
Reglarea emoțiilor și epuizarea profesională la angajații din sectorul serviciu

Daniela Victoria Zaharia¹

Universitatea Alexandru Ioan Cuza, Iași

Manuela Maria Apostol²

Cabinet Individual de Psihologie Manuela Apostol, Iași

Abstract

The main objective of this paper is to explore the relations between emotional regulation and burnout among Romanian service employees, and to empirically validate the adequacy of emotional regulation model (Gross, 1998) to the emotional work paradigm. We were interested to clarify not only the relations among positive - negative affectivity of employees and their emotion regulation strategies (attention deployment, cognitive change and response modulation), but also the relations among these strategies and burnout. The empirical research was mainly based on questionnaires developed based on the previous literature in the field, and also on the data gathered directly from Romanian population. The results show that the positive affectivity of service employees relates to certain emotion regulation strategies and prevent burnout. Moreover, certain emotion regulation strategies also prevent burnout. In the end, some practical implications and directions for future research are discussed.

Key words: *emotion regulation, burnout, positive – negative affectivity, service jobs*

Résumé

L'objectif central de cet article est l'exploration des relations entre le réglage émotionnel et l'épuisement professionnel au niveau des employés roumains qui travaillent dans le secteur tertiaire; l'exploration a été réalisée par l'intermédiaire d'une vérification empirique de l'adéquation du modèle proposé par James Gross (1998) dans le contexte du travail émotionnel. Notre intérêt réside autant dans la clarification des relations entre l'affectivité positive et négative des employés et le type de stratégie adoptée lors du réglage émotionnel (la direction de l'attention, le changement cognitif ou la modulation des réponses), que dans l'identification des relations existantes entre ces stratégies et des conséquences telles que l'épuisement professionnel. Notre recherche s'appuie principalement sur la méthode du questionnaire, les échelles étant construites en partant dans la même mesure de la littérature de ce domaine et des informations cueillies directement au niveau de la population roumaine. Les résultats ainsi obtenus attestent que la tendance des employés à ressentir des états affectifs positifs s'associe avec certaines stratégies de réglage émotionnel et réduit l'épuisement. En plus, certaines stratégies de réglage émotionnel préviennent l'apparition de l'épuisement professionnel. En fin, on discute les possibles interventions au niveau pratique, mais aussi les nouvelles directions de recherche.

Mots clés : *réglage émotionnel, épuisement professionnel, affectivité positive et négative, le secteur tertiaire*

Problematika reglării emoționale de către angajații din sectorul servicii a devenit interesantă din două motive. Dintr-o perspectivă teoretică vizăm o verificare a gradului în care modelele existente în literatura

internațională sunt valide și în contextul cultural românesc. Din perspectiva practică domină interesul pentru identificarea unor strategii de intervenție care să diminueze impactul negativ pe care munca emoțională îl poate avea asupra angajaților.

¹ Adresa de corespondență: dpop@psih.uaic.ro

² Adresa de corespondență:
apostol.manuela@yahoo.com

Munca emoțională

În ultimii ani, mai ales în organizațiile care pun accent pe calitatea serviciilor, angajaților li se cere ca atunci când interacționează cu clienții să afișeze calm și amabilitate, indiferent de problemele personale sau de tensiunile profesionale ce apar. Prin urmare, angajații trebuie să își controleze într-o măsură mai mare sau mai mică emoțiile, dispozițiile afective și sentimentele, pentru a răspunde în mod adecvat solicitărilor organizaționale. Nu ne propunem să prezentăm aici toate modelele muncii emoționale (engl. *emotional labour*, *emotion work*) existente în literatura de specialitate, ci doar să trecem în revistă trei dintre cele mai importante.

Arlie Hochschild a fost primul cercetător care a studiat în mod explicit problematica controlului trăirilor afective la locul de muncă, publicând în 1983 rezultatele și concluziile sale în ceea ce a devenit cea mai citată lucrare asupra muncii emoționale: *The Managed Heart – The Commercialization of Human Feeling*. Ea a fost cea care a propus conceptul de muncă emoțională, definindu-l ca fiind eforturile de auto-inducere sau auto-suprimare a unor trăiri afective în scopul menținerii unei înfățișări exterioare care să producă altor persoane (în principal clienții) o stare de spirit adecvată. Hochschild (1983) a operat distincția dintre jocul de suprafață și jocul profund. Când angajații fac joc de suprafață, ei încearcă să modifice doar aspectele vizibile ale emoțiilor (mimică, gestică, postură, tonalitatea vocii) pentru a le aduce în concordanță cu regulile organizaționale, în timp ce trăirile afective interne rămân neschimbate. Când vorbește de „jocul profund activ”, Hochschild (1983) se referă la faptul că indivizii încearcă să-și modifice trăirile afective subiective pentru a simți ceea ce se cere de la ei; în cadrul acestui joc profund activ, indivizii trebuie să depună efort pentru a-și regla propriile emoții. În alte cazuri, angajații pot simți automat emoția cerută de politica organizațională – este vorba despre jocul profund pasiv.

Un alt model clasic al muncii emoționale este cel propus de Krumboltz și Geddes (2000). Ei susțin că dimensiunile definitorii ale muncii emoționale sunt disonanța emoțională și efortul emoțional. *Disonanța emoțională* reprezintă gradul în care trăirile afective ale angajaților se potrivesc expresiilor emoționale afișate; această dimensiune plasează conceptele de joc de suprafață și joc

profund pasiv la capetele opuse ale unui continuum. *Efortul emoțional* reprezintă încercările active ale angajaților de a-și schimba trăirile subiective; această dimensiune poate fi echivalată cu jocul profund activ.

Interesantă este propunerea lui Grandey (2000) care aduce teoria reglării emoțiilor (Gross, 1998) în paradigma muncii emoționale. Gross (1998, 2001) susține că emoția poate fi reglată la nivelul a cinci momente ale procesului de generare a emoției, prin cinci tipuri diferite de strategii: 1) selectarea situațiilor, 2) modificarea situațiilor, 3) direcționarea atenției, 4) schimbarea cognițiilor, și 5) modularea răspunsurilor emoționale (experiențiale, comportamentale și fiziologice). *Strategia de selectare* a situațiilor se referă la căutarea sau evitarea anumitor oameni, activități, locuri pentru a induce, reduce, amplifica sau diminua emoțiile dorite. Odată selectată o situație, *strategia de modificare a situației* încearcă să aducă schimbări în situația respectivă pentru a-i modifica impactul emoțional. În al treilea rând, situațiile au mai multe aspecte, așa că *orientarea atenției* poate fi folosită pentru a stabili aspectele pe care ne vom concentra. Odată concentrați pe un anumit aspect al situației, *schimbările cognitive* se referă la construirea uneia sau a mai multor semnificații ale aceluia aspect al problemei. *Modularea răspunsului* se referă la diferite tipuri de încercări de a influența răspunsurile emoționale la nivel fiziologic și comportamental, după ce trăirile afective au fost deja pe deplin activate. Încercând o paralelă cu modelul propus de Hochschild, Grandey (2000) a propus o analogie între strategiile de direcționare a atenției și de schimbare cognitivă (Gross, 1998) și jocul profund (Hochschild, 1983) (elementul comun ține de încercarea angajaților de a schimba efectiv ceea ce simt pentru a se conforma solicitărilor organizaționale), dar și între modularea răspunsului (Gross, 1998) și jocul de suprafață (Hochschild, 1983) (angajații schimbă își schimbă doar expresia emoțională, nu și ceea ce simt cu adevărat).

Un rol important în dinamica muncii emoționale îl joacă factorii antecedenti de natură organizațională. Printre ei putem enumera normele organizaționale, cerințele specifice postului (sau profesiei) și specificul interacțiunilor cu clienții. În spațiul românesc, în cadrul studiilor care analizează calitatea serviciilor sau eticii muncii, se pune în discuție

și problema relațiilor cu clienții (Heintz, 2006). Heintz (2006) arată că în cadrul organizațiilor care trebuie să facă față unei concurențe accentuate, managementul pune mai mult accent pe atitudinea angajaților față de clienți, în timp ce în instituțiile publice, angajații se plasează deseori într-o poziție de putere față de beneficiarii serviciilor lor, fiind mai puțin interesați de păstrarea unei atitudini amabile față de aceștia. Plecând de la aceste rezultate, anticipăm că angajații din sectorul comercial privat vor recurge mai frecvent la reglarea emoțiilor în cadrul interacțiunilor cu clienții, comparativ cu angajații din instituțiile publice.

Afectivitatea pozitivă și afectivitatea negativă – factori moderatori al muncii emoționale

Dintre factorii individuali care influențează munca emoțională și consecințele sale, literatura de specialitate evidențiază genul, experiența, competențele emoționale ale angajaților, precum și identitatea lor profesională, atașamentul față de organizație, sau predispoziția lor de a resimți trăiri afective pozitive sau negative.

Afectivitatea pozitivă (AP) se află în relație cu entuziasmul și optimismul, în timp ce afectivitatea negativă (AN) se asociază cu pesimismul și stări afective neplăcute. Din moment ce persoanele cu o puternică AN sunt predispuse la a reacționa mai puternic la evenimentele negative, se presupune că pentru ele ar mai dificilă realizarea muncii emoționale, iar consecințele negative pentru angajați ar fi mai accentuate. Chu (2002) arată că în industria hotelieră, unde există cerința afișării emoțiilor pozitive, persoanele cu AP întâmpină mai puține probleme și simt o disonanță emoțională mai redusă, iar în același timp angajații cu AN simt discrepanțe mai mari în aceeași situație.

Epuizarea profesională – una din posibilele consecințe ale muncii emoționale

Morris și Feldman (1996) arătau că munca emoțională nu este uniform sau egal vătmătoare pentru toți angajații: există cazuri în care angajații intră *pe pilot automat* (ex. casierul zâmbește automat la restituirea restului) sau acele cazuri în care munca emoțională reduce incertitudinea și contribuie la evitarea situațiilor interpersonale jenante, ducând, prin urmare, la creșterea satisfacției în muncă.

Și alte cercetări susțin ideea că munca emoțională nu este în mod egal dăunătoare. Zapf, Vogt, Seifert, Mertini și Isic (1999) arată că scalele cerințelor de reglare emoțională pot avea corelații atât pozitive cât și negative cu diferite variabile indicatori ai stării de bine, ceea ce demonstrează că munca cu oameni (ce implică muncă emoțională) nu este stresantă în sine. În studiul realizat de Brotheridge și Grandey (2002), unii angajați din posturi ce presupun nivele înalte de muncă emoțională raportează nivele mai crescute de satisfacție profesională și realizare personală și suferă mai puțin de epuizare profesională. Aceste rezultate se pot datora caracteristicilor postului sau persoanelor.

Totuși, o serie de studii au evidențiat legături între munca emoțională și consecințe negative pentru angajați, consecințe precum epuizare profesională (Tolich, 1993; Wharton, 1993), stres, stimă scăzută de sine, depresie, cinism, alienarea în rol, auto-alienare, devianță emoțională (Ashforth & Humphrey, 1993; Fineman, 1993).

Deși există mai multe definiții și modele ale epuizării profesionale, în studiul de față am plecat de la primul model propus de Maslach (1981, 1982). Principala motivație a alegerii noastre ține de faptul că acest model vizează în special angajații din posturile ce presupun relații cu clienții – posturi în care munca emoțională reprezintă o componentă importantă. În plus, acest model face trimitere (prin dimensiunea de depersonalizare) și la o anumită atitudine față de clienți, ceea ce este foarte important din perspectiva muncii emoționale.

Maslach (1981, 1982) a conceptualizat epuizarea profesională ca având trei componente: oboseala emoțională, depersonalizarea și tendința de evaluare negativă a propriilor realizări. Acest model conceptualizează oboseala emoțională ca fiind acea stare de golire de energie emoțională însoțită de impresia că propriile resurse emoționale nu sunt adecvate pentru gestionarea situației. Când persoana se află într-o stare de oboseală emoțională avansată, ea se simte secătuită de muncă, se simte obosită dimineața, epuizată și frustrată. A doua componentă – depersonalizarea – se referă la tendința de a-i trata pe oameni ca pe niște obiecte, de a nu fi interesat de ceea ce se întâmplă cu ei. O persoană aflată într-o astfel de stare simte că alții o blamează pentru problemele lor. A treia componentă se referă la tendința de evaluare negativă a propriilor

realizări. Un angajat care consideră că are realizări personale reduse simte că nu poate face față problemelor, că nu are o influență benefică asupra celorlalți, nu se mai simte atras de munca sa.

Deși în anii 90, Maslach și colaboratorii (apud. Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001) au revizuit conceptul epuizării profesionale, propunând un model aplicabil și în alte contexte decât cel al domeniului serviciilor, în studiul de față suntem interesați de prima conceptualizare, cu aplicabilitate directă în sectorul servicii. În ultimii ani, cercetările au generat o controversă, încă nerezolvată, legată de includerea depersonalizării sau cinismului și a redusei realizări profesionale (sau eficacitate profesională) ca și elemente fundamentale ale epuizării profesionale sau de păstrarea lor ca factori ce corelează cu acest fenomen. Cert este că oboseala emoțională rămâne din toate perspectivele un element definitoriu al epuizării profesionale.

În timp ce studiile anterioare au studiat impactul unor dimensiuni precum disonanța emoțională și efortul emoțional asupra epuizării profesionale, în cadrul acestui demers empiric de propunem identificarea legăturii dintre trei strategii specifice de reglare emoțională (direcționarea atenției, schimbarea cognitivă și modularea răspunsului) și epuizarea profesională. Deoarece există dovezi că oboseala emoțională apare ca efect al disonanței emoționale (Abraham, 1998, Morris & Feldman, 1996, Zapf & colab., 1999), anticipăm că reglarea emoțiilor prin schimbarea cognitivă va conduce la o scădere a disonanței emoționale, și prin urmare a oboselii emoționale. În plus, ne așteptăm ca schimbarea cognitivă să reducă tendința de depersonalizare a clienților și de evaluare negativă a realizărilor profesionale. Plecând de la studii precum cele ale lui Fineman (2001), Morris și Feldman (1996) care arată că angajații se protejează de consecințele negative ale muncii emoționale prin realizarea unui joc de suprafață, anticipăm că modularea răspunsurilor emoționale ar trebui să se afle într-o relație inversă cu epuizarea profesională. Plecând de la aceste premise, ne așteptăm ca strategiile de reglare emoțională să influențeze epuizarea profesională dincolo de influența variabilelor socio-demografice, și a afectivității pozitive și negative.

În plus, dat fiind accentul mai puternic pus de către angajatorii români din sectorul privat pe atitudinea angajaților lor față de

clienți (comparativ cu cerințele din sectorul serviciilor publice) (Heintz, 2006), ne așteptăm ca oboseala emoțională să fie mai accentuată la angajații din sectorul comercial privat decât la cei din sectorul serviciilor publice.

Obiectivele și ipotezele cercetării

Principalul obiectiv al studiului de față a fost acela de a aprofunda analiza în context românesc a fenomenului muncii emoționale la angajații din sectorul servicii. Mai precis, ne-am propus să studiem măsura în care afectivitatea pozitivă și negativă a angajaților și strategiile de reglare a emoțiilor pe care ei le folosesc în relațiile cu clienții sunt buni predictorii pentru epuizarea profesională. Mai mult, am fost interesați de diferențele care există între angajații din mediul privat și cei din instituțiile publice în ceea ce privește reglarea emoțională și oboseala emoțională.

Plecând de la aceste obiective, am formulat trei ipoteze principale:

Ipoteza 1. Strategiile de reglare emoțională aduc un plus de valoare explicativă pentru epuizarea profesională, chiar dacă este controlat efectul tipului de trăiri afective și al variabilelor socio-demografice.

Ipoteza 2. Angajații din sectorul comercial privat folosesc într-o mai mare măsură cele 3 strategii de reglare a emoțiilor decât funcționarii publici.

Ipoteza 3. Angajații din sectorul comercial privat resimt într-o mai mare măsură oboseala emoțională decât funcționarii publici.

Metodologia cercetării

Participanți

În cadrul acestei cercetări au participat 103 angajați din sectorul servicii, cu vârsta cuprinsă între 19 și 57 ani, ($m=32,9$, $a.s.=10,20$), 41 din ei lucrând în instituții publice și 62 din mediul privat (domeniul de activitate: comerț). Preponderența genului feminin (86,4%) în cadrul lotului de subiecți a fost mult mai mare decât a celui masculin (13,6%), dar considerăm că această distribuție este o reflectare bună a preponderenței femeilor printre angajații din sectorul servicii. Ca nivel de studii, 46,6% dintre participanții la studiu au studii liceale și post-liceale, iar 50,5% au studii universitare. Vechimea minimă în postul ocupat a fost de 2 luni, cea maximă de 32 ani ($m=7,2$; $a.s.=5$).

Instrumente

Principalele variabile investigate au fost afectivitatea pozitivă și negativă, trei

strategii de reglare emoțională (direcționarea atenției, schimbarea cognitivă și modularea răspunsului), epuizarea profesională (și sub-dimensiunile ei: oboseala emoțională, depersonalizarea, simțul scăzut al eficienței profesionale), și caracterul privat sau public al instituției de apartenență.

Pentru a evalua tendința participanților de a resimți trăiri afective pozitive sau negative a fost utilizată scala Afectivitate Pozitivă Afectivitate Negativă (APAN) construită de Gherasim (2006). Scala este alcătuită din 12 itemi care denotă trăiri afective negative și 12 itemi care vizează trăiri afective pozitive. Subiecții erau rugați să aprecieze pe o scală în 6 trepte (de la niciodată la întotdeauna) cât de frecvent fiecare din stările sufletești enumerate îi caracterizează. Pentru ambele scale - afectivitate pozitivă (AP) și afectivitate negativă (AN), scorul total a fost obținut prin calcularea mediei itemilor scalei.

Pentru investigarea strategiilor de reglare emoțională s-a utilizat un instrument construit anterior (Zaharia, Apostol, & Neculau, 2007) cu ajutorul experților, plecând de la teoria reglării emoțiilor a lui Gross (1998, 2001). Coeficienții Alpha Cronbach obținuți au fost: 0,81 pentru direcționarea atenției, 0,83 pentru schimbare cognitivă, 0,74 pentru modularea răspunsului (Zaharia, Apostol, & Neculau, 2007). Participanții la studiul de față au fost rugați să aprecieze pe o scala în patru trepte (de la niciodată la întotdeauna) cât de des recurg la anumite conduite pentru a transmite clienților stările de spirit (atitudinile) dezirabile atunci când ei simțeau de fapt altceva.

Pentru evaluarea epuizării profesionale s-a pornit de la modelul lui Maslach (1981, 1982). Chestionarul a fost construit prin operaționalizare cu ajutorul experților (studenți în anul III la Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației, Universitatea Al.I.Cuza), sub coordonarea autorilor lucrării. După o extensivă analiză a literaturii de specialitate, membrii unui grup de 9 experți au operaționalizat individual dimensiunile epuizării profesionale (construind indicatori și itemi). A urmat o întâlnire între membrii grupului, unde s-au discutat indicatorii și itemii propuși și s-au păstrat cei care, în opinia grupului, reprezentau cel mai bine fiecare dintre dimensiuni. După stabilirea acestei prime forme a chestionarului, acesta a trecut printr-o fază de validare de concept (în care membrii unui alt grup de experți – 29 persoane - trebuiau să recunoască cărei

dimensiuni corespundea fiecare item). S-au păstrat doar itemii care întruneau un consens ridicat din partea experților (peste 70%). Astfel, pentru oboseală emoțională au fost păstrați 11 itemi, pentru depersonalizare 13 itemi, și pentru cel ineficacitate profesională 9 itemi. În completarea chestionarului, subiecții trebuiau să aprecieze pe o scală în 6 trepte (de la niciodată (1) la întotdeauna (6)) în ce măsură fiecare din conduitele menționate caracterizează activitatea lor profesională. Scorurile celor 3 sub-scale au fost date de mediile itemilor, iar scorul total pentru epuizare a fost obținut prin însumarea scorurilor la cele trei sub-scale.

Procedura

Participanții au luat parte în mod voluntar la acest studiu. Au completat mai întâi chestionarul APAN, apoi chestionarul privind strategiile de reglare emoțională, apoi pe cel legat de epuizarea profesională. În final au furnizat câteva date socio - demografice (vârstă, sex, nivel de studii, tipul de instituție în care lucrează – publică sau privată, postul ocupat și vechimea în acel tip de post).

Rezultate

Date descriptive

Analiza de consistență internă prin calcularea coeficientului Alpha Cronbach indică consistențe interne bune ale scalelor utilizate în cadrul acestui studiu (Tabelul 1).

În ceea ce privește evaluarea tipului de afectivitate care îi caracterizează, participanții la acest studiu au avut tendința de a raporta un nivel mai ridicat al afectivității pozitive (AP) decât al celei negative (AN) (Tabel 1). Această tendință poate fi considerată ca un semn al adaptării generale a persoanelor, dar rămâne de identificat dacă într-adevăr persoanele din sectorul servicii au o tendință mai accentuată de a trăi emoții, sentimente, dispoziții cu valențe pozitive, comparativ cu angajații din alte sectoare de activitate. În ceea ce privește strategiile de reglare emoțională, mediile înregistrate de ansamblul lotului de participanți pentru cele trei scale sunt destul de apropiate (Tabel 1), în jur de 2,70. Scorurile obținute la cele trei sub-scale ale epuizării profesionale de întregul lot de participanți (Tabel 1) s-au plasat cu aproape 1 punct sub media teoretică a scalei, ceea ce indică faptul, că pe ansamblu, nivelul epuizării în posturile investigate nu este foarte ridicat.

Tabelul 1. Date descriptive pentru scalele utilizate în acest studiu (medii, abateri standard, indici ai consistenței interne, corelații între scorurile scalelor)

	Medie	Abatere standard	Alpha Cronbach	AP	AN	Direcționarea atenției	Schim-bare cognitivă	Modularea răspunsului	Oboseală emoțională	Depersonalizare	Ineficacitate
AP	3,96	0,69	0,86								
AN	2,75	0,65	0,86	-0,19							
Direcționarea atenției	2,54	0,40	0,70	0,24*	0,07						
Schimbare cognitivă	2,72	0,41	0,72	0,34**	-0,07	0,50**					
Modularea răspunsului	2,89	0,42	0,62	0,03	-0,03	0,26**	0,31**				
Oboseală emoțională	2,78	0,65	0,76	-0,43**	0,33**	-0,01	-0,34**	-0,17			
Depersonalizare	2,66	0,64	0,73	0,02	0,09	0,10	-0,06	-0,22*	0,18		
Ineficacitate	2,60	0,70	0,76	-0,49**	0,17	-0,12	-0,26**	-0,22*	0,65**	0,21*	
Epuizare profesională	8,06	1,53	0,84	-0,45**	0,26**	-0,01	-0,30**	-0,28**	0,81**	0,60**	0,82**

* p < 0,05

**P < 0,01

Relații între tipul de afectivitate și cele trei strategii de reglare emoțională

Rezultatele arată că predispoziția angajaților de a resimți trăiri afective pozitive se asociază pozitiv cu reglarea emoțiilor prin schimbare cognitivă ($r=0,34$, $p<0,01$). Prin urmare, persoanele ce au tendința de a resimți mai frecvent emoții și dispoziții afective plăcute sunt și cele care își reglează emoțiile mai frecvent prin schimbarea modului în care ei înțeleg situația. Analiza de tip corelațional nu ne permite să postulăm relații cauzale. O legătură mai puțin puternică, dar pozitivă, se regăsește și între afectivitatea pozitivă și reglarea emoțiilor prin direcționarea atenției ($r=0,24$, $p<0,05$). Persoanele ce au tendința de a resimți mai frecvent emoții și dispoziții afective pozitive sunt și cele care își reglează emoțiile mai frecvent prin redirecționarea atenției. Nu există corelații semnificative între afectivitatea pozitivă și reglarea emoțiilor prin modularea răspunsurilor emoționale.

Se mai poate observa (Tabel 1) că afectivitatea negativă nu corelează semnificativ cu strategiile de reglare a emoțiilor. Există posibilitatea ca implicarea angajaților cu AN în reglarea emoțiilor să depindă de factori precum politica organizației

privind munca emoțională și dorința angajaților de a-și păstra postul.

Relații între tipul de afectivitate și epuizarea profesională

Afectivitatea pozitivă corelează negativ puternic atât cu scorul total la epuizare profesională ($r=-0,40$, $p<0,01$), cât și cu două din sub-dimensiunile sale: oboseală emoțională ($r=-0,43$, $p<0,01$), și ineficacitate profesională ($r=-0,49$, $p<0,01$). Putem spune că persoanele cu afectivitate pozitivă sunt și cele care resimt mai puțin epuizarea profesională. Datele obținute ne îndreptăesc să credem că aceste persoane trăiesc mai puțin starea de epuizare deoarece resimt mai puțin oboseala emoțională, având totodată tendința de a-și evalua mai bine realizările profesionale.

Afectivitatea negativă corelează semnificativ cu epuizarea profesională pe ansamblu ($r=0,26$, $p<0,01$). Această relație directă este datorată preponderent corelației dintre afectivitatea negativă și oboseala emoțională ($r=0,33$, $p<0,01$), căci aceasta este singura sub-dimensiune a epuizării cu care corelează. Dată fiind încărcătura emoțională negativă a oboselii emoționale, rezultatul era de așteptat.

Relații între cele trei strategii de reglare emoțională investigate și epuizarea profesională

Rezultatele (Tabelul 1) arată că reglarea emoțională prin direcționarea atenției nu corelează semnificativ cu epuizarea profesională (nici cu scorul total, nici cu vreo sub-dimensiune). O posibilă explicație pentru aceste rezultate ar putea fi formulată pornind de la ceea ce înseamnă direcționarea atenției ca strategie de reglare emoțională. Direcționarea atenției se referă atât la încercările angajaților de a-și redirecționa atenția spre elementele care să scadă impactul emoțional al situației (distragere - Gross, 1998), cât și la încercările lor de a-și induce activ emoțiile dezirabile prin concentrarea asupra unor elemente care în trecut le provocaseră acele trăiri (concentrare - Gross, 1998). Se poate observa caracterul divergent al celor două metode prin care se poate realiza reglarea emoțiilor prin direcționarea atenției. Este posibil ca distragerea să se asocieze negativ epuizării profesionale, în timp ce concentrarea poate să faciliteze apariția oboselei emoționale.

Modularea răspunsului corelează negativ cu depersonalizarea ($r=-0,22$, $p<0,05$), ineficacitatea profesională ($r=-0,22$, $p<0,05$), dar și cu scorul total la epuizare ($r=-0,28$, $p<0,01$). Prin urmare, angajații care recurg doar la mascarea trăirilor afective față de clienți, prin afișarea unei expresii emoționale dezirabile sunt cei care resimt mai puțină epuizare profesională, și asta datorită faptului că îi depersonalizează mai puțin pe clienți și își evaluează realizările mai bine.

Reglarea emoțiilor prin schimbare cognitivă corelează negativ semnificativ cu oboseala emoțională ($r=-0,34$, $p<0,01$), cu ineficacitatea profesională ($r=-0,26$, $p<0,01$), dar și cu scorul total la epuizare ($r=-0,30$, $p<0,01$). Prin urmare, acei angajați din sectorul servicii care apelează la reglarea emoțiilor prin recadrare cognitivă sunt cei care resimt într-o mai mică măsură epuizarea profesională, iar această legătură este datorată asocierii negative dintre reglarea emoțiilor prin schimbare cognitivă și oboseală emoțională, dar și ineficacitate profesională.

Rezultatele prezentate anterior ne indică faptul că reglarea emoțiilor prin modularea răspunsului și prin schimbarea modului de înțelegere a situațiilor problematice se asociază cu un nivel mai scăzut al epuizării profesionale.

Dar pentru a clarifica mai bine aceste relații (având în vedere și relațiile anterior prezentate între afectivitatea pozitivă, reglarea emoțiilor și epuizarea profesională), au fost studiate câteva modele de predicție liniară pentru a vedea care sunt variabilele care prezic cel mai bine epuizarea profesională și sub-dimensiunile sale.

Ipoteza 1. Strategiile de reglare emoțională aduc un plus de valoare explicativă pentru epuizarea profesională, chiar dacă este controlat efectul tipului de trăiri afective și al variabilelor socio-demografice.

Pentru a evalua dacă strategiile de reglare emoțională aduc un plus de valoare în explicarea varianței epuizării profesionale s-a realizat o regresie multiplă ierarhică.

În primul bloc am introdus variabilele de natură socio-demografică și organizațională pe care am dorit să le controlăm (tip instituție – publică sau privată-, sex, vârstă, vechime, studii); în al doilea bloc am introdus afectivitatea pozitivă și afectivitatea negativă, iar în al treilea bloc am introdus cele trei strategii de reglare emoțională (direcționarea atenției, schimbarea cognitivă și modularea răspunsului).

Rezultatele obținute (Tabelul 2) indică faptul că variabilele socio-demografice nu contribuie în mod semnificativ la explicarea varianței epuizării profesionale ($F(5,89)=0,54$, $p=0,74$). Introducerea în al doilea bloc a variabilelor afectivitate pozitivă și afectivitate negativă aduce un plus de valoare explicativă ($\Delta R^2=0,21$, $p<0,001$), acest al doilea model contribuind în mod semnificativ la explicarea varianței epuizării profesionale ($F(7,87)=4,05$, $p=0,001$).

În modelul final am introdus în plus față de variabilele menționate anterior și cele trei strategii de reglare emoțională. Rezultatele arată că, în condițiile în care sunt controlate variabilele de natură socio-demografică și cele care țin de afectivitatea pozitivă și negativă a angajaților, strategiile de reglare emoțională influențează semnificativ epuizarea profesională ($\Delta R^2=0,09$, $p=0,01$). Strategiile de reglare emoțională explică 9% din varianța epuizării, iar aceasta vine în plus față de cele 18% explicate de factorii deja controlați. Prin urmare, prima ipoteză a primit validare empirică.

La nivel analitic, din modelul final se observă că modularea răspunsului este strategia de reglare emoțională care influențează în mod semnificativ varianța

epuizării ($\beta=-0,26$, $p=0,01$). Celălalt predictor semnificativ este afectivitatea pozitivă ($\beta=0,36$, $p<0,001$). Prin urmare se poate susține ideea că angajații se simt mai puțin epuizați la

locul de muncă dacă sunt caracterizați de afectivitate pozitivă și se angajează în reglarea emoțiilor prin modularea răspunsului.

Tabelul 2. Sinteza modelelor predictive pentru epuizarea profesională

	R	R ² ajustat	ΔR^2	B	e.s. B	β
PASUL 1	0,02	-0,02	0,02			
Vârstă				0,01	0,03	0,04
Sex				-0,02	0,47	-0,00
Studii				0,26	0,17	0,16
Instituție				0,07	0,14	0,07
Vechime				0,01	0,04	0,05
PASUL 2	0,24**	0,18**	0,21**			
Vârstă				-0,01	0,02	-0,05
Sex				-0,21	0,42	-0,04
Studii				0,20	0,15	0,13
Instituție				0,01	0,12	0,01
Vechime				0,03	0,03	0,15
AP				-0,85	0,22	-0,37**
AN				0,49	0,24	0,21*
PASUL 3	0,34**	0,26**	0,09*			
Vârstă				0,01	0,02	0,03
Sex				-0,09	0,43	-0,02
Studii				0,17	0,14	0,11
Instituție				0,09	0,12	0,08
Vechime				0,01	0,04	0,08
AP				-0,83	0,23	-0,36**
AN				0,37	0,23	0,15
Direcționarea atenției				0,77	0,40	0,20
Schimbare cognitivă				-0,60	0,43	-0,16
Modularea răspunsului				-0,92	0,35	-0,26**

* $p < 0,05$

** $P < 0,01$

Pentru a investiga în detaliu dinamica factorilor care explică varianța epuizării profesionale, am realizat câte o analiză de regresie multiplă ierarhică pentru fiecare dintre dimensiunile acestui fenomen. În primul bloc am introdus variabilele de natură socio-demografică pe care am dorit să le controlăm (tip instituție, sex, vârstă, vechime în post, anii de studiu); în al doilea bloc am introdus afectivitatea pozitivă și afectivitatea negativă, iar în al treilea bloc am introdus cele trei strategii de reglare emoțională (direcționarea atenției, schimbarea cognitivă și modularea răspunsului).

Modelul final luat în analiză nu este un predictor suficient de bun al *depersonalizării* ($F(10,97)=1,005$, $p=0,446$). Strategiile de reglare emoțională nu aduc un plus de valoare explicativă față de celelalte variabile investigate ($\Delta R^2=0,07$, $p=0,06$). Singurul

predictor semnificativ identificat în cadrul analizei a fost strategia de reglare emoțională prin modularea răspunsului ($\beta=-0,26$, $t=-2,32$, $p=0,02$). Plecând de la aceste rezultate, tragem concluzia că există alte variabile care se află în relații mai puternice cu această dimensiune a epuizării profesionale. Aceste alte variabile ar putea fi legate de valorile angajaților, de identitatea lor profesională, dar și de factori organizaționali (precum politica organizației privind interacțiunile cu angajații, sau o gamă mai largă a sectoarelor de activitate).

Modelul predictiv final pentru *oboseală emoțională* explică 33% din varianță ($F(10,85)=5,78$, $p<0,001$). Strategiile de reglare emoțională explică cu 7% mai mult decât celelalte variabile (Tabelul 3). La un nivel mai analitic se poate observa că strategiile de

reglare emoțională prin direcționare a atenției ($\beta=0,20$, $t=2,03$, $p=0,045$) și prin schimbarea cognițiilor ($\beta=-0,27$, $t=-2,50$, $p=0,014$) reprezintă predictorii semnificativi ai oboselei emoționale, chiar în condițiile în care este controlat efectul afectivității pozitive și negative. Analiza rezultatelor modelului final

mai indică faptul că, pe lângă cele două strategii de reglare emoțională menționate, mai există doi predictorii semnificativi ai oboselei emoționale: afectivitatea pozitivă ($\beta=-0,34$, $t=-3,74$, $p=0,001$) și afectivitatea negativă a angajaților ($\beta=0,25$, $t=2,65$, $p=0,009$).

Tabelul 3. Sinteza modelelor predictive pentru oboseala emoțională

	R	R ² ajustat	ΔR^2	B	e.s. B	β
PASUL 1	0,21	-0,01	0,04			
Vârstă				-0,00	0,01	-0,09
Sex				0,12	0,20	0,06
Studii				0,12	0,07	0,19
Instituție				0,02	0,06	0,05
Vechime				0,01	0,01	0,19
PASUL 2	0,57**	0,27**	0,28**			
Vârstă				-0,01	0,01	-0,17
Sex				-0,21	0,42	-0,04
Studii				0,10	0,06	0,15
Instituție				-0,01	0,05	-0,02
Vechime				0,02	0,01	0,29
AP				-0,385	0,09	-0,39**
AN				0,28	0,09	0,28**
PASUL 3	0,63**	0,33**	0,07*			
Vârstă				-0,01	0,01	-0,08
Sex				0,11	0,17	0,05
Studii				0,08	0,06	0,12
Instituție				0,01	0,05	0,03
Vechime				0,02	0,01	0,23
AP				-0,33	0,09	-0,34**
AN				0,25	0,09	0,25**
Direcționarea atenției				0,33	0,16	0,20*
Schimbare cognitivă				-0,44	0,17	-0,27*
Modularea răspunsului				-0,19	0,14	-0,12

* $p < 0,05$

** $P < 0,01$

Rezultatele obținute indică faptul că oboseala emoțională crește atunci când angajații sunt caracterizați într-o mai mică măsură de afectivitate pozitivă și într-o mai mare măsură de afectivitate negativă și recurg mai puțin la strategii de reglare a emoțiilor prin schimbare cognitivă și mai mult prin direcționarea atenției. Prin urmare, dacă tendința angajaților de a resimți trăiri afective negative și de a-și regla emoțiile prin direcționarea atenției favorizează apariția oboselei emoționale, afectivitatea pozitivă și reglarea emoțională prin schimbarea semnificației situațiilor problematice întâlnite reprezintă resurse valoroase ale angajaților în evitarea unei epuizări emoționale. În plus,

important este faptul că strategiile de reglare emoțională influențează oboseala emoțională, chiar atunci când afectivitatea pozitivă și negativă a angajaților, dar și caracteristicile socio-demografice sunt controlate.

În ceea ce privește dimensiunea epuizării care surprinde *percepția lipsei de eficiență în plan profesional*, introducerea în modelul final a strategiilor de reglare emoțională nu contribuie în mod semnificativ la îmbunătățirea procentului de varianță explicat ($\Delta R^2=0,04$, $p=0,178$). Din analiza celui de al treilea bloc de variabile (Tabelul 4), se poate totuși, observa existența a două variabile ce influențează ineficacitatea personală: afectivitatea pozitivă ($\beta=-0,46$, $t=-4,41$,

$p < 0,001$) și strategia de reglare a emoțiilor prin modularea răspunsului ($\beta = -0,20$, $t = -2,04$, $p = 0,044$).

Tabelul 4. Sinteza modelelor predictive pentru ineficacitate profesională

	R	R ² ajustat	ΔR^2	B	e.s. B	β
PASUL 1	0,18	-0,02	0,03			
Vârstă				0,01	0,01	0,19
Sex				0,02	0,21	0,01
Studii				0,08	0,07	0,12
Instituție				0,01	0,06	0,03
Vechime				-0,01	0,01	-0,06
PASUL 2	0,53	0,22**	0,24**			
Vârstă				0,01	0,01	0,06
Sex				-0,08	0,19	-0,03
Studii				0,05	0,06	0,07
Instituție				0,01	0,05	0,01
Vechime				0,01	0,01	0,04
AP				-0,49	0,10	-0,47**
AN				0,12	0,11	0,11
PASUL 3	0,56	0,24**	0,04			
Vârstă				0,01	0,01	0,11
Sex				-0,01	0,20	-0,01
Studii				0,05	0,06	0,07
Instituție				0,03	0,05	0,06
Vechime				0,01	0,01	0,01
AP				-0,48	0,11	-0,46**
AN				0,08	0,11	0,07
Direcționarea atenției				0,10	0,18	0,06
Schimbare cognitivă				-0,08	0,20	-0,05*
Modularea răspunsului				-0,33	0,16	-0,20*

* $p < 0,05$

** $P < 0,01$

Analiza datelor ne arată că angajații au tendința să își evalueze mai bine propriile realizări profesionale dacă sunt caracterizați de afectivitate pozitivă și se angajează în reglarea emoțiilor prin modularea răspunsului. Posibile explicații pot fi formulate plecând de la faptul că trăirile afective pozitive favorizează evaluările pozitive (Brief & Weiss, 2002), dar și de la faptul că mascarea de către angajați a emoțiilor inadecvate se pliază pe cerințele (mai mult sau mai puțin explicite) ale postului. Dacă angajații reușesc să își mascheze emoțiile inadecvate, atunci consideră că cel puțin o parte a muncii lor a fost bine realizată.

Pe ansamblu, în cadrul studiului de față, variabilele socio-demografice luate în considerare (vârstă, sex, studii, tip de instituție de apartenență, vechime) nu au înregistrat un impact semnificativ asupra epuizării profesionale. Acest rezultat este concordant cu o serie de cercetări care arată că alte variabile

sunt mai relevante pentru investigarea acestui fenomen (Seltzer & Numerof, 1988; Stearns & Moore, 1993). Influența comună a afectivității pozitive și negative asupra epuizării profesionale pe ansamblu este clar delimitată, datorându-se mai ales influenței asupra oboselii emoționale și ineficacității profesionale.

Așa cum anticipam în ipoteză, cele trei strategii de reglare emoțională investigate au o influență semnificativă asupra epuizării profesionale. Această influență se datorează mai ales impactului strategiilor de direcționare a atenției și schimbare cognitivă asupra oboselii emoționale, dar și a modulării răspunsului asupra ineficacității profesionale.

Ipoteza 2. Angajații din sectorul comercial privat folosesc într-o mai mare măsură cele 3 strategii de reglare a emoțiilor decât funcționarii publici.

Pentru verificarea acestei ipoteze s-a aplicat testul t al diferenței dintre medii pentru eșantioane independente. Variabila independentă luată în considerare a fost apartenența la tipul de organizație: subiecții au fost angajați fie la o instituție publică de furnizare servicii, fie la una privată (pentru acest ultim caz, domeniul de activitate era comerțul). Toți subiecții lucrau în contact direct cu clienții. Variabilele dependente au fost cele trei strategii de reglare emoțională (direcționarea atenției, schimbare cognitivă și modularea răspunsului), dimensiunile și scorul total al epuizării profesionale.

Rezultatele obținute (Tabelul 5) arată că singura diferență semnificativă se regăsește pentru strategia de reglare a emoțiilor prin modularea răspunsului.

Tabelul 5. Diferențe între angajații instituțiilor publice și private – comerț

	Direcționarea atenției	Schimbare cognitivă	Modularea răspunsului
Instituții publice	2,44	2,65	2,77
Comerț	2,60	2,77	2,97
t	-1,968	-1,47	-2,41
df	101	101	101
p	0,052	0,144	0,018

Astfel, angajații care lucrează în comerț declară că recurg mai frecvent la mascarea adevăratelor lor trăiri afective atunci când interacționează cu clienții, comparativ și angajații din instituțiile publice. Una dintre explicațiile cele mai plauzibile se referă la faptul că în comerț solicitările de exprimare emoțională pe care organizațiile le impun angajaților sunt mult mai stricte, și sunt formulate în majoritatea cazurilor într-o manieră directă, explicită. Utilizarea celorlalte două strategii de reglare emoțională este mai greu de monitorizat decât modularea răspunsurilor emoționale, fiind probabil mai puternic influențată de atașamentul față de profesie și de parcurgerea unor stagii de formare specifice. Dar acestea sunt doar posibile ipoteze care trebui verificate în demersurile ulterioare de cercetare.

Ipoteza 3. Angajații din sectorul comercial privat resimt într-o mai mare măsură oboseala emoțională decât funcționarii publici.

Pentru verificarea acestei ipoteze s-a aplicat testul t al diferenței dintre medii pentru

eșantioane independente. Variabila independentă luată în considerare a fost tot apartenența la tipul de organizație (similar ipotezei 2). Variabila dependentă a fost dimensiunea epuizării profesionale care se referă la oboseala emoțională.

Rezultatele arată că nu apar diferențe semnificative la nivelul oboselii emoționale ($t(99)=0,58$, $p=0,65$), deși ne așteptasem ca angajații din comerț ce au contact direct cu clienții să înregistreze scoruri mai ridicate (atât datorită cerințelor emoționale venite din partea conducerii organizațiilor, cât și datorită unui program mai prelungit de lucru). Lipsa diferențelor ne sugerează că la nivelul instituțiilor publice există alți factori care facilitează apariția epuizării profesionale.

Rezultatele obținute în cursul verificării primelor două ipoteze sunt concordante cu aceste ultime rezultate. Anterior s-a evidențiat faptul că singurele diferențe între mediul privat (sector comercial) și cel public în ceea ce privește strategiile de reglare emoțională se regăsesc la nivelul modulării răspunsurilor emoționale. Dar rezultatele obținute în cadrul verificării primei ipoteze arată că modularea răspunsurilor emoționale nu reprezintă un predictor semnificativ al oboselii emoționale.

Diferențe între cele două sectoare de activitate nu se regăsesc nici la nivelul depersonalizării ($t(101)=-0,58$, $p=0,631$), nici la nivelul ineficacității profesionale ($t(100)=1,02$, $p=0,310$), nici la nivelul scorului total al epuizării profesionale ($t(98)=0,44$, $p=0,66$). Explicația cea mai probabilă este că cele două sectoare de activitate au stresori diferiți, ce ajung să aibă aproximativ același impact la nivelul epuizării profesionale.

Discuții și concluzii

Persoanele ce au tendința de a resimți mai frecvent emoții și dispoziții afective plăcute sunt și cele care își reglează emoțiile mai frecvent prin schimbarea modului în care ele înțeleg situația și prin redirectionarea atenției de la situațiile problematice. În plus, nu au fost regăsite legături semnificative între afectivitatea pozitivă și reglarea emoțiilor prin modularea răspunsurilor emoționale. Am putea trage concluzia că persoanele care sunt de obicei optimiste, vesele, bine-dispuse au tendința de a-și regla emoțiile la un nivel mai profund. A decela între cauză și efect este destul de dificil, deoarece ambele sensuri de determinare cauzală sunt plauzibile. Pe de o parte, afectivitatea pozitivă poate facilita recadrarea situațiilor problematice și

direcționarea atenției spre anumite aspecte - această explicație ar fi concordantă cu cercetările care arată că afectivitatea pozitivă facilitează rezolvarea creativă a problemelor și ridicarea nivelului de cooperare (Brief și Weiss, 2002). Pe de cealaltă parte, în terapiile cognitive, în cea rațional-emoțională recadrarea este utilizată ca mijloc de a-i ajuta pe oameni să se adapteze mai bine, să fie mai mulțumiți de viața lor (Holdevici, 1996). Aceste aspecte merită a fi explorate în cercetările ulterioare, dar până atunci, este important să identificăm consecințele acestor caracteristici și strategii de reglare emoțională.

Depersonalizarea a fost dimensiunea epuizării profesionale pentru care nu a fost identificat un model predictiv suficient de valoros. Cercetările ulterioare vor trebui să identifice factorii predictivi pentru tendința angajaților din sectorul servicii de a-i privi pe clienți ca pe niște obiecte. Oboseala emoțională este destul de bine explicată de tendința angajaților de a resimți mai multe trăiri negative și mai puține pozitive și de a-și regla emoțiile mai mult prin dirijarea atenției și mai puțin prin schimbarea semnificației situațiilor problematice. Deoarece această scală are cea mai puternică încărcătură emoțională, putem considera că aceste rezultate vin în sprijinul validității de construct a scalelor implicate. În cadrul acestui studiu, tendința participanților de a-și evalua mai bine propriile realizări profesionale este explicată mai degrabă de afectivitatea pozitivă și de reglarea emoțiilor prin modularea răspunsului.

Pe ansamblu, angajații se simt mai puțin epuizați la locul de muncă dacă sunt caracterizați de afectivitate pozitivă și se angajează în reglarea emoțiilor prin modularea răspunsului. Acest rezultat se explică prin faptul că afectivitatea pozitivă reprezintă un bun predictor pentru două dimensiuni ale epuizării profesionale - oboseala emoțională și ineficacitate profesională -, iar modularea răspunsului pentru depersonalizare și simț scăzut al realizării profesionale.

Pe ansamblu, strategiile de reglare emoțională aduc un plus de valoare în înțelegerea dinamicii epuizării profesionale, și asta mai ales datorită impactului pe care acestea îl au asupra ineficacității profesionale, dar mai ales asupra oboselii emoționale.

Plecând de la aceste rezultate, se pot formula câteva strategii de intervenții în vederea prevenirii apariției sau diminuării epuizării profesionale. Pe de o parte, în procesul de selecție pentru posturi din sectorul

servicii s-ar putea lua decizii și pe baza tipului de afectivitate caracteristic candidaților. Pe de altă parte, s-ar putea organiza sesiuni de formare care să-i antreneze pe angajații din sectorul servicii în a-și îmbunătăți strategiile de reglare emoțională.

Singura diferență semnificativă între instituțiile publice și cele private (care activează în comerț) se regăsește pentru strategia de reglare a emoțiilor prin modularea răspunsului. Astfel, angajații care lucrează în comerț declară că recurg mai frecvent la mascarea adevăratelor lor trăiri afective atunci când interacționează cu clienții, comparativ și angajații din instituțiile publice. Una dintre explicațiile cele mai plauzibile se referă la faptul că în comerț solicitările de exprimare emoțională pe care organizațiile le impun angajaților sunt mult mai stricte, și sunt formulate în majoritatea cazurilor într-o manieră directă, explicită.

O parte dintre limitele acestui studiu țin de caracteristicile lotului utilizat: numărul relativ scăzut de participanți, preponderența subiecților de gen feminin și a angajaților cu vechime destul de redusă în postul ocupat (sub șapte ani). Alte limite sunt legate de reprezentarea redusă în cadrul acestui studiu a unor domenii de activitate din sectorul terțiar, de faptul că nu a fost controlată tendința subiecților de a formula răspunsuri dezirabile social, precum și de axarea pe variabilele individuale în defavoarea celor organizaționale.

Pornind de la acest studiu, putem identifica câteva direcții de cercetare pentru viitorul apropiat. În primul rând ar trebui explicată lipsa unor rezultate foarte clare în ceea ce privește direcționarea atenției ca strategie de reglare emoțională - pe viitor ar trebui să se realizeze diferențierea între sub-dimensiunile sale. În plus, este necesară extinderea investigațiilor pentru alte posturi din sectorul servicii (de exemplu chelneri, funcționari bancari, ospătari, etc.) și pentru variabile organizaționale relevante.

Rezumat

Obiectivul central al acestei lucrări constă în explorarea relațiilor dintre reglarea emoțiilor și epuizarea profesională la nivelul angajaților români din sectorul servicii, realizând o verificare empirică a adecvării modelului propus de James Gross (1998) în contextul muncii emoționale. Interesul nostru vizează atât clarificarea relațiilor dintre afectivitatea pozitivă și negativă a angajaților și tipul de strategie

de reglare a emoțiilor (direcționarea atenției, schimbare cognitivă sau modularea răspunsului), cât și identificarea relațiilor dintre aceste strategii și consecințe precum epuizarea profesională. Cercetarea s-a bazat în principal pe metoda chestionarului, scalele fiind construite plecând atât de la literatura de specialitate, cât și de la informațiile culese direct de la nivelul populației românești. Rezultatele obținute atestă faptul că tendința angajaților de a resimți trăiri afective pozitive se asociază anumitor strategii de reglare emoțională și reduce epuizarea. În plus, anumite strategii de reglare emoțională previn apariția epuizării profesionale. În final se discută posibile intervenții la nivel practic, dar și direcții noi de cercetare.

Cuvinte cheie: reglare emoțională, epuizare profesională, afectivitate pozitivă și negativă, sector servicii

Bibliografie

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124,2, 229–246.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 1, 88-115.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17–39.
- Chu, K. H. (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*. Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. Document identificat la data de 26 iulie 2006 la adresa <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-06302002164031/unrestricted/Chuetd.pdf>.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress – A Review and Critique of Theory, research and Applications*. London: Sage Publications.
- Fineman, S. (1993). Organizations as Emotional Arenas. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in Organization* (pp. 9-35). London: Sage.
- Fineman, S. (2001). Emotions and organizational control. In R. L. Payne, & C. Cooper (Eds.), *Emotions at Work – Theory, Research and Applications for Management* (pp. 219-237). Chichester: Wiley & Sons Ltd.
- Gherasim, R. L. (2006). *Influența factorilor psihosociali asupra comportamentelor determinate de neajutorarea învățată*. Teza de doctorat, Universitatea A.I. Cuza Iași.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 1, 95-110.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271-299.
- Gross, J. J. (2001). Emotion regulation in adulthood: Timing is everything. *Current Directions in Psychological Science*, 10, 214-219.
- Heintz, M. (2006). *Etica muncii la românii de azi*. București: Curtea Veche.
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart*. Berkely: University of California Press.
- Holdevici, I. (1996). *Elemente de psihoterapie*. București: All.
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor. *Management Communication Quarterly*, 14, 1, 8-49.
- Maslach, C. (1982). *Burnout, the cost of caring*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Maslach, C. (1981). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. In W. S. Paine (Ed.), *Job stress and burnout* (pp. 29-40). Beverly Hills, CA: Sage.
- Morris, J. A., Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Journal*, 21, 989-1010.
- Seltzer, J., & Numerof, R. E. (1988). Supervisory leadership and subordinate burnout. *Academy of Management Journal*, 31, 2, 439-446.
- Stearns, G. M., Moore, R. J. (1993). The physical and psychological correlates of job burnout in the Royal Canadian Police. *Canadian Journal of Criminology*, 127-148.
- Tolich M. B. (1993). Alienating and Liberating Emotions at Work: Supermarket Clerks' Performance of Customer Service. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22, 3, 361 -381.
- Zaharia, D. V., Apostol, M. M., & Neculau, A. (2007). Gestionarea emoțiilor negative și rezolvarea conflictelor printre angajații din sectorul servicii. *Revista de Psihologie organizațională*, 7, 1-2, 72-84.
- 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 and Organizational Psychology*, 8, 3, 371–400.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations*, 20, 2, 205-232.