (1964). *Creativity: Progress and Potential*. New York: McGraw Book Company.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Thayer, R. E. (1978). Towards a psychological theory of multidimensional activation. *Motivation and Emotion*, 2, 1-34.
- Thayer, R. E. (1986). Activation-deactivation adjective check list: Current overview and structural analysis. *Psychological Reports*, 58, 607-614.
- Thayer, R. E. (1989). *The biopsychology of mood and arousal*. New York: Oxford University Press.
- Thoresen, C.J., Bradley, J.C., Bliese, P.D., & Thoresen, J.D. (2004). The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages. *Journal of Applied Psychology*, 89, 5, 835–853.
- Thompson, E.R. (2007). Development and Validation of an Internationally Reliable Short-Form of the Positive and Negative Affect Schedule (PANAS). *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38, 227 – 242.
- Tiberius, V. (2006). Well-Being: Psychological Research for Philosophers. *Philosophy Compass*, 1,5, 493-505.
- Tugade, M.M & Fredrickson, B.L. (2006). Regulation of Positive Emotions: Emotion Regulation Strategies that Promote Resilience. *Journal of Happiness Studies*, 8, 311-333.
- Vautier, S., & Raufaste, E. (2003). Measuring Dynamic Bipolarity in Positive and Negative Activation. *Assessment*, 10, 49- 55.
- Vecchio, R.P. (2000). Negative Emotion in the Workplace: Employee Jealousy and Envy. *International Journal of Stress Management*, 7, 3, 161-179.

- Velten, E. (1968). A laboratory task for induction of mood states. *Behavior Research and Therapy*, 6, 473–482.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96, 465-490.
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219-235.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Watson, D., & Tellegen, A. (1999). Issues in the dimensional structure of affect – Effects of descriptors, measurement error, and response formats: Comment on Russell and Carroll (1999). *Psychological Bulletin*, 125, 601–610.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173–194.
- 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.
- Williams, S., & Shiaw, W. T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *Journal of Psychology*, 133, 656–668.
- Wilson, T.D., Centerbar, D.B., Kermer, D.A., & Gilbert, D.T. (2005). The Pleasures of Uncertainty: Prolonging Positive Moods in Ways People Do Not Anticipate. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 1, 5-21.
- Wood, J. V., Heimpel, S. A., & Michela, J. L. (2003). Savoring versus dampening: Self-esteem differences in regulating positive affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 566-580.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84–89.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 3, 486–493.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 6, 1063–1070.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations*, 20, 2, 205–232.
- Wolpin, J., Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1991). Is job satisfaction an antecedent or a consequence of psychology burnout? *Human Relations*, 44, 2, 193–209.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491–499.
- Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1–13.
- Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35, 151–175.

- Zajonc, R. B. (1984). On the primacy of affect. *American Psychologist*, 39, 117–123.
- Zlate, M. (1999). *Psihologia mecanismelor cognitive*. Iași: Editura Polirom .
- Zlate, M. (2000). *Fundamentele psihologiei*. București: Editura Pro- Humanitate.
- Zlate, M. (2004). *Tratat de psihologie organizațional-managerială*. Iași: Editura Polirom.
- Zurbriggen, E.L., & Sturman, T.S. (2002). Linking Motives and Emotions: A Test of McClelland's Hypotheses. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 521-535.