

# **PSIHOLOGIA RESURSELOR UMANE**

HUMAN RESOURCES PSYCHOLOGY

PSYCHOLOGIE DES RESSOURCES HUMAINES

Asociația de Psihologie Industrială și Organizațională

Universitatea „Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca

Volumul 8, nr. 2/2010

**Asociația de Psihologie Industrială și Organizațională**

Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Secția Psihologie

Cluj-Napoca, Str. Republicii 37, 400015

Tel./ fax: 0264-598751

Adresa web: [www.apio.ro](http://www.apio.ro)

E-mail: [office@apio.ro](mailto:office@apio.ro)

Copyright © 2010 Asociația de Psihologie Industrială și Organizațională

Publicarea de articole în Revista „Psihologia Resurselor Umane” este avizată de doi recenzori.

**Abonamente:**

Pentru membrii APIO abonamentul este inclus în cotizația anuală.

Pentru nonmembri, abonamentul anual (2 numere) costă 40 lei (taxe poștale incluse)

Pentru abonamente, vă rugăm să consultați site-ul [www.apio.ro](http://www.apio.ro)

CONT IBAN: RO38 BTRL 0130 1205 9213 60XX

Director tehnic: Daniel Paul

Editura:

Asociația de Științe Cognitive din România

Str. Republicii, nr. 37, Cluj-Napoca, 400015

Email: [ascr@psychology.ro](mailto:ascr@psychology.ro)

Tipărit în România

## CUPRINS

<b>In Memoriam</b>	6
<b>Studii și Cercetări</b>	
• Coralia Sulea, Delia Vîrgă, Nicoleta Galben <i>Scala Conflict Muncă-Familie: Analiza proprietăților psihometrice ale versiunii în limba română</i>	10
• Lavinia Țânculescu, Daniela Vercellino, Dragoș Iliescu <i>Adaptarea Poppleton Allen Sales Aptitude Test (PASAT2000) în România: Implicații privind procesul de evaluare a forței de vânzări în România</i>	21
• Peter van den Berg <i>Compararea culturii României și Olandei: Când estul și vestul se întâlnesc</i>	30
• Peter van den Berg <i>Stimularea împărtășirii de cunoștințe prin managementul erorilor și schimbul lider-membru: Siguranța psihologică ca mediator</i>	42
<b>Despre metodă:</b>	
• Alexandra Ilie, Dan Ispas, Dragoș Iliescu <i>Analiza efectelor moderatoare: Cazul variabilelor categoricale în regresia ierarhică</i>	52
<b>Recenzii și Note Bibliografice</b>	
• EDUARDO SALAS, GERALD F. GOODWIN, & C. SHAWN BURKE (2009). <i>Efectivitatea echipelor în organizații complexe. Perspective și abordări interdisciplinare</i> . New York: Routledge, Taylor & Francis Group - 589 p. (Claudia Rus)	55
• CARY L. COOPER, JOHN FIELD, USHA GOSWAMI, RACHEL JENKINS & BARBARA J. SAHAKIAN (2010). <i>Capital mental și starea de bine</i> , Editura Wiley-Blackwell - 1040 p. (Talpoș Iulia- Gabriela)	57
<b>Informații</b>	
• Conferința Națională de Psihologie Industrială și Organizațională "Alexandru Roșca", 2011	61

## SUMMARY

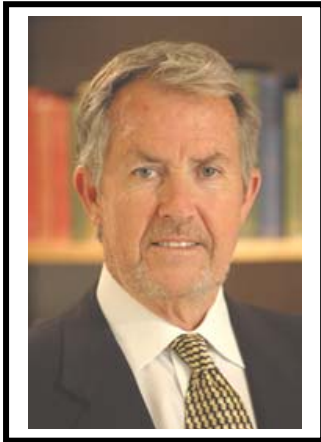
<b>In Memoriam</b>	6
<b>Studies and Research</b>	
• Coralia Sulea, Delia Vîrgă, Nicoleta Galben <i>The Work-Family Conflict Scale: The analysis of the psychometric proprieties of the Romanian version</i>	10
• Lavinia Țânculescu, Daniela Vercellino, Dragoș Iliescu <i>The Adaptation of the Poppleton Allen Sales Aptitude Test (PASAT2000) in Romania: Implications for the evaluation process of sales professionals in Romania</i>	21
• Peter van den Berg <i>Comparing the cultures of Romania and The Netherlands: When East meets West</i>	30
• Peter van den Berg <i>Stimulating knowledge sharing by error management and leader-member exchange: Psychological Safety as a Mediator</i>	42
<b>About Methods</b>	
• Alexandra Ilie, Dan Ispas, Dragoș Iliescu <i>The analysis of moderation effects: The case of categorical variables in hierarchical regression</i>	52
<b>Book Reviews</b>	
• EDUARDO SALAS, GERALD F. GOODWIN, & C. SHAWN BURKE (2009). <i>Team effectiveness in complex organizations. Cross-disciplinary Perspectives and Approaches</i> . New York: Routledge, Taylor & Francis Group - 589 p. (Claudia Rus)	55
• CARY L. COOPER, JOHN FIELD, USHA GOSWAMI, RACHEL JENKINS & BARBARA J. SAHAKIAN (2010). <i>Mental capital and wellbeing</i> , Wiley-Blackwell Publishing - 1040 p. (Talpoș Iulia- Gabriela)	57
<b>Information</b>	
• The National Industrial and Organizational Conference "Al. Roșca", 2011	61

## SOMMAIRE

<b>In Memoriam</b>	6
<b>Études et Recherches</b>	
• Coralia Sulea, Delia Vîrgă, Nicoleta Galben <i>L'échelle de conflit travail-famille: L'analyse des propriétés psychométriques de la version roumaine</i>	10
• Lavinia Țânculescu, Daniela Vercellino, Dragoș Iliescu <i>Adaptation du Poppleton Allen Ventes Aptitude Test (PASAT2000) en Roumanie: Implications pour l'évaluation de la force de vente en Roumanie</i>	21
• Peter van den Berg <i>Comparaison de la culture de la Roumanie et des Pays-Bas: Lorsque l'Orient et l'Occident se rencontrent</i>	30
• Peter van den Berg <i>Stimuler le partage des connaissances par la gestion des erreurs et l'échange leader-membre: La sécurité psychologique comme un médiateur</i>	42
<b>Méthodologie</b>	
• Alexandra Ilie, Dan Ispas, Dragoș Iliescu <i>L'analyse des effets modérateurs: le cas de variables catégorielles dans l'analyse de régression hiérarchique</i>	52
<b>Recensions et notes bibliographiques</b>	
• EDUARDO SALAS, GERALD F. GOODWIN, & C. SHAWN BURKE (2009). <i>L'efficacité des équipes dans les organisations complexes. Perspectives et des approches interdisciplinaires</i> . New York: Routledge, Taylor & Francis Group - 589 p. (Claudia Rus)	55
• CARY L. COOPER, JOHN FIELD, USHA GOSWAMI, RACHEL JENKINS & BARBARA J. SAHAKIAN (2010). <i>Capital mentale et bien-être</i> , Editura Wiley-Blackwell - 1040 p. (Talpoș Iulia- Gabriela)	57
<b>Renseignements</b>	
Conférence Nationale de la Psychologie Industrielle et Organisationnelle "Al. Roșca", 2011	61

---

## In memoriam



Prof. univ. dr. Frank J. Landy

**1942-2010**

Comunitatea psihologilor a pierdut în acest an pe unul dintre cei mai proeminenți psihologi contemporani care a marcat domeniul larg al psihologiei muncii, industriale și organizaționale. S-a stins din viață la data de 12 ianuarie 2010 când avea doar 67 de ani. Frank J. Landy a fost *Professor Emeritus of Industrial Psychology* la Penn State University, unde a petrecut 27 de ani. Ca specialist, s-a distins ca un un foarte bun teoretician al domeniului și un practicant desăvârșit. De numele lui se leagă o serie de realizări din sfera psihologiei aplicate preponderent în organizații, dar și din cea a apărării drepturilor psihologilor practicieni în instanță. A fost unul din președinții Societății pentru Psihologie Industrială și Organizațională (Society for Industrial and Organizational Psychology - SIOP) și i-au fost conferite numeroase distincții științifice și profesionale pentru activitatea pe care a desfășurat-o de-a lungul timpului. Era dotat cu excepționale capacități de leadership, fapt ce l-a propulsat într-o multitudine de activități, fiind implicat în dezvoltarea Civil Rights Act din 1991, Age Discrimination in Employment Act și Americans with Disabilities Act. A fost activ ca martor expert în justiție, în timp reprezentând și numeroase agenții federale, incluzând Equal Employment Enforcement Administration, U.S Department of Justice, Drug Enforcement Administration, IRS și Secret Service.

Pregătirea liceală o face într-o școală cu profil iezuit, încorsetat de reguli stricte și un program rigid așa că a găsit o eliberare schimbând o serie de locuri de muncă pe care le-a practicat cu plăcere. Startul în studiile universitare începe în 1961 și se dovedește a fi un adevărat dezastru. Renunță la cariera de inginer și se îndreaptă spre psihologie unde, inițial, are rezultate modeste. Din toamna lui 1964 se mută la Bowling Green State University unde se familiarizează cu unele probleme de psihodiagnoză. Dar, o cotitură se produce în momentul în care îl întâlnește pe Profesorul Robert Guion în 1966, care îl orientează spre domeniul psihologiei industriale și organizaționale, îl îndrumă pas cu pas. Frank, ca psiholog, rămâne creația lui Bob Guion căruia i-a rămas profund recunoscător întreaga sa viață. De fapt, Guion a văzut în el, în ciuda rezultatelor submediocre ca student, pe viitorul psiholog creativ cu o prestație profesională de excepție. De fapt, anul 1965, prin participarea la Midwestern Psychological Association, a însemnat o

cotitură în orientarea profesională a lui Frank, aceasta după ce Bob îl prezintă drept a "bright new student". În anul 1966, debutează cu cercetarea de la Stouffer's Frozen Foods din Cleveland, legată de analiza muncii în scop de evaluare. O experiență concretizată în primul articol trimis și publicat în Journal of Applied Psychology.

În toamna anului 1969, Frank, tânăr PhD, își începe cariera didactică la Penn State University devenind *Assistant Professor* în 1970 și totodată obținând și prima funcție în Divizia 14 a APA (American Psychological Association), unde președinte a devenit Robert Guion.

În 1975, Frank își începe vizitele profesionale în alte țări. În Suedia, va avea ideea unei noi teorii despre satisfacția profesională, aceasta impulsionat și de specificul politic al acestei țări. Ulterior, Ed. Lock îi recomandă să viziteze România, Ungaria, Iugoslavia și Cehoslovacia.

Anul 1982 a reprezentat debutul în poziția de „martor” într-o situație de justiție federală care trebuia să rezolve un caz de promovare al unui ofițer de pompieri. Acesta va deveni un domeniu pe care Frank l-a dezvoltat, el fiind unul din cei mai buni specialiști în „litigation”. Ultima sa carte pe care a publicat-o tratează chiar acest lucru.

În 1992, Frank devine președinte al SIOP-ului, prezența sa însemnând o schimbare de atitudine și o preocupare pe linia creării unei identități noi acestui organism.

În anul 1994, Frank părăsește Penn State, universitatea în care a organizat specialitatea de psihologie industrială și organizațională, dar în care i s-a refuzat întotdeauna o funcție de conducere fiind considerat un neadaptat, o persoană pentru mulți incomodă. De fapt, el și-a găsit un refugiu bun în consultanță și în scrierea de cărți. Lucrarea sa de psihologie generală este una interesantă, dezvăluind cultura psihologică și

ancorarea în realitate a autorului. Desigur, Frank este cunoscut prin lucrările de psihologie industrială-organizațională apărute în numeroase ediții și publicate singur sau în colaborare.

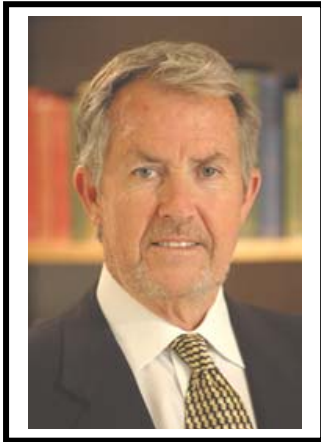
Activitatea publicistică a lui Frank Landy a fost una bogată. Așa cum afirma el însuși cu dezinvoltură, îi făcea o deosebită plăcere să scrie așa că multe generații de psihologi din SUA și din întreaga lume au învățat din cărțile pe care el le-a scris. Am publicat împreună trei articole, la timpul lor apreciate. Personal, cursul meu de psihologia muncii a fost întotdeauna construit pe baza cărților lui Frank. Am și învățat multe lucruri de la el în timpul cât am fost împreună, la Penn State, în San Francisco, Acapulco sau New York ori la Cluj-Napoca. Ne-a vizitat țara de trei ori, i-a plăcut să stea de vorbă cu colegii din Cluj, a ținut conferințe care, la timpul respectiv ne-au direcționat activitatea didactică și de cercetare. Ne-a vizitat țara plăcându-i foarte mult mănăstirile din Moldova, a coborât în peșteri deși se plângea de claustrofobie și vertij. În cărțile sale menționa întotdeauna publicațiile de la noi sau publica fotografiile din voiajele sale aici. De fiecare dată când întâlnea români nu uita să le spună ce bine s-a simțit în România. Intenționa să revină.

Frank Landy a fost un psiholog eficient, un neastâmpărat, un alergător de maraton (a participat la 64 maratoane). Îi plăcea să cânte la chitară, dând chiar concerte. Dispariția sa a fost rapidă și neașteptată. Ne-am întâlnit ultima dată la Conferința SIOP de la New York, își lansa cartea de psihologia muncii și organizațională. Era vesel și promitea că va scrie în curând o nouă ediție a acesteia. Cu două luni în urmă când am vorbit cu el la telefon despre apariția ultimei ediții a lucrării amintite, era vesel, se bucura că am primit ultima ediție a cărții lui și că va reveni și el în curând. A fost prima dată că nu s-a putut ține de cuvânt.

**Prof. univ. dr. Horia D. Pitariu**

---

## In memoriam



Prof. univ. dr. Frank J. Landy

**1942-2010**

## A FRIEND HAS LEFT US

The community of psychologists has lost this year one of its preeminent members, that has influenced the broad field of work, industrial and organizational psychology. He died on Jan. 12, 2010 at the age of 67. Frank J. Landy was *Professor Emeritus of Industrial Psychology* at [Penn State University](#), where he spent 27 years. As a specialist, he distinguished himself as a very good theorist in the field and a faultless practitioner. His name is related to a series of achievements in the field of applied psychology mostly in organizations, but also in the field of litigation. He was one of the chairmen of the Society for Industrial and Organizational Psychology – SIOOP and he received many scientific and professional distinctions and honors for his entire activity over the years. He was gifted with exceptional leadership skills, so that he was propelled in many activities, being involved in the development of Civil Rights Act in 1991, Age Discrimination in Employment Act and Americans with Disabilities Act. He was an effective expert witness in court, and was involved in the development of Equal Employment Opportunity Legislation, and with government agencies such as the U.S. Department of Justice, Drug Enforcement Administration, IRS and Secret Service.

For his secondary education, Frank went to a Jesuit school, corseted by severe rules and a rigid curriculum, so that he found himself liberated by changing a series of workplaces in which he practiced with pleasure. The start in university education is in 1961 and it proves to be a real disaster. He drops out of his engineering degree and he makes his way towards psychology where, at the beginning, he has modest results. In the fall of 1964 he moves at Bowling Green State University where he becomes familiar with some problems in psychodiagnosis. But, a turning point takes place when he meets Professor Robert Guion in 1966, who directs him towards the field of industrial and organizational psychology, he guides him step by step. As a psychologist, Frank remains the creation of Bob Guion, and he remained his entire life grateful to him. As a matter of fact, Guion has seen in him, despite of his sub mediocre results as a student, the future creative psychologist with an exceptional professional activity. In fact, the 1965, participation at the Midwestern Psychological



Association Meeting, was a turning point in Frank's vocational orientation, after Bob introduces him as a "bright new student". In 1966 he starts with the research from Stouffer's Frozen Foods from Cleveland, related to work analysis with evaluation purpose. This was an experience materialized in a published article in the Journal of Applied Psychology.

In the autumn of 1969, the young PhD Frank starts his academic career at Penn State University becoming an *Assistant Professor* and, at the same time he obtained his first function in APA's 14 Division, where chairman became Robert Guion.

In 1975 Frank starts his professional visits in other countries. In Sweden, he will have the idea of a new theory about professional satisfaction, being impeded also by the specific political features of this country. Afterwards, Ed Locke suggests him to visit Romania, Hungary, Yugoslavia and Czechoslovakia.

The year 1982 represented the first appearance in the role of "expert witness" in a federal trial, dealing with the promotion of a firefighter officer. Litigation will become a field which to which Frank has contributed significantly, himself being one of the best specialists. The last book he published argues this matter.

In 1992 Frank becomes chairman of SIOP, his presence signifying a change of attitude and a preoccupation to create a new identity for the profession.

In 1994 Frank leaves Penn State, the University in which he organized the division of industrial and organizational psychology, but in which he was constantly declined a leadership function, being considered a misfit by some and undesirable by others. In fact, he found a great refuge in consulting and book writing. His work of general psychology is an interesting one, revealing the author's psychological culture and his anchoring in reality. Of course, Frank is known for his work in the area of industrial and organizational psychology which he has published alone or in collaboration.

Frank Landy's publishing activity was ample. As he himself used to say, he was very pleased to write, and so many generations of psychologists from USA and from all over the world learned from the books he wrote. Together we published three articles, valuable at their time. Personally, my course or work psychology was always structured on the basis of Frank's books. I also learned many things from him in our time spent together at Penn State, in San Francisco, Acapulco or New York or Cluj-Napoca. He visited our country three times, he enjoyed talking with the colleagues from Cluj, and he participated at conferences that, at that time, guided our teaching and research activity. Visiting Romania, he liked very much the Monasteries from Moldova, he also ventured in caves although he complained about claustrophobia and vertigo. In his books he always mentioned our publications or he published photos from his journeys from Romania. Every time when he met Romanians he never forgot to tell them what a great time he had in our country. His intention was to come here again.

Frank Landy was an effective psychologist, a restless person, a marathon runner (he participated at 64 marathons). He liked playing the guitar, he even gave concerts. His loss was fast and unexpected. Last time we met was at the SIOP Conference in New York, where he launched his book on work and organizational psychology. He was happy and he promised that he will soon be writing another edition of the book. When I talked to him on the phone two months earlier about the last edition of the work mentioned earlier, he was cheerful and glad that I received his last edition of his book and he told me that he'll come back soon. It was the first time when he couldn't keep his promise.

**Prof. univ. dr. Horia D. Pitariu**

Traducerea din romană în engleză: Psih. Iulia Talpoș

---

## Scala Conflict Muncă-Familie: Analiza proprietăților psihometrice ale versiunii în limba română

Coralia Sulea<sup>1</sup>, Delia Virgă, Nicoleta Galben

Universitatea de Vest din Timișoara

### Abstract

*This study analyzed the factor structure and the psychometric properties of the Romanian version of the Work-Family Conflict Scale (Carlson, Kacmar & Williams, 2000). Two studies were conducted (N1=275; N2=424) for verifying, on one hand, factor structure and the psychometric properties of the scale, and, on the other hand, to evaluate the discriminative validity and relations with variables of interest. The results confirmed the six-factor structure of the original scale and also aspects of the discriminative validity. Relations with variables representing attitudinal and organizational consequences were analyzed and theoretical and practical implications were presented.*

**Keywords:** *work-family conflict, validity, job satisfaction, turnover intention, work engagement*

### Résumé

*Cette étude visait à examiner la structure factorielle et les propriétés psychométriques de la version roumaine du travail-famille échelle de conflits (Carlson, Kacmar & Williams, 2000). Ont mené deux études (N1=275; N2=424) pour vérifier la structure factorielle multidimensionnelle de l'échelle, la cohérence interne et d'évaluation de la validité et la relation avec les variables pertinentes. Les résultats ont confirmé la structure du barème de l'origine de six facteurs et aspects de la validité discriminative. Relations avec les variables de le type de conséquences comportementales et organisationnelles ont été analysées et les conséquences théoriques et pratiques ont été analysé.*

**Mots-clés:** *conflit travail-famille, la validation, la satisfaction au travail, l'intention de quitter, l'implication au travail*

### Rezumat

*Acest studiu a urmărit verificarea structurii factoriale și analiza proprietăților psihometrice ale versiunii în limba română a Scalei de Conflict Muncă-Familie (Carlson, Kacmar & Williams, 2000). Au fost derulate două studii (N1=275; N2=424) pentru a verifica, pe de o parte, structura factorială și proprietățile psihometrice ale versiunii în limba română ale scalei și, pe de alta parte, evaluarea validității discriminative a scalei și relațiilor cu variabile relevante. Rezultatele au confirmat structura de șase factori ai scalei originale, precum și aspecte ale validității discriminativă. Au fost analizate relațiile cu variabile de tip consecințe atitudinale și organizaționale, fiind discutate implicațiile teoretice și practice.*

**Cuvinte cheie:** *conflict muncă-familie, validare, satisfacția cu munca, intenția de a părăsi organizația, implicarea în muncă*

---

<sup>1</sup> Adresa de corespondență: [csulea@socio.uvt.ro](mailto:csulea@socio.uvt.ro)

## Introducere

Relația dintre domeniul muncii, activității profesionale și cel al vieții personale, și mai specific, al familiei, a fost în mod constant în atenția cercetătorilor, studiile din această arie intensificându-se în mod deosebit în ultima decadă. Această relație a fost studiată atât din perspectiva influenței negative reciproce (de exemplu, conflictul muncă-familie) (Netemeyer, Boles & McMurrin, 1996; Carlson, Kacmar & Williams, 2000), cât și din perspectiva relației pozitive (de exemplu, relația de dezvoltare reciprocă dintre muncă și familie) (Carlson, Kacmar, Wayne & Grzywacz, 2006).

Cercetătorii care au studiat interacțiunea domeniilor muncă-familie au făcut diferența între două direcții ale conflictului dintre muncă și familie: conflictul muncă-familie (CMF) (engl. work-family conflict) și conflictul familie-muncă (CFM) (engl. family-work conflict) (Netemeyer et al., 1996; Carlson et al., 2000). CFM apare atunci când activitățile legate de serviciu se intersectează cu responsabilitățile casnice (de exemplu, o persoană își aduce acasă ceea ce are de lucru acasă și încearcă să rezolve sarcina în detrimentul timpului ce ar trebui alocat familiei), iar conflictul CMF apare atunci când responsabilitățile familiale împiedică activitățile de la serviciu (de exemplu, o persoană trebuie să-și anuleze o întâlnire importantă deoarece copilul său s-a îmbolnăvit). Deși sunt strâns legate între ele, sunt construcții distincte din punct de vedere conceptual și empiric.

Una dintre principalele teorii care stă la baza studiului relației negative dintre domeniile muncă și familie este cea a stresului legat de rol (cunoscută ca și modelul Michigan Organization Stress Model, Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964 apud Geurts & Demerouti, 2003). Această perspectivă se bazează pe ideea că individul are resurse limitate de energie în vederea îndeplinirii multiplelor roluri, iar gestionarea acestora este dificilă și în mod inevitabil implică tensiuni. Greenhaus și Beutell (1985) au fost printre primii care au definit conflictul dintre domeniile vieții profesionale și vieții personale, cea din urmă fiind înțeleasă mai degrabă în sensul familiei. Acești autori au definit conflictul între muncă și familie ca fiind „o formă a conflictului inter-roluri în care presiunile din partea familiei și cele din partea activității profesionale sunt reciproc incompatibile în anumite privințe”

(Greenhaus & Beutell, 1985, p. 77). Conflictul între muncă și familie este o formă de conflict între roluri, unde rolurile de la muncă și din alte domenii non – muncă necesită timp, energie și implicare pentru a fi realizate în mod corespunzător, iar presiunea rolurilor de la muncă și din familie sunt reciproc incompatibile. Această definiție implică o relație bidirecțională între muncă și viața de familie, ceea ce înseamnă că incompatibilitatea își poate găsi rădăcinile în oricare din cele două domenii. În mod mai specific, conflictul se poate baza pe acele cerințe ale unui rol dintr-un domeniu (muncă sau familie) care să fie incompatibile cu cerințele rolului din celălalt domeniu, din punct de vedere al timpului, tensiunii sau comportamentele solicitate. Astfel, rezultă trei forme ale conflictului (Greenhaus & Beutell, 1985):

- Conflictul datorat *timpului* – unde presiunile dintr-un domeniu afectează îndeplinirea cerințelor asociate celuilalt domeniu. Spre exemplu, situația în care numărul de ore petrecut de o persoană pentru activitățile profesionale limitează participarea la activități legate de familie
- Conflictul datorat *tensiunii* – unde aspecte precum oboseala, iritarea, anxietatea, depresia indică faptul că implicarea într-un rol asociat unui domeniu îngreunează îndeplinirea cerințelor corespunzătoare rolului din celălalt domeniu. Spre exemplu, situația în care iritarea experimentată la locul de muncă este transferată mai departe partenerului de viață sau copiilor, afectând energia sau disponibilitatea de care individul ar avea nevoie acasă.
- Conflictul datorat *comportamentului* – care se referă la situațiile unde tipare de comportamente asociate rolului dintr-un domeniu sunt incompatibile cu așteptările de rol din celălalt domeniu. Spre exemplu, un comportament de tip autoritar de la locul de muncă poate fi incompatibil cu așteptările legate de flexibilitate și considerație de care ar avea nevoie membrii familiei.

În figura 1 este descris modelul multidimensional al relației conflictuale dintre muncă și familie.

Direcții ale conflictului muncă-familie			
Forme ale conflictului muncă-familie	Interferența <i>muncii</i> cu familia	Interferența <i>familiei</i> cu munca	
	Timp	Interferența <i>muncii</i> cu familia bazată pe timp	Interferența <i>familiei</i> cu munca bazată pe timp
	Tensiune	Interferența <i>muncii</i> cu familia bazată pe tensiune	Interferența <i>familiei</i> cu munca bazată pe tensiune
	Comportament	Interferența <i>muncii</i> cu familia bazată pe comportament	Interferența <i>familiei</i> cu munca bazată pe comportament

**Figura 1.** Dimensiuni ale conflictului între muncă și familie (Sursa: Carlson, Kacmar & Williams, 2000)

Studiile au demonstrat că cele trei forme de conflicte sunt concepte separate (deși se leagă între ele) și, de asemenea, au corelații diferite (Byron, 2005). Cu toate acestea, conflictul bazat pe comportament pare să aibă o validitate predictivă mai scăzută decât conflictul muncă – familie bazat pe timp și tensiune, deoarece constructul –conflict muncă-familie bazat pe comportament - este mai dificil de măsurat (Kelloway, Gottlieb & Barham, 1999). Dintre conflictul bazat pe timp și cel bazat pe tensiune, cel de-al doilea explică într-o proporție mai mare un nivel scăzut al satisfacției muncii, angajamentului organizațional și existența unor simptome fizice.

### Relația dintre muncă și familie și variabilele gen și vârstă

*Genul* constituie o caracteristică socio-demografică foarte des examinată în contextul cercetărilor din domeniul interfeței muncă-familie. S-au formulat, în timp, două categorii de ipoteze bazate pe așteptările legate de rol. Pe de o parte, s-a presupus că, datorită responsabilităților familiale majore, factorii familiali parazitează munca în mai mare măsură la femei, decât la bărbați. Iar factorii legați de muncă parazitează situațiile familiale în mai mare măsură pentru bărbați decât pentru femei. Pe de altă parte, s-a considerat că femeile, în comparație cu bărbații, experimentează o influență negativă datorată muncii, datorită implicării lor în domeniul familial (Geurts & Demerouti, 2003). Cercetările care au luat în considerare această variabilă au arătat că nu există diferențe între bărbați și femei în ceea ce privește experimentarea unei interacțiuni negative între muncă și familie, în ambele direcții (de exemplu, Grzywacz & Marks, 2000; Kinnunen

& Mauno, 1998). Efectele *vârstei* au fost sistematice în mai mică măsură. Această variabilă a fost fie corelată pozitiv cu conflictul între muncă și familie (Burke & Greenglass, 1999), fie s-a arătat că nu este relaționată cu relația conflictuală între muncă și familie (Kinnunen & Mauno, 1998).

### Consecințe ale conflictului muncă-familie

Conflictul dintre muncă și familie a fost analizat din perspectiva stresului legat de rol, fiind considerat o formă de conflict inter-rol în care rolurile asociate muncii și familiei sunt considerate incompatibile. Numeroase studii au corelat stresorii legați de rol, în general, și conflictul de rol, în particular, cu o varietate de atitudini legate de muncă. Cercetările au sugerat că relația conflictuală dintre muncă și familie poate conduce la atitudini nefavorabile față de muncă, cum ar fi insatisfacția cu munca, sau intenții sporite de a părăsi organizația sau chiar părăsirea efectivă a acesteia (Spector, Allen, Poelmans, LaPierre, Cooper, O'Driscoll, Sanchez, Abarca, Alexandrova, Beham, Brough, Ferreiro, Fraile, Lu, Lu, Moreno-Velasquez, Pagon, Pitariu, Salamatov, Shima, Siminoni, Siu, Widerszal-Bazyl, 2007; Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000). Se consideră că astfel de stresori conduc la emoții negative care, mai departe, conduc la atitudini negative față de muncă (Spector et al., 2007). Frone, Yardley și Markel (1997) au sugerat că există o legătură strânsă între direcția conflictului și perceperea insatisfacției astfel: CMF este strâns legat de insatisfacția și nemulțumirea familială, în timp ce CFM este asociat cu efectele negative ale muncii (de exemplu: intenția de a părăsi organizația, aprecierea negativă a rolului muncii, stresul legat de rol). Cercetările au arătat, în general, o legătură semnificativă dintre un nivel ridicat al conflictului muncă-

familie este legat de un nivel scăzut al satisfacției postului (Stepanski, 2002; Thomas & Ganster, 1995; Rice, Frone & McFarlin, 1992). Alte studii nu au găsit relații semnificative între aceste variabile (Balmforth & Gardner, 2006; Kowalski, 1996).

O altă consecință importantă a relației conflictuale între muncă și familie este implicarea în muncă (engl. work-engagement), definită ca o stare afectiv-motivațională, de împlinire legată de muncă, care este caracterizată de vigoare, dedicare și absorbire (Schaufeli & Bakker, 2004). Această dimensiune a fost studiată în mod extensiv prin modelul solicitări și resurse ale muncii (engl. Job Demands-Resources Model; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). În general, studiile au arătat o legătură mai puternică între resurse și implicarea în muncă, însă legătura dintre solicitări (cum este și conflictul între muncă și familie) și implicarea în muncă este la fel de relevantă, chiar dacă procesul este unul indirect, solicitările postului reducând resursele de la locul de muncă și astfel sunt legate negativ de implicarea în muncă a angajaților (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007). În mod specific, Montgomery, Peeters, Schaufeli, și den Ouden (2003) au arătat că interferența negativă dintre familie și muncă a fost corelată negativ cu una dintre dimensiunile implicării în muncă (vigoarea). Halbesleben (in press) a arătat în studiul său meta-analitic, că ambele forme ale relației conflictuale dintre muncă și familie au fost în general asociate negativ cu dimensiuni ale implicării în muncă, remarcând însă și un rezultat neașteptat, acela al relației pozitive dintre conflictul muncă și familie și implicarea în muncă, în situațiile în care s-a folosit un scor global al implicării în muncă.

## Obiective

Scopul acestui studiu a fost de a analiza structura factorială și proprietățile psihometrice ale versiunii limba română a scalei multidimensionale a conflictului dintre muncă și familie. De asemenea, s-a urmărit și evidențierea aspectelor legate de validitatea de construct, discriminativă și predictivă. Deși în literatura de specialitate există mai multe scale care analizează conflictul sau interferența dintre muncă și familie (Netemeyer et al., 1996) a fost aleasă scala lui Carlson et al. (2000) datorită complexității sale și

posibilității de a diferenția atât între direcțiile conflictului, cât și între formele sale specifice.

## Studiul 1

Primul studiu are ca obiectiv verificarea structurii factoriale a instrumentului (ca dovadă a validității de construct a scalei), precum și consistența sa internă (ca măsură a fidelității scalei).

## Metoda

### Eșantionul

În acest studiu au luat parte 275 de participanți, angajați în diferite organizații, dintre care 52% bărbați, având media de vârstă 25.6 ani, 64% dintre ei fiind căsătoriți, iar 73% au copii.

### Instrumente

Versiunea în limba română a scalei conflict muncă-familie (precum cele ale instrumentelor folosite în Studiul 2) a fost dezvoltată folosind procedura standard de traducere și retroversiune (Breslin, 1970): scalele au fost inițial traduse în limba română de către un translator independent și apoi această versiune a fost tradusă din nou în limba engleză de către un alt translator. Diferențe minore în fiecare fază au fost rezolvate sub supervizarea autorilor.

Conflictul muncă-familie a fost măsurat cu Scala Conflictul Muncă-Familie (Carlson et al., 2000) care are 18 itemi, două direcții (muncă-familie și familie-muncă) și trei dimensiuni pentru fiecare direcție (timp, tensiune și comportament). Cei 18 itemi măsoară ambele direcții ale conflictului: conflictul muncă-familie (*timp*, de exemplu, „Munca mă reține de la activitățile familiale mai mult decât mi-aș dori”; *tensiune*, de exemplu, „Când mă întorc de la serviciu adesea sunt prea istovit pentru a mai participa la activitățile/responsabilitățile familiale”; *comportament*, de exemplu, „Comportamentele care mă face eficient la serviciu, nu mă ajută să fiu un părinte și un soț/soție mai bun(ă)”) și conflictul familie-muncă (*timp*, de exemplu, „Timpul pe care-l dedic responsabilităților familiale adesea se interferează cu responsabilitățile de serviciu”; *tensiune*, de exemplu, „Datorită stresului de acasă, adesea sunt preocupat la lucru cu probleme familiale”; *comportament*, de exemplu, „Comportamentele care-mi sunt benefice acasă, la serviciu nu par să fie eficiente”). Răspunsurile au fost date pe o

scală de tip Likert (1 = "dezacord puternic" la 7 = "acord puternic"). Un scor ridicat indică un nivel ridicat al conflictului între muncă și familie.

### Analiza datelor

Pentru testarea structurii factoriale a fost realizată analiză factorială confirmatorie, cu ajutorul AMOS 4.0. Analiza factorială confirmatorie a fost utilizată pentru a evalua modelul în șase factori, în care fiecare din cele 6 categorii de conflict sunt reprezentate separat. Pentru a face comparație, au fost testate diferite posibile modele de structurare a scalei.

Astfel, au fost testate mai multe modele alternative:

- un model care postula existența a 6 factori necorelați;

- un model care postula existența a 6 factori corelați;
- un model care postula existența a 6 factori și a 3 supra-factori necorelați (Timp, Tensiune și Comportament);
- un model care postula existența a 6 factori și a 3 supra-factori corelați (Timp, Tensiune și Comportament);
- un model care postula existența a 6 factori și a unui supra-factor;
- un model care postula existența unui factor unic.

Tabelul 1 prezintă valorile indicilor de potrivire a modelelor, respectiv valorile lui  $\chi^2$ , GFI și RMSEA pentru fiecare din cele 6 modele.

**Tabel 1.** Indici de potrivire pentru cele 6 modele testate

Model	$\chi^2$		$\chi^2 / df$	GFI/AGFI	RMSEA
6 factori necorelați	$\chi^2 (135) = 814.24$	$p < .001$	6.031	.736/.666	.136
6 factori corelați	$\chi^2 (120) = 301.28$	$p < .001$	2.511	.895/.850	.074
3 supra-factori necorelați	$\chi^2 (132) = 479.35$	$p < .001$	3.632	.841/.793	.098
3 supra-factori corelați	$\chi^2 (129) = 376.41$	$p < .001$	2.918	.869/.826	.084
1 supra-factor	$\chi^2 (129) = 421.66$	$p < .001$	3.269	.856/.810	.091
1 factor unic	$\chi^2 (135) = 1406.089$	$p < .001$	10.415	.569/.454	.185

Rezultatele analizei indică faptul că modelul cu 6 factori corelați este cel mai potrivit pentru descrierea datelor obținute. Acest rezultat este concordant și cu structura identificată de autorii scalei în procesul de construcție și validare a ei (vezi Carlson et al., 2000).

### Consistența internă

Consistența internă la nivel de sub-scală a fost calculată pe baza coeficienților alpha Cronbach. Aceștia au luat valori peste .80, conforme cu nivelul convențional acceptat de .70 (Nunnally, 1978), excepție făcând scala de conflict familie-muncă bazată pe timp (valoare de .65, valabilă la limită). Astfel, sub-scala de conflict muncă-familie bazată pe timp:  $\alpha = .87$ , sub-scala conflictului muncă-familie bazat pe tensiune:  $\alpha = .82$ , sub-scala conflictului muncă-familie bazată pe comportament:  $\alpha = .81$ . De asemenea, sub-scalele de pe dimensiunea conflictului familie-muncă s-au structurat astfel: sub-scala de

conflict familie-muncă bazată pe timp:  $\alpha = .65$ , sub-scala de conflict familie-muncă bazată pe tensiune:  $\alpha = .85$ , iar sub-scala de conflict familie-muncă bazată pe comportament:  $\alpha = .84$ .

### Studiul 2

Al doilea studiu are ca obiectiv evaluarea validității discriminatorii a versiunii în limba română a chestionarului, analiza relațiilor diferențiale cu alte variabile (ca dovadă a validității predictive) și verificarea diferențelor de gen între sub-scale. Din literatura de specialitate au fost selectate variabile care sunt asociate cu conflictul dintre muncă și familie (satisfacția cu munca, intenția de a părăsi organizația și implicarea în muncă; Higgins, Duxbury & Irving, 1992; Montgomery et al., 2003; Allen et al., 2000). În studiu au fost introduse și variabile ce indică vechimea în muncă, în general, precum și vechimea în

organizație, urmărind analiza relației dintre vechimea în muncă și conflictul muncă-familie.

### Eșantionul

Participanții sunt 424 de angajați din diferite organizații, căsătoriți, care au următoarele caracteristici: sunt 44.8% bărbați, au o vârstă medie de 38.8 ani, dintre care 13.7% nu au copii, 42.7% au un singur copil, iar 34.7% au trei copii. Dintre participanți, 45.7% au studii superioare. Vechimea medie în muncă a participanților este de 14.4 ani iar vechimea medie în actuala organizație este de 6.5 ani.

### Instrumente

*Conflictul muncă-familie* a fost măsurat cu Scala Conflictul Muncă-Familie (Carlson et al., 2000) (descrierea scalei este prezentată în studiul 1).

*Satisfacția cu munca* a fost măsurată cu scala de trei itemi din *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* (Camman, Fishman, Jenkins și Klesh, 1979 apud O'Brien, 2004) („În general, îmi place să lucrez aici”). Răspunsurile au fost date pe o scală de tip Likert (1 = „dezacord total” la 7 = „acord total”). Scorurile înalte indică o satisfacție crescută. Consistența internă a scalei este de .86.

*Intenția de părăsire a organizației* a fost măsurată folosind scala de trei itemi din *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* (Camman, Fishman, Jenkins și

Klesh, 1979 apud O'Brien, 2004) (de exemplu, „Este foarte probabil ca anul viitor să mă implic în căutarea unui loc de muncă”). Răspunsurile au fost date pe o scală de tip Likert (1 = „dezacord total” la 7 = „acord total”). Scorurile înalte indică o intenție crescută de a părăsi organizația. Consistența internă a scalei este de 0.83.

*Implicarea în muncă* a fost măsurată folosind Scala Utrecht a implicării în muncă cu 9 itemi (UWES 9; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006) ce cuprinde trei dimensiuni: Vigoare (3 itemi; de exemplu, „La locul de muncă, simt că explodez de energie”), Dedicare (3 itemi; de exemplu, Sunt entuziasmat(ă) de locul meu de muncă) și Absorbire (3 itemi; de exemplu, Sunt foarte implicat(ă) în munca mea). Scala a fost adaptată în România de către Virgă, Zaborilă, Sulea și Maricuțoiu (2009), fiind considerată un instrument valid și cu coeficienți de consistență internă variind între .84 și .92. Răspunsurile au fost date pe o scală de tip Likert (0 = „niciodată” la 6 = „întotdeauna / în fiecare zi”). Consistența internă a scalei în acest studiu este de .89.

### Rezultate

#### Analize descriptive

Pentru a ilustra variabilitatea scorurilor la nivelul fiecărei dimensiuni, prezentăm în tabelul 2 mediile și abaterea standard pentru fiecare dintre dimensiunile vizate.

**Tabel 2.** Statistici descriptive pentru cele șase dimensiuni ale scalei și variabilele conexe

Interacțiunea dintre	N	Media	Abaterea standard
1. muncă și familie bazată pe timp (CMF T)	424	8.0449	3.32951
2. familie și munca bazată pe timp (CFM T1)	424	6.7807	2.44785
3. munca și familie bazată pe tensiune (CMF Tens)	424	8.2075	2.87967
4. familie și munca bazată pe tensiune (CFM Tens1)	424	7.2783	2.66186
5. munca și familie bazată pe comportament (CMF Comp)	424	6.9882	2.78672
6. familie și munca bazată pe comportament (CFM Comp1)	424	7.1321	2.59049
Intenția de a părăsi organizația	424	10.2689	4.7801
Implicare în muncă – Scala Vigoare	424	8.7594	3.2751
Implicare în muncă – Scala Dedicare	424	9.5377	3.5905
Implicare în muncă – Scala Absorbire	424	10.0849	3.3123
Implicare în muncă	424	27.5920	8.7773
Satisfacția în muncă	424	10.6014	4.1830

### **Validitatea discriminativă a dimensiunilor scalei**

Validitatea discriminativă a fost apreciată pe baza corelațiilor inter-scale. Corelațiile celor șase factori, respectiv a celor șase sub-scale sunt prezentate în tabelul 3 și

iau valori în medie, între .27 și .60. Doar două corelații au valori sub .25. Astfel, există dovezi care susțin validitatea discriminativă.

**Tabel 3.** Validitatea discriminativă a celor șase dimensiuni ale scalei

Interacțiunea dintre	1	2	3	4	5	6
1. muncă și familie bazată pe timp (CMF T)	--					
2. familie și munca bazată pe timp (CFM T1)	.520	--				
3. munca și familie bazată pe tensiune (CMF Tens)	.489	.443	--			
4. familie și munca bazată pe tensiune (CFM Tens1)	.277	.427	.489	--		
5. munca și familie bazată pe comportament (CMF Comp)	.452	.312	.371	.101	--	
6. familie și munca bazată pe comportament (CFM Comp1)	.477	.339	.438	.201	.601	--

Notă: N = 424. Toate corelațiile sunt semnificative la  $p < .05$ .

### **Diferențe de gen**

Pentru a identifica diferențele de gen, am realizat teste t (Student) între participanții de gen masculin și feminin, pentru fiecare dintre cele 6 dimensiuni ale conflictului muncă-familie. Pentru trei dintre cele șase dimensiuni au fost identificate diferențe semnificative (Tabelul 4). În mod specific, s-a arătat ca femeile experimentează în mai mare măsură conflictul muncă-familie bazat pe comportament și conflictul familie-muncă bazat pe tensiune. Adică, femeile nu pot prelua strategiile comportamentale de succes la pe care le adoptă la serviciu pentru a rezolva problemele din familie, iar tensiunile din viața

personală tind să genereze stări conflictuale la serviciu. Bărbații experimentează, în mai mare măsură, conflictul muncă-familie bazat pe timp. Adică, își petrec prea mult timp la serviciu și nu mai au resurse de timp pentru activitățile dedicate familiei. Se poate ca aceste rezultate să fie diferite de cercetările anterioare legate de diferențele între bărbați și femei (Eagle, Miles & Icenogle, 1997), dar sunt consistente cu rezultate obținute de autorii scalei (Carlson et al., 2000). Astfel, modul în care se măsoară constructul induce diferențele observate la nivel de rezultate.

**Tabel 4.** Diferențe între bărbați și femei

Interacțiunea dintre	Media Bărbați	Media Femei	Testul t	
			t	p
1. muncă și familie bazată pe timp (CMF T)	<b>8.58</b>	<b>7.60</b>	<b>3.04</b>	<b>0.003</b>
2. familie și muncă bazată pe timp (CFM T1)	6.89	6.87	-0.56	0.95
3. muncă și familie bazată pe tensiune (CMF Tens)	8.74	8.33	-1.65	0.10
4. familie și muncă bazată pe tensiune (CFM Tens1)	<b>6.92</b>	<b>7.56</b>	<b>-2.50</b>	<b>0.01</b>
5. muncă și familie bazată pe comportament (CMF Comp)	<b>6.60</b>	<b>7.20</b>	<b>-2.56</b>	<b>0.01</b>
6. familie și muncă bazată pe comportament (CFM Comp1)	6.95	7.27	-1.24	0.21



**Relații diferențiale**

Au fost examinate relațiile dintre diferite variabile și dimensiunile conflictului muncă-familie, conform argumentării teoretice, pe baza studiilor anterioare. În primul rând, am

realizat corelațiile dintre dimensiunile conflictului muncă-familie și câteva variabile demografice, respectiv vechimea în muncă, vechimea în organizație, numărul de copii și vârsta.

**Tabel 5.** Date privind validitatea Scalei de conflict muncă-familie (I)

Interacțiunea dintre	Vechimea în muncă	Vechimea în organizație	Nr. copii	Vârsta
1. muncă și familie bazată pe timp (CMF T)	<b>.165</b>	<b>.235</b>	<b>-.109</b>	.024
2. familie și muncă bazată pe timp (CFM T1)	<b>.148</b>	<b>.193</b>	-.035	.011
3. muncă și familie bazată pe tensiune (CMF Tens)	-.019	<b>.251</b>	.083	.064
4. familie și muncă bazată pe tensiune (CFM Tens1)	-.094	.065	.029	-.078
5. muncă și familie bazată pe comportament (CMF Comp)	<b>.199</b>	<b>.199</b>	.008	.042
6. familie și muncă bazată pe comportament (CFM Comp1)	<b>.110</b>	<b>.185</b>	-.016	.020

Notă. N=424. Corelațiile cu **bold** sunt semnificative la  $p \leq .05$

Corelațiile din tabelul 5 relevă corelații pozitive semnificative între ambele direcții și diversele forme ale conflictului și vechimea în muncă și organizație. Numărul copiilor este asociat negativ doar cu forma bazată pe timp a conflictului muncă-familie iar cu vârsta nu există legături semnificative.

Au fost examinate și relațiile dintre dimensiunile conflictului muncă-familie și variabilele care sunt considerate consecințe ale acestui tip de conflict. Astfel, variabilele luate în analiză în cadrul acestui studiu au fost: *implicarea în muncă, satisfacția cu munca și intenția de a părăsi organizația*. Conflictul de tip muncă-familie bazat pe tensiune este

corelat pozitiv cu măsura globală a implicării în muncă, dar și cu dimensiunile specifice, cum este vigoarea. Toate cele trei forme ale conflictului de tip familie-muncă sunt corelate pozitiv cu dimensiunea globală a implicării în muncă, dar și cu anumite dimensiuni specifice. Aceste asocieri pozitive între conflictul dintre muncă și familie, sunt într-o anumită măsură surprinzătoare, având în vedere că relația conflictuală dintre muncă și familie este considerată o solicitare, conform modelului JD-R (Demerouti et al., 2001), iar solicitările de la locul de muncă sunt, în general, asociate negativ cu implicarea în muncă (Montgomery et al., 2003).

**Tabel 6.** Date privind validitatea Scalei de conflict muncă-familie (continuare - II)

Interacțiunea dintre	Intenția de a părăsi organizația	Implicare în muncă - Scala Vigoare	Implicare în muncă - Scala Dedicare	Implicare în muncă - Scala Absorbire	Implicare în muncă - Scor total	Satisfacție în muncă
1. <i>munca și familie</i> bazată pe timp (CMF T)	<b>-.122</b>	.048	.066	.008	.062	.032
2. familie și munca bazată pe timp (CFM T1)	<b>-.266</b>	<b>.146</b>	<b>.154</b>	-.026	<b>.164</b>	<b>.130</b>
3. <i>munca și familie</i> bazată pe tensiune (CMF Tens)	<b>-.110</b>	<b>.125</b>	.070	.004	<b>.134</b>	-.064
4. familie și munca bazată pe tensiune (CFM Tens1)	<b>-.171</b>	<b>.172</b>	<b>.136</b>	.017	<b>.190</b>	.075
5. <i>munca și familie</i> bazată pe comportament (CMF Comp)	-.089	-.036	.008	-.065	.031	-.079
6. familie și munca bazată pe comportament (CFM Comp1)	-.080	-.005	-.004	-.048	<b>.350</b>	-.054

Notă. N=424. Corelațiile cu **bold** sunt semnificative la  $p \leq .05$

---

Cercetările anterioare însă au arătat rezultate contradictorii (vezi Halbesleben, in press). Halbesleben (in press) a arătat în meta-analiza sa că există corelații negative între dimensiunile specifice ale implicării în muncă și conflictul dintre muncă și familie, însă pozitive între măsura globală a implicării în muncă și conflictul dintre muncă și familie. Legăturile pozitive între implicarea în muncă și conflictul dintre muncă și familie pot fi bazate pe logica conform căreia persoanele decimate muncii și care investes energie și concentrare în acesată zonă pot ajunge să experimenteze o stare conflictuală mai intensă (de exemplu, fiind implicați și pasionați de munca pe care o fac, persoanele pot aloca mai puțină atenție sau energie activităților din sfera familiei). Practic, cu cât angajații sunt mai implicați în munca lor, cu atât mai mult ei pot resimți lipsa de timp sau disponibilitate pentru problemele familiale și pot acumula tensiune în legătură cu problemele personale nerezolvate.

Legătura dintre satisfacția în muncă și conflictul muncă-familie s-a identificat, în cadrul studiului de față, doar în cazul conflictului familie-muncă bazat pe timp, fiind posibil ca timpul investit pentru obținerea satisfacțiilor profesionale să fie în detrimentul celui petrecut în familie. Relații nesemnificative între satisfacția cu munca și conflictul muncă-familie au fost relevate și în studii anterioare (Balmforth & Gardner, 2006). În ceea ce privește intenția de a părăsi organizația, s-au identificat corelații negative între ambele direcții ale conflictului și formele bazate pe timp sau tensiune. Aceste rezultate sunt surprinzătoare, având în vedere corelațiile pozitive identificate în studii anterioare (Allen et al., 2000). Acest aspect poate fi explicat luând în considerare situația economică și socială actuală, în general în lume și specific în România, când opțiunile legate de găsirea unui nou loc de muncă, sunt foarte limitate, iar renunțarea la actualul loc de muncă, chiar dacă presupune stres și conflict între rolurile individului, nu este percepută ca o opțiune cu rol adaptativ. Perceperea conflictului este mai degrabă asociată cu intenția de a rămâne în organizație și de a găsi alte modalități adaptative pentru diminuarea disconfortului asociat conflictului.

## Discuții

Cercetarea de față și-a propus, testarea structurii factoriale și analiza proprietăților psihometrice ale versiunii în limba

română a scalei de conflict muncă-familie, precum și analiza aspectelor legate de diverse tipuri de validitate, bazându-se pe o abordare multidimensională a acestui construct. În cadrul testării structurii factoriale, dintre modelele testate, și-a dovedit viabilitatea modelul în șase factori, conform structurii originale a scalei. Fiecare dintre sub-scalele chestionarului au demonstrat că au o bună consistență internă și validitate discriminativă. Pe de altă parte, dovezile vizând validitatea predictivă potențială a scalei, pe un eșantion din populația românească, a fost stabilite prin corelații cu variabile relevante de tip consecințe atitudinale și organizaționale (implicare în muncă, satisfacția cu munca, precum și intenția de a părăsi organizația), dar și cu date de tip demografic (cum ar fi: vechimea în muncă, vechimea în organizație, vârsta și numărul de copii). Acest studiu continuă linia cercetărilor începute și în zona estică (Spector et al., 2007), ceea ce reprezintă un pas important în studiul acestor aspecte, având în vedere faptul că dimensiunile culturale și sociale pot afecta dinamica relațională a conflictului dintre muncă și familie și diferite tipuri de consecințe. Dacă într-un mediu stabil economic, intenția de a părăsi organizația este văzută ca o opțiune adaptativă pentru individ, de reducere a stresului și disconfortului asociat interferenței negative dintre muncă și familie, în medii economice instabile, cum este cel din prezent, mai ales în România, individul este mai degrabă preocupat de menținerea locului de muncă, chiar dacă activitățile asociate rolului profesional afectează negativ viața personală. Faptul că implicarea în muncă a angajatului este asociată pozitiv cu conflictul muncă-familie poate avea la bază argumentația conform căreia preocuparea angajatului pentru muncă și energia investită în acest domeniu, afectează disponibilitatea acestuia pentru domenii aparținând vieții sale personale.

Aprofundarea înțelegerii implicațiilor și mecanismelor pe care se bazează aceste relații și luare în considerare a factorilor sociali și economici reprezintă provocări importante ale cercetătorilor și practicienilor din domeniu, datorită implicațiilor pe care acestea le au pentru confortul psihologic al angajaților și consecințele în plan organizațional. Utilizarea ulterioară a scalei poate contribui la înțelegerea mai complexă a diferitelor dimensiuni ale conflictului dintre muncă și familie cu diferite atitudini și comportamente din mediul organizațional.

Studiul nostru prezintă și anumite limite. În primul rând, acest demers de validare s-a realizat doar pe două eşantioane. Ar fi necesară o validare specifică diferitelor tipuri de organizații și diferitelor tipuri de ocupații profesionale. În al doilea rând, pentru testarea validității predictive a scalei am introdus în studiu doar trei variabile, considerate potențiale consecințe ale conflictului muncă-familie, și patru variabile demografice. Viitoarele cercetări ar trebui să includă și alte variabile care sunt legate de dimensiunile conflictului muncă-familie, atât la nivel de predictor, cât și la nivel de consecințe.

Cu toate aceste limite, considerăm importantă și necesară continuarea cercetărilor conflictului muncă-familie, în special la nivel comportamental, pentru a-l înțelege și a-l putea evalua. Totuși, incapacitatea individului de a-și modifica comportamentul de la un rol la altul, subliniază existența conflictului. În final, considerăm necesară o analiză amănunțită a legăturilor celor șase dimensiuni ale conflictului muncă-familie cu alte variabile.

#### Bibliografie

- Allen, T., D., Herst, D., E., L., Bruck, C., S., Sutton, M. (2000). Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2), 278-308.
- Bakker, A. B., Hakanen, J.J. Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99 (2), 274–284.
- Balmforth, K. & Gardner, D. (2006). Conflict and Facilitation between Work and Family: Realizing the Outcomes for Organizations. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2) 2006.
- Breslin, R.W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Cross-cultural psychology*, 1, 185-216.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169–198.
- Burke, R.J., & Greenglass, E.R. (1999). Work-family congruence and work family concerns among nursing staff. *CNJJL*, 12 (2), 21-30.
- Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Wayne, J.H., & Grzywacz, J.G. (2006). Measuring the positive side of work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 138-164
- Carlson, D., S., Kacmar, K., M., & Williams, L. J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Eagle, B. W., Miles, E. W., & Icenogle, M. L. (1997). Interrole conflicts and permeability of work and family domains: Are there gender differences? *Journal of Vocational Behavior*, 50, 168–184.
- Frone, M.R., Yardley, J.K., Markel, K.S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.
- Greenhaus, J.H., & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.
- Geurts, S. A. E., & Demerouti, E. (2003). Work/non-work interface: A review of theories and findings. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (pp. 279–312). New York: Wiley.
- Grzywacz, J.G., & Marks, N. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 111-126.
- Halbesleben, J.R.B. (in press). A meta-analysis of work engagement: relationships with burnout, demands and consequences. In A. B. Bakker și M.P. Leiter (coord.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. UK: Psychology Press.
- Higgins, C.A., Duxbury, L.E., & Irving, R.H. (1992). Work-family conflict in the dual-career family. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 51-75.
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., & Barham, L. J. (1999). Variables Affecting Managers' Willingness to Grant Alternative Work Arrangements. [Journal of Social Psychology](#), 138 (3), 291-302.
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations*, 51 (2), 157-177.
- Kowalski, K.B. (1997). *A model of the antecedents and outcomes of work-family conflict as*

- 
- moderated by social support*. Lucrare de disertație nepublicată. University of Rhode Island.
- Montgomery, A.J., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B., & den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper managers: its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, Stress and Coping*, 16 (2), 195-211
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 400-410.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Brien, K. (2004). *Self-determination theory and locus of control as antecedents of voluntary workplace behaviors*. Teză doctorală nepublicată. University of South Florida.
- Rice, R.W., Frone, M. R., & McFarlin, D. B. (1992). Work-nonwork conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 155-168.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, D. P. Skarlicki (Eds.). *Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 135-177). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a short questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Spector, P.E., Allen, T.D., Poelmans, S.A.Y., LaPierre, L.M., Cooper, C.L., O'Driscoll, M., Sanchez, J.I., Abarca, N., Alexandrova, M., Beham, B., Brough, P., Ferreiro, P., Fraile, G., Lu, C.Q., Lu, L., Moreno-Velasquez, I., Pagon, M., Pitariu, H., Salamatov, V., Shima, S., Siminoni, A.S., Siu, O.L., & Widerszal-Bazyl, M. (2007). Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction, and turnover intentions with work-family conflict. *Personnel Psychology*, 60 (4), 805-835.
- Stepanski, K.M. (2002). *Work-family conflict theories: Integration and model development*. Lucrare de disertație nepublicată. Wayne State University.
- Thomas, L. T., Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- Vîrgă, D., Zaborilă, C., Sulea, C., & Maricuțoiu, L. (2009). Adaptarea în limba română a Scalei Utrecht de măsurare a implicării în muncă: examinarea validității și a fidelității. *Psihologia Resurselor Umane*, 7 (1), 58-74.

---

**Adaptarea Poppleton Allen Sales Aptitude Test (PASAT2000) în România: Implicații privind procesul de evaluare a forței de vânzări în România**

**Lavinia Țânculescu<sup>1</sup>**

SNSPA-FCRP București, Departamentul de Psihologie

**Daniela Vercellino**

SNSPA-FCRP București, Departamentul de Psihologie/ OS România

**Dragoș Iliescu**

SNSPA-FCRP București, Departamentul de Psihologie / Testcentral România

**Abstract**

*The paper discusses the cultural adaptation of the Poppleton Allen Sales Aptitude Test in Romania, describing the translation and adaptation process, the structure of the Romanian normative sample and the psychometric characteristics of the Romanian form of the measure. Also, conclusions drawn are discussed regarding implications of the normative sample, in terms of comparisons between certain criterion groups contained in the normative sample, as well as in terms of comparisons of the Romanian data regarding the existence of sales aptitudes in both sales and non-sales professionals, in different industries.*

**Keywords:** *selling skills, cultural adaptation, Poppleton Allen Sales Aptitude Test*

**Résumé**

*L'article traite de l'adaptation culturelle du Poppleton Allen Sales Aptitude Test en Roumanie, décrivant le processus de transposition et d'adaptation, la structure de l'échantillon normatif et les caractéristiques psychométriques de la variante roumaine de l'outil. Par ailleurs, les conclusions sont tirées et expliquées en tenant compte des implications de l'échantillon normatif, en termes de comparaison entre certains groupes critères qu'il contient mais aussi en termes de comparaison entre les normes roumaines concernant la présence d'aptitudes de vente chez des professionnels faisant partie ou non de la force de vente.*

**Mots-clés:** *aptitudes de vente, adaptation culturelle, PASAT 2000*

**Rezumat**

*Articolul discută adaptarea culturală a Poppleton Allen Sales Aptitude Test în România, comentând procesul de adaptare, componența eșantionului normativ și caracteristicile psihometrice ale formei adaptate a instrumentului. De asemenea, se discută concluzii și implicații care rezultă din datele normative românești, atât în termenii comparațiilor între anumite grupuri-criteriu din interiorul acestui eșantion normativ, cât și în ceea ce privește comparația dintre prezența abilităților de vânzări atât la profesioniștii care fac parte cât și la cei care nu fac parte din forțe de vânzări din diferite industrii, rezultate din eșantioanele românești.*

**Cuvinte cheie:** *abilități / aptitudini de vânzare, adaptare culturală, PASAT2000*

---

<sup>1</sup> Adresa de corespondență: [lavinia.tanculescu@ro.pwc.com](mailto:lavinia.tanculescu@ro.pwc.com).

---

De la vânzarea unui produs unui client extern, la vânzarea unei idei în interiorul unei organizații sau a unei imagini de companie în comunitate, omul de afaceri se confruntă, astăzi, cu obligativitatea de a părăsi confortabilul unic rol de cumpărător pe care-l juca până mai deunăzi, când oferta era considerabil mai ridicată decât cererea, în aproape orice domeniu, și de a se plasa în rolul vânzătorului. De aceea, a fi capabil să vinzi a devenit, fără îndoială, una dintre abilitățile cheie pe care organizațiile sunt interesate să le evalueze la angajații săi. Pe fondul acestei nevoi, începând din 2009, a fost introdus în România primul chestionar de personalitate construit și documentat într-o manieră riguroasă, special proiectat pentru a măsura acele atribute de personalitate care au o relevanță și influență directă asupra succesului profesional al unei persoane ca vânzător. Acest aspect deosebește PASAT2000 semnificativ de alte chestionare de personalitate, care analizează personalitatea din perspectiva unor atribute mai generale, cotidiene, relaționate cu viața de zi cu zi sau cu contexte profesionale mai extinse.

#### **Măsura: Poppleton Allen Sales Aptitude Test**

*Poppleton Allen Sales Aptitude Test* (PASAT2000, Chestionarul de identificare a potențialului de vânzări; Poppleton & Jones, 2000) este rezultatul unui efort major de revizuire a unui mai vechi chestionar de aptitudini pentru vânzări, PASAT (Poppleton Allen Sales Aptitude Test; Poppleton & Jones, 1997). PASAT 2000 a fost dezvoltat ca urmare unui efort important de analiză a muncii, efectuată pentru o paletă largă de roluri ce presupun vânzarea de diverse produse și servicii, către mai multe tipuri de clienți, în moduri și medii diferite. În afara comportamentelor care sunt văzute ca fiind eficiente într-un post din domeniul vânzărilor la momentul prezent, analiza muncii a reușit și o estimare a tipurilor de comportament pe care vânzătorii, managerii lor, directorii și clienții lor le-au privit ca fiind eficiente în viitor. Analiza muncii a inclus, acolo unde a fost posibil, eșantioane diverse, având în componența lor femei, minorități etnice, persoane în vârstă și persoane cu nevoi speciale. Performanța acestor loturi diverse de participanți la itemii individuali și la scalele chestionarului a fost extrem de importantă pentru construcția

instrumentului, având scopul de reducere a distorsiunilor care ar fi putut să apară.

Ca urmare a analizei muncii, au fost definite 3565 de comportamente asociate cu performanța în vânzări. Aceste comportamente au generat o serie de 717 itemi inițiali incluși în două studii pilot. Ulterior, dintre aceștia au fost selectați 153 de itemi care alcătuiesc forma actuală a instrumentului. Participanților li se solicită să marcheze, pe o scală cu cinci variante de răspuns (Niciodată/Foarte rar, Rar, Uneori, Frecvent și Întotdeauna/Foarte frecvent), frecvența cu care ei au manifestat, în situații din trecut, comportamentul indicat de fiecare item, în comparație cu alți oameni pe care îi cunosc. Acest tip de instrucțiune este oferită participanților pornind de la concepția care stă la baza acestui instrument, și anume aceea că cei mai buni predictorii ai comportamentelor viitoare sunt comportamentele trecute. Prin urmare, participanții sunt rugați să răspundă bazându-se mai degrabă pe modul în care s-au comportat decât pe modul în care consideră că s-ar comporta într-o circumstanță viitoare.

#### **Descrierea instrumentului: PASAT 2000**

PASAT 2000 are opt scale principale, dintre care cinci încarcă pe un factor de grup principal, denumit „Adaptare continuă între viața profesională și viața personală” (i –v), două scale pe un al doilea factor de grup principal, denumit „Control” (vi – vii), iar o ultimă scală încarcă independent pe un factor ce poartă denumirea scalei, respectiv „Încredere în sine” (viii). Toate scalele încarcă pe un factor general denumit „Atitudine pozitivă”. O atitudine pozitivă asupra vieții profesionale apare de-a lungul fiecăreia dintre cele opt scale și este esența factorului general. Acest factor general are itemi comuni cu conceptul de „locus de control” și, de asemenea, cu conceptul introdus de Witkin de „independență de câmp” (Witkin, 1959). În cele ce urmează o scurtă descriere a celor opt scale principale:

- *Adaptarea motivațională* se referă la centrarea pe obiectiv și la căutarea de provocări. Are aspecte comune cu motivația pentru succes al lui McClelland (1961) și cu modelul auto-actualizării a lui Maslow (1942).
- *Adaptarea emoțională* se referă la gestionarea eficientă a evenimentelor solicitante din punct de vedere emoțional și, în mod special, la demonstrarea unei a

atitudini rezistente, dar în același timp, flexibile, în situații defavorabile.

- *Adaptarea socială* descrie tendința de a stabili și menține relații eficiente cu ceilalți. Sociabilitatea pare a sta la baza acestei scale dar este doar una dintre fațetele adaptării sociale.
- *Adaptabilitatea* descrie capacitatea de a se raporta favorabil la schimbări, de a se adapta la acestea și, în general, de a avea o atitudine pozitivă față de schimbare. Scala are aspecte comune cu factorul Deschidere descris de către modelul „Big Five” al personalității.
- *Conștiinciozitatea* seamănă în mod vădit cu dimensiunea cu același nume din cadrul modelului „Big Five”. Aceasta se referă la a face lucrurile într-o manieră conștiincioasă, planificată, implicând atenție la detalii și respectând regulile.
- *Stabilitatea emoțională* se referă la controlul stării de spirit.
- *Controlul social* are în vedere capacitatea de a-i influența pe ceilalți printr-o serie de mijloace, inclusiv prin minciună /înșelătorie.
- *Încrederea în sine* se referă, în principal, la a avea o părere bună despre propria persoană.

Pe lângă cele opt scale principale, există alte trei scale care deserveșc un tip de gestionare particulară ce are legătură cu managementul impresiei create asupra receptorului. Descrierea acestor scale este prezentată mai jos:

- *Distorsionarea intenționată (Managementul impresiei)* descrie capacitatea de a fi atent la semnalele sociale transmise de ceilalți ca linii directe pentru comportamentul unei persoane.
- *Distorsionarea adaptativă (Managementul impresiei)* descrie capacitatea unei persoane de a-și adapta comportamentul pentru a-l urma sau gratifica pe cel al altora.
- *Comportamentele intenționat și adaptativ* sunt privite ca tipuri de comportamente de falsificare pentru că acele comportamente care sunt manifestate nu sunt răspunsuri naturale ale individului ci, mai degrabă, răspunsul acestuia la modul în care el simte că ar trebui să se comporte. Studiile desfășurate de autori demonstrează că aceste scale au, deseori, legătură cu performanța individuală (Popleton & Allen, 2000)

- *Distorsionarea / Falsificarea socială (Gestionarea / managementul impresiei)* este o scală compusă din itemi care au tendința să fie falsificați atunci când respondentul oferă răspunsuri distorsionate. Aceasta poate include nu numai intenția respondentului de a crea o impresie falsă, dar și situația în care acesta este convins că acela este modul în care el/ea ar reacționa (auto-amăgire) și, în general, orice manieră de a se plasa într-o lumină pozitivă.

## Metodă

### Procedură

PASAT2000 a fost tradus și adaptat pentru România pentru a veni în întâmpinarea unei nevoi de evaluare pe care companiile, în special cele cu forțe numeroase de vânzări, le au în mod constant. Având în vedere că angajații implicați în activitatea de vânzări constituie o categorie foarte volatilă din punct de vedere al aderenței lor la organizație, companiile sunt interesate să selecteze acei profesioniști care să poată genera, în foarte scurt timp de la intrarea lor în organizație, venituri. Această nevoie poate fi satisfăcută prin aplicarea PASAT2000, care, însoțit de/împreună cu alte metode și instrumente implicate în procesul de selecție, poate asista o companie să evalueze dacă își poate permite costul pe care procesul de învățare al noului angajat, până la atingerea nivelului optim de performanță, îl impune.

PASAT 2000 poate fi utilizat în mai multe moduri în procesul de selecție a forței de vânzări. Poate fi folosit în manieră actuarială, folosind scoruri-limită pentru diferite scale sau folosind modele predictive în selecția primară. Poate fi, de asemenea, folosit în construcția unui profil al candidatului sau în luarea unei decizii cu privire la acesta, modalitate potrivită în special atunci când în procesul de selecție avem un număr redus de candidați (de exemplu, în faza finală a procesului, bazată uneori pe lista scurtă a candidaților).

Perioada de adaptare a chestionarului s-a întins pe parcursul a 17 luni cuprinse între August 2008 și Octombrie 2009, perioadă în care au fost culese datele normative pentru România, atât prin procedură creion-hârtie cât și prin administrare electronică (online). Traducerea chestionarului a fost executată în diade de psihologi, aplicând retroversiunea asupra textului tradus din limba engleză (2 psihologi au tradus chestionarul și alți 2

psihologi au asigurat retroversiunea). Aspectele lingvistice catalogate drept incerte au fost discutate (aspectele problematice survenite au fost mai degrabă de natură lingvistică și au fost discutate cu un specialist în semantică), iar versiunea finală a fost adoptată în comun de către autorii versiunii românești a manualului.

### Participanți

Eșantionul normativ românesc PASAT2000 este format dintr-un număr de N=1119 de persoane provenind din toate zonele României și din medii variate. În vederea stabilirii unui eșantion reprezentativ la nivel național, informațiile privind mediul proveniență, genul și vârsta s-au bazat pe date publicate de către Institutul Național de Statistică. Media de vârstă a eșantionului global este de  $m=27.59$ , iar abaterea standard de  $AS=6.92$ . Din totalul de 1119 participanți, un număr de N=242 de persoane (21.60% din eșantionul total) sunt de sex masculin, iar un număr de N=877 de persoane (78.40% din

eșantionul total) sunt de sex feminin. Deși ponderea din perspectiva genului nu pare echilibrată, ea reflectă populația de ordin feminin care se află angajată pe teritoriul României în domeniul vânzărilor. În ceea ce privește structura eșantionului global, din punct de vedere al mediului de proveniență, acesta este format din N=48 de participanți din Asigurări, cu următoarele caracteristici: 10.4% bărbați și 89.6% femei, cu vârsta medie de  $m=27.98$  ( $AS=7.58$ ); N=138 de participanți din mediul de afaceri Bancar, cu următoarele caracteristici: 15.2% bărbați și 84.8% femei, cu vârsta medie de  $m=27.54$  ( $AS=6.90$ ); N=118 de participanți din vânzări autovehicule, cu următoarele caracteristici: 69.5% bărbați și 30.5% femei, cu vârsta medie de  $m=27.44$  ( $AS=6.95$ ) și N=662 de participanți eșantion normativ (neimplicat în activitatea de vânzare), cu următoarele caracteristici: 44.9% bărbați și 55.1% femei, cu vârsta medie de  $m=27.65$  ( $AS=7.13$ ).

**Tabelul 1.** Statistici descriptive pentru eșantionul global pentru PASAT2000 în România

Scală	N	Min	Max	m	AS	Asimetria	Boltirea
Adaptare motivațională	1119	38	71	57.28	5.19	-.13	.29
Adaptare emoțională	1119	53	103	80.25	8.28	-.22	.09
Adaptare socială	1119	58	95	79.23	7.06	-.28	-.07
Adaptabilitate	1119	14	30	22.18	2.97	.07	-.18
Conștiințiozitate	1119	58	107	83.91	7.25	.13	.63
Stabilitate emoțională	1119	32	76	56.65	7.20	-.17	.01
Control social	1119	51	126	88.64	11.59	.23	-.04
Încredere în sine	1119	16	41	30.91	3.50	.02	.08
Distorsiune atentă	1119	9	26	18.52	2.62	-.02	.04
Distorsiune adaptată	1119	29	47	38.32	3.11	-.29	-.07
Distorsiune socială	1119	41	74	58.39	5.12	-.19	-.03

Analiza Tabelului 1 arată faptul că indicii de asimetrie și boltire se prezintă în limite relativ normale, sugerând o distribuție simetrică a datelor. Mici excepții pentru indicii de asimetrie se remarcă la scala de Adaptare socială (-.28) și la scala de Distorsiune adaptată (-.29). În ceea ce privește indicii de boltire, două scale prezintă indici mai ridicați, și anume: Adaptarea motivațională (.29) și Conștiințiozitatea (.63); boltirea măsoară

înălțimea sau aplatizarea unei distribuții în comparație cu o distribuție normală; pentru a fi considerată normală, o distribuție trebuie să nu depășească  $\pm 1.96$ , ceea ce în cazul de față nu se întâmplă (în acest sens au fost luați în considerare și indicii de eroare standard care sunt, pentru asimetrie, situați la valoarea de .07, iar pentru boltire la valoarea de .14); distribuția datelor relevă așadar o curbă relativ simetrică și mediu boltită.



## Rezultate și discuții

### Fidelitatea PASAT2000

Fidelitatea PASAT2000 a fost studiată cu ajutorul coeficienților de consistență internă alpha Cronbach, calculați pentru eșantionul normativ total (N=1119 persoane) și pentru eșantioanele masculin (N=242 persoane) și feminin (N=877 persoane) considerate separat.

Coeficienții de consistență internă incluși în Tabelul 2 sunt foarte similari cu cei observați și în cazul variantei originale a testului.

Astfel, scalele de Distorsiune (Distorsiune atentă, Distorsiune adaptată și Distorsiune socială) au indici de fidelitate mai scăzuți, în mod special fiind de remarcat aici scalele Distorsiune atentă (.37) și Distorsiune adaptată (.47). Acești indici de consistență internă sunt în mod evident plasați sub cei considerați de limită pentru ca o scală să fie considerată fidelă; totuși, atragem atenția asupra faptului că scalele de distorsiune nu sunt utilizate decât ca indicii ale validității și nu contribuie în nici un alt fel la interpretare sau la demersul psihodiagnostic.

**Tabelul 2.** Indicii de fidelitate Alpha pentru scalele PASAT 2000 (N=1119)

Scală	Combinat (N=1119)	Masculin (N=242)	Feminin (N=877)
Adaptare motivațională	.73	.64	.75
Adaptare emoțională	.80	.78	.81
Adaptare socială	.86	.84	.86
Adaptabilitate	.71	.49	.75
Conștiinciozitate	.80	.75	.81
Stabilitate emoțională	.74	.74	.74
Control social	.84	.84	.83
Încredere în sine	.50	.49	.51
Distorsiune atentă	.37	.47	.34
Distorsiune adaptată	.47	.49	.47
Distorsiune socială	.71	.66	.72

Pentru scalele diagnostice, indicii de consistență internă sunt cuprinși între un minim de .50 pentru scala Încredere în sine și .86 pentru scala Adaptare socială, cu o mediană de .77. Cu excepția scalei Încredere în sine, care are un indice de fidelitate mai scăzut, dar comparabil cu cel caracteristic pentru versiunea originală a testului (autorii instrumentului menționează și acceptă un coeficient de fidelitate de .48), toate celelalte scale au indici de consistență internă plasați peste nivelul .70, pragul minim necesar recomandat de literatura de specialitate pentru ca testul să poată fi utilizat în siguranță.

### Validitatea PASAT2000

#### Validitatea de conținut

PASAT 2000 a fost construit a urmare a unei cercetări extinse în teoriile personalității și clasificării rolurilor din domeniul vânzărilor (Popperton & Jones, 2002). Ca urmare a acestor cercetări, au fost desfășurate un număr de 72 interviuri cu forța de vânzări, manageri, directori și clienți pentru a identifica acele comportamente specifice privite ca extrem de importante pentru obținerea performanței în muncă. Aceștia li s-au adăugat conținutul manualelor de instruire pentru schemele de evaluare și a jurnalelor detaliate de vânzări. Ca urmare, au fost obținute un număr de 717 comportamente distribuite în două chestionare pilot

administrare forței de vânzări. A fost luată în considerare o unitate de măsurare a performanței lor în muncă și au fost reținuți acei itemi care asigurat corelația dintre răspunsul vânzătorului și performanța efectivă în muncă. În plus, itemii care aveau o capacitate bună de discriminare între forța de vânzare și personalul care nu era specializat în acest domeniu au fost păstrați. Acest proces a fost repetat în cazul unui al doilea instrument pilot, care conținea 270 de itemi care trecuseră de prima cercetare pilot. Cei 153 de itemi finali nu sunt doar cei care au o serie de proprietăți psihometrice bune, dar sunt și aceia care corelează cu performanța în rolul investigat.

#### *Validitatea concurrentă*

Un număr de studii de validitate concurrentă au fost desfășurate, studii în cadrul cărora forța de vânzări a completat instrumentul, luându-se în considerare și evaluările performanței lor în muncă (Poppleton & Jones, 2002)

A rezultat faptul că cele mai fidele unități de măsurare a performanței pentru a fi folosite împreună cu PASAT 2000 sunt indicatorii cantitativi precum volumul de vânzări, depășirea obiectivului de vânzări sau atingerea acestuia. Cercetările autorilor au indicat faptul că în vreme ce managerii sunt capabili să judece performanța personalului în termeni generali (de ex. prin a face diferența între o performanță foarte bună și una medie sau una medie și o performanță slabă în muncă), aceștia sunt mai puțini capabili să distingă între nivele atunci când este implicată o scală mai mare de 5 calificative. Autorii (Poppleton & Jones, 2002) atrag atenția că trebuie evitat a se folosi clasamentele (prin plasarea personalului din vânzări în ordinea performanței de la cel mai bun la cel mai slab așa cum este perceput de către un manager) ca unitate de măsurare a performanței. Aceasta metodologie nu numai că reduce calitatea datelor obținute, dar este privită ca fiind o unitate de măsurare a performanței cu fidelitate scăzută.

#### *Validitatea de construct*

Studiile de validitate au fost realizate în Marea Britanie de către autorii instrumentului și au la bază instrumente ce măsoară personalitatea, precum Chestionarul de Personalitate Eysenck (EPQ), NEO-PI-R și Chestionarul de Personalitate Manchester (MPQ) (Poppleton & Jones, 2002). În cele ce urmează prezentăm câteva corelații

semnificative cu EPQ și NEO-PI-R. Cercetările realizate în baza acestor chestionare indică corelații semnificative la nivelul următoarelor scale: Neoroticismul (EPQ) corelează semnificativ negativ cu Stabilitatea emoțională (ES), Încrederea în sine și Distorsiunea Atentă din cadrul PASAT 2000 (Poppleton & Jones, 2002). Extraversia (EPQ) corelează semnificativ pozitiv cu Conștiinciozitatea și Distorsiunea socială din cadrul PASAT 2000 (Poppleton & Jones, 2002). Agreabilitatea (NEO-PI-R) corelează semnificativ pozitiv cu Stabilitatea emoțională și negativ cu Atenția distorsionată și Distorsiunea adaptativă.

*Corelații între scalele PASAT2000.* În Tabelul 3 sunt prezentați coeficienții de corelație între scalele PASAT 2000. Se observă că majoritatea scalelor corelează puternic între ele cu unele excepții pe care le vom comenta mai jos.

Spre exemplu, Încrederea în sine nu corelează cu Adaptarea motivațională, cu Distorsiunea adaptativă, cu Conștiinciozitatea și cu Controlul social. Lipsa corelației cu scala Conștiinciozitate – care evaluează modul în care o persoană este atentă la detalii și își planifică fiecare acțiune cu grijă – poate fi explicată prin faptul că persoanele care sunt conștiente de valoarea lor nu simt nevoia să pună la punct toate detaliile înainte de a acționa, ele nu se blochează în planificări minuțioase. Lipsa corelației cu scala de Control social indică faptul că persoanele cu încredere mare în forțele proprii nu simt nevoia să îi convingă pe cei din jur prin apelarea la tertipuri sau inducere în eroare, ci folosesc argumente clare și obiective în încercarea lor de a convinge.

De asemenea, Adaptarea emoțională nu corelează cu scala de Control social. În general, persoanele care prezintă indici ridicați în domeniul Adaptării emoționale sunt persoane care știu cum să gestioneze situațiile tensionate și sunt caracterizate de rezistență, astfel că această capacitate le conferă stabilitate chiar și în situații atipice, ele nesimțind nevoia de a recurge la o altă formă de control pentru a se adapta situațiilor cu care se confruntă.

Conștiinciozitatea nu corelează cu Distorsiunea atentă. Persoanele cu un nivel crescut de conștiinciozitate nu simt nevoia să impresioneze prin alte metode și nici nu consideră că trebuie să se eschiveze atunci când nu au răspunsurile potrivite, ci ele caută să producă argumente logice, făcând apel la planificare și atenție la detalii.

Tabelul 3. Corelațiile între scalele PASAT2000, calculate pentru eșantionul normativ românesc (N=1119)

Scală	MA	EA	SA	ADA	CON	ES	CS	ASS	Atten. Dist.	Adapt. Dist.	Soc. Dist.
Adaptare motivațională	-	.504**	.570**	.393**	.606**	.143**	.141**	.057	.212**	.415**	.549**
Adaptare emoțională		-	.610**	.434**	.443**	.595**	-.063	.450**	-.061*	.325**	.647**
Adaptare socială			-	.497**	.477**	.387**	.130**	.253**	.122**	.463**	.743**
Adaptabilitate				-	.358**	.238**	.162**	.170**	.110**	.370**	.462**
Conștiinciozitate					-	.269**	-.008	-.036	.037	.414**	.530**
Stabilitate emoțională						-	-	.356**	-	.372**	.426**
Control social							-	.004	.624**	-.284**	.100**
Încredere în sine								-	-	-.011	.219**
Distorsiune atentă									.120**	-	.076*
Distorsiune adaptată										-	.440**
Distorsiune socială											-

Prescurtări: MA = Adaptare motivațională; EA = Adaptare emoțională; AS = Adaptare Socială; CON = Conștiinciozitate; ES = Stabilitate emoțională; CS = Control Social; ASS = Încredere în sine; Atten Dist. = Distorsiune atentă; Adapt Dist. = Distorsiune adaptată; Soc. Dist. = Distorsiune socială

Notă: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .

Există o serie de corelații puternice între scalele PASAT 2000, dintre care unele merită menționate. Un prim exemplu ar fi cel al scalei de Adaptare motivațională care corelează puternic cu scala de Conștiinciozitate ( $r = .606$ ), aspect care poate fi explicat prin prisma faptului că persoanele conștiincioase, care își planifică în mod riguros activitățile, sunt persoane care se concentrează pe obiective și pe atingerea acestora. De asemenea, Controlul social corelează puternic cu Distorsiunea atentă ( $r = .624$ ), aspect explicabil prin prisma faptului că persoanele care doresc să iasă în evidență vor utiliza orice mijloace pentru a se face remarcate. Nu în ultimul rând, Adaptarea emoțională corelează puternic cu Adaptarea socială ( $r = .610$ ), relație ce indică faptul că persoanele flexibile știu cum să gestioneze în mod eficient și situațiile stresante sau solicitante din punct de vedere emoțional.

Aceste corelații semnificative statistic sunt explicabile prin faptul că toate scalele

măsoară același construct, personalitatea în domeniul vânzării. Această situație nu este una care trebuie considerată o excepție în cazul acestor tipuri de chestionare, deoarece ele măsoară aspecte relevante ale aceluiași construct global. Situația de față poate fi considerată similară cu corelațiile ridicate între scalele testelor de inteligență rațională care, măsurând același factor global „g”, prezintă valori semnificative corelaționale.

*Analiza factorială.* Extracția folosită a fost Maximum Likelihood, urmată de o rotație Varimax, respectând în acest sens indicațiile autorilor instrumentului PASAT 2000. Au fost introduse în analiză doar scalele structurale, cele trei scale de distorsiune fiind excluse. După rotație, cei trei factori explică 35.96, 20.16 și respectiv 18.89% din varianță, totalizând 75% din varianța datelor inițiale. Statisticile de potrivire relevă o potrivire perfectă a datelor cu modelul trifactorial prescris de varianta originală a testului

( $\chi^2=73.12$ ,  $p<.001$ ). Analiza relevă trei factori majori, identici cu cei descriși de autori, anume un factor de Adaptabilitate, unul de Control și unul de Încredere în sine. Factorul de Adaptabilitate este format din scalele de Adaptare (Adaptare motivațională, Adaptare emoțională și Adaptare socială), scala de Adaptabilitate și scala de Conștiințiozitate; acest factor evidențiază în mod deosebit cât de ușor poate persoana evaluată să gestioneze dificultățile cu care se confruntă la slujbă și în viață în general. Factorul Control se referă atât la exercitarea influenței asupra altora, cât și la controlul avut asupra propriilor trăiri. Factorul conține scalele Stabilitate emoțională și (cu scorare inversă) Control social. Ultimul factor este creat exclusiv din scala omonimă a chestionarului.

#### *Diferențe demografice*

*În funcție de gen.* Din analiza diferențelor între femeile și bărbații proveniți din mediul bancar remarcăm că aceștia diferă semnificativ statistic la nivelul a două scale, și anume: Adaptarea emoțională ( $t=2.05$ ;  $p=.04$ ) și Distorsiunea socială ( $t=1.40$ ;  $p=.00$ ); în ambele cazuri bărbații prezintă scoruri mai ridicate decât femeile. Nivelul de adaptare emoțională mai crescut al bărbaților poate fi explicat prin prisma faptului că bărbații tind să își gestioneze mai bine impulsurile și emoțiile puternice, spre deosebire de femei, care au tendința să le manifeste și să își facă de obicei cunoscute trăirile. Scorul mai ridicat al bărbaților la scala de Distorsiune socială poate fi explicat prin faptul că bărbații au deseori tendința de a se ascunde mai mult în spatele unor măști acceptate și valorizate social, spre deosebire de femei care au tendința de a-și manifesta în mod explicit emoționalitatea. Analiza datelor aferente eșantionului care provine din domeniul asigurărilor nu relevă diferențe semnificative din punct de vedere statistic între femei și bărbați; trebuie totuși accentuat faptul că volumul acestui eșantion este foarte restrâns, acesta putând fi unul dintre motivele pentru care testul  $t$  al semnificației diferențelor între medii nu pune în evidență deosebiri marcante. Testul  $t$  pentru eșantioane independente relevă o singură diferență între eșantionul de femei și cel de bărbați proveniți din domeniul vânzărilor de autoturisme, și anume la nivelul scalei de Adaptare motivațională, diferența fiind remarcată la un prag de  $p<.10$  ( $p=.59$ ,  $t=-1.91$ ).

## **Concluzii**

Studiul de față este important pentru faptul că aduce în atenția cititorului posibilitatea de a investiga acele trăsături de personalitate care sunt predictive pentru succesul profesional al profesionistului implicat în activitatea de vânzare. Mai mult, prezintă modul în care, PASAT 2000, un chestionar cu o validitate bună, poate avea un impact major asupra beneficiilor financiare ale companiei care îl utilizează.

Scopul principal al procesului de selecție la care utilizarea PASAT2000 contribuie din plin este acela de a include în organizație angajații cei mai buni și mai productivi. Deși această afirmație este, în mod evident, o formulare suprasimplificată cu privire la un proces complex, scopul ultim al selecției este acela de a asigura faptul că angajații contribuie la succesul companiei și produc mai mult decât costă, adică au o contribuție cu un impact financiar mai mare decât salariul pe care îl primesc și eventualele alte beneficii (resurse consumate) și, nu în ultimul rând, produc mai mult decât consumă în cel mai scurt timp de la angajare.

Cercetări viitoare ar trebui să ia în considerare posibilitatea de a compara eșantioane specifice pentru cât mai multe industrii, pentru a identifica dacă există diferențe semnificative între profesioniștii din domeniul vânzărilor care activează în diferite arii de activitate, dat fiind caracterul particular al obiectului vânzării.

## **Bibliografie**

- Cattell, R.B. and Child, D. (1975). *Motivation and dynamic structure*. New York. Holt, Rinehart and Winston.
- Cattell, R.B., Eber, H.W. and Tatsuoka, M.M. (1970). *Handbook of the Cattell 16PF questionnaire*. Institute of Personality and Ability Testing. Champaign, Illinois.
- Cook, M. (1991). *Personnel selection and productivity*. Chichester, UK. John Wiley and Sons.
- Freud, S. (1920). *Beyond the pleasure principle*. Standard Education. Ed. 1961, Vol. 18. London, Hogarth Press.
- Garbrenya, W.K. and Arkin, R.M. (1980). Factor structure and factor correlations of the self monitoring scale. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6, 13-22.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, New York. Doubleday Anchor.

- Jones, E. E. (1964). *Ingratiation; A social psychological analysis*. New York. Appleton-Century-Crofts.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal perception*. New York. W.H. Freeman and Company.
- Maslow, A.H. (1942). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand.
- Paulhus, D.L. (1991). Measurement and control of response bias. In J.P. Robinson, P.R. Shaver and L.S. Wrightsman (Eds.). *Measurement of personality and social psychological attitudes*. San Diego, Academic Press, 397-408.
- Poppleton, S. E. (1975). *Biographical and personality characteristics associated with success in life assurance salesmen*. Unpublished MSc. Dissertation. Birkbeck College, University of London.
- Poppleton, S.E., & Jones, P. (1997). The selection of sales staff. *Selection and Development Review*, 13, 14-15.
- Riordan, C.A. (1989). Images of corporate success. In R.A. Giacalone and P. Rosenfeld (Eds.) *Impression management in the organisation*. Hillsdale, N.J. Lawrence Erlbaum Associates, pp.87-104.
- Rogers, C.R. (1951). *Client centred therapy: its current practice, implication and theory*. Boston. Houghton Mifflin.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R.A. and Riordan, C.A. (1995). Impression management. In N. Nicholson (Ed.), *Blackwell dictionary of organizational behaviour*. Oxford, UK. Blackwell Publishers.
- Roth, D.L., Snyder, C.R. and Pace, L.M. (1986). Dimensions of favourable self-presentation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 867-874.
- Roth, D.L., Harris R.N. and Snyder, C.R (1988). An individual differences measure of attributive and repudiative tactics of favourable self-presentation. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 6, 159-170.
- Vernon, P.E. (1950). *The structure of human abilities*. London. Methuen.
- Witkin, H.A. (1959). The perception of the upright. *Scientific American*, 200, 50-56.

---

## Comparing the Cultures of Romania and The Netherlands: When East Meets West

Peter T. van den Berg <sup>1</sup>

Tilburg University, The Netherlands

### Abstract

*Romania, a former communist country and a recent member to the European Union, and The Netherlands, one of the oldest EU members with a long history of democracy, were compared on national and organizational culture variables. A total of 1,182 Dutch and Romanian participants completed questionnaires that measured (a) Hofstede's four national culture dimensions of power distance, uncertainty avoidance, individualism, and masculinity, (b) what they perceived currently in their jobs (actual practices) and what they wished for in an ideal job (values) on five dimensions of organizational culture: autonomy, interdepartmental coordination, external orientation, human resource orientation, and improvement orientation, and (c) practices and values for transformational leadership. The results showed that the Netherlands scored higher on individualism, and lower on power distance and masculinity, than did Romania. The Dutch perceived higher levels of how autonomy, interdepartmental coordination, human resource orientation, and improvement orientation is actually practiced in organizations, and lower practices levels for external orientation and transformational leadership than did the Romanian sample. With respect to values, the Dutch scored higher on autonomy and lower on interdepartmental coordination, external orientation, human resource orientation, improvement orientation, and transformational leadership than did the Romanians. The finding that Romanians are lower on most practices and higher on most values suggests that Romanians desire change and that East and West European countries within the EU will grow closer to one another over time.*

**Keywords:** national culture, organisational culture

### Résumé

*Roumanie, un ancien pays communiste et un membre récent de l'Union européenne et les Pays-Bas, l'un des plus anciens membres de l'UE avec une longue histoire de la démocratie, ont été comparés sur les variables de la culture nationale et organisationnelle. Un total de 1.182 participants néerlandais et roumain ont rempli des questionnaires qui ont mesuré (a) les quatre dimensions de la culture nationale de Hofstede - distance de pouvoir, l'incertitude, l'individualisme, et masculinité, (b) ce qu'ils perçoivent actuellement à leur emploi (les pratiques actuelles) et ce qu'ils voulaient dans un travail idéal (valeurs) sur les cinq dimensions de la culture organisationnelle: l'autonomie, la coordination interministérielle, l'orientation externe, l'orientation des ressources humaines, et l'orientation à l'amélioration, et (c) les pratiques et les valeurs de leadership transformationnel. Les résultats montrent que les Pays-Bas scores plus élevés sur l'individualisme, et plus bas sur la distance du pouvoir et de la masculinité, que fait la Roumanie. Les Hollandais perçu des niveaux plus élevés de la façon dont l'orientation autonomie, la coordination interministérielle, l'orientation des ressources humaines, et l'amélioration est effectivement pratiquée dans les organisations, et des niveaux inférieurs pratiques pour l'orientation externe et le leadership transformationnel que l'échantillon roumain. En ce qui concerne les valeurs, les Hollandais scores plus élevés sur l'autonomie et plus bas sur la coordination interministérielle, l'orientation externe, l'orientation des ressources humaines, orientation vers le développement, et que le leadership transformationnel ne les Roumains. La constatation que les Roumains sont plus faibles sur la plupart des pratiques et plus sur la plupart des valeurs suggère la volonté du changement des Roumains et que les pays-Orient et Europe de l'Ouest au sein de l'UE se rapprochent les uns des autres d'autres au fil du temps.*

**Mots-clés:** culture nationale, culture et organisationnelle

---

<sup>1</sup> Adresa de corespondență: p.t.vandenberg@uvt.nl

## Rezumat

*România, o fostă țară comunistă și un membru recent al Uniunii Europene, și Olanda, unul dintre membrii mai vechi ale UE cu o lungă istorie a democrației, au fost comparate la nivelul culturii naționale și organizaționale. Un total de 1182 de participanți olandezi și români au completat chestionare care au măsurat (a) cele patru dimensiuni ale culturii naționale propuse de Hofstede - distanța de putere, evitarea incertitudinii, individualismul, și masculinitatea, (b) ceea ce ei percepeau în prezent la locurile lor de muncă (practicile actuale) și ceea ce doreau pentru un loc de muncă ideal (valori) pe cinci dimensiuni ale culturii organizaționale: autonomie, coordonare interdepartamentală, orientarea externă, orientarea resurselor umane, orientarea spre îmbunătățire, și (c) practicile și valorile pentru leadership transformațional. Rezultatele au arătat că pentru Olanda scorurile sunt mai mari pe individualism, și mai mici pe distanța de putere și masculinitate, decât pentru România. Olandezii percep un nivel mai ridicat de autonomie, de coordonare interdepartamentală, de orientare de resurse umane și de orientare spre îmbunătățire ca fiind practicat în cadrul organizațiilor, și niveluri mai scăzute de practică pentru orientarea externă și leadershipul transformațional decât populația din România. În ceea ce privește valorile, olandezii obțin un punctaj mai mare pe autonomie și mai scăzut pentru coordonare interdepartamentală, orientare externă, orientare de resurse umane, orientare spre îmbunătățire, și leadership transformațional decât s-a obținut pentru populația românească. Constatarea că românii au scoruri scăzute pentru practici și mai mari pe cele mai multe valori sugerează că dorința de schimbare și faptul că țările est și vest-europene în cadrul UE se vor apropia de-a lungul timpului.*

**Cuvinte cheie:** *cultură națională, cultură organizațională*

The fifth enlargement of the European Union (EU) occurred in 2004. Enlargements are not just about expanding, "It is crucially a matter of cultural transformation from a logic of closure and antagonism to a dynamic of openness and accommodation that unlocks new directions of social and system" (Delanty, 2003). Bulgaria and Romania were excluded from the enlargement in 2004 due to unfavourable conditions such as a lack of security and political instability (Smith, 2004). "The weak administration and judiciary capabilities, as well as the underperforming economies of the two countries did not correspond with the Union's political and economic views (Spendzharova, 2003). However, circumstances had improved by 2007 and Romania joined the European Union. Romania had modernized its political, economic, and social systems to overcome the harsh consequences of communism. The European Union has become a mixture of different cultures, religions, and backgrounds as more countries have continued to join.

As the EU became multicultural, the cultural values of one member state influenced the cultures of other members. Culture can change through international trade and migration. Whether a culture has been influenced or not has depended on the extent to which its people have been attracted to the

influencing culture and on how deeply they have striven to maintain their own identity (Berry, 1980). Now that Romania is no longer communist, its people will have had more freedom to develop their own identity. This contrasts radically with the older generation who grew up during the communist era – an era that left a great influence on those who lived under it. Past cultural heritage and religion have shaped the path of current cultural development (Huntington, 1993; Inglehart & Baker, 2003).

Large-scale research, such as Hofstede's (1980) IBM-study, included participants from older members of the European Union. Unfortunately, Romania was not included. Research, that has studied the culture of Romania, has often used samples that have dated back to communist times or to times before the country joined the European Union. Therefore, the purpose of this research was to compare Romania, one of the newest members of the EU, with one of the oldest members, namely, The Netherlands, on perceptions of national and organizational cultures. The countries have had diametrically opposing histories of governing – The Netherlands has been a democracy for centuries whereas Romania, having been a Russian satellite country, was communist. However, the two countries have been united

---

in one European Union in which democratic ideals stand for individualism which stresses human independence, liberty, and the importance of individual self-reliance. Communism has been the opposite of individualism and has stood for a loss of identity, autonomy and entrepreneurship because everything must be shared with the group.

## **Culture**

Most definitions of culture have referred to culture as a set of shared values, beliefs, and practices. They are reinforced by national laws and governmental policies and are reflected in the way people behave at school, in the family, and on the job. Hofstede and Hofstede (2005) defined culture as the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group from another. Schwartz (1999) preferred to define culture as those values that ascribe desirable behaviour in a given context and that help to guide the way, select actions, evaluate people and events, and explain their actions and evaluations. Values represent the implicit and or explicit shared abstract ideas about what is desirable in a society and values are learned early in life and primarily in the family Hofstede and Hofstede (2005). The concept of culture is divided into national culture and organizational culture. Collective programming takes place at the organizational, as well as at the national, level. Organization cultures distinguish the employees of one organization from another just as national cultures distinguish members of one nation from another.

## **National Culture**

Hofstede and Hofstede (2005) described five dimensions which have helped explain national culture. Power distance is the first dimension of national culture and indicates the relationship between a boss and a subordinate or between the relationships of family members. Oyserman (2006) has suggested that high and low power distance should be tested separately because high power assumes dependence whereas low power assumes independence. Uncertainty avoidance is the second dimension and is concerned with how people cope with uncertainty about the future, and with how to use technology, law, and religion as solutions for coping. Societies high on this dimension

prefer structured rather than unstructured situations and clear guidelines for behaviour.

The third dimension is individualism, and its opposite, collectivism. Schwartz (1990) and Triandis (1995) have proposed that this should be seen as a bi-polar, instead of a continuous, scale. It reflects the way people live together in families or tribes and has many implications for values and behaviour. It refers to the extent to which the identities of members of a given culture are shaped primarily by personal choices, and/or by the achievements of the group to which they belong. The way individualism is seen depends on the culture, but a recent meta-analysis by Oyserman, Coon, and Kemmelmeier (2002) showed that individualism and collectivism are orthogonal. This means that individualism and collectivism, and their effects on psychological processes, must each be tested separately, presumably because both exist to some extent in all societies and influence psychological processes when they are made salient. Masculinity, and its opposite femininity, is the fourth dimension. Values such as competition, success and performance are relatively more prevalent in masculine, than in feminine, cultures. There is more emphasis on values such as warm social relationships, quality of life, and care of the weak in feminine cultures (Hofstede & Hofstede, 2005). The last of Hofstede's dimensions is long-term versus short-term orientation, which can be seen as a focus on the past vs. the future. High scores on this dimension indicate a dynamic, future-oriented mentality, whereas low scores reflect a more static, tradition-oriented mentality.

## **Organizational Culture**

There have been numerous definitions of organization culture. Smircich (1983) has defined organizational culture as the social "glue" that holds an organization together. Social ideals, beliefs, and values are shared through culture and appear as myths, rituals, stories, and specialized language. According to Van Oudenhoven (2001) these values, beliefs, and practices may stem from regional or occupational groups or from common and shared organizational experiences. The strength of an organization culture depends on the level of homogeneity of its members' perceptions and beliefs (Schneider, Salvaggio, & Subirats, 2002). Other studies have proposed that organization



culture is based on best practices (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sander, 1990). For example the GLOBE study measured the difference between the way things were (actual practices) and the way things should have been (what people really value). People have certain values that are not always reflected in the day-to-day behaviours among employees within the organization (House, 2004).

Van den Berg and Wilderom (2004) reviewed the most important models of organization culture and formulated a set of five dimensions representing the elements of these models. Autonomy is the first dimension and measures the degree to which employees have room to make decisions in their jobs. External orientation is the second dimension and measures how organizations function in their external environment. Interdepartmental coordination, the third dimension, concerns how organizational communication is affected when a company is divided into various functional departments. Human resource orientation, the fourth dimension, concerns how human resources influence organizational performance. Improvement orientation is the last dimension in the model by Van de Berg and Wilderom (2004) and indicates how proactive organizations are in trying to achieve better results. Wilderom and Van den Berg (2010) showed that in a sample of branches from a Dutch bank these organizational-culture dimensions were related to perceived organizational performance.

## Leadership

Leadership is another important aspect of organization culture. Transformational leadership has often been contrasted with transactional leadership. The transactional leader can be defined as one who recognizes the rewards followers desire from their work, and as their performance warrants, attempts to satisfy the current needs of followers. Rewards are given for appropriate levels of effort, and the leader responds to followers' self-interests as long as they achieve results (Bass, 1997). In contrast, transformational leadership is thought to activate motivation and interest from their followers by generating awareness and acceptance. Transformational leaders motivate followers to go beyond their self-interests for the good of the group and/or the organization (Bass, 1997). Bass (1997) has written that transformational leadership is effective for every culture and has claimed that the qualities

are universal. However, other researchers have assumed that an ideal leadership style differs across cultures. A leader who succeeded in China might not have done so in another country (Smith & Peterson, 1988).

## Hypotheses

Romania had one of the worst totalitarian regimes in all of Central and Eastern Europe – until 1989. The regime caused a loss of social identity, autonomy and entrepreneurship (Mungiu-Pippidi, 1999). However, Romania has changed dramatically since it was accepted into the EU. None the less it is expected that some cultural influences have remained and that Romanians will score high on concepts related to collectivism. In contrast, The Netherlands has had a long history of democracy and personal freedoms and will therefore score high on concepts related to individualism. Therefore:

**Hypothesis 1:** *The Dutch are more individualistic than Romanians.*

Romanians attach more importance to survival and traditional authority, whereas the Dutch attach more importance to well-being and secular-rational authority (Inglehart, 1997). The fact that Romanians are inclined to accept traditional authority implies greater hierarchy within an organization, and more power distance between leaders and subordinates. Therefore:

**Hypothesis 2:** *There is more power distance in Romania than in The Netherlands.*

As noted above, Romania attaches more importance to traditional authority, which also implies that they respect and obey authority. In contrast, people in The Netherlands are inclined towards rational authority which implies responsibility and openness to discussing subjects (Inglehart, 1997). This can be related to the need for structure in work and interpersonal relations and the tendency to avoid ambiguous situations. Romania puts its trust in traditional aspects whereas people in The Netherlands are open to changes. Therefore:

**Hypothesis 3:** *The Netherlands has less uncertainty avoidance than does Romania.*

---

According to Inglehart's study (1997), Romanians scored high on hard work, earning money, and the importance of work, which in turn might indicate that Romanians will also score high on success, performance, and competition - in short, masculinity. In contrast, The Netherlands scored high on life satisfaction and the importance of having friends which in turn corresponds to femininity and its corresponding values of warm social relationships, quality of life, and care for the weak. Therefore:

**Hypothesis 4:** *Romanians will score higher on masculinity than will respondents from*

### **The Netherlands**

Inglehart's study (1997) showed that the Dutch scored higher on job satisfaction than did Romanians. This indicates that Romanian practices have not yet caught up with Romanian values. Organizations in communist countries have a strong hierarchy, whereas hierarchies in individualistic countries are less prominent. Autonomy is related to individualism so Dutch employees will probably experience more autonomy than will their Romanian counterparts. Romania has had a centralised economy whereas The Netherlands has had a free market economy. Therefore the Dutch have been more externally oriented and have had a greater orientation towards interdepartmental communication. Human resource orientation has been more important in The Netherlands, because individualist countries also consider their human resources whereas communist countries like Romania have been primarily task focused. Human resource management views employees in terms of their psychological needs and how they fit with their corporate cultures, rather than as interchangeable mechanical parts of a machine. Employees in The Netherlands have scored higher on improvement orientation because individualism dictates being more open-minded, which in turn makes it easier to discuss achieving better results and the need to improve. Therefore:

**Hypothesis 5:** *Dutch employees will experience that their work organizations have more of each of the five dimensions of organizational culture than will their Romanian counterparts: (a) autonomy, (b) external orientation, (c) interdepartmental coordination,*

*(d) human resource orientation, and (e) improvement orientation.*

The differences between what employees perceive as actual practices and what they value in an ideal job are expected to be larger in Romania than in The Netherlands because Romania has been a developing economy. The European Union will influence the strategies, bring new ideas, and give examples. The practices in Romania might be 'old-fashioned' and the employees might prefer the organization culture to be different compared to the current situation. Dutch organization culture is already quite close to Dutch values due to a long standing free market economy whilst Romania's economy is still evolving. Therefore:

**Hypothesis 6:** *Romanians would like to see more of the following dimensions in an ideal job compared to their Dutch counterparts: (a) autonomy, (b) external orientation, (c) interdepartmental coordination, (d) human resource orientation, and (e) improvement orientation.*

According to Hofstede (1980), a tight social framework characterizes collectivism in which people prefer to belong to an organization and participate in group decisions. Transformational leaders motivate their followers to go beyond their self-interests for the good of the group and/or the organization. Romania has had a longstanding collectivist culture, and there has been a greater willingness to belong to an organization. Therefore, a transformational leader would fit with the Romanian culture. The Dutch have always been individualistic and have had less need to identify with organizations. The Netherlands has also had a free market economy which has stimulated more competition. Performance is expected from employees and they in turn expect rewards for their performance. Therefore:

**Hypothesis 7:** *Romanians (a) perceive and (b) value transformational leadership more than do the Dutch.*

### **The Present Study**

The present study adds to the existing knowledge as follows. The Netherlands and Romania were compared well with respect to their national cultures, existing organizational

cultures and the prevalence of transformational leadership style. This could be done by using matched Dutch and Romanian samples with a large variety of jobs. Hofstede's (1980) data could not be used to compare the national cultures of these countries, first because the data he used to compare many countries including the Netherlands are nearly 40 years old. Second, Romania was not included in the study and the scores of Romania that are provided on Geert Hofstede's website are not empirical data, but are estimated on the basis of several indicators.

## Methods

### Sample

This study included Dutch and Romanian participants who were matched on as many relevant variables as possible. Although the samples were not necessarily representative of their respective national populations, they were comparable to one another. The sample included a total of 1,182 participants. There were two types of participants: either full-time first and second year university students, or people who were currently employed. The university students in each country completed the survey 20 minutes before the end of class and were told that the survey was voluntary and that their responses were anonymous. Students were told to think of their last job when answering questions about organizational culture. All students who participated in the study did have a part-time job beside their study. The organization sample came from a large multinational bank with branches in the Netherlands as well as in Romania and the sample was stratified by department, job-level, gender, age, and years with the company. The companies were approached by contacting the HR-department by e-mail and telephone. More detailed information was offered during meetings with company personnel and the questionnaires were shared with the companies. In the second meeting, the questionnaires were distributed personally by the researcher and the employees were asked to seal the accompanying blank envelop to protect their privacy.

The Dutch sample included psychology and information technology students and consisted of 561 participants, 333 males and 223 females, with an overall mean age = 23.4 years,  $SD = 6.69$  years. Of the 496 full-time students, 308 were

psychology students and 183 were information technology students, with an overall mean age = 21.42 years,  $SD = 2.73$  years. The stratified organization sample contained 65 participants with mean age = 38.55 years,  $SD = 8.58$  years. The Romanian student sample also included psychology and information technology students and consisted of 621 participants, of which 164 were males and 455 were females, with a mean age = 24.53 years,  $SD = 6.66$  years. There were 311 psychology students and 182 information technology students, with an overall mean age = 22.37 years,  $SD = 4.56$  years. The stratified Romanian organization sample contained 128 participants of which 48 were males and 80 were females, with a mean age = 33.06 years,  $SD = 6.80$  years.

### Instruments

*National culture.* National culture was measured with the 20 item Value Survey Module (Hofstede, 1994). Sample items include: "Most people are trustworthy" and "People who fail in life have only themselves to blame." Response scales were all 5-point Likert type scales. Following the manual, the scale anchors were either, agree/disagree, important/unimportant, or always/never, anchors depending on the type of question being asked. The English questionnaire was translated into Romanian using the back-translation procedure, whereas a Dutch version was available to the author. To obtain the scores on the 4 dimensions of power distance, uncertainty avoidance, individualism, and masculinity special formulas available from the manual were used. Because of these formulas negative values on the dimensions were possible.

*Organizational culture.* Organizational culture was measured with the Organization Culture Questionnaire, which was developed by Van den Berg and Wilderom (2004). Each item stem is answered on two different response scales, once in terms of how frequently the respondent perceives the item in their current, or most recent, job; and once again in terms of how much the respondent would desire the item in an ideal job. For example, the item, "How often are mistakes discussed among one another so that everyone can learn from them?" is answered on a scale of 1 (*almost never*) to 5 (*very often*) – these are termed practices in this paper. The same item is rephrased as, "How important is it to you that mistakes are discussed among one

---

another so that everyone can learn from them?" and is answered on a scale of 1 (*very unimportant*) to 5 (*very important*) – these are termed values in this paper. By presenting the items on their ideal job next to the items on their current job the respondents were able to indicate the gap between them. The 34 item scale measures the following dimensions, with the number of items per dimension in parentheses: autonomy (6), interdepartmental coordination (6), external orientation (8), human resource orientation (6), and improvement orientation (8). The order of the items was mixed. The Dutch questionnaire was translated into Romanian using the back-translation procedure. The reliabilities of the practice/values scales respectively, were as follows; autonomy (.78/.68), interdepartmental coordination (.81/.81), external orientation (.76/.84), human resource orientation (.77/.78), and improvement orientation (.81/.78). The scale reliabilities were also calculated within the two countries separately and were all above .73. Wilderom and Van den Berg (2010) showed that the practice scales of these dimensions were related to perceived organizational performance.

#### *Transformational leadership.*

Transformational leadership was measured with a 10-item questionnaire that Van den Berg and Wilderom (2004) derived from the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) by Bass and Avolio (1989). The 10 items were embedded in, and had the same directions as, the organization culture scale. Thus, the practices and values items for transformational leadership used the same 5-point Likert-scales as did the organizational culture items. The Dutch questionnaire was translated into Romanian using the back-translation procedure. The reliabilities for the practice and value scales were .85 and .83, respectively. Wilderom and Van den Berg (2010) found that the practice scale of transformational leadership was related to objective and perceived organizational performance.

## **Results**

To control if the practices and the values measure the same construct in the Netherlands and Romania for each dimension Tucker's phi (Tucker, 1951) was calculated. Tucker's phi is a measure association of factor solutions. According to Van de Vijver and Leung (1997) phi needs to be .90 or higher. All practice and value dimensions reached this criterion, except the values of improvement orientation. The results with respect to this last dimension should be interpreted with caution. This analysis was not applicable to the national culture dimensions because these dimensions can only be used at the national level, while Tucker's phi is based on individual scores.

Correlations among all variables are shown in Table 1. The correlations between age and gender and the other variables tend to be low indicating that the results cannot be strongly affected by the age and the gender of the participants. The correlations between the individual scores on the national-culture dimensions and the organizational-culture dimensions are low. This might be expected because the first set of dimensions is measures at the country level and the second set are measures at the organization level. Some high correlations were found among practice scales and among value scales.

Table 2 shows the mean scores and F-values of the Dutch and Romanians on Hofstede's dimensions of individualism, power distance, uncertainty avoidance, and masculinity. Because of Hofstede's formulas some mean scores were negative. The Dutch scored significantly higher on the individualism dimension than did the Romanians, therefore hypothesis 1 is supported. Romanians scored significantly higher on power distance than did Dutch respondents, therefore hypothesis 2 is supported. There was no significant difference between the two countries on uncertainty avoidance; therefore hypothesis 3 is not supported. Hypothesis 4 was supported because Romanians viewed their country as being significantly more masculine than their Dutch counterparts.

**Table 1.** Correlations among Variables

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Country (0 = Neth., 1 = Rom.)																		
2. Gender (0 = male, 1 = female)	.34**																	
3. Age	.09**	-.07*																
4. Individualism	-.25**	-.11**	-.06*															
5. Power distance	.40**	.22**	.04	-.11**														
6. Uncertainty avoidance	.03	.08**	.03	.02	.14**													
7. Masculinity	.34**	.01	.03	-.13**	.14**	-.06*												
8. Autonomy-p	-.35**	-.14**	.03	.12**	-.24**	-.06	-.14**											
9. Interdepartmental cooperation-p	-.08**	.00	.08**	-.05	-.10**	-.05	-.10**	.34**										
10. External orientation-p	.07*	.07*	.19**	-.08**	-.04	-.04	.01	.29**	.55**									
11. Human resource orientation-p	-.06*	.00	.03	-.05	-.11**	-.09**	-.04	.38**	.56**	.62**								
12. Improvement orientation-p	-.08**	.00	.12**	.00	-.14**	-.06*	-.03	.58**	.60**	.67**	.70**							
13. Autonomy-v	-.24**	-.01	.00	.19**	-.17**	-.03	-.15**	.33**	.07*	.04	.09**	.14**						
14. Interdepartmental cooperation-v	.27**	.19**	.11**	-.06*	.13**	-.03	.06	-.07*	.18**	.20**	.07*	.10**	.18**					
15. External orientation-v	.45**	.21**	.19**	-.12**	.19**	.00	.17**	-.12**	.10**	.32**	.10**	.14**	.10**	.63**				
16. Human resource orientation-v	.29**	.24**	.09**	-.05	.13**	.00	.08**	-.05	.11**	.21**	.15**	.12**	.23**	.67**	.62**			
17. Improvement orientation-v	.27**	.19**	.12**	-.03	.08**	-.03	.06*	.04	.13**	.20**	.11**	.22**	.38**	.64**	.66**	.70**		
18. Transformational leadership-p	.07*	.05	.15**	-.04	-.06*	-.06	.00	.38**	.56**	.64**	.65**	.71**	.07*	.18**	.21**	.19**	.22**	
19. Transformational leadership-v	.36**	.21**	.15**	-.10**	.15**	.03	.13**	-.09**	.14**	.25**	.13**	.15**	.17**	.62**	.69**	.67**	.67**	.31**

Note. p = practice and v = value.

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

**Table 2.** ANOVAs of Perceived National Culture in the Netherlands and Romania

	Netherlands		Romania		F
	M	SD	M	SD	
Individualism	89.84	45.47	65.38	47.99	79.81***
1. Having time for personal life <sup>a</sup> (+)	3.98	.76	3.90	.82	3.51
2. Good physical working conditions <sup>a</sup> (-)	3.82	.70	4.10	.89	35.77***
3. Having job security <sup>a</sup> (-)	3.67	.80	4.06	.95	59.69***
4. Having variety in the job <sup>a</sup> (+)	3.94	.82	3.80	.97	6.83**
Power distance	-13.99	41.89	24.16	46.27	216.83***
1. A good relationship with your supervisor <sup>a</sup> (+)	3.59	.71	4.01	.94	73.94***
2. Being consulted in supervisor's decisions <sup>a</sup> (-)	3.77	.75	3.71	.92	1.71
3. Subordinates are afraid disagreeing with the boss <sup>b</sup> (+)	2.78	.94	3.50	1.02	159.86***
4. Having two bosses should be avoided <sup>c</sup> (+)	3.15	1.04	3.31	1.06	7.29**
Uncertainty Avoidance	32.62	58.88	36.63	61.12	1.29
1. You feel nervous at work <sup>d</sup> (+)	2.37	.71	2.71	.63	73.39***
2. Good managers don't need to know everything <sup>c</sup> (-)	3.72	.95	2.88	1.07	201.40***
3. Competition among employees usually does harm <sup>c</sup> (+)	3.08	.96	2.62	1.04	59.34***
4. Organization's rules should not be broken <sup>c</sup> (+)	2.93	1.02	3.02	1.01	2.66
Masculinity	-8.58	94.12	57.16	88.50	151.78***
1. Working with cooperative people <sup>a</sup> (-)	3.97	.77	4.14	.92	11.09**
2. Opportunity for job advancement <sup>a</sup> (+)	3.70	1.18	4.20	.92	67.72***
3. Most people can be trusted <sup>c</sup> (-)	3.21	.96	2.60	.98	116.31***
4. Failure in life is often one's own fault <sup>c</sup> (+)	2.58	1.07	3.33	1.03	151.26***

Note. (+) and (-) indicate that the item is positively resp. negatively related to the dimension.

<sup>a</sup> 1 (not important) to 5 (very important)

<sup>b</sup> 1 (infrequently) to 5 (very often)

<sup>c</sup> 1 (disagree) to 5 (agree)

<sup>d</sup> 1 (never) to 5 (always)

\*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

As mentioned before the dimensions of individualism and power distance may consist of independent subdimensions. Besides, Spector, Cooper, and Sparks (2001) showed that Hofstede's scales have poor internal consistency. Therefore, item level differences between the countries were examined and have been presented in Table 2 including abbreviated item contents. The results on the individualism items show that the Romanian sample scored significantly higher on the following items in the individualism factor: "Good physical work conditions" and "Having job security", while the Dutch sample scored significantly higher on job variety. The Romanians scored significantly higher on most of the power distance items, namely, "Subordinates are afraid disagreeing with the boss", "A good relationship with your supervisor", and "Having

two bosses should be avoided."

In contrast with Hofstede's uncertainty avoidance dimension several significant difference were found for the item scores. The mean scores of the uncertainty avoidance items showed that the Romanians scored significantly higher on the item: "You feel nervous at work", whereas the Dutch scored significantly higher on the items: "Managers don't need to know everything" and "Competition among employees does usually harm."

The last item cluster shows that the Romanians scored significantly higher on three of the four masculinity items: "Opportunity for job advancement", "Working with cooperative people", and "Failure in life is often one's own fault." The Dutch reported higher scores on "Most people can be trusted."

**Table 3.** ANOVAs of Organization Culture and Leadership in the Netherlands and Romania

	Practices				F	Values				F
	Netherlands		Romania			Netherlands		Romania		
	M	SD	M	SD		M	SD	M	SD	
Autonomy	3.08	.71	2.55	.69	163.96***	3.84	.48	3.57	.54	74.92***
Interdepartmental Coordination	3.20	.65	3.09	.73	7.36**	4.05	.52	4.34	.51	95.96***
External Orientation	3.07	.60	3.15	.66	5.87*	3.66	.59	4.19	.47	301.44***
Human Resource Orientation	3.19	.70	3.10	.74	4.68*	4.15	.48	4.43	.44	106.25***
Improvement Orientation	3.07	.62	2.96	.72	8.14**	3.96	.45	4.22	.47	91.13***
Transformational Leadership	3.12	.60	3.20	.70	4.49*	3.78	.50	4.15	.47	167.67***

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

Table 3 shows the results with respect to the practices and the values of the organizational culture dimensions and transformational leadership. The fifth hypothesis posited that the Dutch would score higher on all of the organization culture practices dimensions. The results show that the Dutch scored significantly higher on: autonomy, interdepartmental coordination, human resource orientation, and improvement orientation. In contrast to the expectation, the Romanians perceived their organizations as having more of an external orientation. These results confirmed Hypotheses 5a, c, d, and e, but not Hypothesis 5b.

The sixth hypothesis with regard to values proposed that the Romanians would score higher on the organizational-culture values than the Dutch – that is, how much of each characteristic they would desire in an ideal job. The mean value scores were significantly higher for the Romanians on interdepartmental coordination, external orientation, human resource orientation, and improvement orientation. In contrast to the

expectation, the Dutchmen scored significantly higher on the value of autonomy. Thus, hypotheses 6b, c, d, and e were confirmed, but not hypothesis 6a

The last hypothesis assumes that Romanians perceive and prefer a transformational leadership style more than the Dutchmen. Accordingly, the Romanians scored significantly higher on the practice and the value scales for transformational leadership, therefore hypotheses 7a and b were confirmed.

Additional analyses of variance were performed using age and gender as covariates to control for the effects of these variables, however, the results were similar and did not change the conclusions.

## Discussion

The present study shows that Romania and the Netherlands differ on several elements of national culture, organizational culture, and leadership style. Romania scores significantly higher on power distance than

does The Netherlands. This corresponds with the hierarchical structure and the traditional lines of authority that are still practiced in Romania (Inglehart, 1997). The second major difference occurs on masculinity, in which Romania also scores significantly higher. Inglehart's study (1997) reports that Romania has a masculine culture, whereas Hofstede and Hofstede's (2005) data reveals that The Netherlands has a stronger tendency towards femininity and that it emphasizes social relationships. The third difference between the two countries occurs on the individualism dimension, on which the Dutch score higher. These findings are consistent with Romania's long history of collectivism as a communist country. The cultures of the Netherlands and Romania, which represent old and new world EU countries respectively, differ strongly and these differences are in line with the common stereotypes for these two countries. Hofstede and Hofstede (2005) argue that national culture is learned during early education and at home and is therefore deeply ingrained in the mind. This suggests that there is a long way to go before the European Union becomes culturally integrated.

A few unexpected differences occur at the item-level. The Netherlands scores higher on the uncertainty avoidance item stating that "competition among employees usually does harm". This might be influenced by Dutch feminine values which indicate a preference for social relationships and not performance. An item on which The Netherlands score unexpectedly lower is the masculinity item: "Working with cooperative people". This might be explained by the Dutch having an individualistic mind and preferring to work independently.

The Dutch perceive their organizations as having more autonomy, interdepartmental coordination, human resource orientation, and improvement orientation, whereas Romanians perceive more external orientation. The higher scores of the Romanians on external orientation can be explained by their Mediterranean culture which emphasizes extravert behaviour. The results indicate large differences not only in how Romanian and Dutch employees perceive the actual practices in their organizations, but also in what they desire in an ideal job.

Organizational practices can only be changed when employees want to change. The results show that the Romanians score higher on four of the five organizational culture

values – that is the ideal job - than do the Dutch, namely, interdepartmental coordination, external orientation, human resources orientation, and improvement orientation. However, the Dutch score higher on the value of autonomy, which might be explained by the high level of individualism in the Netherlands. The Romanians show larger differences between what actual (practices) is and what would be ideal (values) than do the Dutch, which indicates that the Romanians have a stronger desire for change.

The question is how such change can be best achieved and the results concerning perceptions of transformational leadership are important for answering this question. Romanians perceive higher levels of actual transformational leadership practices in their organizations, and also value this style more, than do Dutch employees. Research has shown that transformational leaders can effectively change organizations. Therefore, more transformational leadership within Romanian organizations may be the starting point for culture change. The values are already there and when leaders tap into these values, the practices will follow easily.

The results of this research may help HR practitioners of multinationals to understand cultural differences between the Netherlands and Romania. This knowledge is important for multinationals that may have branches in both parts of the EU. More and more West-European companies will move parts of their operations to East Europe in the future and will need to cope with the cultural differences. Culture training for representatives and expatriates will no doubt be helpful and should focus on the differences reported in the present study. Selecting personnel based on cultural intelligence may also be an important tool to improve cooperation and to avoid misunderstandings. For selection purposes, cases that highlight the differences between the countries can be developed and administered to applicants. The item-approach of the national differences between the Netherlands and Romania provides more detailed information that can be used for training and selection.

A limitation of the study is that the samples are not representative of the populations of both countries. This is because only students and bank employees were used. However, the aim of the study is not to provide absolute levels of perceived national and organizational cultures, but rather to compare

the two countries to one another. This is achieved in the current study by matching the samples as well as possible and by statistically controlling for the remaining differences. By the same token, the samples of Hofstede's (1980) study, because only IBM employees participated, also do not indicate absolute levels of national culture. Nevertheless, Hofstede's work still affords a good comparison among countries.

Further research should use more extensive samples that include different types of companies as well as more countries so that results will be more generalizable. In addition, future studies should use a longitudinal design to determine how transformational leadership improves organizational culture practices in East European countries.

## References

- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, *52*, 130–139.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Berry, J. W. (1980). Social and cultural change. In H. C. Triandis & R. W. Brislin (Eds.), *Handbook of cross cultural psychology*. Boston: Allyn & Bacon.
- Delanty, D. (2003). The making of a post-western Europe: A civilisational analysis. *Thesis Eleven*, *7*, 8–25.
- Huntington, S. P. (1993). The clash of civilisation? *Foreign Affairs*, *7*(3), 22-49.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1994). *Values Survey Module 1994 manual*. Maastricht, Netherlands: University of Limburg.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Revised and expanded 2nd edition). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, *35*, 286-316.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Inglehart, R., & Baker, W. E. (2003). Modernization, cultural change, and the persistence traditional values. In: R. A. Dahl, I. Shapiro & J. A. Cheibub (Eds.), *The Democracy Sourcebook* (pp. 169-178). Cambridge: Mit Press.
- Mungiu-Pippidi, A. (1999) Romania: from procedural democracy to European integration. In: M. Kaldor & I. Vejdova (Eds.), *Democratization in Central and Eastern Europe* (pp. 135-149). London: Pinter.
- Van Oudenhoven, J. P. (2001). Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study. *International Journal of Intercultural Relations*, *25*, 89-107.
- Oyserman, D. (2006). High power, low power, and equality: Culture beyond individualism and collectivism. *Journal of Consumer Psychology*, *16*, 352-356.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking Individualism and Collectivism. *Psychological Bulletin*, *128*, 3-72.
- Schneider, B., Salvaggio, A. M., & Subirats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 220-229.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, *48*, 23–47.
- Schwartz, S. H. (1990). Individualism-collectivism: Critique and proposed refinements. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *21*, 139-157.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, *28*, 339–358.
- Smith, K. E. (2004). *The making of EU foreign policy: The case of Eastern Europe*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Smith, P. B., & Peterson, M. F. (1988). *Leadership, organization and culture: An event management model*. London: Sage.
- Spector, P. E., Cooper, C. L., & Sparks, K. (2001). An international study of the psychometric properties of the Hofstede Values Survey Module 1994: A comparison of individual and country/province level results. *Applied Psychology: An International Review*, *50*, 269-281.
- Spendzharova, A. (2003). Bringing Europe back in? The impact of EU conditionality on Bulgarian and Romanian politics. *Southeast European*



- Politics*, 4(2), 141–156.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2004). Defining, measuring and comparing organisational cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 571-582.
- Van den Vijver, F. J. R., & Leung, K. (1997). *Methods and data analysis for cross-cultural research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wilderom, C. P. M., & Van den Berg, P. T. (2010, August). Socialized charismatic leadership and organization culture as predictors of firm performance. *Paper presented at the Academy of Management Conference, Montreal*.

---

## Stimulating Knowledge Sharing by Error Management and Leader-Member Exchange: Psychological Safety as a Mediator

Peter T. van den Berg<sup>1</sup>  
Tilburg University, The Netherlands

### Abstract

*The present study investigated how knowledge sharing within teams is related to employees' perceptions of the work environment. Questionnaires measuring error management, leader-member exchange (LMX), psychological safety, and knowledge sharing were administered to 159 Dutch and Romanian employees from 51 teams in 8 organizations. Hierarchical regression analysis showed that error management and LMX were significantly related to knowledge sharing and that these relationships were mediated by psychological safety. The results for the Dutch and the Romanian samples were not significantly different. It was concluded that, to stimulate knowledge sharing, managers should create safety feelings within teams by being more lenient when subordinates make errors and by building trustful relationships with their subordinates.*

**Keywords:** *knowledge sharing, psychological safety, error management, leader-member exchange*

### Résumé

*La présente étude a examiné comment le partage des connaissances au sein des équipes est relié aux perceptions des employés de l'environnement de travail. Des questionnaires qui mesurent le management des erreurs, échange manager-membre (LMX), sécurité psychologique et le partage des connaissances, ont été distribués à 159 employés néerlandais et roumains des 51 équipes dans huit organisations. Une analyse de régression hiérarchique a montré que la gestion des erreurs et LMX était significativement reliée au partage des connaissances et que ces relations ont été véhiculées par la sécurité psychologique. Les résultats pour les échantillons néerlandais et roumains n'étaient pas significativement différents. Il a été conclu que, afin de stimuler le partage des connaissances, les managers doivent créer des sentiments de sécurité au sein des équipes en étant plus clémentes lorsque les subordonnés font des erreurs, et en construisant des relations de confiance avec leurs subordonnés.*

**Mots-clés:** *partage des connaissances, sécurité psychologique, management des erreurs, échange manager-membre*

### Rezumat

*Studiul de față a investigat măsura în care împărtășirea de cunoștințe în cadrul echipelor este relaționată cu percepțiile angajaților cu privire la mediul de muncă. Chestionare care măsoară managementul erorilor, schimbul lider – membru (LMX), siguranța psihologică și împărtășirea de cunoștințe au fost administrate la 159 de angajați români și olandezi din 51 de echipe în 8 organizații. Analiza de regresie ierarhică a arătat că managementul erorilor și LMX sunt semnificativ relaționate cu împărtășirea de cunoștințe și că aceste relații sunt mediate de siguranța psihologică. Rezultatele pentru eșantionul din România și cel din Olanda nu au fost semnificativ diferite. Studiul concluzionează că, pentru a stimula împărtășirea de informații, managerii ar trebui să creeze un climat de siguranță în cadrul echipelor, să fie mai îngăduitori când apar erori și să construiască relații de încredere cu angajații lor.*

**Cuvinte cheie:** *împărtășirea de cunoștințe, managementul erorilor, schimbul lider – membru, siguranța psihologică*

---

<sup>1</sup> Adresa de corespondență: p.t.vandenberg@uvt.nl

## Introduction

Knowledge represents a critical resource for organizations and numerous studies have demonstrated benefits for teams that engage in knowledge sharing within the work group (Staples & Webster, 2008; Argote & Ingram, 2000). Knowledge sharing has been linked with increased adaptive learning (Tolbert & Hall, 2009), organizational effectiveness (Argote & Ingram, 2000), and creative ideas (Paulus & Yang, 2000). Connelly and Kelloway (2003) have distinguished between knowledge sharing and information sharing. Whereas information sharing can be unidirectional and unrequested, knowledge sharing contains an element of reciprocity. They have defined knowledge sharing as: “*a set of behaviors that involve the exchange of information with or assistance to others*” (p. 294). Bakker, Leenders, Gabbay, Kratzer, and Van Engelen (2006) have made a further distinction between exploitation and exploration as forms of knowledge sharing. The current study focuses on the exploration of knowledge sharing which involves processes whereby knowledge is shared, synthesized, and new knowledge is created. Knowledge sharing within a team enables its members to combine current knowledge with new information in order to develop creative ideas.

Transactive memory theory states that a team has a shared memory system for coordinating knowledge within the team (Wegner, 1987; Kozlowski & Ilgen, 2006). Knowledge is exchanged through team processing techniques such as encoding, storing, and retrieving, thereby connecting the memory systems of the members (Oshri, Van Fenema, & Kotlarski, 2008). The keyword here is interpretation. People receive data and information from their work environment and knowledge is created through interpretation (Bakker, Leenders, Gabbay, Kratzer, & Van Engelen, 2006). Knowledge sharing helps individuals view topics from a different or new perspective, discover new relationships, and form new combinations from old concepts, thus, building creativity.

However, knowledge sharing has not been easy to create within a team (Argote, Ingram, Levine, & Moreland, 2000). Therefore, it is important to know how knowledge sharing among team members can be stimulated. Social exchange theory presumes that employees feel safe when a) they are not

punished for making honest mistakes, and b) there is trust between the leader and the subordinates (Argote et al., 2000). And when employees feel safe they will share more knowledge among themselves within the work team. Several studies suggest that in turn psychological safety is affected by error management and leader-member exchange relationship (LMX) (see Edmondson, 2004). Therefore, the research question of the present study is: Are the relationships of error management and LMX with knowledge sharing mediated by psychological safety?

## Psychological Safety

Psychological safety concerns an individual's perceptions of the consequences of taking interpersonal risks in the work environment. It consists of “taken-for-granted beliefs about how others will respond when one puts oneself on the line, such as by asking a question, seeking feedback, reporting a mistake, or proposing a new idea” (Edmondson, 2004, p. 241). In the present study, psychological safety was defined as *a belief that the team is safe when taking interpersonal risk and when discussing mistakes or errors* (Edmondson, 1999; Baer & Frese, 2003; Carmeli & Gittell, 2009).

Social exchange theory has developed over several decades to explain non-contractual interactions between people (Staples & Webster, 2008). Because there is no way to ensure an appropriate return for a favor, Blau (1964) has noted that one of the underlying conditions of an effective social exchange is trust. The role of trust in the knowledge sharing process, a form of social exchange, has been studied by several researchers. For example, Bakker et al. (2006) found that social capital resided in team membership. Other researchers (e.g. Butler, 1999; Staples & Webster, 2008) reported that interpersonal trust had a positive effect on knowledge sharing. Because psychological safety involves, and even goes beyond interpersonal trust in that there is a climate of mutual respect (Edmondson, 1999), one can expect that knowledge sharing will be enhanced when teams feel safe. When you feel comfortable in your work team, you are more willing to share your knowledge with your team members. Therefore, psychological safety affects knowledge sharing, which in turn affects the creativity of team members.

---

## Error Management

Van Dyck, Frese, Baer, and Sonnentag (2005) have argued that organizations need to manage how they treat employees who have made honest mistakes. These authors defined error management as a *management style in which errors are not disapproved and mistakes are handled with considered judgment*. Van Dyck et al. (2005) stated that proper error management assumes that human errors can never be completely prevented, and that it is essential to question what can be done when errors do occur. Errors can lead to negative consequences (e.g., waste of time, misunderstandings) as well as positive ones (e.g., learning, creative thinking). The ability to learn from failure has been postulated by several authors as fundamental to adapting (Sitkin, 1996; Starkey, 1998; Cannon & Edmondson, 2001).

It is presumed in the current research that the relationship between error management and knowledge sharing can be explained in part by the mediating role of psychological safety. The assumption is that employees who perceive a climate of error management are less fearful of making mistakes because they know that honest mistakes will not necessarily be punished. Thus, error management enhances the climate of psychological safety in the team, which in turn improves the level of knowledge sharing among its members. Note that a clear distinction is made between unintentional errors and mistakes as a consequence of thoughtlessness. Therefore, the following hypothesis was formulated:

**Hypothesis 1:** *The relationship between error management and knowledge sharing is mediated by psychological safety.*

## Leader-Member Exchange Relationship

How leaders respond to member behaviors and events affects members' perceptions of proper and safe behavior (Edmondson, 2003). The perceptions of a psychologically safe work environment are to a large extent affected by the relationship one has with one's immediate manager (Edmondson, 2003; May, Gilson, & Harter, 2004). Leaders can create environments that foster exchange of knowledge by acting in ways that promote psychological safety in the team. Within the broad area of leadership

research, the leader-member exchange (LMX) relationship distinguishes itself by focusing on *the trust within the dyadic relationship between a leader and a member* (Gerstner & Day, 1997). Thus, LMX stresses the mutual and reciprocal quality of the one-on-one relationship between a leader and a team member (Graen & Uhl-Bien, 1995). The main assumption behind LMX theory is that leaders discriminate among subordinates and treat them differently and accordingly (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000). Leaders establish high quality exchanges with some subordinates and low quality exchanges with others (Liden et al., 2000). Low quality LMX relations can be characterized as purely economic (Blau, 1964) and as a contractual exchange characterized by less loyalty and support (Dienesch & Liden, 1986). High LMX relations are characterized by high levels of mutual support, trust, and loyalty (Blau, 1964; Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden et al., 2000). A leader in a high quality LMX relation will spend more time working with a subordinate and will value their input more. Dansereau et al. (1975) showed that the latitude displayed by a leader, when a subordinate negotiated his or her role, depended on the behavior of both players. Furthermore, Gerstner and Day's (1997) meta-analysis revealed significant positive correlations between LMX relations and perceived performance, job satisfaction, organizational commitment, role clarity and competence; and negative correlations with turnover intentions. This indicates that LMX has a substantial effect on the performance, behavior, attitudes, and work experiences of the employee.

Liden et al. (2000) enumerated several important factors that characterized high LMX relations, namely, task challenge, decision-making, and emotional support. A leader-member relationship that is characterized by these factors, instead of a relationship in which one is controlled by an autocratic boss, should enhance perceptions of safety (Edmondson, 1999) and raise team members' self-determination and interest in their work (May et al., 2004). Self-determined individuals feel safe to perform their work according to what is required by the circumstances, to discuss mistakes, and to share knowledge (Edmondson, 1996; 1999). Conversely, members in a low LMX relationship feel unsafe because they perceive their leader as monitoring their work and as being

disinterested (Graen & Uhl-Bien, 1995). This leads to the assumption that high LMX relationships will help team members feel safe in their team, whereas low LMX relationships hinder the feelings of psychological safety. Therefore, the following hypothesis was formulated:

**Hypothesis 2:** *The relationship between LMX and knowledge sharing is mediated by psychological safety.*

## Method

### Participants

The data were collected from eight organizations in two countries. Eighty-four respondents were from The Netherlands and 75 were from Romania. Organizations in each country were interviewed to gain specific insight into their team structures. The teams were selected because team leaders indicated that knowledge sharing was important issue within the team. The team members participated on a voluntary basis. Paper-and-pencil questionnaires were subsequently distributed and respondents were assured that their answers would be treated confidentially. A follow-up email reminder was sent 10 days later which yielded a response rate of 32%.

The sample consisted of fifty-one teams which included a total of 69 males and 90 females. The participants ranged in age from 21 to 63 years ( $M = 36.15$  years;  $SD = 10.20$ ). The mean job tenure was 6.27 years (ranging from 0.5 to 33 years;  $SD = 7.02$ ) and the average team tenure was 2.90 years (ranging from 0.5 to 20 years;  $SD = 2.84$ ). Groups ranged in size from two to 21 individuals ( $M = 9.64$ ;  $SD = 4.97$ ). The number of members that participated in the study ranged from one to 17 ( $M = 3.12$ ;  $SD = 3.01$ ). The teams operated in various economic sectors: Advertising (14%), public finances (2%), training (2%), oil (10%), software (2%), military (2%), and scientific research (69%).

### Measures

Dutch participants were able to answer in Dutch or English whereas Romanian participants received the questionnaire in Romanian. Back-translation was applied to create reliable and valid translations of the questionnaires.

**Error management.** Error management was measured with several items taken from a 16-item scale that was developed

by Van Dyck et al. (2005). Cronbach's alpha for their scale was .92, which indicates a high internal consistency. However, the high alpha value was due most likely to the high content similarity among the sixteen items. Therefore, items that were almost identical to one another were excluded from the questionnaire used in the current study. For example, the item 'After an error occurred, it is analyzed thoroughly' is similar to the items 'Think it through' and 'Analyze what caused an error'. Therefore, the scale was reduced to 10 items without having any material effect on the internal consistency ( $\alpha = .83$ ). The answer categories ranged from 1 (*does not apply at all*) to 5 (*applies completely*).

**Leader member exchange relationship.** The LMX7 (Graen & Uhl-Bien, 1995), as modified by Bezuijen, Van den Berg, Van Dam, & Thierry (2009), was used to measure the leader-member trust. A sample item is: 'How would you characterize your working relationship with your team leader?' Answer categories ranged from 1 (*poor*) to 5 (*very good*) and Cronbach's alpha was .88.

**Psychological safety.** Seven items from Edmondson (1999) measured the extent to which team members felt psychologically safe when taking interpersonal risks, speaking openly, and discussing failures. A sample item is: 'It is safe to take risks on this team'. The answer categories ranged from 1 (*does not apply at all*) to 5 (*applies completely*). In the present study, the Cronbach's alpha of this scale was .68.

**Knowledge sharing.** Four items, drawn from Connelly and Kelloway (2003), were used to measure how much knowledge was being shared within the team. As did Staples and Webster (2008), we excluded the item 'This team is good at using the knowledge/ideas of employees', because the intention was to measure whether knowledge was shared, not if or how it was applied. The answer categories ranged from 1 (*does not apply at all*) to 5 (*applies completely*). The internal consistency of the scale was,  $\alpha = .88$ .

**Control variables.** Team tenure was included as a control variable because it reflects someone's expertise (Oldham & Cummings, 1996; Kark & Carmeli, 2009) which in turn could make employees feel more psychologically safe as they work for a longer period of time in a team (Halbesleben & Rathert, 2008). According to transactive memory theory, team tenure has a positive influence on knowledge sharing (Bakker et al.,

2006). When a team works together for a longer period of time, team members know one another better and know how and where to find expertise. Team size was also used as a control variable. Although there is more opportunity to share knowledge in a larger team (Bakker et al., 2006), it can be argued that interactions with other members decrease when the size of the team becomes too large. I also controlled for age because knowledge will grow with age and older members may share more knowledge. Finally, gender was controlled for because women may feel less safe in knowledge-driven teams.

### Data Analysis

Baron and Kenny (1986) have stipulated that three conditions need to be met when testing for a mediator effect: a) a significant relationship should exist between the independent variable and the dependent variable, b) a significant relationship should exist between the independent variable and the mediator, and c) a significant relationship should exist between the mediator and the dependent variable while holding the independent variable constant. When controlling for the mediator, the relationship between the independent and the dependent variable has to become less strong. In the case of a fully mediating effect, the independent variable will have no significant relationship with the dependent variable when the mediator is added to the analysis. Additionally, Sobel's (1982) test for mediation

was used to establish the significance of the indirect effect of the independent variable on the dependent variable.

The analyses were performed at the individual level of employees' perceptions. This was done because several variables such as LMX and some control variables are constructs at the individual level. However, some variables like psychological safety are constructs at the team level. Multi-level analysis was not possible because several teams had too few responding members for this analysis. As a control, the analyses were repeated at the team level.

### Results

Table 1 shows the means, the standard deviations, and the bivariate correlations of the variables. Error management was significantly related to psychological safety ( $r = .37; p < .001$ ) and to knowledge sharing ( $r = .31; p < .001$ ). LMX was also significantly related to psychological safety ( $r = .39; p < .001$ ) and to knowledge sharing ( $r = .39; p < .001$ ). Finally, the correlation between psychological safety and knowledge sharing was high ( $r = .72; p < .001$ ). Factor analysis with the items of psychological safety and knowledge sharing showed that in a 2-factor solution the items loaded highest on the intended factors, but some items had high cross-loadings.

**Table 1.** Descriptives and Intercorrelations

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	8	9
1. Age	36.15	10.20								
2. Gender (0=male; 1=female)	-	-	-.18*							
3. Team tenure	2.90	2.84	.37***	-.20*						
4. Team size	9.64	4.97	-.01	.19*	-.12					
5. Error management	3.54	.62	-.00	-.02	-.18*	-.04	(.83)			
6. Leader-member exchange	3.65	1.05	.06	-.06	.01	-.07	.38***	(.88)		
8. Psychological safety	3.65	.56	.07	.07	-.04	-.28***	.37***	.39***	(.68)	
9. Knowledge sharing	3.73	.80	.06	-.15	.10	-.42***	.31***	.39***	.72***	(.88)

Table 2 shows the results of the regression analysis for knowledge sharing. The control variables together explained a significant proportion of variance in knowledge sharing ( $R^2 = .28$ ;  $p < .001$ ). The results showed that team size had a significant negative relationship with knowledge sharing ( $\beta = -.23$ ;  $p < .01$ ). Country was also significantly related to knowledge sharing ( $\beta = -.37$ ;  $p < .001$ ) and Romanian participants reported lower levels of knowledge sharing than did the Dutch. In step two, error management and LMX were entered into the regression and increased the percentage of explained variance by 11% ( $p < .001$ ). Both error management and LMX were significantly related to knowledge sharing,  $\beta =$

.22;  $p < .01$  and  $\beta = .20$ ;  $p < .01$ , respectively. These results showed that the first condition for the hypothesized mediation effects was fulfilled. The third condition for a mediation effect was tested by regressing psychological safety on knowledge sharing. Doing so increased the percentage of variance explained in knowledge sharing ( $\Delta R^2 = .22$ ;  $p < .001$ ) and showed that psychological safety was strongly related to knowledge sharing ( $\beta = .59$ ;  $p < .001$ ). Moreover, the beta coefficient for error management and LMX were no longer significant. These results showed that the third condition for the two mediation effects was fulfilled.

**Table 2.** Results of Multiple Regression Analysis Testing the Mediating Effect of Psychological Safety

Variable	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
<i>Control</i>				
Country (0=Netherlands; 1=Romania)	-.37***	-.29***	-.08	-.10
Sex	.04	.02	-.04	-.04
Age (0=male; 1=female)	-.04	-.02	-.09	-.08
Team tenure	-.05	.02	.08	.08
Team size	-.23**	-.25**	-.18**	-.16*
<i>Independent</i>				
Error management		.22**	.06	.06
Leader-member exchange		.20**	.09	.10
<i>Mediator</i>				
Psychological safety			.59***	.57***
<b>Interaction</b>				
Error management x Country				.03
Leader-member exchange x Country				.05
Psychological safety x Country				-.06
$R^2$	.28***	.39***	.61***	.62***
$\Delta R^2$		.11***	.22***	.00

Note. Coefficients presented are unstandardized (betas).

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

A regression analysis was performed on psychological safety to test the second condition for mediation, namely that a significant relationship should exist between the independent variable and the mediator (see Table 3). The result of the first step in the analysis showed that the Romanian participants reported lower levels of psychological safety than did the Dutch ( $\beta = -.43$ ;  $p < .001$ ). Also, team tenure was negatively related to psychological safety

( $\beta = -.19$ ;  $p < .05$ ). In the second step, the percentage of variance explained in psychological safety increased significantly ( $\Delta R^2 = .14$ ;  $p < .001$ ) and error management and LMX were significantly related to psychological safety,  $\beta = .27$ ;  $p < .001$  and  $\beta = .18$ ;  $p < .05$ , respectively. The second condition for both hypothesized mediation effects was thereby fulfilled.

**Table 3. Results of Multiple Regression Analysis Predicting Psychological Safety**

Variable	Step 1	Step 2	Step 3
<i>Control</i>			
Country (0=Netherlands; 1=Romania)	-.43***	-.35***	-.34***
Age	.12	.09	.10
Sex (0=male; 1=female)	.09	.10	.10
Team tenure	-.19*	-.11	-.09
Team size	-.10	-.12	-.13
<i>Independent</i>			
Error management		.27***	.29***
Leader-member exchange		.18*	.17*
<b>Interaction</b>			
Error management x Country			-.08
Leader-member exchange x Country			-.03
$R^2$	.22***	.36***	.37***
$\Delta R^2$		.14***	.01

Note. Coefficients presented are unstandardized (betas).

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

The indirect effects were tested using Sobel's test. The results showed that the indirect effects of error management ( $z = 3.48$ ;  $p < .001$ ) and of LMX ( $z = 2.35$ ;  $p < .01$ ) on knowledge sharing through psychological safety were significant. These results confirmed hypothesis 1, which stated that the relationship between error management and knowledge sharing is mediated by psychological safety, and confirmed hypothesis 2 which stated that the relationship between LMX and knowledge sharing is mediated by psychological safety.

To examine whether the results differed for the Dutch and the Romanian samples, regression analyses were performed in which the cross-products between country and the independent variables were entered. As shown in Table 2 and 3, none of the interactions were significant indicating that the results in the two samples did not differ significantly. However, the main effects of country showed that in the present sample the Romanian team members reported less psychological safety and less knowledge sharing than the Dutch team members.

## Discussion

The aim of this study is to study how error management and LMX are related to knowledge sharing, and whether these relationships are mediated by psychological safety. The results show that employees who experience a lenient attitude toward making errors and who have a good relationship with

their boss perceive more knowledge sharing within their team. That these relationships are mediated by psychological safety suggests that feeling safe is the key reason why employees are more inclined to share their knowledge within the team. These results are in line with authors who emphasize the importance of psychological safety for enhancing knowledge sharing (e.g. Butler, 1999; Staples & Webster, 2008).

The results show that feelings of psychological safety and level of knowledge sharing decrease as team size increases. Thus, large teams are not beneficial for psychological safety and knowledge exchange. These results may be explained by the fact that it is difficult to build trustful relationships with many team members and to share your knowledge with all of them.

Furthermore, the Dutch participants report higher levels of knowledge sharing and psychological safety than do the Romanians, but the relationships between country and the other independent variables do not differ significantly across countries. This indicates that the results can be generalized across the two countries. Several authors stress the importance of the context in which teams are embedded (see Klein & Kozlowski, 2000). The present study shows that the levels of the variables can be dependent on the context, but that the relationships among them may not.



## Theoretical Implications

The present study provides empirical support for social exchange theory (Homans, 1961; Blau, 1964). According to this theory, feelings of interpersonal trust and mutual respect in a team stimulate social exchange because they reduce the threat of competitive behavior (Blau, 1964). Because of the explicit beliefs of being safe within the team, members are willing to take risks when exchanging knowledge with other members, which in turn enhances the amount of knowledge sharing within a team.

The topics of LMX, error management, psychological safety, and knowledge sharing have been used in group research, but the present study shows how these constructs are related. The results suggest that LMX and error management affect knowledge sharing because positive relationships with a leader who is lenient toward making errors creates a climate in which team members feel safe enough to share their knowledge.

## Practical Implications

The findings of this research have practical relevance for team leaders as well as for the senior management of an organization. The finding that error management is related to psychological safety and subsequent knowledge sharing confirms the notion that handling errors constructively has positive consequences (Sitkin, 1996; Starkey, 1998; Cannon & Edmondson, 2001). A message of tolerance is sent throughout the organization when subordinates are not necessarily punished for making honest errors, which in turn makes people feel safe. Van Dyck et al. (2005) states that programs that cultivate systematic error management are likely to be cost-effective and managerial training interventions show moderate efficacy thus far (Burke & Day, 1986).

In addition to the effects of error management, the findings show that the relationship between a leader and member affects perceptions of psychological safety. High LMX relationships are positively related to feelings of safety in a team. Thus, a team leader can contribute to the psychological safety of a team by investing in the one-on-one relationships with subordinates. This affects knowledge sharing in the team, which can then subsequently affect learning and

organizational effectiveness (Argote & Ingram, 2000).

## Limitations and Future Research

First, this study is based on cross-sectional data, therefore no conclusions concerning causality can be drawn. Longitudinal or experimental research is needed to test for causal effects. Second, the results presented in the tables are based on individual scores. As a control, the scores were aggregated at the team level and used to perform the same regression analyses as presented. The results were similar, except that error management was no more significantly related to knowledge sharing because of the lower number of cases ( $N = 51$  teams). A third limitation is that the variables are measured with self-reports, which can cause common method variance. Therefore, future research should also use other data sources such as team leaders' opinions about knowledge sharing.

A suggestion for future research would be to study how psychological safety and knowledge sharing affect objective team performance, for example measures of innovation or sales. Psychological safety and knowledge sharing may be attractive team characteristics, but there is only scarce evidence that they contribute to objective measures of team performance. Finally, it would be interesting to investigate whether the effects of psychological safety vary according to the type of team in which one works, such as temporary, virtual, multidisciplinary, and self-managed teams. It is important to know if the results can be generalized to different contexts. The present study is promising with respect to this.

## References

- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 32, 150–169.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 45–68.

- Bakker, M., Leenders, R. T. A. J., Gabbay, S. M., Kratzer, J., & Van Engelen, J. M. L. (2006). Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. *The Learning Organization*, 13, 594–605.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Bezuijen, X., Van den Berg, P. T., Van Dam, K., & Thierry, H. (2009). Pygmalion and employee learning: The role of leader behaviors. *Journal of Management*, 35, 1248–1267.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Burke, M. J., & Day, R. R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of Applied Psychology*, 71, 232–245.
- Butler, J. K. (1999). Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency. *Group and Organization Management*, 24, 217–238.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 161–177.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 709–729.
- Connelly, C. E., & Kelloway, K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership and Organizational Development Journal*, 24, 294–301.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader/member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618–634.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 5–32.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Edmondson, A. C. (2003). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 255–275). Chichester: Wiley.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust and learning: A group-level lens. In R. Kramer & K. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations* (pp. 239–272). New York: Russell Sage.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Halbesleben, J. R. B., & Rathert, C. (2008). The role of continuous quality improvement and psychological safety in predicting work-arounds. *Health Care Management Review*, 33, 134–144.
- Homans, G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 785–804.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77–124.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407–416.
- May, D. R. (2003). Fostering the human spirit at work: Toward an understanding of the influences on employees' experienced

- meaningfulness at work. Unpublished manuscript.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 11–37.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal, 39*, 607–634.
- Oshri, I., Van Fenema, P., & Kotlarsky, J. (2008). Knowledge transfer in globally distributed teams: The role of transactive memory. *Information Systems Journal, 18*, 593–616.
- Paulus, P. B., & Yang, H. C. (2000). Idea generation in groups: A basis for creativity in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82*, 76–87.
- Sitkin, S. B. (1996). Learning through failure: The strategy of small losses. In M. Cohen & U. Sproull (Eds.), *Organizational Learning* (pp. 541–577). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology 1982* (pp. 290–312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Staples, D. S., & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information System Journal, 18*, 617–640.
- Starkey, K. (1998). What can we learn from the learning organization? *Human Relations, 51*, 531–546.
- Tolbert, P. S., & Hall, R. H. (2009). *Organizations: Structures, processes, and outcomes*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1228–1240.
- Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen & G. R. Goethals (Eds.), *Theories of group behavior* (pp. 185–208). New York: Springer-Verlag.

## Analiza efectelor moderatoare: Cazul variabilelor categoriale în regresia ierarhică

Alexandra Ilie<sup>1</sup>

University of South Florida, S.U.A

Dan Ispas

Illinois State University, S.U.A

Dragoș Iliescu

Școala Națională de Studii Politice și Administrative, România

Numeroase teorii în psihologia industrial-organizațională (I-O) merg dincolo de simpla relație dintre două variabile și includ o a treia variabilă care influențează această relație. Prin *variabila moderatoare* înțelegem o variabilă de care depinde relația dintre două variabile (de exemplu: variabila independentă și cea dependentă). Numeroase exemple sunt ușor de găsit în literatură; Aguinis, Beaty, Boik, & Pierce(2005) susțin chiar că aproape orice teorie din științele organizaționale include variabile moderatoare. Un exemplu ar putea fi dat din domeniul stresului ocupațional – așa numita ipoteză a reactivității diferențiale (Cohen & Edwards, 1989) care postulează că relația dintre stresori și consecințele lor (strains) este moderată de o serie de trăsături de personalitate cum ar fi furia sau tipul A de personalitate. Mai exact, corelația negativă dintre stresori și sănătatea mentală depinde de nivelul tipului A de personalitate, astfel încât această corelație este mai puternică pentru persoanele cu un nivel ridicat al tipului A de personalitate comparativ cu persoanele cu un nivel scăzut al tipului A de personalitate. Un alt exemplu, foarte des întâlnit în literatura I-O, este rolul jucat de genul candidaților în relația dintre scorurile obținute de aceștia la un test de angajare (chestionar de personalitate, test de inteligență etc.) și productivitatea la locul de muncă. Mai exact, depinde relația dintre scorurile la testele de angajare și productivitate, de genul candidaților?

Efectele moderatoare sunt diferite de efectele mediatore, o variabilă este mediatore dacă este responsabilă pentru legătura causală (De ce există o relație cauză și efect între două variabile? Care sunt mecanismele acestei relații cauzale?) dintre două variabile (Baron & Kenny, 1986). O variabilă moderatoare (M) ne ajută să înțelegem când sau în ce condiții o variabilă

(X) are efect cauzal asupra altei variabile (Y). Altfel spus, depinde relația dintre X și Y de M?

În acest tutorial vom prezenta analiza efectului moderator în cazul unei variabile categoriale folosind regresia ierarhică<sup>2</sup>. Analiza efectelor moderatoare prin regresie este considerată metoda dominantă de examinare a efectelor moderatoare (Aguinis, 2004) și este recomandată în Standardele pentru testarea educațională și psihologică (Standards for Educational and Psychological Testing, AERA, APA, NCME, 1999). Vom prezenta metoda de calcul, o ilustrație empirică, și resurse pentru analiză.

### Metoda de calcul

Pentru analiza efectului moderator este nevoie să estimăm două ecuații (Aguinis, 2004; Aguinis & Gottfredson, 2010):

$$(1) y = a + b_1 x + b_2 z + e$$

Pentru a doua ecuație e nevoie să calculăm mai întâi un nou termen: produsul dintre x și z.

$$(2) y = a + b_1 x + b_2 z + b_3 xz + e$$

Prin x ne referim la variabila independentă sau predictor (variabilă continuă), prin y ne referim la variabila dependentă sau criteriu (de asemenea continuă), iar prin z ne referim la variabila moderatoare (variabilă categorială). În continuare, a este interceptul, iar  $b_1$ ,  $b_2$  și  $b_3$  sunt coeficienții de regresie pt x, z și respectiv produsul dintre x și z.

<sup>2</sup> Există și alte metode pentru examinarea efectelor moderatoare, vezi de exemplu, Jaccard și Wan (1996) pentru o metodă folosind variabile latente în LISREL sau metoda erorilor-în-variabile (Anderson, Stone-Romero, & Tisak, 1996).

<sup>1</sup> Adresa de corespondență: ailie@mail.usf.edu

Pentru a testa efectul moderator avem la dispoziție două metode<sup>3</sup> (Aguinis, 2004). În prima metodă, se testează, folosind un test  $t$  ipoteza nulă  $H_0: \beta_3 = 0$ , unde  $\beta_3$  este coeficientul de regresie pentru produsul dintre  $x$  și  $z$  la nivel de populație.

O altă metodă, mai des folosită dar echivalentă cu cea prezentată anterior, este compararea coeficienților de determinare ( $R^2$ ) din cele două ecuații. Ipoteza nulă testată în acest caz este  $H_0: \psi_2^2 - \psi_1^2 = 0$  unde  $\psi_2^2$  și  $\psi_1^2$  sunt parametrii pentru  $R_2^2$  (coeficientul de determinare pentru ecuația 2) și  $R_1^2$  (coeficientul de determinare pentru ecuația 1). În acest caz, testăm dacă adăugarea produsului  $xz$  în ecuație duce la o creștere în varianța explicată față de ecuația ce include doar  $x$  și  $z$ . Pentru testarea acestei ipoteze se calculează un test  $F$ . Semnificația statistică a testului  $F$  este identică cu cea a testului  $t$  din prima metodă.

### Ilustrație empirică

Pentru ilustrația empirică vom reanaliza datele din Studiul 1 din Ilie, Penney, Ispas, & Iliescu (2010). Vom examina rolul moderator al genului (codificat 1= bărbați, 2 = femei) în relația dintre furie și comportamentele contraproductive la locul de muncă (CCP). Eșantionul a constat în 203 (93 de gen masculin) angajați, iar drept criteriu au fost folosite scorurile la o scală de CCP (21 de itemi, coeficientul alfa = 0,91) bazată pe Fox & Spector (1999). Furia ca trăsătură (*trait anger*) a fost măsurată folosind STAXI (Pitariu & Iliescu, 2006; Spielberger, 1999), 10 itemi, coeficientul alfa = 0,84. Corelația dintre furie și CCP a fost  $r = .25$  ( $p < .01$ ). În continuare vom testa dacă genul participanților moderează relația dintre furie și CCP. Altfel spus, vom testa dacă există predicție diferențială: este relația dintre furie și CCP diferită pentru participanții de gen feminin față de cei de gen masculin?

Pentru analiză vom folosi IBM-SPSS 18. Înainte de analiză, folosind recomandările lui Aguinis (2004) am testat dacă presupunerea de omogeneitate a dispersiei erorii a fost respectată. Conform acestei asumptii, dispersia erorii trebuie să fie egală în toate populațiile corespunzătoare variabilei moderatoare. Violarea acestei asumptii are

consecințe negative în ceea ce privește erorile de Tipul I (identificarea unei variabile moderatoare care nu există la nivel de populație) și Tipul II (respingerea unei variabile moderatoare care de fapt există la nivel de populație). Am folosit programul on line de pe pagina lui Herman Aguinis (vezi secțiunea de resurse prezentată mai jos). Rezultatele arată că putem continua cu analiza, pentru că presupunerea a fost respectată: testul Bartlett, testul Alexander și testul lui James au nivele de semnificație statistică  $p > .05$  (vezi Aguinis, 2004 pentru mai multe detalii privind aceste teste).

Primul pas în analiza propriu-zisă se referă la calcularea produsului dintre predictor (furie) și variabila moderatoare (gen). Se creează astfel o nouă variabilă (furie X gen).

În pasul doi, trecem la estimarea ecuațiilor 1 și 2:

$$(1) CCP = a + b_1 \text{ furie} + b_2 \text{ gen}$$

$$(2) CCP = a + b_1 \text{ furie} + b_2 \text{ gen} + b_3 \text{ furieXgen}$$

În PASW 18 calculăm cele două ecuații folosind regresie ierarhică. În primul pas, folosim drept predictor (variabile independente) Furie și Gen, în pasul doi introducem produsul FurieXGen. Rezultatele sunt prezentate mai jos:

În SPSS, pentru a obține testul  $F$  pentru diferența dintre coeficienții de determinare, este nevoie de selectarea opțiunii "R square change" în submeniul "Statistics" din meniul "Linear Regression".

După cum se poate vedea în Tabelul 1, introducerea produsului dintre variabila moderatoare (gen) și variabila independentă (furie) nu aduce nici un plus explicativ:  $\Delta R^2 = .012$   $F(1, 199) = 2.721$ ,  $p > .05$ . Concluzia acestei analize este că genul participanților nu influențează relația dintre furie și CCP.

Scopul acestui articol a fost prezentarea unui scurt tutorial în analiza efectului moderator în cazul variabilelor categoricale. Efectele moderatoare joacă un rol important în teoria și practica psihologiei I-O și nu numai. Încheiem cu o subliniere: este nevoie de un fundament teoretic relevant pentru a putea identifica efecte moderatoare și a ne asigura că reducem probabilitatea erorilor de tipul I sau II.

<sup>3</sup> Carte și Russell (2003) recomandă folosirea în exclusivitate a metodei comparării coeficienților de determinare.

Tabelul 1. Analiza de regresie

Model	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustat	Eroare Std. Est.					
					$\Delta R^2$	F sch.	df1	df2	P
1	.294 <sup>a</sup>	.086	.077	11.20048	.086	9.465	2	200	.000
2	.314 <sup>b</sup>	.099	.085	11.15259	.012	2.721	1	199	.101

a. Predictorii: (Constant), gen, furie  
b. Predictorii: (Constant), gen, furie, furieXgen

Tabelul 2. Analiza de regresie

Model		Coeficienți nestandardizați		Coeficienți Standardizați		95.0% Intervalul de încredere pentru B		
		B	Eroare Std.	Beta	t	p.	Limita inf.	Limita sup.
1	(Constant)	22.184	3.558		6.236	.000	15.169	29.199
	furie	.471	.132	.242	3.577	.000	.211	.731
	gen	3.721	1.579	.159	2.357	.019	.608	6.834
2	(Constant)	34.750	8.401		4.136	.000	18.183	51.317
	furie	-.148	.398	-.076	-.373	.709	-.933	.636
	gen	-5.243	5.657	-.225	-.927	.355	-16.398	5.912
	furieXgen	.440	.267	.519	1.650	.101	-.086	.967

a. Variabilă Dependentă : CCP

## Resurse

- Adresa web a Prof. Herman Aguinis. Conține articole extrem de folositoare și programe pentru testarea asumpțiilor necesare pentru a conduce analizele: <http://mypage.iu.edu/~haguinis/>
- Sintaxe SPSS pentru diverse tipuri de analize moderatoare:

O'Connor, 1998:

<https://people.ok.ubc.ca/briocconn/simple/simple.html>

Preacher et al., 2006:

<http://people.ku.edu/~preacher/interact/mlr2.htm>

Hayes &amp; Mathes, 2009:

<http://www.comm.ohio-state.edu/ahayes/SPSS%20programs/modprobe.htm>

## Bibliografie

- AERA, APA, NCME (1999). *Standards for educational and psychological testing*. Washington, DC: AERA.
- Aguinis, H. (2004). *Regression analysis for categorical moderators*. New York: Guilford.
- Aguinis, H., Beaty, J. C., Boik, R. J., & Pierce, C. A. (2005). Effect size and power in assessing moderating effects of categorical variables using multiple regression: A 30-year review. *Journal of Applied Psychology, 90*, 94-107.
- Aguinis, H., & Gottfredson, R. K. (2010). Best-practice recommendations for estimating

interaction effects using moderated multiple regression. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 776-786.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.

Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods, 41*, 924-936.

- Ilie, A., Penney, L., Ispas, D., & Iliescu, D. (under review). The role of trait anger in the stressor-CWB relationship: convergent findings from multiple samples and methodologies.

O'Connor, B. P. (1998). All-in-one programs for exploring interactions in moderated multiple regression. *Educational and Psychological Measurement, 58*, 833-837.

- Pitariu, H. D., & Iliescu, D. (2006). *Romanian Manual for STAXI-2*. D&D Research: Bucharest.

Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interaction effects in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics, 31*, 437-448.

- Spielberger, C.D. (1999). *The State-Trait Anger Expression Inventory-2 (STAXI-2): Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

**Eduardo Salas, Gerald F. Goodwin, & C. Shawn Burke (2009). *Team effectiveness in complex organizations. Cross-disciplinary perspectives and approaches*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group 589 p.**

În prezent, în multe dintre organizațiile moderne munca este organizată din ce în ce mai mult în jurul grupurilor și al echipelor de muncă (Sawyer, Latham, Pritchard, & Bennett, 1999). Trecerea de la munca realizată de individ la cea a echipei este determinată de o serie de forțe cum ar fi creșterea competitivității, consolidarea și inovația, forțe care solicită diversitatea deprinderilor, o expertiză crescută în domeniul sarcinilor de muncă, răspunsuri rapide și adaptabilitate (Kozlowski & Ilgen, 2006), dar care depășesc resursele oferite de un singur angajat. Astfel, echipele de muncă au devenit o opțiune pentru organizații, mai ales atunci când acestea se confruntă cu sarcini complexe și dificile (Salas, Cooke, & Rosen, 2008).

În acest context, cartea propusă de E. Salas, G. F. Goodwin și C. S. Burke, aduce un aport semnificativ în înțelegerea modului în care pot fi create echipe de muncă eficiente în condițiile unui mediu de muncă complex, aflat în continuă schimbare și adaptare.

Având în prim plan concepte precum cel de „efectivitate a grupurilor de muncă” sau „organizații complexe”, lucrarea este împărțită în cinci secțiuni majore care includ o serie de capitole scrise de autori diferiți. Astfel, cartea devine o culegere de scrieri despre efectivitatea grupurilor de muncă, tratată din mai multe perspective și abordări științifice. După cum precizează și autorii, scopul acestei lucrări este acela de a „*servi ca un forum care să permită schimbul de discipline și împărtășirea perspectivelor privind modul în care se poate înțelege mai bine efectivitatea echipelor de muncă*” (p. 9).

Prima secțiune a cărții, intitulată „**Pregătirea scenei**” (***Setting the Stage***) oferă cititorilor o perspectivă a ceea ce se cunoaște până în prezent despre efectivitatea echipelor de muncă în cadrul organizațiilor complexe, focalizându-se pe creionarea unui punct de vedere general asupra efectivității echipelor de muncă. Autorii primului capitol din această secțiune, G. F. Goodwin, C. S. Burke, J. L. Wildman și E. Salas, subliniază câteva puncte ale unei potențiale integrări a perspectivelor și abordărilor funcționării echipelor de muncă (***Team effectiveness in complex organizations: An overview***). Acest

efort de integrare a teoriei existente este presărat cu identificarea câtorva arii care necesită încă a fi studiate sistematic pentru a înțelege, explica și prezice efectivitatea echipelor de muncă. Scurta istorie asupra teoriei și cercetărilor privind efectivitatea echipelor de muncă este completată cu un capitol considerat drept „soluție” pentru lipsa unei legături puternice între cercetarea efectivității grupurilor de muncă realizată înainte și în cadrul secolului XXI. Astfel, autorii R. L. Moreland și J. M. Levine contribuie la construirea unor legături între timpuri, fenomene, discipline, cercetători și practicieni cu scopul de a îmbunătăți teoria și cercetarea grupurilor restrânse (***Building bridges to improve theory and research on small groups***). Această integrare poate urma setul de principii propus de E. Salas, M. A. Rosen, C. S. Burke și G. F. Goodwin, în capitolul al treilea, intitulat „**Înțelepciunea colectivităților în organizații: O reactualizare a competențelor privind munca în grup**” (***The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies***). Elementul central este munca în echipă, autorii insistând pe evidențierea comportamentelor, cognițiilor, atitudinilor și interacțiunilor care fac posibilă dezvoltarea înțelepciunii colectivelor. Din paginile acestui capitol, aflăm informații prețioase cu privire la mecanismele, modelul celor cinci componente esențiale și competențele necesare muncii în echipă.

Excelenta introducere în ceea ce înseamnă efectivitatea echipelor de muncă este urmată de secțiunea a doua a cărții numită „**Abordări teoretice trans-disciplinare**” (***Cross-Disciplinary Theoretical Approach***) care are ca scop abordarea unor teme specifice echipelor de muncă din perspectiva integrată a mai multor discipline. Această secțiune aduce în prim plan teme precum conducerea și efectivitatea echipei de muncă (S. J. Zaccaro, B. Heinen, & M. Shuffer), dezvoltarea echipelor de muncă adaptative din perspectiva teoriei conducerii grupurilor dinamice (S. W. J. Kozlowski, D. J. Watola, J. M. J. Jensen, H. B. Kim, & I. C. Botero). Capitolele ulterioare prezintă problematica cogniției la nivel de echipă, abordând-o dintr-o perspectivă ecologică (N. J. Cooke, J. C. Gorman, & L. J. Rowe). Cititorului îi sunt aduse în plus informații despre cogniția la nivel de echipă prin împărtășirea unor modalități de a depăși barierele care împiedică comunicarea, cum ar fi stimularea siguranței psihologice și a învățării în grupuri diverse (A. C. Edmonson, & K. S. Rolloff) și a unui cadru

teoretic privind înțelegerea proceselor cognitive în cadrul echipelor multiculturale (C. S. Burke, H. A. Priest, S. R. Wooten II, D. DiazGranados, & E. Salas). J. R. Rentsch, L. A. Delise și S. Hutchinson contribuie la această secțiune a cărții prin abordarea configurației similarității cognitive în cadrul echipelor, având în centru descrierea funcțiilor, formelor similarității cognitive și ale cogniției echipei de muncă. Dacă celelalte capitole ale cărții prezentau efectivitatea echipelor de muncă considerate tradiționale, fie că este vorba de echipe față-în-față, fie virtuale, capitolul elaborat de L. A. DeChurch și J. E. Mathieu se focalizează pe sistemele multiechipă în cadrul complexității organizaționale. Acestea sunt considerate a fi „două sau mai multe echipe care interacționează direct și interdependent în răspunsul la contingentele mediului pentru a îndeplini scopurile colective” (p.270). Aspectele teoretice ale sistemelor multiechipă sunt completate cu rezultate ale unor investigații empirice și noi teme de „gândire” privind această modalitate de organizare a muncii. În finalul secțiunii, apar două capitole care oferă un nou cadru pentru a înțelege efectivitatea echipelor de muncă (P. J. M. D. Essens, A. L. W. Vogelaar, J. C. J. Mylle, C. Blendell, C. Paris, S. M. Halpin, & J. V. Baranski) și modul în care variabila timp a fost, este și ar putea fi încorporată în cercetarea echipei (S. Mohammed, K. Hamilton, & A. Lim).

Considerând că efectivitatea echipelor de muncă nu poate fi înțeleasă pe deplin doar prin sintetizarea unor aspecte teoretice importante, autorii capitolelor celei de-a treia secțiunii a cărții ne introduc în tematica instrumentelor de măsurare ale efectivității echipelor în cadrul organizațiilor complexe (**Measurement tools**). Astfel, D. Dorsey, S. Russell, C. Keil, G. Campbell, W. Van Buskirk și P. Schuck prezintă modul în care pot fi măsurate echipele în acțiunile pe care le realizează, discutând măsurarea performanței automate și a feedbackului în cadrul unei instruiți bazate pe simulare. Evaluarea proceselor echipei în cadrul mediilor complexe accentuează în plus față de capitolul anterior, provocările cu care se poate confrunta specialistul de resurse umane care încearcă să transpună aspectele teoretice în cele de natură practică când se confruntă cu măsurarea efectivității echipelor de muncă (K. J. Krokos, D. P. Baker, A. Alonso, & R. Day).

Aceste două capitole sunt continuate cu cea de-a patra secțiune, prețioasă datorită

conținuturilor științifice referitoare la instrumentele și dezvoltările metodologice privind studiul efectivității echipelor de muncă. Cititorii află cum poate fi condusă o analiză a comunicării automate în cadrul echipelor (P. W. Foltz & M. J. Martin) sau o analiză a rețelei sociale cu scopul de a înțelege rolul contextului în cadrul grupurilor mici și al organizațiilor (A. J. Slaughter, J. Yu, & L. M. Koehly). În finalul secțiunii, autorii W. Zachary, B. Bell și J. Ryder se focalizează asupra reprezentărilor computaționale și a metodelor de modelare a echipelor.

Cele 17 capitole ale cărții sunt comentate și sumarizate în ultima secțiune a acesteia (**Commentaries and summary: A look ahead**). Schițând direcții viitoare de cercetare relaționate cu efectivitatea echipelor în medii organizaționale complexe, autoarea K. A. Smith-Jentsch comentează și sumarizează modul în care poate fi măsurată cogniția relaționată echipei de muncă, subliniind detaliile „capcană” la care cei care interacționează cu echipele de muncă trebuie să fie atenți.

O astfel de culegere de capitole privind efectivitatea echipelor de muncă nu se putea încheia fără a oferi cititorilor câteva direcții în care specialiștii în resurse umane se pot îndrepta pentru a înțelege, evalua și îmbogăți efectivitatea echipelor de muncă. Autorii L. R. Weingart și M. A. Cronin fac un apel privind necesitatea de a integra teoria privind cercetarea efectivității echipelor de muncă în secolul XXI. Însă în ciuda complexității și multitudinii aspectelor teoretice, metodologice și empirice privind efectivitatea echipelor de muncă, E. Salas și J. L. Wildman adresează și descriu zece întrebări critice privind efectivitatea echipelor în medii complexe, întrebări care necesită noi explorări profunde.

Îmbinând aspecte teoretice, metodologice și empirice ale efectivității echipelor de muncă, această carte reprezintă una dintre cele mai valoroase lucrări în acest domeniu, devenind un instrument util atât cercetătorilor, cât și managerilor și practicienilor interesați de echipele care funcționează în medii organizaționale complexe.

#### **Bibliografie:**

Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 3, 77-124.



- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50, 3, 540-547.
- Sawyer, J. E., Latham, W. R., Pritchard, R. D., & Bennett, W. R. Jr. (1999). Analysis of work group productivity in an applied setting: Application of a time series panel design. *Personnel Psychology*, 52, 927-967.

**Drd. Claudia Rus**

Autorii doresc să mulțumească pentru suportul financiar din programul co-finanțat de PROGRAMUL OPERAȚIONAL SECTORIAL PENTRU DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE 2007 – 2013, Contract POSDRU 6/1.5/S/4 – „STUDII DOCTORALE, FACTOR MAJOR DE DEZVOLTARE AL CERCETĂRILOR SOCIO-ECONOMICE ȘI UMANISTE”.

**C. L. Cooper, J. Field, U. Goswami, R. Jenkins, B. J. Sahakian (2010). *Mental Capital and Wellbeing*, Editura Wiley-Blackwell. 1040 p.**

„*Mental Capital and Wellbeing*” este o lucrare de referință, amplă, de 1040 pagini, oferind o cuprinzătoare explorare privind modul în care capitalul mental și starea de bine mentală funcționează pe parcursul vieții. Autorii prezintă cititorului felul în care experiențele din cadrul familiei, din școală, de la locul de muncă și din pensionarea ulterioară sporesc sau reduc capitalul mental și starea de bine mentală precum și impactul acestora asupra individului și asupra prosperității și progresului economic al națiunii. Experții coordonatori ai acestei lucrări, Cary L. Cooper, John Field, Usha Goswami, Rachel Jenkins și Barbara Jacquelyn Sahakian prezintă pertinent și convingător informații științifice de ultimă oră dintr-o arie largă de discipline, care sunt relaționate cu problematica capitalului mental și a stării de bine, resurse importante în crearea avantajului competitiv al unei organizații.

Cartea examinează excelent factori care sporesc dezvoltarea noastră mentală, precum educația, sau o epuizează, precum stresul, de la naștere până la moarte. Această analiză complexă s-a efectuat în 2 ani și a implicat mai mult de 450 de experți și părți interesate din cadrul mai multor discipline, din 16 țări. Această complexă lucrare conține 80 de capitole, însumând rezultatele științifice de

ultimă oră din domeniile relevante, precum și din cadrul unor workshop-uri internaționale. Astfel, atât dovezile științifice, cât și cele provenite din cadrul workshop-urilor identifică mai degrabă probleme și soluții pentru asigurarea creșterii capitalului și a stării de bine mentale.

În Secțiunea 1, *Mental Capital and Wellbeing Through Life*, autorii ne prezintă conceptul de capital mental asemeni unui cont bancar mental, care ar putea fi sporit sau scăzut. Acest tip de capital cuprinde resurse, atât cognitive, cât și afective; include abilitățile cognitive ale oamenilor, flexibilitatea și eficacitatea lor în învățare, inteligența lor emoțională sau deprinderile sociale și rezistența în fața stresului. În paralel, starea de bine mentală se referă la abilitatea individului de a-și dezvolta propriul potențial, de a munci productiv și creativ, de a construi relații puternice și pozitive cu ceilalți și de a contribui la economie. Din perspectiva autorilor, capitalul și bunăstarea mentală sunt strâns relaționate, subliniindu-i-se cititorului că aceste două noțiuni vor determina cât de bine un individ este capabil să contribuie în folosul societății și să aibă parte de o viață superioară calitativ.

Cea de-a doua secțiune a cărții, intitulată „*Learning Through Life*” oferă o perspectivă coerentă asupra unui domeniu complex și schimbător al politicii și practicii. Educația are un impact important asupra bunăstării fizice și mentale, atât direct, cât și indirect, facilitându-le oamenilor posibilitatea de a-și atinge mai bine obiectivele.

Secțiunea 3, „*Mental Health and Ill-Health*” reunește cele mai recente rezultate ale cercetărilor referitoare la sănătatea mentală pozitivă precum și la câteva tulburări mentale. Se evidențiază importanța acestora față de populație și economie din perspectiva prevalenței și a dizabilității. În timp ce principalul obiectiv al acestei secțiuni este sănătatea mentală precară sau tulburările mentale, sănătatea mentală optimă, pozitivă are, de asemenea, o importanță vitală în cadrul secțiunii. În această parte a volumului se trece în revistă situația actuală și se examinează prevalența unor categorii semnificative de tulburări mentale.

Dacă cele trei secțiuni anterior amintite ne prezintă detaliat problematica capitalului și a stării de bine mentale din perspectiva psihologiei generale, educaționale, clinice și a sănătății, cea de-a patra secțiune a cărții este dedicată capitalului și stării de bine mentale la locul de muncă. Intitulată „*Wellbeing and*

---

*Work*”, această secțiune este printre cele mai ample din cadrul întregii lucrări, cuprinzând 12 capitole (de la capitolul 52 la 63). Autorii explorează cauzele care influențează natura și structura muncii și impactul pe care aceasta îl are asupra stării de bine a angajatului.

În capitolul 52 „*Wellbeing and work: future challenges*” cititorului i se oferă informații prețioase privind importanța stării de bine și implicațiile stresului la locul de muncă. În plus, autorii punctează felul în care starea de bine și stresul ocupațional au devenit tot mai mult o preocupare pentru angajați, antreprenori, profesioniști și Guvern datorită costurilor pe care le implică. Starea de bine și stresul sunt îndeaproape influențate de atmosfera locului de muncă, iar acest lucru se modifică din cauza unei serii de factori ca globalizarea, introducerea de tehnologii noi etc. După ce trec în revistă o serie de forțe care induc schimbări în mediul și natura muncii, autorii evidențiază, de asemenea, că în prezent compoziția forței de muncă se schimbă și ea. Cititorului îi sunt oferite câteva tendințe care atestă acest aspect, cum ar fi: creșterea numărului de femei pe piața muncii, creșterea numărului de angajați vârstnici. Totodată, uitându-se 20 de ani în viitor, autorii discută obiectivele guvernamentale care au ca scop reducerea bolilor mentale la locul de muncă și îmbunătățirea stării de bine, argumentând astfel necesitatea de a construi programe integrate care să implice factori din diverse nivele (individual, organizațional, guvernamental) pentru a asigura o calitate bună a vieții profesionale.

Prezentarea minuțioasă a provocărilor cu care specialiștii de resurse umane, și nu numai, se vor confrunta în ceea ce privește capitalul și starea de bine mentală a angajaților, este continuată în Capitolul 53 „*Current sources of workplace stress and wellbeing*” care schițează, prin intermediul rezultatelor unor studii științifice și a unor informații din rapoarte internaționale guvernamentale, sursele stresului de la locul de muncă care influențează starea de bine a angajatului. În plus, cititorului îi sunt oferite informații prețioase privind modul în care stresorii influențează starea de bine, sintetizate în modele ale stresului la locul de muncă. După o revizuire a dinamicii stresorilor ocupaționali, autorii constată că mulți stresori identificați în urmă cu 40 de ani continuă să aibă implicație semnificativă asupra stării de bine a individului, în timp ce alți noi stresori au apărut ca o funcție pentru schimbare în domeniul economiei ( trecerea de la

manufacturare la oferta de servicii) și ca filosofii organizaționale noi. Sunt identificați și discutați stresori noi asociați cu pregătirile pentru o muncă flexibilă. Autorii atrag atenția cititorului asupra faptului că pentru a înțelege impactul stresorilor ocupaționali asupra stării de bine este necesar să se efectueze avansări științifice în domeniul măsurării stresorilor, să se acorde o atenție crescută la factorii contextuali, dar și modelelor economice privind costurile stresului. Acest capitol se încheie cu apelul autorilor adresat celor interesați de resursele umane ale organizațiilor, de a derula cercetări care să acorde atenție specială schimbării caracteristicilor muncii și a forței de muncă, astfel încât să nu se piardă din vedere stresorii care influențează sănătatea mentală.

Fără a uita scopul pentru care există o organizație, în Capitolul 54 (*Links between mental wellbeing at work and productivity*), autorii actualizează cunoștințele cititorului în domeniul sănătății mentale și a productivității precare de la nivelele naționale și organizaționale. Prima parte se focalizează pe costurile sănătății mentale șubrede de la locul de muncă în termenii costurilor macroeconomice sociale. A doua parte explorează costurile microeconomice pentru organizații, evidențiindu-se încă o dată importanța asigurării unui capital mental crescut în vederea obținerii eficacității organizaționale.

Următorul capitol, „*The impact of management style on mental wellbeing at work*”, analizează prin apelul la literatura actuală de specialitate relația dintre stilul de management și sănătatea mentală. Câteva aspecte sunt discutate detaliat. Pe de o parte, o conducere de slabă calitate este relaționată cu o serie de consecințe ale sănătății mentale (stres, burnout, depresie), iar pe de altă parte leadership-ul calitativ superior este relaționat cu o incidență scăzută de repercusiuni negative, precum și cu un nivel mai mare de stare de bine. Autorii sugerează că aceste rezultate despre sănătatea mentală pot fi explicate și prin factori ca puterea, dispoziția și climatul organizațional. La final, pe baza rezultatelor sunt prezentate trei tipuri de recomandări pentru manageri și organizații.

În capitolul 56 „*Flexible-working time arrangements and their impact on work-family interface and mental wellbeing at work*”, autorii sumarizează cititorului rezultatele unor cercetări care evidențiază faptul că acordurile, negocierile pentru munca flexibilă dintre angajator și angajat (de exemplu, orar de muncă variabil, flexibilitatea privind locația

muncii) dau posibilitatea angajaților de a integra responsabilitățile muncii și familiale în cadrul timpului lor personal, atingând prin urmare o balanță muncă-familie sănătoasă. Totuși, se subliniază importanța și influența culturii familiei și a celei de la serviciu în obținerea unui echilibru între cele două domenii.

Importanța tehnologiei asupra stării de bine mentale este dezbătută pe larg în Capitolul 57 „*The impact of new technology in the workplace on mental wellbeing*”. Autorii fac un sumar al rezultatelor unor cercetări majore privind relația dintre noile tehnologii și sănătatea mentală și starea de bine a individului. În plus, aceștia disting și câteva aspecte cheie care trebuie luate în considerare în cadrul implementării unor dezvoltări tehnologice viitoare.

În capitolul 58 „*Stress management and wellbeing interventions in the workplace*”, cititorul descoperă faptul că intervențiile la nivel organizațional nu au întotdeauna efectul așteptat și că trebuie acordată o mare atenție la două aspecte cruciale: calitatea implementării și sprijinul managerial. Proiectele sunt promițătoare dacă implică: a). o analiză completă a riscului; b). o abordare participativă și c). o combinație între intervențiile focalizate pe persoană și cele focalizate pe organizație. În ceea ce privește toate tipurile de intervenții, specialiștii precizează că este necesară o mai bună evaluare, inclusiv o documentare minuțioasă despre procese. Implicarea specialiștilor bine pregătiți din partea sănătății și a locului de muncă este de asemenea importantă.

Capitolul 59 „*Working longer: hours of work and health*” prezintă dovezi care scot în evidență volumul de muncă, cultura organizațională, stilul de management și motivarea personală ca fiind principalele explicații care motivează orele în plus la muncă, acestea având consecințe, printre altele, asupra bunăstării mentale, oboselii, absenteismului pe caz de boală și insatisfacția angajatului. Sunt expuse limite ale respectivului capitol, precum și implicații politice și practice.

Problematika orelor de muncă asupra capitalului și stării de bine mentală este continuată și în Capitolul 60 „*Leisure: the next 25 years*” însă din prisma timpului liber al angajaților. Paginile acestui capitol relevă cititorului importanța accesului în mod egal a oamenilor la timpul liber și la starea de bine. Sunt specificate o serie de tendințe neprielnice

maximizării contribuțiilor pe care timpul liber le are asupra stării de bine.

Capitolul 61 „*Training and its significance in the workplace*” precizează că în momentul de față există mai puțină informație ori nu s-au realizat multe cercetări prin care să se stabilească o legătură între deprinderi și starea de bine la locul de muncă. Totuși, există indicii că muncitorii care se simt încrezători la locul de muncă în ceea ce privește competențele lor profesionale se bucură mai mult de activitatea respectivă. Cu privire la viitor, se așteaptă ca să se pună mai mult accent pe deprinderile învățate, dar și pe achiziția de noi abilități, acest lucru reprezentând de fapt un contract implicit între angajator și angajat.

În Capitolul 62 „*Careers at work*” autorii aduc în discuție faptul că realizarea unei analize a profesiilor începutului de secol XXI trebuie să țină cont de marea diversitate a tipurilor de profesii în raport cu schimbările sociale și economice, precum și de mobilitatea mai sporită a profesiei pentru unii muncitori. De asemenea, sunt evaluate schimbările din organizații și din economia globală care au avut impact asupra profesiilor oamenilor și sunt descrise tendințe care ar putea afecta profesiile în viitor.

Capitolul 63 „*Violence at work*” prezintă la început caracteristicile violenței la locul de muncă, cine este sub riscul acesteia, care sunt consecințele și cauzele ei. Apoi se explorează ce se face și ce s-ar mai putea face pentru a ataca optim problema, acordându-se o atenție mai mare utilității și design-ului intervențiilor educaționale. Totodată, autorii speculează posibile tendințe privind violența la locul de muncă și identifică șase priorități pentru cercetările viitoare.

Complexitatea problematicii capitalului și stării mentale reiese și din cea de-a cincea secțiune a cărții, intitulată „*Learning Difficulties*”. Autorii capitolelor din această secțiune abordează o temă care oferă o imagine despre cum recente descoperiri din domeniul geneticii, științelor cognitive și din neuroștiințe îmbunătățesc înțelegerea noastră despre dificultățile de învățare precum dislexia, discalculia, ADHD. Se argumentează asupra felului în care cercetările actuale pot contribui la diagnosticarea timpurie și la o intervenție îmbunătățită.

Următoarele secțiunii ale cărții dezbate o serie de probleme adiacente identificate în ceea ce privește capitalul și starea de bine mentală. Nu în ultimul rând, date fiind schimbările semnificative din economia globală

---

și din sfera muncii, autorii țin să precizeze că suportul științific adunat în acest volum evidențiază în mod clar că optimizarea capitalului mintal și a stării de bine a unei națiuni va fi vitală pentru ca aceasta să prospere. Totodată, autorii mai disting o probabilitate crescută ca semnificative beneficii de ordin social și economic să provină din acele societăți care țin cont și folosesc datele științifice despre capitalul mintal și starea de bine în demersurile lor sociale. Mai mult, acțiunile întreprinse în prezent vor produce beneficii pe termen lung, chiar și pentru generațiile viitoare.

Un plus major al acestei cărți este că oferă probabil cel mai bun exemplu de adevărată integrare a neuroștiințelor și a științelor sociale pentru a oferi intervenții

pentru creșterea nivelului capitalului mintal și a stării de bine a individului și a societății în ansamblul ei. Printre disciplinele reprezentate aici se numără economia și științele sociale, etica, neuroștiința și genetica, psihologia și psihiatria, analiza de sistem, educația, tehnologia informației etc. Astfel, autori cu prestigiu internațional au realizat o carte de referință cu cea mai cuprinzătoare analiză a subiectelor mai sus amintite până în momentul de față, care este de un real folos studenților, managerilor, specialiștilor care au ca obiectiv dezvoltarea și valorificarea la maximum a resurselor umane din cadrul unei organizații din secolul XXI.

***Talpoș Iulia-Gabriela***

**CONFERINȚA NAȚIONALĂ DE PSIHLOGIE INDUSTRIALĂ ȘI ORGANIZAȚIONALĂ  
« ALEXANDRU ROȘCA »  
EDIȚIA A-XI-A**

**7 – 9 APRILIE 2011, BUCUREȘTI**

Asociația de Psihologie Industrială și Organizațională, are plăcerea să vă anunțe și să lanseze către dumneavoastră invitația de a participa la cea de a XI-a ediție a Conferinței Naționale de Psihologie Industrială și Organizațională “Alexandru Roșca”. Aceasta va avea loc în perioada 7-9 Aprilie 2011, la București.

Ediția a XI-a a Conferinței APIO, cum este cunoscută în mod informal printre specialiști și profesioniști, este dedicată “Personalității în Context Industrial/ Organizațional”. Pentru a marca acest fapt, avem onoarea să vă anunțăm că invitatul special al conferinței noastre este Prof. Univ. Dr. Gian Vittorio Caprara, Decan al Facultății de Psihologie din cadrul Universității “La Sapienza” din Roma, Italia.

De asemenea, prin aderarea la conceptul de “*dezvoltare continuă*”, paradigmă cu care mentorul nostru, prof. Horia D. Pitariu, ne-a obișnuit pe noi toți membrii APIO, anul acesta lansăm în România, în cadrul acestei conferințe, secțiunea prezentărilor *state-of-the-art*.

Partenerul principal al acestei ediții a Conferinței APIO este Școala Națională de Științe Politice și Administrative, Departamentul de Psihologie.

Pentru mai multe detalii, vă invităm să accesați site-ul [www.apio.ro](http://www.apio.ro) secțiunea Conferința APIO.

### Condiții de publicare a articolelor:

Revista Psihologia Resurselor Umane publică articole în limba română, engleză și franceză. Lucrările științifice trimise spre publicare trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

1. Manuscrisele trebuie pregătite în conformitate cu standardele de publicare din "Publication Manual of the American Psychological Association", ediția 6, 2010
2. Manuscrisele trebuie să fie elaborate într-un stil clar.
3. Lucrările vor fi trimise editorului șef sau editorilor asociați prin email. Lungimea studiilor teoretice, experimentale, ale cercetărilor aplicative și metaanalizelor poate fi de maximum 45 pagini, scrise la două rânduri (inclusiv tabelele, graficele și referințele bibliografice). Comentariile și interviurile nu pot depăși 10 pagini, la două rânduri. Pentru recenzii lungimea maximă este de 5 - 6 pagini, la două rânduri. Lungimea articolelor din secțiunea «MRU în practică» nu poate depăși 20 pagini scrise tot la două rânduri.
4. Referințele bibliografice din interiorul textului se vor face prin indicarea autorului citat și a anului de publicație a sursei citate. Exemplu: Roșca, 1963; Curșeu & Buș, 2002. Bibliografia de la finalul articolului va avea următorul format:

Pentru articol publicat într-o revistă:

- Armenakis, A.A., & Bedeian A.G. (1992). The role of metaphors in organizational change. *Group and Organizational Management*, 17, 242-248.

Pentru carte:

- Katzenbach, J.R., & Smith, A. (1993). *The Wisdom of Teams*. Boston: Allyn and Bacon.

Pentru capitol sau studiu din cadrul unei cărți:

- Harrison, R. (1974). Role negotiation: a tough-minded approach to team development. In P.J. Berger (Ed.), *Group Training Techniques*. Essex: Gower Press.

### Conditions requises pour publier les articles:

La revue **Psychologie des Ressources Humaines** publie des articles originaux en anglais, français et en roumain. Les travaux scientifiques soumis doivent remplir les conditions suivantes:

1. Les manuscrits doivent être conformes aux standards de publication qu'on trouve dans "Le manuel de publication de l'APA", édition numéro 6, 2010.
2. Les manuscrits doivent être élaborés d'une manière claire.
3. Les travaux scientifiques seront envoyés au rédacteur en chef de la revue ou rédacteurs adjoints par e-mail. La longueur des études théoriques, expérimentales, d'investigations appliquées et des méta-analyses sera de 45 pages maxim, écrites à double interligne, y compris les tableaux, les figures et les références bibliographiques. Les commentaires et les interviews ne seront pas plus longs que de 10 pages, à double interligne. Pour les critiques, la longueur sera de 5-6 pages, à double interligne. La longueur des articles prônant des «MRU en pratique» ne peut pas excéder 20 pages, aussi à double interligne.
4. Les références bibliographiques doivent indiquer l'auteur cité et l'année de la référence. La bibliographie doit respecter le format suivant:

Pour un article publié dans une revue:

- Armenakis, A.A., & Bedeian A.G. (1992). The role of metaphors in organizational change. *Group and Organizational Management*, 17, 242-248.

Pour un livre:

- Katzenbach, J.R., & Smith, A. (1993). *The Wisdom of Teams*. Boston: Allyn and Bacon.

Pour un chapitre ou une étude citée d'un livre:

- Harrison, R. (1974). Role negotiation: a tough-minded approach to team development. In P.J. Berger (Ed.), *Group Training Techniques*. Essex: Gower Press.