

Munca emoțională: expansiunea ei în societățile moderne¹

Daniela Boțone

Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu

This article introduced the reader to the demanding aspects of „emotional” jobs, that is, jobs that are designed to regulate emotional display, the demands associated with emotional regulation itself, and behavioral responses to emotional regulation. If these emotional demands are different to the emotions the employee actually feels, then the employee will incur emotional dissonance or psychological discomfort. As a result, the employee will be internally motivated to try to reduce the discrepancy through pretending that he or she is experiencing the emotions or through regulating his or her own emotion so that they are consistent with that demanded. This motivated behavior is labeled emotional labor. In this study, I also sought to illustrate the significance of organizational culture to emotions in the workplace and its pivotal role in determining the healthiness of the organizations for its members. Through discussion of organizational culture as a form of social control operating at the emotional level, I identified the features and processes that define a positive, healthy organizational culture for an

organization’s members and for itself. I hope that this article will assist in the awareness of emotions in the workplace and the importance of recognizing those who support and handle the pain caused by organizational processes and practices.

Am fost învățați de mici copii să nu ne exprimăm emoțiile, mai ales în public, pentru că acest lucru înseamnă imaturitate. Mai târziu, la școală, am învățat că omul este o ființă rațională...

De câțiva ani înapoi, întâlnim din ce în ce mai mulți cercetători în domeniul științelor socioumane care ne spun că omul este prin excelență o ființă emoțională, ca oricare alta de pe acest Pământ și în consecință trebuie să acordăm importanța necesară emoțiilor noastre, întregii variabilități emoționale pe care o cunoaștem și o trăim. Tot de la ei (Ashford și Humphrey, 1995 ; Pekrun și Frese, 1992 ; Ashkanasy, Hartel și Daus, 2002 ; Brief și Weiss, 2002 ; Cropanzano, Weiss, Hale, și Reb, 2003 ; Ashford și Humphrey, 1993 ; Hochschild, 1983) știm că emoțiile sunt cele mai importante resurse ale omului și că felul cum este construit creierul uman îi permite acestuia mai întâi să simtă. Un alt punct de vedere cu privire la emoțiile umane este formulat de D. Goleman (1998) și C.E. Hartel (2003), potrivit cărora sănătatea omului este efectul combinat al gândurilor și sentimentelor pe care omul le trăiește pe parcursul existenței sale.

Printre primii sociologi și psihologi care au vorbit despre rolul emoției în viața socială a omului a fost în plan internațional Max Weber, iar la noi în țară psihologul ieșean Vasile Pavelcu, care în urmă cu peste 70 de ani publica în revista *Analele de psihologie* un studiu intitulat „Funcția afectivității”, unde este precizat aspectul potrivit căruia cunoașterea altora „este un act prin excelență afectiv” (Pavelcu, 1936/1999, 172), iar majoritatea sentimentelor sunt de origine socială.

Toate organizațiile iau anumite decizii care pot răni angajații sau pot provoca, într-un anumit nivel, dezmembrare și stres ocupațional. De exemplu, într-o organizație se poate ivi necesitatea de a desființa anumite posturi sau de a pretinde o performanță mai înaltă pentru altele. „Fără recunoașterea emoțiilor existente în interiorul lor, organizațiile nu se pot ocupa în mod eficient și uman de durerea provocată de noile decizii” (Frost, 2003, 22). Organizațiile care înțeleg acest lucru și sunt preocupate de păstrarea unui mediu emoțional sănătos, vor crea mai puțină durere emoțională și culeg mai mult comportament productiv, susține profesorul american de management Neal M. Ashkanasy (2005). Mai mult, organizațiile ar trebui să întrețină, să susțină valoarea unei „culturi emoționale constructive, care, la rândul ei poate crea comportament organizațional ce va contribui în mod direct la sănătatea angajaților” (Ashkanasy, 2005, 1).

De la o revoluție cognitivă la o revoluție emoțională – munca emoțională

În 1976, un cercetător american preocupat de vastul domeniu al comportamentului organizațional, Herbert A. Simon a creat conceptul de *raționalitate limitată*, argumentând că teoria rațional-economică a eșuat deoarece nu a ținut seama de limitele gândurilor, raționalității umane. De altfel, teoria lui Herbert A. Simon a marcat începutul revoluției cognitive în economie și management, iar o parte din paradigma enunțată de acest autor se referă la acele decizii „iraționale” și „araționale” pe care managerii și angajații unei organizații le adoptă adesea.

În directă opoziție, D.K. Mumby și L.A. Putnam (1993) au introdus termenul de *emoționalitate limitată*, având rolul de contraargument pentru conceptul *raționalitate limitată* creat de H.A. Simon. Aceștia au reanalizat conceptul de *raționalitate limitată* și au concluzionat că este eronat să

acordăm o semnificație foarte mare puterii emoției în explicarea comportamentului organizațional, sugerând că „emoțiile constituie o cale de cunoaștere care diferă, dar este complementară raționalității tradiționale” (Mumby și Putnam, 1993, 480).

Revoluția emoțională este reflectată și în interesul tot mai accentuat cu privire la studiul emoțiilor în vastul domeniu al psihologiei sociale și literaturii populare. Asociația Americană de Psihologie a lansat o nouă revistă în 2001, intitulată *Emoții*, iar cărțile despre emoții a lui A.R. Damasio (2003) și D. Goleman (1995) au devenit best seller pe plan internațional. După zece ani de la cartea lui S. Fineman, cercetătorii americani S. Barsade și colaboratorii acestuia (2003) anunțau că revoluția emoțională a fost într-adevăr o paradigmă schimbătoare.

Emoțiile sunt legate de comportamentul organizațional în numeroase feluri. Vorbind într-un mod cât mai general, atunci când angajații sunt nefericiți, acest fapt se arată în comportamentul organizațional, deoarece „oamenii nefericiți sunt deconectați de la munca lor” (Frost, 2003, 33). Eșecul în înțelegerea aspectelor emoționale ale comportamentului organizațional, relevă faptul că organizația este foarte aproape de a produce „acțiuni toxice”, precum politici de personal nerezonabile, colegi sau clienți disruptivi, manageri abuzivi (Frost, 2003, 14). Mai mult, angajații nu pot recunoaște și susține eforturile acelor care încearcă să schimbe sau să se confrunte cu „consecințele comportamentului toxic” și din acest motiv nu-i pot reține, păstra în organizație pe aceia care pot forma și susține o cultură organizațională sănătoasă. Așa cum menționează și profesoara de management Dorthe Eide (2005, 11) de la Bod Graduate School of Business din Norvegia, „este momentul să ne schimbăm punctul de vedere de a privi emoția ca pe răușța cea urâtă sau ca pe un bun invizibil [...], ci ca pe o parte fundamentală și inseparabilă a ființei umane și ca o consecință a cunoașterii și acțiunii umane în organizații”.

Munca emoțională, analiză conceptuală

Așa se face că în cadrul unei organizații, angajații acesteia muncesc cu brațele, asociind acestui tip de muncă o cantitate variată de efort fizic (muncă manuală) ; aceiași angajați muncesc cu intelectul (muncă intelectuală), efortul intelectual variind și de această dată în funcție de specificul cerințelor postului, specific ce poate fi contabilizat cu ușurință în analiza muncii, în termeni de număr, frecvență, intensitate, repetitivitate a sarcinilor (*job description*), cât și în termeni de aptitudini psihofizice și psihosociale (*job specification*).

Munca într-o organizație îmbracă și o a treia formă, respectiv muncă emoțională sau munca cu emoțiile pe care trebuie să le simțim la locul de muncă (ca obligație prevăzută în fișa postului) și munca cu emoțiile pe care le simțim, le conștientizăm într-un mod mai mult sau mai puțin spontan în același loc și grup de muncă.

Munca emoțională și managementul emoțional au căpătat o atenție și importanță deosebite în organizații, datorită numărului considerabil de profesii din țările vest-europene și nord-americane din domeniul serviciilor. În Europa, la ora actuală se constată o creștere a numărului angajaților plătiți să exprime emoții pozitive, precum angajamentul, sensibilitatea, preocuparea, ospitalitatea (prin zâmbete, urări de „bun venit” sau „să aveți o zi bună”), în detrimentul exprimării unor emoții negative sau ale sentimentelor proprii, ce țin de personalitatea, cultura sau etnia fiecărui angajat (Eide, 2005, 16).

Prin natura ei, munca emoțională impune o metodologie de studiu diferită de celelalte două tipuri de muncă, în sensul că „spre deosebire de munca manuală și cea intelectuală, care sunt obiectivate în produse de natură fizică sau spirituală (obiecte, opere științifice etc.), munca emoțională este identificabilă prin efectele sale asupra altora. De exemplu, zâmbetul portarului de la un mare hotel sau al chelnerului de la un restaurant

de lux, care se înclină cu respect, este de natură să producă clienților o emoție de satisfacție și mândrie” (Chelcea, 2006).

Termenul de *muncă emoțională* (*emotional work*) a fost introdus în psihosociologie în anul 1979 de către profesoara de sociologie de la University of California, Arlie Russell Hochschild, și a fost analizat pe larg printr-o serie de cercetări științifice în domeniul managementului emoțional, cercetări sintetizate de aceeași autoare în lucrarea *The Managed Heart : Commercialization of Human Feeling* (1983).

În clasificatorul ocupațiilor din România (COR), sunt menționate peste o mie de ocupații, profesii etc., grupate pe categorii și subcategoriile profesionale, dar această ordonare a profesiilor nu a fost realizată având la bază tipul, intensitatea sau frecvența relațiilor sociale stabilite în procesul muncii, ci cu totul alte criterii, mai degrabă economice decât psihosociologice. Voi face referire în cele ce urmează la paleta largă de profesii existente la ora actuală în România, dar utilizând alte criterii de clasificare ale ocupațiilor, respectiv criteriul interacțiunilor psihosociale și, aferent acestui criteriu, predominanța și complementaritatea unui anumit tip de muncă față de altul din cele trei descrise mai sus : muncă manuală, muncă intelectuală și muncă emoțională. Luând drept criterii de clasificare a ocupațiilor frecvența și intensitatea relațiilor ce trebuie stabilite în procesul muncii, în conformitate cu fișa postului și organigrama instituției, vom avea profesii care prin natura părții de *job description* includ operații de comunicare și relaționare socială intensă, de tipul *face-to-face* sau *voice-to-voice* : vânzător/vânzătoare, casier sau director la departamentul vânzări, preoții, stewardesă/steward, psihoterapeut, secretară/secretar, jurnalist sau crainic TV, politician, asistent social, chelner, polițist, portar, medic, asistent/asistentă medicală etc. și alte profesii care nu impun o relaționare socială intensă, cum ar fi : contabil, analist-programator, pictor etc. Pornind de la ipoteza enunțată de Vasile Pavelcu, potrivit căreia majoritatea emoțiilor sunt de origine socială, mă voi

opri la prima categorie de profesii, respectiv la categoria profesiilor cu relaționări intense de tipul *face-to-face* sau/și *voice-to-voice*, profesii care implică contactul social și afe-rent acestuia, dezvoltarea de emoții.

Arlie Russell Hochschild (1979) consideră că munca emoțională este managementul emoțiilor, realizat pe baza un efort psihic, uneori conștient, alteori nu, și are ca scop schimbarea sentimentelor sau emoțiilor personale, pentru ca acestea să fie în acord cu „regulile emoționale” stabilite de normele grupului formal, având o intensitate mai mare sau mai mică, pe o perioadă mai scurtă sau mai îndelungată, într-un mod instantaneu sau lent.

De acord cu Septimiu Chelcea (2007), ne întrebăm și noi, în calitate de membri ai unei instituții, organizații, dar în primul rând în calitate de psihologi sau/și sociologi: „Cine sunt eu cu adevărat?”. Îmi permite instituția unde lucrez să devin cine vreau sau cel puțin să fiu cine sunt?

Confuzia identitară, stresul socioprofesional, insatisfacția profesională, tăcerea organizațională sunt doar câteva dintre efectele negative ale muncii emoționale, respectiv ale discrepanței dintre emoția cerută și emoția resimțită în realitate de către angajații unui număr mare de organizații la ora actuală în România. În opinia autorului francez Y. Guerrier, personalul din servicii este plătit mai mult pentru cantitatea de „emotional labour” decât pentru deprinderile tehnice (Guerrier, 1999, 212). „Putem privi emoția ca o resursă ascunsă, precum banii, cunoștințele sau efortul fizic de care companiile au nevoie pentru a finaliza o sarcină anume. Emoțiile constituie o parte reală în activitatea de conducere a unui leader, iar partea de *emotional labour* nu este decât o mică parte din ceea ce trainerii antrenează și superviserii supervisează. Este o parte importantă a activității gulerelor albe” (Hochschild, 1993, XII).

Muncă emoțională intensivă

În opinia lui D. Eide (2005, 17) putem diferenția profesiile între ele în funcție de intensitatea muncii emoționale ce trebuie manifestată;

astfel, profesiile ce necesită obligația de a exprima sentimentul de ospitalitate sunt profesii cu muncă emoțională intensivă, deoarece „cuvântul ospitalitate conjugă imagini de căldură și zâmbete autentice de bun venit”.

Un punct de vedere interesant este și cel al lui J.G. Van Maanen și G. Kunda (1989), care susțin că abordarea emoției ca *stare* este mai degrabă o problemă de context și ține de stilul fiecărui angajat de a se adapta emoțional unui context anume; în consecință, emoția poate fi controlată și „jucată” de fiecare așa cum știe, poate sau îi este cerut de prescripțiile postului; rezultând de aici o nouă caracteristică a emoției umane și anume instrumentalitatea.

La ora actuală se estimează că „jumătate din joburi impun muncă emoțională și trei sferturi dintre joburile femeilor solicită managementul emoțiilor. Tipice pentru femei sunt situațiile stewardeselor și ale polițistelor: primele trebuie să își controleze emoțiile, să exprime în orice împrejurare emoții pozitive, chiar în cazul unor pericole iminente, iar polițistele, în exercițiul funcțiunii, să nu exprime nici o emoție” (Chelcea, 2006, 35).

În cazul profesiilor care necesită interacțiuni sociale frecvente, intense, apare prevăzută sau ar trebui să apară în fișa postului obligația pentru angajații postului respectiv de a se prezenta „corect emoțional” în fața clienților, subordonaților, enoriașilor, pacienților, telespectatorilor etc. și, de ce nu, în fața colegilor sau șefilor pentru întreaga varietate de profesii înscrise în nomenclatorul de meserii.

Cu alte cuvinte, conformându-ne spiritului capitalist, avem obligația profesională de a trăi emoții la comandă și de a vinde emoții.

Instrumentalitatea emoțională sau competența muncii emoționale nu depinde de manifestările interne (*deep acting*) sau de sentimentele reale ale angajatului din spatele „măștii ocupaționale” (Hochschild, 1983). O asumție generală este și cea realizată de G.P. Fleming și A. Sturdy (2001) potrivit căreia manifestarea de suprafață (exprimarea unor emoții care nu sunt simțite în mod real

de angajat) pe o perioadă scurtă de timp nu influențează semnificativ personalitatea angajatului, deoarece nu se produce internalizarea a ceea ce angajatul este obligat de context să simtă.

Arlie Hochschild introduce un alt punct de vedere în această temă și anume credința angajatului în moralitatea jocului emoțional ; când un angajat consideră că se conformează „cu bună credință” unui anumit joc emoțional impus de sarcină, acesta rămâne fidel regulamentului emoțional (de exemplu, a arăta trist atunci când situația o cere), jocul este internalizat și devine parte a psihicului angajatului ; în această situație angajatul înțelege jocul emoțional, se identifică cu el, îl exprimă și îl urmează.

A urma jocul emoțional „cu rea credință” este o altă formă a muncii emoționale, dar angajatul face acest lucru, obligat fiind de regulamentul specific al profesiei sau de cerințele superiorului ; în această situație, angajatul nu înțelege scopul comportamentului său, nu împărtășește același obiectiv și mai degrabă tinde să se distanțeze de obiectivele muncii sale, „precum un necredincios sau făcând apel la cinism” (Hochschild, 1983) ; referitor la această problemă, autoarea citată mai jos susține că „a juca cu bună credință poate fi stresant, dar este posibil ca unii angajați să privească acest fapt amuzant” (Heine, 2005, 17).

Consecințe ale muncii emoționale intensive

Pe lângă efectele benefice asupra eficienței personale și performanței organizaționale, au fost identificate și consecințe negative ale muncii emoționale, mai ales în profesiile ce utilizează în mod intens munca emoțională. Consecințele negative au apărut, ca urmare a faptului că anumite sentimente jucate ca manifestare de suprafață (en. *surface acting*) sunt resimțite de beneficiarii cărora se adresează ca false și lipsite de încredere. Acest

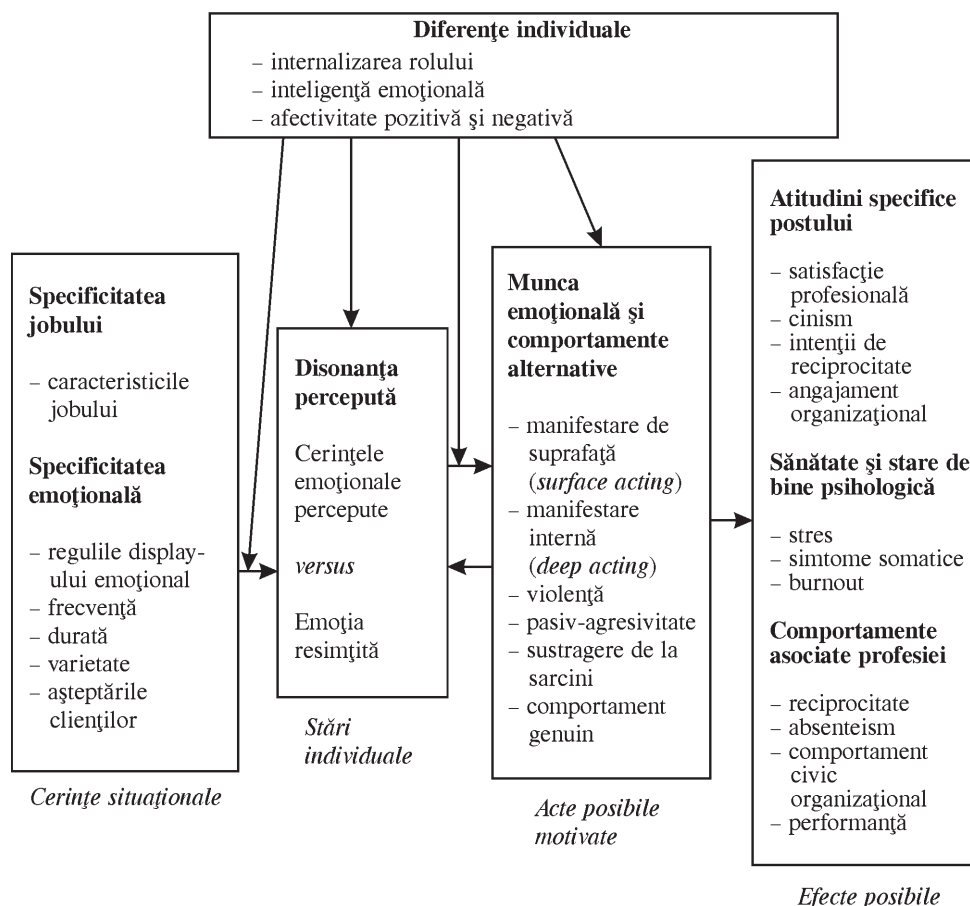
fenomen se întâmplă în mod special în „industria ospitalității” ; uneori clienții unui hotel descriu comportamentul angajaților ca neadecvat, enervant și arogant când aceștia „continuă să zâmbească deși nu se dovedesc a fi de prea mare ajutor în problema solicitată de client” (Eide, 2005, 18).

Pentru a elimina aceste consecințe, managerii respectivelor organizații introduc cursuri de formare pentru angajați, cu scopul ca aceștia să exprime emoțiile dorite într-un mod cât mai natural. „Dacă dorești să lucrezi cu oamenii, trebuie să te porți cât mai natural” susțin D. Eide și F. Lindberg, (1997). Serviciul în slujba celorlalți nu se reduce doar la un joc teatral și implică mult mai mult decât fraze de tipul „să aveți o zi bună”, spuse la momentul potrivit, ca în cazul hotelierilor australieni ; „aceasta deoarece se întâmplă ca uneori, clienții «să citească printre rânduri», iar interacțiunile client-angajat să fie mai degrabă un monolog, decât sub forma unui dialog” ; „...dinamica, complexitatea și reciprocitatea interacțiunilor depind de capacitatea și dorința angajatului de a vedea, judeca, relata și coopera cu diferiți clienți în diferite situații” (Eide și Lindberg, 1997).

Componente teoretice ale conceptului de *muncă emoțională*

În abordările teoretice citate mai sus, referitoare la natura „muncii emoționale”, conceptualizările pot fi grupate în trei categorii :

- a) în prima categorie intră acele teorii care concep munca emoțională ca o *stare emoțională* ce își are originea în normele și cerințele sociale, organizaționale ;
- b) în a doua categorie intră acele teorii care sugerează că munca emoțională constă în *comportamente asumate*, de a coordona și controla o stare emoțională explicită

Diferențe individuale posibile : efecte mediate și moderate

sau implicită; referitor la acest grup de teorii, se cuvine să facem observația potrivit căreia conceptul „comportament” implică acțiuni și reacțiuni, iar unele dintre acestea ar

putea trece neobservate, cum ar fi vorbirea cu sine (limbajul intern) sau reevaluările cognitive;

- c) al treilea grup de teorii explică munca emoțională printr-o relaționare strânsă între stări, comportament, și/sau factori situaționali. În această categorie intra și conceptualizarea lui J. Morris și D.C. Feldman (1996), care a definit munca emoțională ca o reuniune de cinci factori situaționali (frecvența, durata, varietatea și intensitatea display-ului emoțional) și un factor, stare individuală (disonanța

emoțională); alți cercetători (Rafaeli și Sutton, 1989; Sutton, 1991) au propus definiții similare conceptului de *muncă emoțională*. Tot în grupul acestor teorii se cuvine să amintim și teoria autorilor J. Schaubroeck și J.R. Jones (2000); potrivit acestei teorii, conceptul include factori situaționali „în ordin de întâlnire cu cerințele postului”, stări emoționale „experiența cu angajații, colegii” și comportament „de a suprima emoția negativă și a exprima emoția pozitivă”.

Cercetătoarea S. Mann (1999) a definit constructul ca o sumă a trei dimensiuni : așteptări sau reguli referitoare la display-ul emoțional ; suprimare emoțională ; simulare emoțională.

Referitor la ultima definiție, autoarea remarcă : „ultimele două dimensiuni (suprimarea și simularea emoțională) sugerează ideea de conflict, din moment ce emoțiile nu pot fi decât suprimate sau simulate și aceasta, datorită discrepanței dintre emoția simțită și cea așteptată (Mann, 1999, 354). Din această abordare reiese faptul că este vorba în cazul primei dimensiuni (reguli ale display-ului emoțional) de o *componentă situațională*, iar cea de-a doua și a treia dimensiune (suprimare și simulare emoțională) reprezintă *componente comportamentale*. În concluzie, ideea cercetătoarei (Mann, 1999) implică ideea unei reacții comportamentale la o stare de conflict.

Un model recent apărut în psihosociologie este modelul formulat de Alicia Grandey (2000, 2003). Aceasta a construit un model comprehensiv al muncii emoționale prin care conceptul este definit mai degrabă ca un act decât ca o stare emoțională, cu factori situaționali și variabile efect. Din punctul de vedere al cercetătoarei, „munca emoțională este un proces de reglare emoțională legiferat de răspunsul la regulile organizaționale, cum ar fi așteptările interacțiunii în munca serviciilor” (Grandey, 2003, după Rubin, 2005, 191) ..., iar „reglarea emoțională este folosită atunci când se produce confruntarea cu cerințele organizaționale simțite de angajați, și poate fi achiziționată prin *surface acting* (reglarea expresiei) și *deep acting* (reglarea sentimentelor)” (Hochschild, 1993, după Rubin, 2005, 191).

Robert S. Rubin, Vicki M. Staebler Tardino, Catherine S. Daus și David C. Munz (2005) propun o nouă conceptualizare a muncii emoționale, care vine să completeze oarecum modelul propus de Alicia Grandey. Pornind de la distincția realizată de Grandey, între factorii situaționali (cum ar fi disonanța emoțională percepută) și alte componente ale

procesului de reglare a emoției, cercetătorii au modificat și extins conceptualizarea prin specificarea naturii stării emoționale, respectiv disonanței emoționale percepute, și au extins conținutul conceptului, ca un posibil răspuns comportamental la starea de disonanță emoțională percepută. În prezentarea modelului se cuvine de la bun început să fac distincția, între ceea ce autorii au denumit stare intențională sau ceea ce urmează să se întâmple în interiorul unei persoane, și comportamentul real ce a fost realizat, denumit act motivat. De asemenea, actele motivate sunt definite în general ca acele comportamente ale angajaților care nu sunt întotdeauna vizibile de ceilalți, cum sunt reevaluările cognitive. J. Wakefield a introdus termenul de *act motivat* pentru a face o distincție între comportamente/acțiuni nemotivate, cum ar fi răspunsurile automate, și comportamentele/actele voluntare sau motivate.

Figura 1. *Modelul de cercetare al disonanței emoționale și muncii emoționale, propus de Robert S. Rubin, Vicki M. Staebler Tardino, Catherine S. Daus și David C. Munz (2005, 193)*

În explicația formulată de autor, „starea intențională desemnează rațiunea pentru acțiune, acte, și, în consecință, explică comportamentul” (Wakefield, după Rubin *et al.*, 2005, 192). Din acest motiv, autorii sunt de părere că stările intenționale sunt cei mai buni predictorii ai acțiunilor motivate într-un context bine definit, iar modelele curente ale muncii emoționale au confundat sau amestecat starea intențională experimentată de un individ, cu acțiunea motivată sau răspunsul motivațional la o stare intențională. Astfel, modelul lui J.C. Wakefield referitor la structura muncii emoționale sugerează faptul că *o stare emoțională anume poate influența comportamentul, dar se distinge în mod obligatoriu de comportament.*

În explicarea structurii interne a muncii emoționale, J.C. Wakefield nu a fost singurul autor care a făcut distincția între stare emoțională și act/acțiune, motivat/ă ; alt studiu referitor la problema distincției între

stare emoțională și act motivat este cel al autorilor K.M. Weiss și R. Cropanzano, realizat în 1996. În legătură cu definirea conceptului de *muncă emoțională*, S. Mann lansează următoarea provocare: „Accentul [rezultat din teoria prezentată anterior] variază între efortul intern, pe de o parte, și display-ul extern, comportamental, pe de altă parte. Dar care din acestea două este de fapt, «muncă emoțională»?”.

Întrebarea lansată de cercetătoarea americană rămâne, momentan, o întrebare provocatoare în literatura de specialitate despre munca emoțională, deoarece se pare că până în prezent, în conformitate cu studiile realizate, distincția dintre stări, comportamente și factori situaționali, nu este bine definită, bine precizată.

Cultura și munca emoțională

Locul de muncă a fost descris de multe ori, ca un loc unde expresia unor emoții puternice este total inadecvată, neașteptată, contraindicată, iar în cazul anumitor profesii, faptul este inclus în fișa postului și sancționabil în mod legal.

„Organizațiile așteaptă ca forța de muncă să nu lase frâu liber emoției, fie ea pozitivă sau negativă, de teamă ca acest fapt va dăuna politicilor și culturii organizaționale” (Ashforth și Humphrey, 1995, 11). În consecință, organizațiile dezvoltă și mențin anumite reguli ale expresivității emoționale (en. *display rules*), ca parte componentă a culturii organizaționale. Ideea a debutat în literatura de specialitate, prin articolele pe această temă ale autorilor P. Ekman și W. Friesen, 1969; A. Hochschild, 1983. S-a sugerat în continuare ideea potrivit căreia, faptul descris mai sus ar putea conduce la reprimarea tuturor display-urilor emoționale, considerate inadecvate, inoportune de către normele și managementul fiecărei organizații în parte.

Pentru a descrie mai bine rolul pe care cultura îl joacă în apariția și dezvoltarea muncii emoționale, voi pune în discuție mai

jos argumentele teoretice ale unei noi teorii apărute în psihosociologia emoțiilor, și anume teoria distribuirii sociale a emoției (SSE), elaborată de B. Rime în anul 1998.

Distribuirea socială a emoției este conceptualizată ca „procesul interpersonal ce apare ca efect al trăirii unor evenimente de viață, cu o puternică semnificație afectivă pentru individ” (Rime *et al.*, 1992, 23).

În general, oamenii resimt un anumit impuls, o anumită dorință de a-și împărtăși unii altora sentimente și gânduri, ca urmare a trăirii unor traume majore în viață. Pornind de la acest fapt, B. Rime și colaboratorii săi, sunt de părere că fenomenul de împărtășire a gândurilor și emoțiilor nu apare numai în urma trăirii unor traume majore, ci fenomenul se întâmplă și în viața de zi cu zi, în timpul experiențelor emoționale cotidiene. În această direcție, autorii aduc cinci argumente:

- Oamenii își împărtășesc experiențele și reacțiile emoționale, cu scopul de a-și rezolva, înțelege natura anumitor senzații ambigue care iau naștere din emoțiile lor;
- Verbalizându-și experiența, oamenii sunt capabili să o înțeleagă mai bine, să-și organizeze în mod cognitiv problema;
- Oamenii caută să-și reactiveze credințele, convingerile despre ei, așa cum au fost folosite în confruntarea cu evenimentul încărcat afectiv;
- Prin împărtășirea gândurilor și emoțiilor cu ceilalți, oamenii primesc suportul social din partea persoanelor pe care le consideră importante în viața lor, contracaraându-și propriul simț al insecurității.
- Împărtășirea emoției la ceilalți (distribuirea socială a emoțiilor) este un mijloc prin care colectivul, grupul poate absorbi și integra experiențe afective individuale, și, de asemenea, poate dezvolta și recomanda interpretări culturale acceptabile.

Studii experimentale referitoare la această teorie au fost realizate de psihosociologii B. Rime, G. Mesquita, R. Philippot și S. Boca, 1991. Concluziile au fost următoarele: majoritatea persoanelor investigate își împărtă-

șesc experiențele, gândurile, emoțiile, și dacă este posibil, *imediat* după trăirea evenimentului sau experienței în cauză ; de asemenea, „membrii unui grup ar putea continua să-și povestească reciproc experiențele în repetate ocazii” (Rime *et al.*, 1991), iar o corelație pozitivă a fost stabilită între intensitatea emoției trăite și frecvența actelor de „social sharing” (Luminet, 2000, 77).

Cu referire directă la studiile prezentate mai sus, se nasc următoarele întrebări : Împărtășirea emoțiilor cu colegul sau colegii de muncă depinde doar de intensitatea emoțiilor provocate de acel eveniment cu semnificație deosebită din viața angajatului ? De frecvența interacțiunilor dintre acesta și restul membrilor din grupul de muncă ? Toate aceste comportamente arată la fel sau sunt „colorate” de stilul de exprimare, manifestare al fiecărui angajat în parte ? Dacă da, ce anume din stilul unui individ favorizează aceste *schimburi emoționale* ? Îmbrăcămintea pe care o poartă ? Limba pe care o vorbește ? Orientarea religioasă sau poziția în ierarhia grupului ?

În rezultatele unor cercetări (Ekman, 1994 ; Friesen, 1972 ; Matsumoto, 1993) cultura exercită o influență considerabilă asupra reglajului și intensității emoționale prin intermediul normelor de comportament.

În sprijinul celor de mai sus, se pare că putem vorbi la ora actuală despre o adevărată cultură a emoțiilor trăite și exprimate, a patternului emoțional ce este exprimat în cadrul unei organizații, în relație directă cu cultura organizației per ansamblu.

Septimiu Chelcea (2007) sublinia : „Steven L. Gordon conchide că structura socială, înțeleasă ca patternul persistent al relațiilor sociale, și cultura emoțională, care include și riturile și arta, produc efecte emoționale independente, ipoteză susținută de datele cercetărilor care sugerează că reacțiile emoționale directe la relațiile și evenimentele sociale nu coincid cu prescripțiile culturale”. Drept urmare trebuie să amintim că acele reacții emoționale individuale sunt diferite ca intensitate în trăire și stil de exprimare pentru fiecare angajat în parte ; de exemplu, nu toți angajații se bucură în egală măsură

de vizita șefului în secția sau grupul lor de muncă sau nu toți colegii de muncă își arată simpatia sau suportul pentru necazul unuia dintre colegi.

Nu venim pe lume cu preferințe față de partid politic sau altul și nici cu convingeri religioase bine definite sau anumite atitudini față de sistemul de conducere în general. Dar se știe că temperamentul nostru determină, în mare măsură, preferințe în unele situații și, în consecință, de trăire a unor emoții specifice și de evitare ale altora. De exemplu, unii oameni „prin natura lor” caută liniștea, evită conflictele între colegi și trăirile negative și, într-un fel sau altul, evită chiar contactul cu alți oameni. Sunt bine cunoscute în psihologie, personalitățile de tip schizoid, acei angajați foarte performanți, acele „genii insulare”, a căror eficiență profesională este în legătură directă cu concentrația pe metru pătrat de ființe umane. Asemenea indivizi nu vor fi înclinați să participe la marșuri, să voteze de fiecare dată când guvernul propune un referendum sau să cumpere mereu un produs nou. A. Tesser (1993) consideră că predispozițiile innăscute decid în legătură cu cel puțin două caracteristici care dictează atitudini și aferent acestora reacții emoționale : una este rapiditatea de reacție la obiectele lumii, cea de-a doua – rezistența la schimbarea atitudinilor și trăirilor emoționale.

Când, în loc de cuvinte, amărăciunea și durerea sunt veritabile

Este bine cunoscut experimentul lui A.W. Staats și al colaboratorilor săi (1958), când persoanele anchetate au învățat să facă asocieri lexicale, în care corelau naționalitatea cu termeni negativi sau pozitivi, de exemplu, olandez – dărnicie, frumusețe, poveste de dragoste ș.a. ; suedez – amărăciune, urățenie, durere. Dacă se poate forma o atitudine și aferent acesteia o emoție cu adevărat pozitivă sau negativă doar ca urmare a unor asocieri lexicale referitoare la naționalitatea

respectivă, putem înțelege forța emoțiilor și atitudinilor, comportamentelor noastre ca urmare a unei experiențe autentice de durere și/sau observarea acesteia la cei apropiați. O femeie evreică care se tânguie la piață din cauza faptului că fiul ei a fost nimicuit de o bombă sinucigașă, strigă ridicând pumnul : „Toți palestinienii sunt niște criminali ! ”. La fel plânge și o mamă palestiniană, al cărei copil a fost ucis de un glonte rătăcit, adresat de fapt de un soldat israelian unui membru al grupării Hamas : „Toți israelienii sunt niște criminali ! ”. Drept urmare, tații, alți copii ale acelor mame, vecinii, rudele sau necunoscuții care urmăresc în buletinul de știri din fiecare seară, durerea trăită de aceea femeie își vor forma adânci sau parțiale atitudini și reacții emoționale negative față de dușman. Reacțiile fiziologice asociate acestui mecanism de formare a trăirilor și atitudinilor negative „explică intensitatea lor, durabilita-

bătrân, al unui copil african sau al unei femei europene blonde fără să ne înșelăm prea tare. Pe lângă „emoțiile universale” și a modelelor universale de exprimare a acestor emoții, există diferențieri clare de exprimare a nuanțelor diverselor emoții în culturi diferite. De exemplu, în tribul masai, un războinic experimentat îl scuipează drept în față pe un tânăr bărbat, dacă îl apreciază ca fiind promițător pentru „meseria de războinic” ; nu are aceeași semnificație și în cultura noastră. Un elev chinez, atunci când este admonestat de profesor, răspunde cu un zâmbet larg, acest tip de comportament fiind pentru cultura respectivă, semn al unui respect profund. În cultura japoneză, un bărbat angajat care își șterge nasul în fața unei colege femei îi arată acesteia un dispreț puternic, o lipsă totală de respect. Cu toate acestea, cultura asiatică se pare că rămâne cultura primordială în care este foarte posibil „să mori de rușine” (Jderu, 2006, 10).

Atunci când vorbim de emoții, nu trebuie să pierdem din vedere cele două caracteristici : intensitatea trăirii și modul de expresie. Este interesant de analizat cum femeile din lumea islamică învață și trăiesc emoțiile, de orice tip. Un bine-cunoscut incident, o adevărată traumă, a fost relatat de unele televiziuni și poate fi vizualizat actualmente pe un site internațional : este vorba despre o tânără arabă de 17 ani, acuzată de trădare și condamnată la moarte, executată prin spânzurare în piața din centrul orașului ; motivul acuzării a fost acela că a trăit un viol ; a fost executată pentru că a fost violată, pentru faptul că ar fi provocat prin comportamentul ei apariția acestui comportament agresiv la bărbatul violator, acesta din urmă fiind absolvit de orice vină și asistând fără nicio remușcare la actul de spânzurare a tinerei fete. Deși legea islamică interzice pedeapsa cu moartea la tinerii minori, acest fapt s-a întâmplat și mai dureros este că se pot întâmpla în continuare. Acesta poate fi unul dintre evenimentele care le împiedică la ora actuală, pe femeile din Afganistan să își descopere fața, deși actualul sistem politic le permite acest lucru. „Îmi este frică pentru urmările care ar putea interveni” a fost declarația unei tinere din această țară, declarație făcută într-un reportaj al unui canal de știri internațional ; deși în această țară, legea islamică și actualmente și cea politică le permite să își descopere fața, femeile refuză și trăiesc în continuare un puternic sentiment de teamă, rușine și în unele cazuri

tea și rezistența la schimbare. Din cauza puternicei componente emoționale pe care le au aceste atitudini, persuasiunea rațională este adeseori «o nucă aruncată în perete» (Wosinska, 2005, 109). Aceeași autoare este de părere că impasul în negocierile israelo-palestiniene sau indo-pachistaneze, observate în anii 2001-2002, a fost o dovadă a acestei puternice „psihologii” emoționale a atitudinilor. Pornind de la acest aspect, ne întrebăm cât de intense sunt aceste atitudini și reacții emoționale negative în cadrul unui grup de muncă, cât de intens este procesul de atribuire și în ce măsură aceste fenomene influențează în mod direct comunicarea, cooperarea și indirect performanța profesională ?

S-a demonstrat că există șapte tipuri de emoții, a căror expresie este din punct de vedere cultural universală și anume : mânia, bucuria, repulsia, tristețea, teama și surprinderea (Ekman, 1972). Dovada exprimării lor

identice de către oameni este faptul că emoțiile pot fi recunoscute pe chipul unui chinez

chiar vinovăție dacă din întâmplare, atunci când sunt într-un magazin, le alunecă burca (vălul) de pe față.

Pornind de la aceste exemple, ia naștere următoarea întrebare : cât de frecvent, cât de cerut în fișa postului va fi comportamentul de a fi amabil, de a zâmbi binevoitor, de a manifesta muncă emoțională în unele țări din lumea islamică ? Posturile în serviciile publice sunt/vor fi create special pentru bărbați ? Rămâne de văzut.

Cu largi implicații în cultura fiecărui popor, asistăm la ora actuală la o adevărată cultură emoțională, aceasta oferind nuanțe specifice muncii emoționale prestate de angajații organizațiilor, instituțiilor din diferite arii geografice.

Din aspectele prezentate mai sus, reiese faptul că angajații „își însușesc cultura emoțională prin socializare, devenind astfel competenți să joace rolurile sociale impuse de situațiile concrete, în funcție de poziția lor socială (de exemplu, clasa socială căreia îi aparțin) și de apartenența la genul social

(gender). Elaborarea cognitivă a emoțiilor în procesul socializării copiilor este influențată de variațiile în secvențele, constrângerile și diversitatea expunerii la emoții. Înțelegem de ce emoțiile elaborate cultural sunt atât de diferite nu numai de la o categorie socială la alta, dar și de la un grup social la altul sau de la persoană la persoană, în funcție de stilul de viață al familiei.” (Chelcea, 2007).

Un punct de vedere introdus de Steven L. Gordon în abordarea psihosociologică a emoțiilor se referă la orientările din interiorul culturii emoționale și anume orientarea instituțională *versus* orientarea impulsivă. Autorii Jonathan H. Turner și Jan E. Stets (2005, 32) menționează că această distincție derivă din concepția lui Ralph H. Turner (1976) despre selful real, profund și interior revelat fie de comportamentul instituțional (normativ), fie de impulsuri (comportamentul antinormativ).

Tabelul 1. *Caracterizarea emoțiilor instituționale și a emoțiilor impulsive*

Emoțiile instituționale	Emoțiile impulsive
Au de regulă o durată lungă	De regulă durează puțin
Au de regulă o intensitate scăzută	Au de cele mai multe ori o intensitate mare
Consistența este cerută între norme și instituții	Consistența este cerută între simțiri și exprimare
Sursa normelor include tradiția și instituțiile	Sursa normelor include persoanele egale ca status, mass-media ; emergența în situații
Ipocrizia apare între standarde și acțiuni	Ipocrizia apare între impulsuri și acțiuni
Munca emoțională implică autocontrol ; abilități expresive	Munca emoțională implică emoții eliberatoare și reducerea inhibițiilor
Percepția propriilor emoții depinde de modul în care a fost socializată	Percepția propriilor emoții este nesocializată și naturală
Cea mai competentă expresie este cea care corespunde perfect standardelor	Cea mai competentă expresie este cea spontană, chiar dacă are limite ; cel mai bine în cazul tabuurilor ; dezvăluiri ale vieții private
Inautentice când abandonează principiile sau mediocritățile comunicării	Inautentice când se conformează presiunii sociale, inhibiției
Vocabularul prototipic al emoțiilor include simpatia, venerația, nostalgia, indignarea și morala	Vocabularul prototipic al emoțiilor include furia, iritarea, dezgustul, surpriza, frica și excitarea

Sursa : Gordon, 1989, după Chelcea, 2007.

Luând în calcul capacitatea indivizilor de a reacționa activ, de a se raporta diferit la situație, se ajunge astfel, la o *conomie a emoțiilor* și conform teoriei despre simpatie elaborată de Candace Clark „indivizii nu aplică automat normele culturii simțămintelor : ei se angajează activ în schimburi de emoții cu alți indivizi, de pe urma cărora se așteaptă să obțină un profit. Se ajunge astfel la o «microeconomie» a emoțiilor – oferim emoții și așteptăm în schimb emoții : iubire pentru iubire, simpatie pentru simpatie etc. –, dar și la o «micropolitică» a emoțiilor, dat fiind faptul că în funcție de poziția socială emoțiile se asociază cu resursele emoționale” (Chelcea, 2007, 24).

Viața la locul de muncă este impregnată cu emoții. Începem cu emoția de bucurie sau sentimentul de fericire că am obținut un post și o încheiem uneori cu fericire, alteori cu tristețea provocată de pierderea locului de muncă. Dar ce emoții trăim între aceste etape ? Ce emoții suntem determinați să trăim ?

Notă

1. Studiul a fost realizat cu sprijinul documentar obținut prin grantul „Emoțiile sociale : rușinea și vinovăția în spațiul public postdecembrist din România”.

Bibliografie

- Ashford, B.E., Humphrey R.S. (1993). Emotional labor in service roles : The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 1, 88-115.
- Ashford, B.E., Humphrey R.S. (1995). Emotion in the workplace : A reappraisal. *Human Relations*, 48, 2, 97-125.
- Ashford, B.E., Tomiuk, M.A. (2000). Emotional labour and authenticity : Views from service agents. În S. Fineman (ed.). *Emotions in organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J., Daus, C.S. (2002). Advances in organizational behavior : Diversity and emotions. *Journal of Management*, 28, 307-338.
- Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J., Zerbe, W.J. (2000). *Emotions in the workplace : Research, theory, and practice*. Westport, CT : Quorum Books.
- Barsade, S., Brief, A.P., Spataro, S.E. (2003). The affective revolution in organizational behavior. The emergence of a paradigm. În J. Greenberg (coord.). *Organizational behavior : The state of the science*. Mahwah, NJ : Laurence Erlbaum Associates.
- Brief, A.P., Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior : Affect in the workplace. În S.T. Fiske, D.L. Schacter și C. Zan Waxler. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brotheridge, C.M., Grandey A.A. (2002). Emotional labor and burnout : Comparing two perspectives of „people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brotheridge, C.M., Lee, R. (1998). *On dimensionality of emotional labor : Development and validation of an emotional labor scale*. Articol prezentat la prima conferință intitulată „Emoții în viața organizațională”, San Diego.
- Brotheridge, C.M., Lee, R., (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health*, 7, 1, 57-67.
- Bendelow, Gillian (ed.). (1998). *Emotions in Social Life. Critical Themes and Contemporary Issues*. Londra : Routledge.
- Branaman, Ann (ed.). (2001). *Self and Society*. Oxford, UK : Blackwell Publishers Ltd.
- Chelcea, Septimiu. (1996). Comportamentul prosocial. În A. Neculau (coord.). *Psihologie socială. Aspecte contemporane* (pp. 438-451). Iași : Editura Polirom.
- Chelcea, Septimiu. (2007). Emoțiile în viața socială. Rușinea și vinovăția în spațiul public postdecembrist din România. *Sociologie Românească*, 1, 2007, 24-43.
- Chelcea, Septimiu. (2007). Sociologia emoțiilor : teorii culturale. *Sociologie Românească*, 2, 2007.
- Clark, Candace. (1987). Sympathy biography and sympathy margin. *The American Journal of Sociology*, 93, 2, 290-321.
- Clark, Candace. (1997). *Misery and Company : Sympathy in Everyday Life*. Chicago : University of Chicago Press.
- Collins Randall. (1981). *Sociology since Midcentury. Essays in Theory Cumulation*. New York : Academic Press.
- Cropanzano, R., Weiss, H.M., Hale, J.M., Reb, J. (2003). The structure of affect : Reconsidering the relationship between negative and positive affectivity. *Journal of Management*, 29, 6, 831-857.
- Damasio, A.R. (1994). *Descartes's error : Emotion, reason and human brain*. New York : Grossett, Putnam & Sons.
- Eide, D., Lindberg, F. (1997). *Exploring external interactions and consequences for knowing : A critical analysis of service firms*. Lucrare prezentată la Conferința Nordică de Afaceri, a 14-a, Bodo.
- Ekman, Paul. (1972). Universals and cultural differences in the judgement of facial expressions of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 284-291
- Ekman, Paul, Davidson, R.J. (1995) *The Nature of Emotion : Fundamental Questions*. New York : Oxford University Press.
- Ekman, P. (1994). Strong evidence for universals in facial expressions : A reply to Russell's mistaken critique. *Psychological Bulletin*, 115, 2, 268-287.
- Fineman, S. (1993). *Emotion in organizations*. Londra : Sage.

- Fisher, C.D. (2000). Mood and emotions while working : Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Psychology*, 21, 2, 185-202.
- Frost, P. (2003). *Toxic emotions at work*. Boston : Harvard Business School Press.
- Grandey, A.A. (2003). When the „Show must go on” : Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 1, 86-96.
- Gordon, Steven L. (1981). The sociology of sentiments and emotion. În M. Rosenberg și R.H. Turner. *Social Psychology. Sociological Perspectives* (562-592). New York : Basic Books.
- Gordon, Steven L. (1990). Social structural effects on emotions. În T.D. Kemper (ed.). *Research Agendas in the Sociology of Emotions* (145-179). Albany : State University of New York Press.
- Guerrier, Y. (1999). *Organizational behavior in hotels and restaurants : An international perspective*. Chichester : Wiley.
- Hartel, Charmine, Zerbe, Wilfred și Ashkanasy. (2005). *Emotions in organizational behavior*, New Jersey : Laurence Erlbaum.
- Halbwachs, Maurice. (1947). L'expression des émotions et la société. *Échanges sociologiques*. Paris : Centre de Documentation Universitaire (versiune electronică).
- Heise, David R. (1977). Social action as the control of affect. *Behavioral Science*, 22, 163-177.
- Heise, David R. (1979). *Understanding Events : Affect and the Constructions of Social Action*. New York : Cambridge University Press.
- Hochschild, Arlie Russell. (1975). The sociology of emotions : Selected possibilities. În M. Millman, R.M. Kanter (ed). *Another Voice* (pp. 280-307). Garden City, NY : Anchor Press.
- Hochschild, Arlie Russell. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *The American Journal of Sociology*, 85, 3, 551-575.
- Hochschild, Arlie Russell, (1983). *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkeley : University of California Press.
- 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
- Kemper, Theodore D. (1978). *A Social Interactional Theory of Emotions*. New York : Wiley.
- Kemper, Theodore D. (1990). Social relations and emotions : A structural approach. În T.D. Kemper (ed.). *Research Agendas in the Sociology of Emotions* (207-237). Albany : State University of New York Press.
- Kemper, Theodore D. (2002). Predicting emotions in groups : some lessons from September 11. În J. Barbalet (ed). *Emotions and Sociology* (53-68). Oxford, UK : Blackwell Publishing.
- Kruml, S., Geddes, D. (2000). Catching fire without burning out : Is there an ideal way to perform emotional labor? În N.M. Ashkanasy, C.E.J. Hartel, W.J. Zerbe (coord.). *Emotions in the workplace : Research, theory, and practice*. Westport, CT : Quorum Books, 177-188.
- Luminet, O., Bouts, P., Delie, F., Manstead, A.S.R., Rime, B., (2000). Social sharing of emotions following exposure to a negatively valenced situation. *Cognition and Emotion*, 14, 661-688.
- Mann, S. (1999). Emotion at work : To what extent are expressing, suppressing, or faking it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 3, 347-369.
- Manstead, Antony S.R., Frijda, Nico H., Fischer, Agneta. (2004). *Feelings and Emotions : The Amsterdam Symposium*. Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Mastenbrock, W. (2000). Organizational behavior as emotion management. În N.M. Ashkanasy, C.E.J. Harte, W.J. Zerbe. *Emotions in the workplace : Research, theory, and practice*. Westport, CT : Quorum Books.
- Matsumoto, D. (1993). Ethnic differences in affect intensity. *Motivation and Emotion*, 17, 2, 107-123.
- Middleton, D. (1989). Emotional style : The culture ordering of emotions, *Ethos*, 17, 187-207.
- 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.A. (1992). The politics of emotion : A feminist reading of bounded rationality. *Academy of Management Review*, 17, 3, 465-486.
- Pavelcu, Vasile, [1936](1999). Funcția afectivității. În V. Pavelcu. *Elogiul prostiei. Psihologie aplicată la viața cotidiană* (pp. 167-184). Iași : Editura Polirom.
- Pekrun, R., Frese, M., (1992). Emotions in work and achievement. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, 153-200.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor : Effects on work stress, job satisfaction and well-being. *Motivation and Emotion*, 23, 2, 135-154.
- Rafaeli, A., Sutton, R.I. (1990). Display rules and demanding customers : How do they affect the display of positive emotion? *Academy of Management Journal*, 33, 3, 623-637.
- Rafaeli, A., Sutton, R.I. (1989). The expression of emotion in organizational life. În L.L. Cummings și B. M. Staw (ed.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT : JAI Press.
- Rime, B. (1995). The social sharing of emotional experience as a source for the social knowledge of emotion. În J.A. Russell, J.M. Fernandez-Dols, A.S.R. Manstead și J.C. Wellenkamp (coord.). *Every day conceptions of emotions. An introduction to the psychology, anthropology, and linguistics of emotion*. Dordrecht : Kluwer.
- Rime, B., Philippot, P., Boca, S., Mesquita, B. (1992). Long-lasting cognitive and social consequences of emotion : Social Sharing and rumination. În W. Stroebe și M. Hewstone (coord.). *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 38-49.
- Rubin, J.Z., Pruitt, D.G., Kim, S.H. (1994). *Social conflict : Escalation, stalemate, and settlement*. New York : McGraw-Hill.
- Rosenberg, Morris et al. (1995). Global self-esteem and specific self-esteem : Defferent Outcome. *American Sociological Review*, 60, 1, 141-156.
- Schachter, Stanley, Singer, Jerome (1962). Cognitive, social and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, 69, 379-399.
- Schaubroeck, J., Jones J.R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 2, 163-183.
- Scheff, Thomas J. (1990). Socialization of emotions : Pride and shame as causal agents : An affect control model. În Th.D. Kemper (ed.). *Research Agendas in the Sociology of Emotion* (281-304). Albany : State University of New York Press.
- Simon, H.A. (1976). *Administrative behavior : A study of decision-making processes in administrative organization*. New York : Free Press.
- Sturdy, A., Fleming, P. (2001). *Talk as technique - A critique of the words and deeds distinction in the diffusion of customer service cultures*. Lucrare prezentă la Conferința a 17-a EGOS Colloquim, Lyon.
- Tesser, A. (1993). The importance of heritability in psychological research : The case of attitudes. *Psychological Review*, 100, 129-142.
- Tews, M.J., Glomb, T.M. (2000). Emotional labor : A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 1, 1-23.
- Thoits, Peggy A. (1990). Emotional deviance : Research agendas. În T.D. Kemper (ed.). *Research Agendas in the Sociology of Emotions* (180-203). Albany : State University of New York Press.
- Turner, Jonathan H., Stets, Jean E. (2005). *The Sociology of Emotions*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Van Maanen, J., Kunda G. (1989). Real feelings : Emotional expression and organizational culture. În L.L. Cummings și B.M. Staw. *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT : JAI Press.
- Wakefield, J.C. (1999). Levels of explanation in personality theory. În D.M. Buss și N. Cantor. *Personality psychology : Recent trends and emerging directions*. New-York : Springer Verlag.
- Weiss, H.M., Cropanzano, R. (1996). Affective events theory : A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. În B. M. Shaw și L.L. Cummings (ed.). *Research in organizational behavior* (1-74). Greenwich, CT : JAI Press.

- Wharton, A.S., Erickson, R.J. (1993). Managing emotions on the job and at home : The consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18, 3, 457-486.
- Wosinska, W. [2004] (2005). *Psihologia vieții sociale*. București : Renaissance.
- Zerbe, W.J. (2000). Emotional dissonance and employee well-being. În N.M. Ashkanasy, C.E.J. Hartel și W.J. Zerbe (ed.). *Emotions in the workplace : Research, theory, and practice*. Westport, CT : Quorum Books.
- Primit la redacție : mai 2007