

## STUDII ȘI CERCETĂRI

---

# Investigarea impactului emoțiilor negative asupra reglării emoționale în organizații

---

EUGEN DUMBRAVĂ

*Universitatea „Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca, Romania*

### Abstract

The present study evaluates the impact of negative emotions on emotional regulation in four organizations with different levels of competition. Based on literature, we assume that organizations differ regarding competition and have different levels of negative affects associated. The levels of negative affects have a relationship with the subjects capacity of self-control as well. Another exploratory objective was the examination of the way in which organization type and the capacity of self-control could predict negative affect. The results confirmed these two assumptions, considering also the fact that organization performance could be an indicator of competition, and the negative affects yielded significant correlations with self-control capacity as well. The results show also the fact that we can predict negative affect from self-control scores. We conclude with a hypothetical explanation model which could be tested in future studies.

### Keywords

negative emotions, control, emotional regulation, work environment

### Rezumat

Acest studiu investighează impactul emoțiilor negative asupra reglării emoționale în patru medii organizaționale cu nivele diferite de competitivitate. Presupunem, pe baza literaturii de specialitate, că organizațiile diferă în ceea ce privește competitivitatea și au asociate intensități diferite de afectivitate negativă. De asemenea, nivelul acestei afectivități negative este relaționat și cu capacitatea de autocontrol a anagajaților. Un alt obiectiv de tip exploratoriu a fost examinarea modului în care capacitatea de autocontrol poate fi un predictor al afectului negativ. Rezultatele confirmă aceste două ipoteze, considerând faptul că performanța este un indicator al competitivității și, de asemenea, că afectivitatea negativă prezintă corelații semnificative cu capacitatea de autocontrol. Rezultatele arată și faptul că putem face o predicție a afectului negativ pe baza variabilei autocontrol. Concluzionăm cu un model explicativ ipotetic care ar putea fi testat în studii viitoare.

### Cuvinte cheie

emoții negative, control, reglare emoțională, mediu de lucru

### Résumé

Cette étude examine l'impact des émotions négatives sur la régulation émotionnelle dans quatre environnements organisationnels avec des niveaux différentes de compétitivité. A partir de la littérature de spécialité on va soupçonner que les organisations diffèrent en termes de compétitivité et qu'elles génèrent des intensités de l'affectivité négative correspondant à cette compétitivité. Le niveau de cet affect négatif est lié aussi à la capacité d'autocontrôle des sujets. Les résultats confirment ces deux hypothèses et estiment que la performance est un indicateur de la compétitivité et en même temps que l'affect négatif présente des associations avec de la capacité d'autocontrôle pas aléatoire. Suivant des résultats négatifs concernant la prédiction de l'affectivité négative et d'autocontrôle par chaque type d'organisation analysée, des prédicteurs considérés totalement distinct et différent offrent un modèle explicatif hypothétique qui pourrait être testé dans des prochaines études.

### Mots-clés

émotions négatives, contrôle, réglage émotionnel, l'environnement de travail

---

Correspondence concerning this article should be addressed to Eugen Dumbravă, E-mail: eugen.dumbrava@habar.ro

## Introducere

Emoțiile sunt experiențe zilnice ale vieții, atât în mediul intim, cât și la serviciu. Ele reprezintă atât răspunsul nostru la evenimente și situații pe care le întâlnim și, în același timp, pot determina, la rândul lor, alte reacții emoționale. Rolul emoției în context organizațional a fost puțin înțeles înainte de anii '90. Pekrun și Frese (1992) notau că există foarte puține cercetări în domeniul emoțiilor la locul de muncă, atât în literatura de specialitate din Marea Britanie, cât și în Germania. Ulterior, au apărut în cercetarea din domeniul conceptele de *muncă emoțională* sau *efortul emoțional* (Zapf, Vogt, Seifert, Mertini, & Isic, 1999), care presupun faptul că, în organizații, angajatului i se cere să manifeste la serviciu numai anumite emoții acceptate și aceasta poate avea implicații asupra tonusului emoțional general al angajatului.

Pe de altă parte, teoria evenimentelor afective (Weiss & Cropanzano, 1996) susține că mediul organizațional creează evenimentele afective, astfel încât termenii „neplăceri” și „încurajări” au fost asociați și folosiți mai târziu pentru a reprezenta evenimente afective pozitive și negative la locul de muncă (Kanner, Coyne, Schaefer, & Lazarus, 1981). Neplăcerile și încurajările au ca rezultat reacții emoționale care, la rândul lor, au consecințe comportamentale și atitudinale pentru angajați, dar și pentru organizație.

În ceea ce privește reglarea emoțională, aceasta a beneficiat de atenția literaturii din domeniile psihologiei și sociologiei începând cu anii 1980, fiind foarte de actualitate în sectorul de servicii și axându-se pe calitatea relației dintre angajat și client. Zapf și colab. (1999) au dezvoltat o structură conceptuală pentru multiplele fațete ale acestei zone de investigație, fiind preocupați preponderent de efectele reglării emoționale asupra confortului psihic al angajatului.

Reacțiile emoționale în cadru organizațional pot fi un rezultat al conviețuirii la locul de muncă, iar intensitatea emoțiilor poate perturba mersul obișnuit al lucrurilor (Jones & George, 2009). Deci, emoțiile sunt parte a procesului prin care

oamenii reacționează la mediul organizațional și nu trebuie neglijate în studierea performanței în muncă sau a comportamentului angajatului.

## Abordarea relației dintre emoțiile negative și reglarea emoțională

Organizațiile sunt, prin definiție, îmbinarea ordonată a unor elemente sociale multiple și un important generator de trăiri afective. Conceptul în sine de organizație, aduce cu el o formă de management: încercarea de a controla. Și dacă scopul este controlul, emoția reprezintă o problemă greu de stăpânit. Ea îi mișcă pe oameni în moduri uneori neașteptate. Tocmai, de aceea anumite manifestări emoționale au fost interzise și reglementate în organizații, în încercarea managerilor de a le controla, ca pe niște forțe de nestăpânit, potențial distrugătoare, în viața organizațională (Mastenbroek, 2000; Taylor, 1911). Realitatea organizațională este, în mod inerent, emoțională. Potrivit lui Fineman și Sturdy (1999), controlul și reacțiile la aceasta reprezintă în mod substanțial procese emoționale. Mai mult, organizațiile cuprind o bogăție de emoții experimentate, însă nerecunoscute ca atare.

Interacțiunile sociale de la locul de muncă sunt importante pentru înțelegerea emoțiilor, a amănuntelor vieții zilnice și a normelor după care se conduc acestea. Afișarea „în public” a emoțiilor, ceea ce Goffman (1959) ar descrie ca prezentarea unei „fețe”, arată cât de mult este întrepătrunsă activitatea umană și aspectele psihice individuale, cu viața socială.

Analiza procesului muncii ne permite să înțelegem că emoția la locul de muncă poate fi „dură” și „productivă”, dar poate fi considerată și ceva banal. Acest tip de analiză vizează tendința managementului de a controla munca, fizic sau în alt mod, și poate să arate cum sunt uneori constrânși actorii organizaționali să satisfacă prescripțiile manageriale, printr-o forma de control adecvată. O ipoteză interesantă este că angajatorii își doresc mai mult decât o simplă complianță de la angajații lor, doresc un angajament emoțional față de scopurile organizației eradicând astfel posibilitatea

apariției unui conflict. De exemplu, unele studii sugerează că tendințele pentru un control normativ și introducerea tehnicilor de supraveghere au reușit să inducă un control asupra emoțiilor în mediile respective (Hopfl, 2002; Sewel & Wilkinson, 1992; Willmott, 1993).

Unele cercetări (Dasborough, 2006) arată că principala sursă a reacțiilor emoționale pozitive sau negative ale angajaților este comportamentul liderilor; de exemplu, în studiul calitativ citat, angajații și-au amintit în mod predominant incidentele negative, oferind mai multe detalii și cu mai multă intensitate doar în sfera aspectelor negative.

Premisa tacită conform căreia moderarea emoțiilor angajaților rămâne o prerogativă a managerilor, se insinuează în spatele mulțimii de mecanisme și practici organizaționale menite să determine manifestarea emoțiilor dorite. Astfel, discursul despre stresul la locul de muncă poate fi înțeles în concordanță cu interesele managerilor (Newton, Handy, & Fineman, 1995).

Una dintre cele mai influente și prolifiche abordări în studiul emoțiilor și al reglării emoționale, modelul procesual al emoțiilor propus de Grandey (2000) se concentrează pe modul în care angajații folosesc procesele de gestionare a emoțiilor și de realizare a efortului emoțional, centrat mai degrabă pe angajat decât pe munca în sine (Brotheridge & Grandey, 2002). Astfel, modelul propus de Grandey (2000), sugerează ca există două tipuri principale de ținere sub control a emoțiilor implicate în efortul emoțional: controlul bazat pe antecedente și cel bazat pe rezultat. El dezvoltă mai departe conceptual în context organizațional cele două forme de manifestare a emoțiilor conceptualizate de Hochschild (1983): „manifestarea emoțiilor de profunzime” și „manifestarea emoțiilor de suprafață”. Astfel, comportamentele de reglare emoțională ale angajaților implică ambele tendințe de manifestare a unor emoții cerute, dar au la bază motive și intenții diferite. Mai specific, „manifestarea de profunzime” îi determină pe angajați să își controleze emoțiile astfel încât acestea să pară autentice, în vreme ce „manifestarea de suprafață” îi determină pe aceștia să își controleze emoțiile cu scopul de a-și realiza obiectivele postului. Dasborough &

Ashkanasy (2003) susțin că angajații îi văd pe lideri ca sursă a „neplăcerilor”, când sunt invocate emoțiile negative și a „încurajărilor”, când sunt invocate emoțiile pozitive. Am ales, prin urmare, ca principal obiectiv al acestui studiu, analiza câtorva medii de lucru competitive și observarea gradului în care emoțiile negative prezente în aceste organizații pot fi ținute sub control, ca parte a reglării emoționale, precum și măsura în care aceste medii organizaționale favorizează anumite emoții negative. Din acestea, putem presupune faptul că, pe de o parte capacitatea sporită de gestionare sau altfel spus autocontrolul individual este un factor individual care poate permite individului să manifeste sau nu afectivitate negativă la locul de muncă. Capacitatea de autoreglare emoțională a fost pusă în discuție și în context organizațional, fiind în ultimii ani des cercetată și fiind inclusă în cadrul conceptului mai larg de inteligență emoțională (de exemplu, Grandey, 2000; Mayer & Salovey, 1997). Utilitatea acestei competențe în gestionarea emoțiilor fiind pusă în evidență și de anumite studii (de exemplu, Wong & Law, 2002) în domeniul organizațional competitiv/manAGERIAL. Pe de altă parte, anumite medii organizaționale competitive moderne tind să favorizeze apariția afectivității negative (Andrieș, 2009; Andrieș, 2011).

Bazându-ne pe analiza literaturii de specialitate și pe rezultatele unei metaanalize recente (Dumbravă, 2012), am formulat următoarele ipoteze:

*Ipoteza 1. Angajații cu emoționalitate negativă mai mare vor avea nivele scăzute de control al emoțiilor, atât ca stare, cât și ca trăsătură de personalitate.*

Ne-am propus să studiem această relație și pe fondul concluziilor desprinse dintr-o metaanaliza recentă (Dumbravă, 2012) care a confirmat că reglarea emoțională corelează pozitiv factorii individuali pozitivi (de exemplu: mulțumire, seninătate, recunoștință, încurajare, expresivitate pozitivă) și negativi (rușine, mânie, cinism etc.) și respectiv corelează pozitiv cu evenimentele activatoare din mediu (de exemplu: agresivitatea clienților, ambiguitatea așteptărilor clienților)

și negativ cu factorii organizaționali (de exemplu: suportul colegilor, control, participare la decizii) cât și cu activismul emoțional al individului de exemplu: agreabilitate, evitare emoțională, reziliență, epuizare emoțională), asocierea cu reglarea emoțională fiind insuficient explicată prin abordările curente. Este poate de presupus faptul că reglarea emoțională este un mecanism de răspuns la anumite solicitări din mediul organizațional. Deci, apariția emoțiilor negative este atât o caracteristică de mediu, cât și o caracteristică individuală, în care trăsăturile individuale de personalitate, respectiv măsura în care persoana este capabilă de autocontrol emoțional, (inteligența emoțională), sunt de o importanță majoră (Jones & George, 2009). Afectivitatea negativă este deci inerentă activității organizaționale, fiind cauzată și de lideri și, cu cât există o capacitate mai mare de autocontrol, cu atât aceasta vor fi la un nivel mai redus. Tot ca o susținere a abordării propuse stă și o altă metaanaliză recentă (Hülshager și Schewe, 2011) în care s-a reconfirmat faptul că între reglarea emoțiilor de suprafață și performanța angajaților există o relație semnificativă, rezultatele sugerând că disonanța emoțiilor de suprafață este dăunătoare atât pentru bunăstarea, cât și pentru performanța angajatului.

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

*Ipoteza 2. Angajații care provin din medii organizaționale diferite sunt predispuși la niveluri diferite ale emoțiilor negative și nivelului diferite de performanță în muncă.*

Identificarea unei relații între performanța asociată unui mediu competitiv și emoțiile negative tinde să confirme abordările anterioare, potrivit cărora performanța în muncă poate fi influențată de reacțiile emoționale la feedback-ul acordat angajaților. Astfel, Gaddis, Connelly, & Mumford (2004) au examinat recent feedback-ul negativ furnizat de către lideri și au descoperit că acesta este un eveniment afectiv la locul de muncă. Au descoperit că atitudinile și performanța subordonaților au fost influențate de natura feedbackului și de reacția emoțională a subordonaților la feedback. Astfel, în termenii teoriei evenimentelor afective, comportamentul liderilor poate fi văzut ca un eveniment afectiv la locul de muncă, care produce emoții constante, pozitive și negative pentru angajați. Acest aspect are implicații practice deosebite asupra demersurilor de diagnoză și dezvoltare organizațională prin identificarea unor predictorii ai performanței în muncă, cum sunt emoțiile negative și, apoi, prin crearea condițiilor optime pentru schimbarea necesară.

Astfel, în acest studiu corelațional, am urmărit să identificăm existența unei asocieri între emoțiile negative și controlul exercitat de individ în ce privește reglarea emoțională, ca o încercare de verificare cross-culturală a unor relații cercetate doar anumite zone ale lumii, cum ar fi Statele Unite ale Americii sau Marea Britanie. Astfel vom putea desprinde și aspecte culturale specific autohtone privind manifestarea emoțiilor negative și efectele exercitării controlului emoțiilor la locul de muncă.

Un alt obiectiv de tip exploratoriu, care ține cont de prima ipoteză, este examinarea măsurii în care varianța variabilei afectivitate negativă poate fi explicată de variabila capacitatea de autocontrol.

## **Metodă**

### **Participanți**

La acest studiu au participat 94 de angajați, majoritatea aflați în poziții cheie, manageriale, în patru companii din piața autohtonă, companii caracterizate ca activând într-un mediu extrem de competitiv, fiind

lideri de piață în domeniul lor de activitate. Cele patru domenii de activitate au fost: construcții (40 angajați), servicii medicale (11 angajați), servicii turistice (21 angajați) și servicii de consultanță financiară (22 angajați).

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

## Instrumente

*Chestionarul PANAS-X* (Positive and Negative Affect Schedule - Expanded Version) (Inventar al emoțiilor pozitive și negative - versiunea extinsă) a fost realizat de Watson și Clark (1994) pe baza unor lucrări anterioare ale lui Watson, Clark și Tellegen (1988), respectiv a chestionarului PANAS, și reprezintă unul din cele mai folosite instrumente de evaluare a afectivității. Au fost folosiți 60 de itemi. Angajaților li s-a cerut să evalueze pe o scală Likert de la 1 la 5 (1 = foarte puțin; 5 = foarte mult), măsura în care au perceput emoția respectivă aferentă stării generale (cum vă simțiți de obicei). Chestionarul de măsurare a emoțiilor pozitive și negative a fost, mai întâi, tradus în limba română și apoi distribuit spre completare. Studiile au arătat că PANAS are proprietăți psihometrice excelente (Watson & Clark, 1994). Pentru cele 13 subscale ale *PANAS-X* coeficientul de consistență internă Alpha Cronbach are următoarele valori: afectivitatea negativă, conține 10 itemi ( $\alpha = .63$ ), afectivitatea pozitivă conține 10 itemi ( $\alpha = .64$ ).

*Chestionarul Multidimensional de Personalitate MPQ* (Multidimensional Personality Questionnaire) (Patrick, Curtin, Tellegen, 2002) permite realizarea unei analize cuprinzătoare a personalității atât la nivel de trăsătură, cât și la niveluri structurale. Chestionarul are 18 scale: 3 de validitate, 4 care măsoară trăsături generale,

precum și 11 care măsoară trăsături specifice. Au fost folosite doar scalele de afectivitate negativă și impulsivitate, necesare realizării scopului acestui studiu. Chestionarul Multidimensional de Personalitate MPQ a fost, mai întâi tradus în limba română și apoi au fost distribuite spre completare cele două scale. Chestionarul măsoară frecvența surselor de afectivitate negativă și impulsivitate prin intermediul a câte șase itemi. Exemplu de itemi pentru scala de afectivitate negativă: „Deseori mă simt iritat(ă) de mici neplăceri”. Exemplu de itemi pentru scala de impulsivitate: „Deseori îmi place să fac primul lucru care îmi trece prin minte.” Angajaților li s-a cerut să evalueze pe o scală Likert de la 1 la 5 (1 = Dezacord total; 5 = Acord total), măsura în care au perceput emoția respectivă, aferentă situațiilor care constituie întotdeauna surse de impulsivitate și afectivitate negativă. Și pentru acest instrument există dovezi empirice privind proprietățile psihometrice adecvate (Patrick, Curtin, Tellegen, 2002). Valoarea coeficientului de consistență internă Alpha Cronbach obținut de noi pentru MPQ este de .83 la scala de *afectivitate negativă* și de .67 la scala de *impulsivitate*.

*Inventarul de evaluare a motivației performanței* (Achievement Motivation Inventory ; Schuler, Thornton, Frintrup și Mueller-Hanso, 2004) permite investigarea motivației, considerată a fi a doua trăsătură relevantă în predicția performanței superioare, după abilitățile cognitive. Pentru studiul de față, au fost folosite doar scalele de autocontrol (SK - pentru a surprinde modul în care subiectul este controlat, concentrat, disciplinat, felul în care amâna satisfacerea dorințelor, precum și modul în care se organizează în acest sens) și efort compensator (KA - pentru a surprinde modalitățile subiectului de: a evita teama în mod constructiv, a reacționa la stres, a fi stimulat, a se strădui și compensa teama). Pentru *Inventarul de evaluare a motivației performanței (AMI)* coeficientul de consistență internă Cronbach Alpha obținut în acest studiu este de .68 pentru scala de efort compensator și de .72 pentru scala de autocontrol.

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

1987) este considerat unul dintre cele mai bune inventare de personalitate. Am folosit doar scala de evaluare a autocontrolului (SC), pentru a răspunde scopului acestui studiu, anume de a surprinde modalitățile de control ale angajaților prin: abilitatea de se gândi înainte de a acționa, prin încercarea de controlare a emoțiilor și furiei, prin faptul că se mândrește cu abilitatea de auto-disciplinare, precum și prin faptul că e precaut și nu se poartă nechibzuit. Valoarea coeficientului de consistență internă Cronbach Alpha pentru *Inventarul Psihologic California este de .78* la scala de autocontrol.

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

## Procedura

Investigarea s-a derulat simultan la nivelul fiecărei organizații, prin folosirea chestionarelor în varianta electronică. Selecția a fost nealeatoare pe bază de disponibilitate. Angajații au fost informați asupra intenției de cercetare, a instructajului legat de aplicarea instrumentelor, precum și a finalității acțiunii și asigurării confidențialității răspunsurilor furnizate. Toți angajații au fost informați despre natura studiului și au fost de acord să participe, după ce conducerea companiei și-a dat anterior acordul asupra acestui demers.

Procedura a fost aceeași pentru toate cele 4 companii: angajații au primit un e-mail de informare din partea directorului

general/CEO/directorului la nivel național, după caz, în care se preciza scopul și beneficiile participării la testare, pașii, denumirea testelor, forma în care vor fi primite pe e-mail și completate, politicile de confidențialitate și apoi termenul limită stabilit la maximum o săptămână din momentul primirii testelor.

## Rezultate

### Statistici descriptive și corelaționale

Tabelul 1 conține statisticile descriptive pentru scorurile obținute la proba PANAS-X precum și matricea corelațională a principalelor variabile de interes.

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

Constatăm o asociere moderată, negativă, între variabila autocontrol (AMI) care descrie acel comportament controlat, concentrat, disciplinat, dispus a amâna satisfacerea dorințelor, organizat și afectivitatea negativă (MPQ) cu ( $r[92] = -.47$ ,  $p < .001$ ) și cu impulsivitatea (MPQ) cu ( $r[92] = -.36$ ,  $p < .001$ ). Autocontrolul (AMI) are asocieri moderat spre substanțiale și cu afectivitatea negativă (PANAS) cu un ( $r[92] = -.47$ ,  $p < .001$ ), cu afectivitatea pozitivă ( $r[92] = .35$ ,  $p < .001$ ), cu frica ( $r[92] = -.47$ ,  $p < .001$ ), cu ostilitatea ( $r[92] = -.40$ ,  $p < .001$ ), cu vinovația ( $r[92] = -.32$ ,  $p < .001$ ), cu tristețea ( $r[92] = -.45$ ,  $p < .001$ ), cu timiditatea ( $r[92] = -.33$ ,  $p < .001$ ), cu oboseala ( $r[92] = -.48$ ,  $p < .001$ ). S-a obținut, de asemenea, o asociere scăzută, negativă, între autocontrol (CPI) - considerat a fi aceea abilitate a unei persoane de a se gândi înainte de a acționa, de a încerca să-și controleze emoțiile și furia, de a fi mândru/mândra că se auto-disciplinează, de a fi precaut/ă - și afectivitatea negativă (MPQ), ( $r[92] = -.29$ ,  $p < .001$ ) și respectiv impulsivitate (MPQ), ( $r[92] = -.28$ ,  $p < 0.001$ ). A rezultat, de asemenea, o asociere slabă între aceeași variabilă autocontrol (CPI) și afectivitatea negativă (PANAS), ( $r[92] = -.23$ ,  $p > .05$ ), frică, ( $r[92] = -.25$ ,  $p > .05$ ) și respectiv ostilitate ( $r[92] = -.21$ ,  $p > .05$ ).

Tabelul 1. *Statisticile descriptive ale variabilelor studiului*

	Statistici descriptive		Corelații																			
	M	AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1. Gen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Varsta	34.29	6.67	-.17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Afectivitate negativa (MPQ)	2.53	.837	.00	-0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Impulsivitate (MPQ)	2.15	.56	.09	0.11	.44**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Afectivitatea negativa (PANAS)	1.44	.47	-.05	-0.05	.60**	.30**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Afectivitatea pozitiva (PANAS)	3.62	.58	.19	0.17	-.28**	-.05	-.27**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Frica (PANAS)	1.47	.50	-.09	-0.08	.59**	.30**	.93**	-.26**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Ostilitatea (PANAS)	1.38	.51	-.09	-0.09	.57**	.30**	.79**	-.20*	.71**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9. Vinovatia (PANAS)	1.27	.48	-.04	-0.05	.34**	.09	.67**	-.18	.60**	.50**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10. Tristetea (PANAS)	1.40	.55	-.07	-0.08	.46**	.09	.70**	-.27**	.62**	.60**	.79**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11. Jovialitatea (PANAS)	3.66	.64	.05	0.06	-.35**	-.01	-.30**	.87**	-.27**	-.26*	-.20*	-.31**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12. Siguranta de sine (PANAS)	3.41	.69	.22*	.21*	-.23*	-.14	-.33**	.84**	-.32**	-.18	-.28**	-.29**	.72**	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13. Atentia (PANAS)	3.82	.55	.17	-.34**	-.20*	-.31**	.79**	-.33**	-.25*	-.14	-.21*	.62**	.65**	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14. Timiditatea (PANAS)	1.46	.53	.04	.33**	.05	.52**	-.23*	.48**	.22*	.56**	.55**	-.22*	-.29**	-.20*	-	-	-	-	-	-	-	-
15. Oboseala (PANAS)	1.56	.56	-.16	.46**	.22*	.69**	-.29**	.63**	.63**	.42**	.52**	-.36**	-.29**	-.27**	.36**	-	-	-	-	-	-	-
16. Seninatatea (PANAS)	3.88	.57	-.04	-.32**	-.26*	-.45**	.49**	-.43**	-.36**	-.34**	-.32**	.43**	.48**	.48**	-.22*	-.30**	-	-	-	-	-	-
17. Surpriza (PANAS)	2.15	.72	-.00	.08	.16	.22*	.25*	.24*	.11	.16	.11	.23*	.14	.10	.23*	.09	.10	-	-	-	-	-
18. Autocontrol (AMI)	51.3	6.72	.19	-.47**	-.36**	-.47**	.35**	-.47**	-.40**	-.32**	-.45**	.34**	.40**	.37**	-.33**	-.48**	.32**	-.11	-	-	-	-
19. Efort compensator (AMI)	49.22	7.54	.04	.09	.093	-.03	.09	-.03	-.01	.10	.08	.11	.076	.13	.00	.04	-.00	-.10	.12	-	-	-
20. Autocontrol (CPI)	17.33	4.14	.04	-.29**	-.28**	-.23*	-.04	-.25*	-.21*	-.08	-.13	-.07	-.07	.08	-.04	-.18	.03	-.13	.42**	-.12	-	-
21. Performanta	3.19	.954	.21*	-.11	-.05	-.01	.10	-.01	-.16	.03	-.02	.15	.12	.07	-.03	-.10	-.07	.04	.15	.07	.03	-

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

Efortul compensator (AMI) - constând în capacitatea individului de a evita teama în mod constructiv, de a reacționa la stres, de a fi stimulat și de a se strădui să compenseze teama - prezintă doar asocieri neglijabile și nesemnificative (în intervalul .01 - .10), pozitive și negative cu emoțiile evaluate în studiul nostru.

Datele susțin astfel prima ipoteza a studiului nostru, anume, că angajații cu valori crescute ale emoțiilor negative vor avea, de asemenea, nivele scăzute de control al emoțiilor. Interesantă este, de asemenea, relația dintre vârstă și Autocontrol (AMI) ( $r[92] = -.47$ ,  $p > .01$ ) și respectiv Autocontrol(CPI) ( $r[92] = -.27$ ,  $p > .01$ ). Ambele corelații moderate sunt negative, indicând faptul că, pentru o parte dintre angajați, cu cât crește vârsta, cu atât scade autocontrolul. La rularea unei corelații parțiale în care vârsta a fost o variabilă controlată nu am obținut rezultate semnificativ diferite, astfel că putem concluziona că această variabilă nu intervine

în relația anterior stabilită dintre autocontrol și afectivitate negativă.

Implicarea în muncă prezintă, de asemenea, corelații negative și pozitive, dar nesemnificative, cu performanța.

Am realizat de asemenea prin procedul ANOVA simplă, o comparație între grupurile ce definesc cele patru tipuri de companii din care provin angajați (construcții, financiar, turism, medical), cu scopul de a vedea dacă exista diferențe semnificative în privința structurării emoțiilor, autocontrolului, precum și a implicării în muncă, prin raportarea la performanța obținută.

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

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

$AS = 0.55$ ) a fost semnificativ diferit de firma din domeniul construcțiilor ( $M = 1.39$ ,  $AS = 0.42$ ). Cu toate acestea, condiția firmei din domeniul medical ( $M = 1.21$ ,  $AS = 0.34$ ) nu diferă semnificativ față de condiția firmei din domeniul financiar ( $M = 1.33$ ,  $AS = 0.39$ ).

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

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

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

Comparațiile post hoc folosind testul Tukey HAS au indicat faptul că scorul mediu al performanței pentru firma din domeniul financiar ( $M = 3.68$ ,  $AS = 1.46$ ) a fost semnificativ diferit de cel al firmei din domeniul medical ( $M = 2.64$ ,  $AS = 0.67$ ), cât și față de cel din domeniul construcțiilor ( $M = 2.93$ ,  $AS = 0.62$ ). Cu toate acestea, performanța în firma din domeniul financiar ( $M = 3.68$ ,  $AS = 1.46$ ) nu diferă semnificativ de performanța în firma din domeniul turismului ( $M = 3.48$ ,  $AS = .60$ ). Deoarece nu există date despre cultura organizațională din respectivele organizații care ar putea da indicii despre nivelul competitivității, practic această ipoteză are un caracter exploratoriu, fiind bazată pe presupunerea că diferitele organizații cu obiect al activității diferit, vor diferi și în ceea ce privește variabilele dependente din studiul nostru (de exemplu, afectivitate negativă), ca urmare a acestei competitivități diferite. Mai mult, un indiciu clar al acestor diferențe în competitivitate neoperaționalizată și nemăsurată direct, poate

fi un nivel diferit al performanței angajaților cuprinși în studiul nostru. Deci, aceste organizații diferă în ceea ce privește performanța angajaților, lucru care ne conduce la presupunerea indirectă că și competitivitatea din cadrul lor poate fi semnificativ diferită. Reiese, deci, din analizele anterioare că performanța din domeniul financiar este semnificativ superioară celei din domeniul medical și, astfel, avem un indiciu indirect al faptului că în cadrul celor două firme competitivitatea poate fi și ea semnificativ diferită.

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

Pe baza rezultatelor primei ipoteze am dorit să vedem în ce măsură variabila autocontrol (AMI) se poate constitui ca predictor al afectivității negative în organizații. Astfel după ce am verificat felul în care condițiile regresiei sunt satisfăcute (număr de angajați adecvat, liniaritate, normalitate etc.), s-a rulat o regresie liniară simplă, având ca predictor autocontrolul (AMI) și ca variabilă dependentă afectivitatea negativă (PANAS-X), care s-a dovedit semnificativă, variabila autocontrol explicând o proporție moderată din varianța variabilei afectivitate negativă (23%),  $AdjR^2 = .22$ ,  $F(1, 92) = 27.00$ ,  $p < .001$ .

## Discuții

Obiectivul principal al acestui studiu a fost examinarea relației dintre emoțiile negative și mediul organizațional competitiv și de a observa în ce măsură emoțiile negative prezente în aceste organizații pot fi ținute sub control, ca parte a reglării emoționale, precum și măsura în care mediile organizaționale investigate favorizează anumite emoții negative. Rezultatele studiului au arătat că emoțiile negative corelează negativ într-o măsură relativ substanțială cu autocontrolul angajaților. De asemenea, mediile de lucru competitive se pot constitui în surse favorizante ale emoțiilor negative în organizații. Nu în ultimul rând, variabila performanța are intensități diferite în funcție de industria în care activează compania investigată ceea ce dă un indiciu în plus,

indirect, despre gradul de competitivitate a organizației.

În studiul nostru, organizațiile cu valori mari ale performanței au fost cele din domeniul financiar și cel al turismului, celelalte două domenii, construcții și medical având indici mai scăzuți ai performanței în muncă. Datele statistice obținute sunt în acord cu o parte din literatura de specialitate pe care s-a întemeiat studiul de față. Rezultatele pot fi, de asemenea interpretate prin raportare la teoria evenimentelor afective (Weiss & Cropanzano, 1996) și modelul procesual al emoțiilor propus de Grandey (2000). Cu toate că nu am avut date despre cultura organizațională, care ar fi putut arunca mai multă lumină asupra proceselor de control și influență a emoțiilor existente în interiorul organizațiilor, putem presupune că aceste variabile nemăsurate de noi pot fi responsabile de ponderea mai mare a afectivității negative în anumite tipuri de organizații.

Investigația efectuată în acest studiu subliniază faptul că autocontrolul contribuie și la procesul de gestionare a emoțiilor în organizație. Emoțiile negative corelează negativ, semnificativ, cu acele comportamente de tip controlat, concentrat, disciplinat, dispuse a amâna satisfacerea dorințelor, organizate. Iar autocontrolul se poate constitui ca predictor al afectivității negative.

În literatura specifică acestui domeniu, părerile sunt destul de nuanțate și trimit către modalitățile diferite de structurare ale emoțiilor negative în organizații și către efectele acestora în relația cu performanța și starea de bine a angajaților (Andrieș, 2009, 2011).

Astfel, unele cercetări găsesc că ceea ce simt angajații este produsul anumitor caracteristici organizaționale. Cerințele extreme la slujbă îl secătuesc pe angajat de energie emoțională, iar volumul excesiv de muncă, termenele limită scurte, echipele mici sau amenințarea cu disponibilizarea duc la epuizare emoțională (Cordes & Dougherty, 1993). De asemenea, în ceea ce privește consecințele efortului emoțional, există probe că, deși gestionarea emoțiilor îi ajută pe oameni să aiba un comportament flexibil, acestea implică efort și pot avea costuri

psihologice și cognitive (de exemplu, Gross, 1998; Muraven & Baumeister, 2000; Richards & Gross, 2000). Conceptualizarea gestionării emoțiilor la locul de muncă ar putea explica, în consecință, facilitarea performanței sociale la serviciu, dar poate avea un impact opus asupra sănătății emoționale și fizice în alte circumstanțe.

Alte studii au arătat că exprimarea unor emoții pozitive este legată de performanța profesională, incluzând primirea de bacșisuri și evaluările calității muncii prestate (Parkinson, 1991; Pugh, 2001). Într-adevăr, atunci când angajaților li se cere să afișeze un anumit comportament emoțional pentru a influența clienții, exprimarea acestor emoții poate fi privită ca parte a performanței lor profesionale. Totuși, Grandey (2000) a sugerat că factorii individuali care subinclud și modalitățile de gestionare a emoțiilor negative, pot modera impactul efortului emoțional asupra performanței. De exemplu, există dovada că autonomia, ca factor individual, moderează impactul extenuării emoționale (Wharton, 1993). Asociem, de asemenea, în acest context și perspectiva sociologică propusă de Bolton (2005), care pune subiectul într-o analiză organizațională, admițând viața emoțională a organizației și natura ei multifactorială. El a propus recunoașterea a patru tipuri diferite de forme de gestionare a emoției la locul de muncă, menite să ajute la dezmembrarea complexului emoțiilor în organizații. Astfel că, pentru a influența diverse performanțe ale actorilor organizaționali, trebuie conturate diferite seturi de reguli ale sentimentelor, grupate în patru categorii: comerciale, profesionale, organizaționale și sociale.

Din rezultatele studiului nostru, inclusiv din analiza de regresie, se poate avansa ipoteza că anumite tipuri de organizații competitive, prin politicile lor, pot naște emoționalitate negativă dar, aceasta depinde și de capacitatea de autocontrol a individului (relaționată cu ceea ce în literatura de specialitate este considerată o componentă a inteligenței emoționale, Goleman, 2001). Aceasta capacitate de autocontrol ar putea fi o variabilă moderator între cultura organizațională competitivă și emoționalitatea negativă. Studii viitoare cu un design și număr de subiecți adecvat ar

putea verifica acest model cu impact clar asupra stării de bine a angajaților, precum și atingerea optimă a obiectivelor organizației.

### Limite și concluzii

Studiul nostru are ca limitări designul comparativ și corelațional care nu ne permite concluzionarea unor relații de tip cauză efect, iar relațiile observate ar putea avea cu totul altă direcție cauzală decât cea presupusă de noi. De asemenea, numărul de participanți ne-a împiedicat să testăm un model mai comprehensiv privind predicția multiplă a afectivității negative. Componenta eșantionului prezintă și ea o anumită disproporție între nivelul de management (96% dintre angajați) și cel de execuție (4% dintre angajați). Ar fi de dorit completarea și cu acest segment de populație neexplorat în studiul nostru, iar orice generalizare care s-ar putea face pe baza studiului nostru trebuie să țină cont de componenta preponderentă a nivelului de management inclus în eșantionul studiului nostru.

Cercetarea de față prezintă și anumite limite referitoare la instrumentele utilizate, la eșantionare și la perspectiva investigată, ce se plasează doar în sfera analizei factorilor individuali de personalitate. O altă limită este cea legată de chestionarele PANAS X și MPQ care nu au o beneficiat de o adaptare la nivelul populației autohtone.

Un alt punct cu un impact potențial negativ a fost culegerea datelor despre performanță cu 6 luni după prima măsură. Totuși, caracteristicile psihice puse în relație cu performanța se constituie ca trăsături de personalitate stabile care au avut în opinia noastră puține șanse să se schimbe într-un interval așa scurt.

Considerăm că viitoarele cercetări ar trebui să țină cont de aceste limite în proiectarea unor cercetări viitoare care ar putea să le depășească. În pofida limitelor studiului, rezultatele raportate constituie un demers relevant ce poate sta la baza unor cercetări mai aprofundate în viitor, pe populația românească, pentru a analiza cu mai mare precizie modalitățile de gestionare ale emoțiilor în mediile organizaționale autohtone. Cercetarea de față surprinde sub forma unei radiografii, diverse modalități de

gestionare a emoțiilor negative, mai ales în condițiile unui control de sine slab, precum și a un mediu înalt competitiv, predispozant emoțiilor negative.

### Bibliografie

- Andrieș, A. M. (2009). Emotions Management within Organizations. *The Annals of Dunărea de Jos University. Fascicle I. Economics and Applied Informatics Fascicle I*, 2, 17-34.
- Andrieș, A. M. (2011). Positive And Negative Emotions Within The Organizational Context, *Global Journal of Human Social Science*, 11(9). Online ISSN: 2249-460x & Print ISSN: 0975 -587X/ 2011 link.
- Brotheridge, C.M., & Grandey, A.A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M. (2003). Leadership and affective events: How uplifts can ameliorate employee hassles. In C. Cherrey, & L. R. Matusak (Eds.), *Building leadership bridges*, (vol. 3, pp. 58-72). College Park, MD7 James MacGregor, Burns Academy of Leadership.
- Dumbravă, E. (2012, Octombrie). Predictorii și efectele ale reglării emoțiilor în organizații - O Metaanaliza. Poster session presented at the *International Conference in Challenges in Education and Psychology - Teachers for the Knowledge Society (EPC-TKS)*, Sinaia.
- Dasborough, M. T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 17, 163-178.
- Fineman, S., & Sturdy, A. (1999). The emotions of control: A qualitative exploration of environmental regulation. *Human Relations*, 52, 631-636.
- Gaddis, B., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2004). Failure feedback as an affective event: Influences of leader affect on subordinate attitudes and performance. *The Leadership Quarterly*, 15, 663-686.
- Goleman, D. (2001). *Inteligența emoțională*, Ed.Curtea Veche, București.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NJ: Doubleday.
- Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 2, 271-299.
- Hopfl, H. (2002). Playing the Part: Reflections on Aspects of Mere Performance in the Customer-Client Relationship. *Journal of Management Studies*, 39, 255-267.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.

- Hülshager, U.R., Schewe, A.F. (2011). On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-Analysis of Three Decades of Research, *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 361-389.
- Jones, G. R., George, J. M. (2009). *Contemporary Management*. New York: McGraw-Hill.
- Johnson, E., Tversky, A. (1983). Affect, generalization, and the perception of risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 20-31.
- Kanner, D.A., Coyne, J. C., Schaefer, C., & Lazarus, R.S. (1981). Comparison of Two Modes of Stress Measurement: Daily Hassles and Uplifts Versus Major Life Events, *Journal of Behavioral Medicine*, 4, 1-39.
- Mastenbroek, W. (2000). Behavior in organizations as emotion management: past and present. In N.M.Ashkanasy, C.E. Hartel, and W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the Workplace: Developments in the Study of the Managed Heart*. Westport, CT: Quorum Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-34). New York: Basic Books
- Muraven, M., Baumeister, R.F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126, 247-259.
- Newton, T., Handy, J., & Fineman, S. (1995). *Managing stress: emotion and power at work*. London, Sage Publications.
- Pekrun, R., & Frese, M. (1992). Emotions in work and achievement. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (vol. 7, pp. 153-200), Chichester, UK: Wiley.
- Patrick, C.J, Curtin, J.J., Tellegen, A. (2002). Development and validation of a brief form of the Multidimensional Personality Questionnaire. *Psychol Assessment*, 14, 150-63.
- Parkinson, B. (1991). Emotional stylists: Strategies of expressive management among trainee hairdressers. *Cognition and Emotion*, 5, 419-434.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44, 1018-1027.
- Richards, J.M., Gross, J.J. (2000). Emotion regulation and memory: The cognitive costs of keeping one's cool. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 410-424.
- Schuler, H., Thornton, G. C. III, Frintrup, A., Mueller-Hanson, R. A. (2004). *Achievement motivation inventory: Technical and user's manual*. Goettingen, Germany: Hogrefe & Huber.
- Sewel, G., Wilkinson, B., (1992). Someone to Watch Over Me': Surveillance, Discipline and the Just-in-Time Labour Process. *Sociology*, 26, 271-289.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of Work ad Organizational Psychology*, 8, 370-400.
- 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., Clark, L. A. (1994). *The PANAS-X: Manual for the Positive and Negative Affect Schedule-Expanded Form*. Ames: The University of Iowa.
- Weiss, H. M., Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Wharton, A.S., & Erickson, R.J. (1993). Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles. *The Academy of Management Review*, 18, 457-486.
- Willmott, H. (1993). Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing culture in Modern Organizations. *Journal of Management Studies*, 30, 515-552.
- Wong, C.-S. Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.