

# DIMENSIONS AND EFFECTS OF EMOTIONS IN ORGANIZATIONAL SETTINGS

Theoretical  
article

---

## Keywords

Emotions in organizational settings  
Regulatory mechanisms  
Emotional labor

---

## JEL Classification

M10

---

## Abstract

*The emotions and their management in the workplace have become popular topics in the literature as a result of their effects in organizations. With regards to the conceptualization of emotions and their impact within the organizational context, terms such as emotion, affect, and affective state are often used as synonyms by many authors, but there are situations when they have different significance. The meanings associated with these concepts are herein discussed. The affect is present in all the organizational parts, is the root of all its relationships. The emotions influence many organizational dimensions such as decision-making, creativity, teamwork, negotiation, leadership, turnover, and job performance. Another essential construct in this field is emotional labor or the management of emotions. This concept has a special significance in the tertiary sector because it is an important driver of customer satisfaction.*

## Introducere

În ultimii ani, studiul emoțiilor a devenit o temă predilectă pentru teoreticieni și cercetători, mai ales pentru cei proveniți din domeniul comportamentului organizațional, dar nu numai. S-a remarcat o creștere importantă a cercetărilor realizate asupra emoțiilor și a influenței acestora la nivel organizațional, subiectul devenind unul de interes, nu doar interesant.

### 1. Precizări terminologice

În ceea ce privește definirea conceptului, în literatura de specialitate internațională există opinii variate. Atunci când se discută despre emoții și influența lor asupra vieții organizaționale se folosesc mai mulți termeni precum emoție, afect, stare afectivă, emoții discrete, stări emoționale, dispoziții afective. Denumirile emoție, afect, stare afectivă sunt utilizate adesea ca sinonime de mulți autori, deși sunt și cazuri în care ele desemnează înțelesuri distincte.

Conform lui Barsade și Gibson (2007, p.38), "afectul poate fi privit ca un termen umbrelă care cuprinde o gamă largă de trăiri pe care le experimentează individul, incluzând atât stări emoționale (experiențe afective de moment), cât și trăsături ale afectivității (tendințe mai de durată de a simți sau acționa într-un anumit fel)". Mai mult, în cadrul stărilor emoționale regăsim două categorii aparte: emoțiile și dispozițiile. Emoțiile sunt trezite de un element generator sau cauză, de obicei includ reacții fiziologice și acțiuni ulterioare și sunt relativ intense și de scurtă durată (Frijda, 1986; Lazarus, 1991, citați de Barsade și Gibson, 2007). Dispozițiile sunt mai difuze, de obicei nu sunt generate de o cauză specifică și îmbracă forma unei stări generale pozitive sau negative (Frijda, 1986; Tellegen, 1985, citați de Barsade și Gibson, 2007). În privința trăsăturilor afectivității, există o singură categorie – afectivitatea dispozițională, adică o trăsătură a personalității care se referă la tendința stabilă a unei persoane de a experimenta emoții și dispoziții pozitive sau negative (Watson și Clark, 1984, citați de Barsade și Gibson, 2007).

Ca urmare a existenței cauzei sau factorului generator, emoțiile sunt privite ca fiind discrete și asociate cu anumite tendințe de acțiune ale oamenilor. Barsade și Gibson (2007) îi citează pe Ekman (1992) și Ortony și Turner (1990) care apreciază potrivit abordării discrete a emoțiilor au fost identificate categorii de bază sau primare incluzând bucuria, furia, tristețea, dezgustul, surpriza, fiecare categorie având un set unic de antecedente și consecințe.

Multe studii au atras atenția asupra faptului că emoțiile discrete au predictorii diferiți și generează rezultate comportamentale diferite (Izard, 2007). Spre exemplu, tristețea și furia au cauze diverse și generează efecte distincte.

Există și o perspectivă diferită asupra conceptului emoției. Izard (2009) a propus o definiție potrivit căreia emoția trebuie văzută ca o fază (nu o consecință) a activității neurobiologice. Ideea din spatele acestei definiții este aceea că o emoție discretă sau un amalgam de emoții există întotdeauna în creier, la nivel conștient (Izard 1977, ch. 6; Izard 2007a citați în Izard, 2009). Procesele conceptuale și perceptuale sunt considerate mai degrabă efecte ale emoțiilor și nu surse ale acestora.

Carroll Izard (2007) apreciază că nu există consens în ceea ce privește definirea termenului emoție în literatură, teoreticienii și cercetătorii folosindu-l pentru a desemna procese, funcții sau chiar înțelesuri diferite. Pentru a susține acest punct de vedere, autorul folosește rezultatele unui sondaj realizat în rândul a 39 de experți recunoscuți la nivel internațional în domeniul studiului emoțiilor (Izard, 2006, citat în Izard, 2007). Aceștia au precizat că: (a) nu este ușor, fiind aproape imposibil, să definești emoția, (b) definiția depinde de tipul particular de emoție și (c) definițiile diferă foarte mult.

Pe de altă parte, deși nu există consens în privința unei definiții generale a termenului emoție, mulți experți sunt de acord asupra existenței unui set limitat de componente și caracteristici ale emoțiilor (Izard, 2006 citat de Izard, 2009). Astfel, experții sunt de părere că emoțiile au la bază o infrastructură care include sisteme neurale dedicate, cel puțin parțial, proceselor emoționale și că emoțiile influențează gândirea și acțiunea.

În privința activării emoțiilor discrete, putem aprecia că există două curente de gândire. Mulți teoreticieni consideră că activarea unei noi emoții se face potrivit unui proces liniar care presupune că emoția (discretă) apare doar după un proces conceptual și de evaluare a unei situații (Barrett, 2006, p. 49 citat de Izard, 2007). Pe de altă parte, există și păreri potrivit cărora emoția (discretă) este un proces neliniar ce implică o interacțiune dinamică între stări emoționale curente și cogniție (Izard, 2007). Astfel, o nouă emoție apare pe baza procesării de noi informații de către sistemul nervos (neural) sau de către rețelele care stau la baza emoției și gândirii. Din ce în ce mai mult, se consideră că emoția și gândirea rațională sunt interactive, integrate și împletite în creierul uman (Lewis 2005; Pessoa, 2008; Phelps 2006 citați de Izard, 2009). Ca urmare, emoția are efecte substanțiale și durabile asupra gândirii și acțiunii atunci când stimulul sau situația care o generează are o semnificație personală sau socială (Izard, 2009).

Izard (2007, 2009) împarte emoțiile în două categorii largi – emoții episodice de bază și interacțiunile dinamice emoție-gândire sau schemele emoționale (Izard 2009). Primul termen este folosit pentru a desemna emoțiile care au un

substrat neurobiologic vechi, evolutiv, ca și o component generat de simțirea unui stimul valid. Între emoțiile de bază putem distinge emoții pozitive – interes, bucurie și negative – tristețe, furie, dezgust, frică, concepție asemănătoare cu cea a altor autori. Schemele emoționale, potrivit lui Izard (2007, 2009), evocă procesul implicat în relația dintre emoție, evaluare și gândire, accentuând ideea potrivit căreia emoția și cogniția interacționează în mod dinamic influențând gândirea și comportamentul. Astfel, se accentuează conținutul cognitiv care nu caracterizează o emoție sau episod emoțional de bază. Ambele categorii intră în ceea ce este desemnat prin termenul emoție.

## 2. Influențe organizaționale ale emoțiilor

Chiar dacă până de curând mulți cercetători și experți în comportament organizațional au presupus că gândurile și acțiunile unei persoane sunt guvernate în principal de rațiune sau raționament conștient, descoperiri inovatoare în domeniul neuroștiințelor au arătat că percepțiile, atitudinile, deciziile și comportamentele umane sunt determinate atât de rațiune cât și de emoție (McShane și Steen, 2009), ultima având de multe ori o influență mai mare. Astfel, ideea de bază este că emoția influențează comportamentul la locul de muncă nu este determinat doar de elemente raționale, în sens economic, ci și de variabile precum stereotipurile și preferințele sociale (Urda și Loch, 2013). Acești factori determinanți ai comportamentului acționează (cel puțin parțial) prin intermediul emoțiilor. Acestea influențează conduita în modalități relevante pentru performanța proceselor (Urda și Loch, 2013).

Există din ce în ce mai multe dovezi care susțin ideea că emoția și raționamentul logic se împletesc, interacționând în modalități complexe în timpul rezolvării de probleme, luării deciziilor și a altor forme importante ale cogniției (Baron, 2008). Cercetătorii au arătat că sentimentele și emoțiile experimentate de ființele umane influențează multe fațete ale rațiunii și comportamentului.

Natura emoțiilor în sine este extrem de complexă. Mai întâi, normele și regulile sociale afectează modul în care indivizii își exprimă sau chiar suprimă emoțiile. De asemenea, mai multe stări emoționale se pot suprapune, iar rezultatul acelor emoții poate fi foarte diferit (Weiss și Cropanzano, 1996 cit. în Rajah, Song și Arvey, 2011). S-a arătat că ele pot fi distructive, împiedicând comportamentul rațional și obiectiv (Dasborough, 2006).

Deși încă există multe aspecte încă insuficient studiate, un progres dramatic a fost înregistrat în înțelegerea conotațiilor afective ale vieții oamenilor în organizații (Barsade și Gibson, 2007). În primul rând, angajații își aduc emoțiile la locul de muncă, iar ele „reprezintă o parte inseparabilă a vieții organizaționale curente”

(Ashforth și Humphrey, 1995, p. 98). Mai mult, exprimarea unor emoții „potrivite”, dorite de organizație, este vitală pentru succesul multor angajați și stă la baza modului în care ei sunt percepuți (Gopinath, 2011). Barsade și Gibson (2007) au trecut în revistă cele mai importante cercetări realizate în domeniu și rezultatele lor pentru a arăta că performanțele organizaționale sunt influențate de afect, iar emoțiile explică și chiar prevăd atitudinile și comportamentele de la locul de muncă.

Afectul este regăsit în toate fibrele organizației (Barsade și Gibson, 2007), este prezent în toate relațiile pe care se bazează viața ei, relații cu colegi, manageri, parteneri, stă la baza motivării și influențează în mare măsură comportamentul individual. Emoțiile influențează luarea deciziilor, creativitatea, munca în echipă, negocierea, leadershipul, fluctuația personalului și performanța obținută la locul de muncă (Barsade și Gibson, 2007; Gopinath, 2011).

Potrivit unor rezultate convingătoare ale unor studii recente, tendința unui individ de a experimenta emoții și dispoziții pozitive este asociată cu îmbunătățirea unor măsuri ale performanței, incluzând aici evaluări mai bune din partea managerilor, venituri mai ridicate, o mai bună abilitate de a negocia și a realiza acțiuni în beneficiul organizației (Lyubomirsky, King și Diener, 2005, citați de Barsade și Gibson, 2007). Mai mult, cercetări longitudinale de teren au arătat că angajații care tind să evalueze obstacolele întâmpinate în muncă atunci când sunt într-o dispoziție bună tind să aibă mai multe rezultate favorabile – spre exemplu, evaluări mai bune din partea superiorilor și salarii mai mari la 18 luni după măsurarea emoției inițiale pozitive – decât colegii cu o dispoziție negativă (Staw, Sutton și Pelled, 1994, citați de Barsade și Gibson, 2007). În vânzări, atitudinea general pozitivă către clienții prevede performanța (Sharma și Levy, 2003 citați de Barsade și Gibson, 2007).

La nivel organizațional, oamenii se lasă influențați de emoțiile pe care le trăiesc în evaluarea circumstanțelor (Gopinath, 2011). Aceasta permite ca ei să se comporte în moduri corespunzătoare intereselor proprii. Ca urmare, potrivit acestei abordări, emoțiile intervin în comportamentul rațional de luare a deciziilor și permit oamenilor să aleagă comportamente raționale din punctul lor de vedere (Gopinath, 2011).

În plus, în privința influenței emoțiilor asupra procesului de luare a deciziilor a existat o dezbatere de mai lungă durată ca urmare a unor rezultate contradictorii ale unor cercetări. Spre exemplu, au existat studii care au concluzionat că dispozițiile pozitive conduc la un proces mai eficient de luare a deciziilor (Isen, 2001; Isen și Labroo, 2003 citați de Barsade și Gibson, 2007),

dar și altele care au arătat că stările afective negative conduc la un astfel de proces. Spre exemplu, studiul lui Schwarz, Bless și Bohner (1910, citați de Barsade și Gibson (2007), arată că afectivitatea negativă conduce la un proces analitic mai concentrat și detaliat. Stările emoționale negative trimit un semnal că ceva nu merge bine, indicând oamenilor că trebuie să continue să analizeze problema. Această dezbatere a primit un răspuns în domeniul organizațional din partea lui Staw și Barsade (1993, citați de Barsade și Gibson, 2007). Pe baza unei simulări în rândul unor studenți MBA, s-a ajuns la concluzia că stările afective pozitive influențează luarea deciziilor printr-o mai bună acuratețe, o mai mare cantitate de informații folosite în luarea deciziilor, o abordare mai analitică și o mai bună înțelegere a conotațiilor situaționale (Staw și Barsade, 1993, citați de Barsade și Gibson, 2007).

Stările afective pozitive influențează și creativitatea prin disponibilitatea de a aduna mai multe informații, abordarea mai flexibilă și alegerea mai cuprinzătoare a elementelor analitice. Există dovezi multiple venite din zona studiilor de laborator care susțin influența pozitivă a afectului asupra creativității, cu o multitudine de cercetări care arată că oamenii aflați în dispoziții sau stări sufletești mai bune sunt mai creativi (Issen, 1999), dar recent aceste studii au fost extinse și la nivel organizațional. Amabile, Barsade, Mueller și Staw (2005, citați de Barsade și Gibson) au arătat, pe baza unui studiu longitudinal al creativității zilnice la locul de muncă, folosind rapoarte, evaluări proprii și jurnale ale unui număr de 222 de angajați din apte companii pe parcursul desfășurării unui întreg proiect, că există o relație puternică între măsura în care se simt o dispoziție bună și creativitatea din organizații. În cadrul acestei cercetări s-a constatat că influența afectului pozitiv asupra creativității a durat până la două zile după ce starea respectivă a fost simțită.

Sunt studii diverse care susțin ideea potrivit căreia afectivitatea pozitivă este asociată cu o fluctuație mai redusă a personalului și o intenție mai puțin pronunțată de a absenta sau chiar părăsi organizația și că afectivitatea negativă este asociată cu absentism mai ridicat, intenția de a părăsi organizația și chiar renunțarea propriu-zisă la locul de muncă (George și Jones, 1996; Pelled și Xin, 1999; Thoresen, Kaplan și Barsky, 2003, citați de Barsade și Gibson, 2007).

În context managerial, afectivitatea conduce la influențarea modului în care se simt subordonații (Rajah, Song și Arvey, 2011). Cele mai multe cercetări au demonstrat teoretic sau empiric că emoțiile angajaților mediază efectul afectivității conducătorilor asupra satisfacției în muncă, performanței și a comportamentului organizațional civilizat (Johnson, 2008; McColl-Kennedy și Anderson, 2002 cit. în Rajah, Song și

Arvey, 2011). A devenit evident că emoțiile pot trând procesul de leadership, atât în ceea ce privește emoțiile simțite și exprimate de leader, cât și în ceea ce privește emoțiile simțite de subordonați în legătură cu liderul lor (Barsade și Gibson, 2007). Liderul trebuie, în primul rând, să își controleze propriile emoții (spre exemplu, să ascundă propria anxietate sau tristețe pentru a apărea în fața subordonaților ca având o atitudine pozitivă față de viitor) și, în al doilea rând, să înțeleagă emoțiile angajaților (spre exemplu, să empatizeze cu stările angajaților generate de schimbare pentru a putea face ca schimbarea să fie acceptată) și chiar să determine angajații să își controleze propriile emoții.

Studiile care privesc emoțiile și leadershipul sunt încă la început, mai ales atunci când vine vorba de procesele și interacțiunile implicate de managementul răspunsurilor emoționale ale membrilor unei echipe (Huy, 2002, citat de Barsade și Gibson, 2007).

Totuși, există trei zone cu implicații importante pentru manageri în cercetările privind emoțiile în context organizațional (Gopinath, 2011, p.4): mai întâi, experiențele cu conotație emoțională pe care le trăiesc oamenii la locul de muncă, chiar dacă sunt minore, se pot acumula în timp pentru a determina stări afective care să caracterizeze toți membrii organizației afectându-le atitudinile și comportamentele; în al doilea rând, studiile asupra inteligenței emoționale au accentuat rolul percepției, înțelegerii și managementului emoțiilor în organizații și, în al treilea rând, managerii trebuie să discearn corect avantajele și dezavantajele muncii emoționale în organizații. Conceptul muncii emoționale va fi tratat în secțiunea următoare, dar ca o notă generală, Ashkanasy și Daus (2002, citați de Gopinath, 2011, p.4) au stabilit cinci direcții pentru un mai bun management al emoțiilor: (i) în loc să vadă munca drept o întreprindere pur rațională, managerii ar trebui să evalueze impactul emoțional pe care fiecare loc de muncă îl are asupra angajatului și să țină cont de acest impact atunci când stabilește sarcinile de muncă; (ii) organizațiile nu sunt spații sterile, reci în care angajații vin doar să muncească; (iii) managerii pot încuraja un climat emoțional pozitiv prin intermediul beneficiilor și remunerației; (iv) selecția angajaților și formarea grupurilor de muncă ar trebui să se bazeze, într-o anumită măsură, pe atitudinea pozitivă (emoțională) și (v) managerii ar trebui să instruiască angajații pentru a se implica în acțiuni „să nu toase” din punct de vedere emoțional.

### 3. Emoțiile și munca emoțională

Termenul „muncă emoțională” a fost propus și definit de către sociologul american Arlie Russell Hochschild drept „managementul emoțiilor pentru a crea o expresie facială și

corporal observabil” (Hochschild, 2003, p.7) în „The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling”, carte care a apărut pentru prima oară în 1983, fiind republicat în 2003 și 2012. Conceptul propus de Hochschild a devenit o piatră de temelie în domeniul studiului emoțiilor în context organizațional. Munca emoțională este foarte importantă în prezent când „cele mai multe locuri de muncă solicită capacitatea de a lucra cu oameni mai degrabă decât cu lucruri” (Hochschild, 2003, p.9).

O ipoteză importantă care stă la baza conceptului este cea potrivit căreia emoțiile sunt gestionate la locul de muncă pentru a respecta anumite reguli ale organizației. Mulți angajatori au asociat roluri specifice de muncă cu anumite reguli privind exprimarea emoțională, adică emoțiile pe care angajații trebuie să le arate clienților (Hochschild, 2003), reguli care pot fi declarate în mod explicit în anumite materiale (de pregătire sau de selecție) sau pot fi deprinse prin observarea colegilor (Grandey, 2000). Aceste reguli pot viza gama, intensitatea, durata sau obiectul emoțiilor ce sunt solicitate. Spre exemplu, angajații trebuie să își ascundă frustrarea atunci când servesc un client enervant sau să disimuleze plăcerea într-o ediție lungă cu managementul (McShane și Steen, 2009).

Potrivit lui Hochschild (2003, p.7), angajații care se confruntă cu această muncă emoțională sunt cei care intră în contact direct (față-în-față sau doar prin voce) cu publicul, postură care le cere „să inducă sau suprimă anumite stări și emoții pentru a putea produce starea de spirit dorită în ceilalți”. Mai mult, această muncă este realizată prin intermediul a două procese – surfaceacting sau reglarea expresiei emoționale și deepacting sau reglarea trăirii emoționale. Angajații se implică în procese de reglare a expresiei emoționale când „încearcă să își modifice comportamentul pentru a corespunde emoțiilor solicitate de organizație, dar păstrează stări interne diferite” și procese de reglare a trăirii emoționale când încearcă să își schimbe propriile emoții pentru a corespunde cu cele solicitate de locul de muncă (McShane și Steen, 2009, p. 83). Așa cum apreciază Hochschild (2003, p.33), „suntem capabili să ascundem ceea ce simțim și să pretindem că simțim ceva ce nu simțim cu adevărat”.

Ashforth și Humphrey (1993, p.90) au completat teza lui Hochschild, definind munca emoțională drept „acțiunea de a fi adevărat emoțional adecvat”, chiar dacă emoția adevărată diferă de emoțiile trăite. Acești autori se concentrează pe comportament și nu pe emoția din spatele acestuia, aducând în discuție experiența, trăirea reală a emoțiilor și examinează efectele muncii emoționale. Astfel, ei adaugă a treia modalitate de realizare a muncii emoționale – trăirea autentică a emoțiilor.

Alți autori care au influențat în mare măsură domeniul în discuție sunt Morris și Feldman. Ei au definit munca emoțională drept „efortul, planificarea și controlul necesare pentru a exprima emoțiile preferate de organizație în timpul interacțiunilor interpersonale” (Morris și Feldman, 1996, p. 987). Conform părerii acestor autori, oamenii înțeleg emoțiile în funcție de mediul social în care ei le experimentează. În plus, abordarea lor este asemănătoare cu cea a lui Hochschild în privința necesității depunerii unui efort (sau „muncă”) necesar în exprimarea emoțiilor, chiar și în situațiile în care emoția simțită de individ este congruentă cu cea pe care o solicită organizația (Morris și Feldman, 1996). Argumentul care stă la baza acestei opinii este acela că efortul apare chiar și atunci când trăirea este autentică pentru că emoția simțită trebuie tradusă în expresia emoțională potrivită.

Grandey (2000) a integrat aceste trei perspective, definind munca emoțională drept procesul de reglare al stărilor și al expresiei emoționale pentru atingerea obiectivelor organizaționale (Grandey, 2000, p. 97), acceptând procesele de reglare emoțională de tip surface și deepacting (expresie și trăire emoțională) ca o modalitate de realizare a managementului emoțiilor.

Morris și Feldman (1996) au insistat asupra unui aspect care ține de munca emoțională, respectiv disonanța emoțională. Aceasta apare atunci când există o diferență, o discrepanță între emoția simțită și cea solicitată de către norma organizațională (Middleton, 1989). Când un conflict de acest fel există, munca emoțională este necesară în mai mare măsură. Hochschild (2003) consideră că această disonanță conduce la epuizare dacă este simțită pe o perioadă lungă de timp, iar Ashforth și Humphrey (1993, p. 97) sunt de părere că ea îl poate face pe individ să se simtă fals, ipocrit, generând efecte personale și organizaționale precum stimă de sine mai redusă, cinism, chiar depresie, alienare față de muncă.

Astfel, așa cum au remarcat Ashforth și Humphrey (1993, p. 96), munca emoțională se poate dovedi o „sabie cu două tălăși”. Această muncă poate avea un dublu efect organizațional: poate fi folositoare, susținând rezultatele finale ale organizației, dar poate fi în detrimentul angajaților (Grandey, 2000). Ea susține performanța organizației, ajutând angajații să își desfășoare activitatea, putând chiar să crească eficacitatea muncii prin îmbunătățirea interacțiunilor și evitarea problemelor interpersonale care ar putea strica relațiile cu clienții (Ashforth și Humphrey, 1993). În domeniul locurilor de muncă ce presupun interacțiunea cu clienții, exprimarea afectivă este un factor determinant al performanței agentului (Goodwin, Groth și Frenkel, 2011) și al succesului

serviciului Grandey, Fisk, Mattila, Jansen i Sideman, 2005).

Pe de alt parte, munca emoțională poate genera și efecte negative, printre care cele mai citate sunt oboseala excesivă, extenuarea emoțională, o satisfacție mai redusă a muncii (Grandey, 2000). Acestea se produc pentru că reglarea repetată a emoțiilor poate cauza epuizare, care poate conduce angajatul să se detașeze, generând depersonalizare și eficiență mai redusă. Frecvența cu care se exprimă emoțiile cerute, atenția necesară pentru respectarea regulilor de exprimare emoțională și varietatea emoțiilor influențează în mod direct extenuarea emoțională (Morris și Feldman, 1996).

Sunt chiar autori care cred că extenuarea emoțională conduce la comportament organizațional deviant, care contravine normelor organizaționale, așa cum sunt neglijarea sarcinilor, evitarea efortului, acțiunile lente și ineficiente (Mulki, Jaramillo și Locander, 2006). Studiul Mulki, Jaramillo și Locander (2006) arată că extenuarea emoțională cauzează insatisfacție în muncă și loialitate mai mică față de organizație.

Morris și Feldman (1996) argumentează că, în ciuda faptului că munca emoțională poate fi asociată cu o mai mare extenuare emoțională, disonanța emoțională este cea care explică satisfacția mai redusă în muncă. Celik și Oz (2011) au arătat că există o relație semnificativă între disonanța emoțională, intențiile de a părăsi organizația și absenteismul nemotivat, iar Lee și Ok (2014) au realizat o conexiune între disonanța emoțională și sabotajul la locul de muncă care implică acțiuni deviante deliberate ce împiedică funcționarea normală în mediul de servicii.

## Concluzii

Lucrarea de față discută impactul emoțiilor la nivel organizațional prin conturarea semnificațiilor și efectelor asociate acestora și atrage atenția asupra unui concept esențial pentru performanța obținută – munca emoțională. Emoțiile sunt vitale pentru multe roluri și sarcini de muncă și au devenit o parte integrală, inseparabilă, a vieții organizaționale. Emoțiile influențează leadershipul, luarea deciziilor, creativitatea, munca în echipă, fluctuația personalului și performanța obținută la locul de muncă. Interesul pentru importanța lor în context organizațional a crescut simțitor în ultimii ani, în principal în legătură cu modul în care emoțiile sunt exprimate și gestionate la locul de muncă. Aici intervine munca emoțională prin strategiile de reglare a expresiei și tririle emoționale, strategii ce solicită efort și energie din partea angajaților. Aceasta poate susține buna performanță a organizației, dar poate genera și efecte negative asupra angajaților.

## Mulțumiri

Această lucrare a fost realizată în cadrul proiectului POSDRU/159/1.5/S/142115 cu titlul "Performanță și excelență în cercetarea doctorală și postdoctorală în domeniul științelor economice din România", cofinanțat din Fondul Social European prin intermediul Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013.

## Bibliografie

- [1] Ashforth, B.E. și Humphrey, R. H. (1993). Emotionallabor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- [2] Baron, R.A.(2008). The role of affect in theentrepreneurialprocess. *Academy of Management Review*, 33(2), 328–340.
- [3] Barsade, S. G. și Gibson, D. E. (2007). WhyDoesAffectMatter in Organizations?.*Academy of Management Perspectives*, 36-59.
- [4] Dasborough, M.T. (2006). Cognitive asymmetry in employeemotionalreactionto leadership behaviors.*The Leadership Quarterly*, 17, 163– 178.
- [5] Goodwin, R.E., Groth, M. și Frenkel, S. (2011). Relationshipsbetweenemotionallabor, job performance, andturnover. *Journal of VocationalBehavior*, 79, 538–548.
- [6] Gopinath, R. (2011). Employees' Emotions in Workplace. *Research Journal of Business Management*, 5(1), 1-15.
- [7] Grandey, A.A. (2000). EmotionRegulation in theWorkplace: A New WaytoConceptualizeEmotionalLabor. *Journal of OccupationalHealthPsychology*, 5(1), 95-110.
- [8] Grandey, A.A., Fisk, G.M., Mattila, A.S., Jansen, K.J. și Sideman, L.A. (2005). Is „service with a smile” enough? Authenticity of positive displaysduring service encounters.*OrganizationalBehaviorandHuman DecisionProcesses*, 96, 38–55.
- [9] Hochschild, A.R. (2003). *The ManagedHeart. Commercialization of HumanFeeling*. Los Angeles: University of California Press.
- [10] Izard, C.E. (2007). Basic Emotions, Natural Kinds, EmotionSchemas, and a New Paradigm.*Perspectives on PsychologicalScience*, Association for PsychologicalScience, 2(3), 260-280.
- [11] Izard, C.E. (2009). EmotionTheoryandResearch: Highlights, UnansweredQuestions, andEmergingIssues. *Annual Review of Psychology*, 60, 1-25.
- [12] McShane, S.L. și Steen, S.L., (2009). *Canadian OrganizationalBehaviour*, 7th Edition, McGraw-HillRyersonHigherEducation.

- [13] Middleton, D. R. (1989). EmotionalStyle: The Cultural Ordering of Emotions. *Ethos*, 17, 187-201.
- [14] Morris, J. A. i Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, andconsequences of emotionallabor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- [15] Mulki, J.P., Jaramillo, F. iLocander, W.B. (2006). Emotionalexhaustionandorganizationaldeviance : Cantheright job and a leader'sstylemake a difference?.*Journal of Business Research*, 59, 1222–1230.
- [16] Rajah, R., Song, Z. i Arvey, R.D. (2011). Emotionalityand leadership: Takingstock of thepast decade of research.*The Leadership Quarterly*, 22, 1107–1119.
- [17] Urda, J. i Loch, C.H. (2013). Social preferencesandemotions as regulators of behavior in processes.*Journal of Operations Management*, 31, 6–23.