

Asociația de Psihologie  
Industrială și Organizațională

**comunicare@ro**

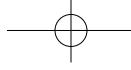
Editura Comunicare.ro

Psihologia Resurselor Umane  
Human Resources Psychology  
Psychologie des Ressources Humaines

Volumul 9, nr. 2 / 2011

Asociația de Psihologie Industrială și Organizațională

Centrul de Monitorizare Profesională  
în Psihologia Muncii – Organizațională,  
Universitatea „Babes-Bolyai“, Cluj-Napoca



Asociația de Psihologie Industrială și Organizațională  
Facultatea de Comunicare și Relații Publice  
București, Str. Povernei 6, 010416  
Tel./fax: 021.310.0718  
Adresa web: [www.apio.ro](http://www.apio.ro)  
E-mail: [office@apio.ro](mailto:office@apio.ro)

Copyright © 2011 Asociația de Psihologie Industrială și Organizațională  
și Editura Comunicare.ro

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

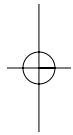
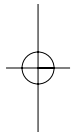
**Abonamente:**

Pentru membrii APIO abonamentul este inclus în cotizația anuală.

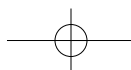
Pentru nonmembri, abonamentul anual (2 numere) costă 40 lei (taxe poștale incluse).

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

CONT IBAN: RO38 BTRL 0130 1205 9213 60XX.



ISSN 1583-7327



## Cuprins

### Editorial

Adrian H. Pitariu

*Paradigma multi-nivelară în cercetarea organizațională (română) / 6*

Adrian H. Pitariu

*Paradigma multi-nivelară în cercetarea organizațională (engleză) / 10*

### Notă editorială

Delia M. Virga, Adrian H. Pitariu

*... de la Editori (română) / 14*

Delia M. Virga, Adrian H. Pitariu

*... de la Editori (engleză) / 16*

### Studii și cercetări

Irina Cozma

*Un model de justiție organizațională în șapte țări / 18*

Coralie Soudan, Bernard Gangloff

*Impactul credinței sub aspect ideologic și ierarhic asupra reacțiilor la nedreptățile profesionale / 36*

Andrea Budean

*Un model integrativ al consecințelor achizițiilor internaționale la nivel individual / 54*

Philippe Sarmin, Christine Durif-Bruckert, Sabrina Rouat

*Raport asupra sănătății angajaților: context și strategii / 72*

Irina Macsinga, Cristina Trifa

*Teorii intuitive asupra stresului la locul de muncă. Rezultatele unui studiu explorator pe populație românească / 90*

### Metodologie

Dan Ispas

*Tratamentul prin analiza de regresie a variabilelor de control în studiile non-experimentale / 107*

### Psihologia Resurselor Umane în practică

Andrei Ion

*Perspectiva științifică și cea a utilității în Assessment Center – studiu de caz / 111*

### Recenzii

Romeo Zeno Cretu

*Eugen Avram (coord.) Psihologia sănătății organizaționale, vol. 1, 2011 / 120*

Eugen Avram

*Pamela Shockley-Zalabak, Sherwyn P. Morreale, Michael Z. Hackman, Building the High-trust Organization, Jossey-Bass, 2010 / 123*

Livia Niculae

*Marian Popa, Statistici multivariate aplicate în psihologie, Editura Polirom, Iași, 2010 / 125*

Lucia Gabriela Cristiana Predescu

*Romeo Zeno Cretu, Amprenta comportamentală și evaluarea personalității, Editura Polirom, Iași, 2010 / 128*

### Conferințe

Daniela Vercellino

*Conferința Națională de Psihologie Industrială și Organizațională – București, 2011 / 132*

Daniela Andrei

*A 15-a conferință a Asociației Europene de Psihologia Muncii și Organizațională / 133*

### Standarde de redactare

Editorii

*Psihologia resurselor umane – ghid pentru autori (română) / 135*

Editorii

*Psihologia resurselor umane – ghid pentru autori (engleză) / 139*

Editorii

*Psihologia resurselor umane – ghid pentru autori (franceză) / 143*

## Summary

### Editorial

- Adrian H. Pitariu  
*The Multilevel Paradigm in Organizational Research* (romanian) / 6
- Adrian H. Pitariu  
*The Multilevel Paradigm in Organizational Research* (english) / 10

### Letters from editors

- Delia M. Virga, Adrian H. Pitariu  
*From the Editors* (romanian) / 14
- Delia M. Virga, Adrian H. Pitariu  
*From the Editors* (english) / 16

### Studies and researches

- Irina Cozma  
*Organizational Justice Model across Seven Countries* / 18
- Coralie Soudan, Bernard Gangloff  
*The impact of the ideological dimensions of allegiances on reactions to professional/occupational injustice* / 36
- Andrea Budean  
*An integrative model of the individual consequences of international acquisitions* / 54
- Philippe Sarnin, Christine Durif-Bruckert, Sabrina Rouat  
*Report on the employees' health: context and strategies* / 72
- Irina Macsinga, Cristina Trifa  
*Lay Theories of Workplace Stress – Evidence From a Romanian Exploratory Study* / 90

### Methodology

- Dan Ispas  
*Treating the control variables in non-experimental research through regression analysis* / 107

### Human Resources Psychology Practice

- Andrei Ion  
*The scientific and utility perspective in assessment centers – A case study* / 111

### Reviews

- Romeo Zeno Cretu  
*Eugen Avram (coord.) Psihologia sănătății organizaționale, vol. 1, 2011* / 120
- Eugen Avram  
*Pamela Shockley-Zalabak, Sherwyn P. Morreale, Mihchael Z. Hackman, Building the High-trust Organization, Jossey-Bass, 2010* / 123
- Livia Niculae  
*Marian Popa, Statistici multivariate aplicate în psihologie, Editura Polirom, Iasi, 2010* / 125
- Lucia Gabriela Cristiana Predescu  
*Romeo Zeno Cretu, Amprenta comportamentală și evaluarea personalității, Editura Polirom, Iasi, 2010* / 128

### Conferences

- Daniela Vercellino  
*Conferința Națională de Psihologie Industrială și Organizațională – București, 2011* / 132
- Daniela Andrei  
*A 15-a conferință a Asociației Europene de Psihologia Muncii și Organizațională* / 133

### Standards of publishing

- The Editors  
*Human Resources Psychology – guide for authors* (romanian) / 135
- The Editors  
*Human Resources Psychology – guide for authors* (english) / 139
- The Editors  
*Human Resources Psychology – guide for authors* (french) / 143

## Sommaire

### Éditorial

- Adrian H. Pitariu  
*Paradigme a niveaux multiples dans la recherche organisationnelle* (roumain) / 6
- Adrian H. Pitariu  
*Paradigme a niveaux multiples dans la recherche organisationnelle* (anglais) / 10

### Lettres des éditeurs

- Delia M. Virga, Adrian H. Pitariu  
*... des éditeurs* (roumain) / 14
- Delia M. Virga, Adrian H. Pitariu  
*... des éditeurs* (anglais) / 16

### Études et recherches

- Irina Cozma  
*Le modele de justice organisationnelle dans sept pays* / 18
- Coralie Soudan, Bernard Gangloff  
*Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles* / 36
- Andrea Budean  
*Un model intégratif des conséquences des acquisitions au niveau individuel* / 54
- Philippe Sarnin, Christine Durif-Bruckert, Sabrina Rouat  
*Le rapport a la sante des travailleurs: contextes et strategies* / 72
- Irina Macsinga, Cristina Trifa  
*Les croyances des employés roumains relatives au stress professionnel. Les résultats d'un étude exploratoire roumain* / 90

### Méthodologie

- Dan Ispas  
*Le traitement par l'analyse de regression des variables de contrôle dans les études non expérimentales* / 107

### La psychologie des ressources humaines dans la pratique

- Andrei Ion  
*La perspective scientifique et fonctionnelle sur l'Assessment Center – étude de cas* / 111

### Recensions

- Romeo Zeno Crețu  
*Eugen Avram (coord.) Psihologia sănătății organizaționale, vol. 1, 2011* / 120
- Eugen Avram  
*Pamela Shockley-Zalabak, Sherwyn P. Morreale, Mihchael Z. Hackman, Building the High-trust Organization, Jossey-Bass, 2010* / 123
- Livia Niculae  
*Marian Popa, Statistici multivariate aplicate în psihologie, Editura Polirom, Iasi, 2010* / 125
- Lucia Gabriela Cristiana Predescu  
*Romeo Zeno Crețu, Amprenta comportamentală și evaluarea personalității, Editura Polirom, Iasi, 2010* / 128

### Conférences

- Daniela Vercellino  
*Conferința Națională de Psihologie Industrială și Organizațională – București, 2011* / 132
- Daniela Andrei  
*A 15-a conferință a Asociației Europene de Psihologia Muncii și Organizațională* / 133

### Standards de rédaction

- Les éditeurs  
*Psychologie des ressources humaines – guide pour les auteurs* (roumain) / 135
- Les éditeurs  
*Psychologie des ressources humaines – guide pour les auteurs* (anglais) / 139
- Les éditeurs  
*Psychologie des ressources humaines – guide pour les auteurs* (française) / 143

## Paradigma multi-nivelară în cercetarea organizațională

Adrian H. Pitariu<sup>1</sup>

Una din paradigmele care au marcat cercetarea organizațională și datorită căreia aceasta a avansat semnificativ în ultimii 20 de ani este paradigma multi-nivelară (Klein, Dansereau, & Hall, 1994; Kozlowski & Klein, 2000; Rousseau, 1985). Premisa fundamentală a acestei paradigme este cuprinsă în teoria sistemelor organizaționale și constă în faptul că organizațiile sunt sisteme complexe și dinamice cu nivele multiple (i.e., Katz & Kahn, 1966; Thompson, 1967). Astfel, în cadrul sistemului organizațional putem regăsi nivele multiple, cum ar fi: economie, industrie, organizație, grup, precum și nivelul individual, cu nivelele inferioare incluse și integrate în cadrul celor superioare. Paradigma multi-nivelară a luat naștere în urma constatării faptului că, în ciuda integrării sistemice, cercetarea organizațională în anii '80 era fracționată de teorii micro (i.e., nivelele individual și de grup) și teorii macro (i.e., nivel organizațional), ignorând complet sau în cea mai mare parte legăturile internivelare (Rousseau, 1985). Această fracționare s-a datorat, în mare parte, pregătirii de bază a cercetătorilor, cei cu pregătire psihologică fiind dedicați abordării micro, adică se focalizau pe înțelegerea atitudinilor, emoțiilor și acțiunilor individuale, iar cei cu pregătire economică și sociologică fiind dedicați abordării macro, adică studiul organizațiilor și al piețelor. Rezultatul acestei fracționări a fost, pe de o parte, crearea de subdiscipline care se ignorau reciproc și, pe de altă parte, acumularea de rezultate care, datorită faptului că nu se încadrau în doctrina subdisciplinei căreia îi erau afiliate, erau pur și simplu ignorate ca fiind produse ale unei cercetări imperfecte (Hitt, Beamish, Jackson, & Mathieu, 2007). În anii '80, însă, progrese teoretice și analitice au dus la o schimbare de paradigmă în cercetarea organi-

zațională, care a avut la bază prezumția că multe variabile dependente se aflau la confluența unor efecte care se regăseau la diverse nivele organizaționale (Rousseau, 1985). Astfel, premisa centrală în paradigma multi-nivelară este că indivizii sunt incluși în grupuri, care sunt incluse în departamente, care, la rândul lor, sunt incluse în organizații ș.a.m.d., iar această structură ierarhică are implicații majore pentru teoria și cercetarea organizațională.

Hall (1987: p.40) definea organizația ca fiind "[...] o colectivitate cu granițe relativ identificabile, ordine normativă, ranguri de autoritate, sisteme de comunicare și sisteme de coordonare a membrilor; această colectivitate are o relativă continuitate în mediu și este angajată în activități care sunt în general raportate la anumite scopuri [...]." Dată fiind natura ierarhică a organizațiilor, în care indivizii sunt organizați în colective sau grupuri care, la rândul lor, există într-un mediu organizațional, este evident faptul că variabilele situate la un anumit nivel ierarhic vor influența variabilele situate pe același nivel sau pe nivele ierarhice diferite. De exemplu, cercetări anterioare au investigat relația dintre normele de grup și comportamentul individual (Hackman, 1992), între structura organizațională și atitudinile individuale (Rousseau, 1978) sau între mediul organizațional și structura organizațională (Pfeffer & Salancik, 1978). Dacă paradigma multi-nivelară a avut un început relativ greoi în care cercetătorii s-au luptat inițial cu dezvoltarea argumentelor teoretice, iar apoi cu identificarea metodelor analitice adecvate prin care să testeze ipotezele generate, în ultimii 10 ani numărul cercetărilor care adoptă o abordare multinivelară a crescut exponențial.

În cele ce urmează nu îmi propun o prezentare detaliată a paradigmei multi-nivelare a

<sup>1</sup> University of Regina.  
Adresa de corespondență: adrian.pitariu@uregina.ca.

organizațiilor ci, mai degrabă, voi încerca să provoc interesul pentru această abordare. În ce privește problemele majore pe care trebuie să se concentreze cercetătorii interesați de studii multi-nivelare, Klein și Kozłowski (2000) au sugerat următoarele: natura și operaționalizarea conceptelor, alegerea modelului, definirea eșantionului pentru testarea ipotezelor și alegerea demersului analitic. În ceea ce privește natura și operaționalizarea conceptelor, este important ca fiecare construct din modelul teoretic supus testării să fie definit și explicat cu privire la nivelul la care se află (i.e., individual, grup, organizație etc.). Dacă la nivel individual acest demers este relativ simplu, la nivele superioare lucrurile devin ceva mai complicate. Astfel, conceptele de grup (i.e., diversitate, încredere, conflict, memorie tranzacțională, coordonare etc.) sau orice alt nivel superior sunt de trei tipuri: proprietăți globale, proprietăți comune membrilor grupului ("shared properties") și proprietăți configurale (Klein & Kozłowski, 2000).

Proprietățile globale sunt caracteristici descriptive obiective, care sunt ușor observabile, cum ar fi funcția echipei (i.e., echipa de proiect, echipa de negocieri etc.) sau locația echipei. / Proprietățile comune membrilor grupului sunt proprietăți emergente, care apar la nivelul grupului datorită experienței, valorilor, atitudinilor sau comportamentelor pe care membrii grupului le au în comun, cum ar fi încrederea, conflictul, modele mentale ori memoria tranzacțională (Klimoski & Mohammed, 1994; Korsgaard, Jeong, Mahony, & Pitariu, 2008; Lewis, 2003; Simons & Peterson, 2000). Pentru a măsura aceste constructe, datele trebuie culese la nivel individual, iar apoi, dacă există suficiență omogenitate în cadrul grupului și variabilitate între grupuri, trebuie agregate la nivel de grup. De asemenea, referentul în astfel de măsuri trebuie să fie grupul și nu individul (i.e., "avem încredere unul în celălalt" și nu "am încredere în ceilalți membrii ai echipei"). Proprietățile configurabile sunt, de asemenea, proprietăți care apar la nivelul grupului datorită experienței, valorilor, atitudinilor sau comportamentelor membrilor, dar reprezintă distribuția, pattern-ul sau variabilitatea caracteristicilor individuale din cadrul unui grup. Ca exemple avem: diversitatea vârstei, densitatea rețelei de

comunicații, compoziția personalității în grup etc. Pentru a măsura aceste constructe, datele trebuie culese la nivel individual, având individul ca referent, iar apoi agregate la nivel de echipă printr-o metodă corespunzătoare cu teoria (i.e., indici de variabilitate, minim, maxim etc.). Indiferent de tipul de construct, probabil cea mai dificilă sarcină este prezentarea motivului teoretic pentru care un concept trebuie operaționalizat la un nivel superior sau pentru care o caracteristică individuală trebuie operaționalizată la nivel superior și modul în care trebuie făcută operația de agregare.

Structura multinivelară poate varia în funcție de scopul cercetătorului, dar întotdeauna trebuie să fie dictată de teorie (Klein și colab., 1994). Probabil cele mai simple modele multi-nivelare sunt, de fapt, modele uni-nivelare care se referă la nivele superioare (i.e., grup, organizație etc.). În aceste modele, teoria este uni-nivelară, dar se referă la constructe care au proprietatea de comunalitate (i.e., caracteristici ale grupului, procese de grup, eficacitatea grupului etc.). În cazul acesta, cercetătorul trebuie să explice și să demonstreze procesul de emergență al constructului de la nivel individual (la care au fost culese datele) la nivelul superior teoretizat, la care se vor testa ipotezele propuse (Chan, 1998). Modele multi-nivelare mai complexe sunt modelele trans-nivelare, în care sunt teoretizate relații între constructe independente și dependente care se află la nivele teoretice diferite (Kozłowski & Klein, 2000). În această categorie intră modelele cu efecte directe, în care un construct aflat la un nivel superior are un efect direct asupra unui construct aflat la un nivel inferior (i.e., efectul climatului organizațional asupra satisfacției cu munca). În continuare, un alt tip de model trans-nivelar este modelul cu efecte mixte, în care un construct aflat la un nivel superior are un efect direct pe constructe aflate la același nivel, precum și la nivele inferioare (i.e., efectul climatului organizațional asupra performanței organizației, a grupului și a individului). În fine, un alt tip de model trans-nivelar este modelul moderator, în care o relație între două constructe este moderată de un construct care se află la un nivel superior (i.e., efectul climatului organizațional asupra relației dintre abilități cognitive și performanța indivi-



## Editorial

duală). Acestea sunt doar câteva posibilități reprezentative din multitudinea de modele multi-nivelare aflate la dispoziția cercetătorului (Kozłowski & Klein, 2000). Extrem de important și de reținut este faptul că nivelul fiecărui construct inclus într-un model multi-nivelar trebuie argumentat teoretic.

A treia problemă la care cercetătorii interesați de studii multi-nivelare trebuie să se gândească este alegerea eșantionului. Klein și Kozłowski (2000) discută pe larg relația dintre natura modelului testat și condițiile pe care trebuie să le satisfacă eșantionul. Pe scurt, modelele multi-nivelare discutate anterior se bazează pe prezumția că variabilele de la nivele superioare sunt relativ omogene în cadrul unui grup sau al unei unități și eterogene între grupuri sau unități. În același timp, variabilele de la nivelul inferior vor prezenta eterogenitate și variabilitate atât în interiorul unității, cât și între unități. De exemplu, în studiul performanțelor individuale, ne așteptăm ca indivizii care fac parte din același grup să fie relativ omogeni cu privire la un predictor al performanței, iar grupurile să aibă o caracteristică ce variază de la un grup la altul.

În fine, cea de-a patra problemă cu care se confruntă cercetătorul într-un studiu multi-nivelar este alegerea demersului analitic (Klein & Kozłowski, 2000). Analiza datelor multinivelare poate fi împărțită în două faze: în prima fază, trebuie justificată agregarea datelor de la nivel individual la nivelele superioare teoretizate; iar, în a doua fază, se testează relațiile dintre variabile. Pentru justificarea agregării sunt disponibili o serie de indici care trebuie calculați pentru fiecare variabilă care reprezintă proprietăți stabilite prin comunalitate, indici care ne vor indica dacă variabila respectivă poate fi agregată la un nivel superior sau nu. LeBreton și Senter (2010) disting între indici de fidelitate și de acord, tratând în articolul lor în detaliu indicii majori disponibili în fiecare categorie. Astfel, indicii de fidelitate sunt indici care “se referă la consistența evaluărilor unor ținte multiple realizate de evaluatori multipli” (LeBreton & Senter, 2010, p. 816), cum ar fi evaluarea proceselor de echipă de către membrii echipei. În contrast, indicii de acord ne arată “dacă scorurile furnizate de evaluator sunt interșanjabile în termeni de valori

absolute” (LeBreton & Senter, 2010, p. 816). Cele două tipuri de indici sunt complementare și adresează aceeași problemă, și anume, similaritatea evaluărilor furnizate de către mai mulți evaluatori. Deoarece o expunere detaliată a problemei agregării este dincolo de scopul acestui editorial, îi îndemn pe cei interesați să consulte bibliografia pentru a se familiariza cu această problemă.

În fine, ultima etapă sau problemă cu care ne confruntăm în analiza datelor multinivelare este testarea ipotezelor propuse într-o cercetare multi-nivelară. Probabil cea mai frecvent utilizată metodă de analiză este modelarea ierarhică liniară (*engl.* Hierarchical Linear Modelling – HLM) sau modelarea coeficienților aleatori (*engl.* Random Coefficient Modelling – RCM). HLM este o analiză care se desfășoară în două faze: mai întâi se modelează relațiile între variabilele aflate la nivelul cel mai de jos al modelului (Nivelul 1) în cadrul unităților superioare (i.e., echipe sau grupuri), iar apoi se modelează efectele variabilelor aflate la nivel superior (Nivelul 2) asupra coeficienților modelului de la Nivelul 1 pentru fiecare unitate superioară (Hofmann, 1997). Astfel, un efect semnificativ al unei variabile de Nivel 2 pe interceptul modelului de la Nivelul 1 va fi indicator pentru un efect principal trans-nivelar, iar un efect semnificativ al unei variabile de Nivel 2 pe interceptul pantei modelului de la Nivelul 1 va fi indicator pentru un efect trans-nivelar moderator. Aceste analize pot fi efectuate cu o serie de programe de analiză a datelor cum ar fi SAS, HLM, Lisrel etc.

În concluzie, paradigma multi-nivelară nu este o noutate în știință, dar emergența sa în cercetarea organizațională a deschis direcții noi pentru cercetătorii din acest domeniu și, într-adevăr numărul cercetărilor multi-nivelare a crescut exponențial în ultimii zece ani. Scopul acestui editorial este stârnirea interesului cititorilor pentru acest tip de demers științific. Așa cum se poate vedea din cele de mai sus, cercetarea multi-nivelară este deosebit de complexă, începând cu dezvoltarea modelului teoretic și terminând cu analiza datelor, dar în același timp este fascinantă pentru cei implicați. Acestea fiind spuse, așteptăm cu interes să primim pentru publicare în PRU primele manuscrise cu cercetări multi-nivelare.



## Bibliografie

- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 234-246.
- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Hall, R. H. (1987). *Organizations: Structures, processes and outcomes* (4<sup>th</sup> Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. (2007). Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels: Multilevel Research in Management. *Academy of Management Journal*, 50, pp. 1385-1399.
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23, pp. 723-744.
- Katz, O., Kahn, R. (1996). *The Social Psychology of Organizations*. 2nd Ed. New York, Wiley.
- Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, pp. 195-229.
- Klein, K. J., Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3, pp. 211-236.
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: construct or metaphor? *Journal of Management*, 20, pp. 403-437.
- Korsgaard, M. A., Jeong, S., Mahony, D. M., & Pitariu, A. H., (2008). A Multilevel View of Intragroup Conflict. *Journal of Management*, 34, pp. 1222-1252.
- Kozlowski, S. W. J. & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90).
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to twenty questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11, pp. 815-852.
- Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 587-604.
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York, Harper & Row.
- Rousseau, D. M. (1978). Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior. *Administrative Science Quarterly*, 23, pp. 521-540.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. In L. L. Cummings and B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7, pp. 1-37.
- Simons, T., & Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 102-111.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.

## The Multilevel Paradigm in Organizational Research

Adrian H. Pitariu<sup>1</sup>

One of the most significant paradigms of the last 20 years that has marked the field of organizational research is the multi-level paradigm (Klein, Dansereau & Hall, 1994; Kozlowski & Klein, 2000; Rousseau, 1985). The fundamental premise of this paradigm comes from the theory of organizational systems and resides in the fact that organizations are complex and dynamic systems with multiple levels (e.g., Katz & Kahn, 1996; Thompson, 1967). Thus, in any organizational system we find multiple levels such as industry, organization, group, individual etc.; with lower levels nested and integrated within the upper ones. The multi-level paradigm emerged after observing that, in spite of systemic integration, organizational research in the 1980s was still clustered around micro (e.g., individual and group level) and macro (organizational level) theories, neglecting completely or almost completely cross-level connections (Rousseau, 1985). This split was largely due to the background of the researchers, with those having a psychology background being prone to micro, focusing on understanding attitudes, emotions and individual actions, while those with economics and sociology backgrounds were more dedicated to the macro approach, studying organizations and markets. The result of this division led on one hand to the development of sub-disciplines, which were mutually ignoring each other, and on the other hand to the accumulation of results, which, because they did not perfectly fit the discipline they were affiliated with, were simply ignored as products of imperfect research (Hitt, Beamish, Jackson & Mathieu, 2007). In the 1980s though, the theoretical and analytical progress has led to the emergence of a new paradigm in organizational research, which was

based on the assumption that various dependent variables meet at the confluence of effects that could be found at various organizational levels (Rousseau, 1985). Consequently, the central premise of the multi-level paradigm is that individuals are nested in groups, which are also nested within departments, which are, in turn, nested within organizations, etc., and this hierarchical structure has major implications for the theory and research of organizations.

Hall (1987: p. 40) defined an organization as “[...] a collectivity with a relatively identifiable boundary, a normative order, ranks of authority, communication systems, and membership-coordinating systems; this community exists on a relatively continuous basis in an environment and engages in activities that are usually related to a set of goals [...]”. Given the hierarchical nature of organizations, in which individuals are part of communities and groups, which in turn dwell in an organizational environment, the fact that variables situated on the same hierarchic level will influence those situated on the same level or above or below is obvious. For instance, previous research has investigated the relation between group norms and individual behavior (Hackman, 1992), between organizational structure and individual attitudes (Rousseau, 1978) or between the organizational environment and organizational structure (Pfeffer & Salancik, 1978). If the multilevel paradigm had a relatively difficult start, with researchers struggling initially to develop theoretical arguments and then identifying adequate analytical methods for testing the generated hypotheses, during the past 10 years the number of researchers adopting the multilevel approach has grown exponentially.

<sup>1</sup> University of Regina.  
Adresa de corespondență: adrian.pitariu@uregina.ca.

In the following, I do not intend to provide a full analysis of the multi-level paradigm, but only intend to raise interest for this approach. Regarding the major issues the researchers should focus on, Klein and Kozlowski (2000) have suggested the following: nature and operationalization of concepts, choosing the model, defining the sample for hypothesis testing and choosing the analytical approach. Concerning the nature and operationalization of the concepts, it is important for each construct of the theoretical model which is tested to be defined and explained in terms of the existing level (e.g., individual, group, organization). While at the individual level this approach is relatively straightforward, at higher levels things become more complicated. Therefore, group concepts (e.g., diversity, trust, conflict, transactive memory, coordination, etc.) or any other higher level fall into one of the following categories: global unit properties, shared properties, and configural properties (Klein & Kozlowski, 2000).

Global properties are objectively descriptive characteristics, which are easily observable, such as team function (e.g., project team, negotiation team, etc.) or team location. Shared properties are emergent, being the consequence of experience, values, attitudes and behaviors that group members have in common, such as trust, conflict, mental models or transactive memory (Klimoski & Mohammed, 1994; Korsgaard, Jeong, Mahony & Pitariu, 2008; Lewis, 2003; Simons & Peterson, 2000). To measure these constructs, data should be gathered at the individual level and then aggregated to the group level, if there is sufficient homogeneity and variability in the group. Also, for this kind of measures the focus should be on the group rather than on the individual (e.g., “we trust each other” rather than “I have trust in the other group members”). Configural properties appear also at the group level due to the experience, values, attitudes and behaviors of group members, but represent the distribution, pattern or variability of individual characteristics. As examples, we have age diversity, the density of the communication network, or the personality structure in the group. For measuring these constructs, data should be gathered at the individual level, focusing on the individual and then

aggregated to the team level through a specific method related to the theory (e.g., variability index, minimum, maximum, etc). Regardless of the type of construct, the most difficult task is probably to develop the theoretical rationale for which a concept or individual characteristic should be operationalized at a superior level and how the aggregation should be done.

The multilevel structure may vary as a function of the research objectives but should always be informed by theory (Klein et al., 1994). Perhaps the simplest multi-level models are in fact single-level models which are related to higher levels (e.g., group, organization etc). In those models, the theory is single-level, but refers to constructs which have the property of commonality (e.g., group characteristics, group processes, group efficiency, etc.). In this case, the researcher has to explain and demonstrate the emergence process of the construct from the individual level (where the data is gathered) to the theoretically higher level, where the suggested hypothesis will be tested (Chan, 1998). More complex multilevel models are cross-level, theorizing relations between dependent and independent constructs found at different theoretical levels (Kozlowski & Klein, 2000). In this category we include models with direct effects, in which the construct of a superior level has a direct effect on others at a lower level (e.g., the effect of the organizational climate on work satisfaction). Further, another type of cross-level model is the one investigating mixed effects, in which a construct on a higher level has a direct effect on constructs on the same level or below (e.g., the effect of organizational climate on organizational, group or individual performance). Finally, another type of cross-level model is the moderated model, in which the relationship between two constructs is moderated by a higher level construct (e.g., the effect of organizational climate on the relations between cognitive ability and individual performance). These are just a few representative possibilities out of the multitude of multi-level models available (Kozlowski & Klein, 2000). A very important aspect that should be taken into consideration is the fact that the level of every construct included in a multi-level model must be theoretically argued.

## Editorial

The third issue researchers should focus on is choosing the research sample. Klein and Kozlowski (2000) discuss the relationship between the nature of the model tested and the conditions required by the sample. In short, the multilevel models discussed previously are based on the assumption that variables at higher levels are relatively homogenous within the group or unit and heterogeneous across groups or units. At the same time, variables at lower levels will show homogeneity and heterogeneity both within and between units. For instance, in the study of individual performance, it is expected that group members be relatively homogenous regarding a performance predictor and that groups have a variable feature from one group to another.

Finally, the fourth issue the researcher faces in a multilevel study is choosing the analytical approach (Klein & Kozlowski, 2000). Multilevel data analysis may be divided in two phases: first, the researcher should justify the aggregation from the individual level to a higher level; while in the second phase the relations between variables should be tested. To justify the aggregation of data, a series of indexes must be computed for each variable that has properties established through commonality, which will indicate if the discussed variable can be aggregated to a higher level or not. LeBreton and Senter (2010) distinguish between reliability and agreement indexes, detailing in their paper the most important available indexes in this category. According to them, reliability indexes “refer to the internal consistency of evaluations of multiple targets assessed by multiple raters” (LeBreton & Senter, 2010, p. 816), such as assessing team processes by the various team members. In contrast, agreement indexes show us whether “the scores provided by raters are interchangeable in terms of absolute values” (LeBreton & Senter, 2010, p. 816). The two types of indicators are complementary and assess the same issue, that of similarity between the evaluations provided by multiple assessors. A detailed presentation of the problem is not the purpose of this editorial, therefore I encourage those further interested by the subject to consult the references.

Finally, the last stage or issue we face when analyzing multilevel data is the hypothesis testing stage. Probably the most frequently used method of analysis is hierarchical linear modeling (HLM) or random coefficient modeling (RCM). HLM requires two stages: first, modeling the relations between variables at the lower level (Level 1) within higher level units (e.g., teams or groups), and then modeling the effects of variables from higher levels (Level 2) on the coefficients obtained at the lower level model, for each superior unit (Hofmann, 1997). Thus, a significant effect of a Level 2 variable on the intercept of a Level 1 model will be a main indicator of a cross-level effect and a significant effect of a level 2 variable on the slope intercept of a Level 1 model will show a cross-level moderator effect. These analyses could be run with various data analysis software packages such as SAS, HLM, Lisrel, R, etc.

To conclude, even though the multilevel paradigm is not a novelty for the world of science, its emergence in organizational research has led to opening new directions for researchers in this field and consequently the number of multilevel research papers has grown significantly in the past ten years. The purpose of this editorial is to raise interest among readers for this kind of scientific approach. As noticed above, multilevel research is very complex, starting with the development of the theoretical model and finishing with data analysis, but is at the same time fascinating for those involved. We are looking forward to receiving the first multi-level research to be published in PRU.

## References

- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology, 83*, pp. 234-246.
- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Hall, R. H. (1987). *Organizations: Structures, processes and outcomes* (4<sup>th</sup> Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

---

**Editorial**

- Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. (2007). Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels: Multilevel Research in Management. *Academy of Management Journal*, 50, pp. 1385-1399.
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23, pp. 723-744.
- Katz, O., Kahn, R. (1996). *The Social Psychology of Organizations*. 2nd Ed. New York, Wiley.
- Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, pp. 195-229.
- Klein, K. J., Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3, pp. 211-236.
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: construct or metaphor? *Journal of Management*, 20, pp. 403-437.
- Korsgaard, M. A., Jeong, S., Mahony, D. M., & Pitariu, A. H., (2008). A Multilevel View of Intragroup Conflict. *Journal of Management*, 34, pp. 1222-1252.
- Kozlowski, S. W. J. & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90).
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to twenty questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11, pp. 815-852.
- Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 587-604.
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York, Harper & Row.
- Rousseau, D. M. (1978). Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior. *Administrative Science Quarterly*, 23, pp. 521-540.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. In L. L. Cummings and B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7, pp. 1-37.
- Simons, T., & Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 102-111.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.



## ... de la Editori

Delia M. Virga, Adrian H. Pitariu

Revista *Psihologia Resurselor Umane* a fost fondată în 2003, sub auspiciile Asociației de Psihologie Industrială și Organizațională, fiind înființată de către prof. univ. dr. Horia D. Pitariu, care a fost editor șef al revistei timp de 7 ani. Revista a devenit un punct de referință în peisajul publicistic din domeniul psihologiei în general, și al psihologiei muncii și organizaționale, în special. Treptat, prin consistența teoretică și metodologică a articolelor scrise de autori români și străini, prin efortul susținut al echipei editoriale, precum și prin consecvența în respectarea standardelor de publicare, revista *Psihologia Resurselor Umane* a ajuns să fie clasificată de către CNCSIS în categoria B+, fiind în același timp indexată în baze de date internaționale de prestigiu – **PsychInfo** și **Société Française de Psychologie**.

Revista *Psihologia Resurselor Umane* a apărut fără întrerupere timp de 7 ani, de două ori pe an, un număr fiind publicat în aprilie și altul în octombrie.

Profesorul Horia D. Pitariu a reunit eforturile unei echipe editoriale care a publicat 14 numere de revistă. În bordul editorial al revistei figurează personalități marcante ale psihologiei mondiale, care au contribuit prin editoriale și articole la creșterea prestigiului revistei și au impus un standard ridicat în realizarea acesteia. Dintre aceștia, pot fi menționați Cary L. Cooper, Paul E. Spector, Frank J. Landy, Remus Ilieș, Jacques Leplat, Ivan T. Robertson, Dongo Rémi Kouabenan, Natalie J. Aleen, Thomas Li-Ping Tang, Les Worrall.

Eforturile orientate spre informarea și formarea psihologilor din domeniul muncii și organizațiilor au fost concretizate nu doar în publicarea unor articole de specialitate, ci și în prezentarea unor studii de caz sau a unor aspecte aplicative, a noilor apariții editoriale sau a unor dezbateri pe teme metodologice.

Din păcate, moartea profesorului Horia D. Pitariu în primăvara anului 2010 ne-a luat pe toți prin surprindere și a lăsat un mare gol în urma sa. Se cuvine să-i mulțumim pentru efortul depus de dânsul în construcția acestei reviste, alături de toți cei care și-au adus aportul la acest demers publicistic, cu dominante științifice, dar și cu conotații practice.

### Noi editori, noi obiective

După o perioadă în care doar am încercat să facem lucrurile să funcționeze în continuare, munca noastră a devenit din ce în ce mai coerentă. Astfel, conducerea Asociației de Psihologie Industrială și Organizațională a fost preluată de Dragoș Iliescu, conferențiar universitar la SNSPA București, doctor în psihologie organizațională. Acesta și-a asumat o misiune dificilă de a menține viu spiritul psihologiei industriale și organizaționale în România, prin extinderea asociației și continuarea organizării conferinței naționale anuale în domeniu, precum și prin organizarea diferitelor activități de formare și instruire a profesioniștilor din domeniu.

În contextul acestor schimbări, s-a propus o formulă de co-editorship în vederea coordonării revistei *Psihologia Resurselor Umane*, formată din Adrian Pitariu, asistent universitar la Universitatea din Regina, Canada, doctor în psihologie organizațională (România) și în comportament organizațional (SUA) și din Delia Virgă, conferențiar universitar la Universitatea de Vest, Timișoara, doctor în psihologie organizațională. Alături de aceștia, sunt implicați activ colegi de la Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, ce își aduc contribuția la obținerea și elaborarea materialelor pentru revistă. Astfel, le mulțumim în special Danielei Andrei, Cludiei Rus și Cătălinei Oțoiu pentru ajutorul și sprijin-

ul necondiționat și eficient acordat pentru fiecare aspect legat de revistă.

### Obiectivele echipei editoriale

Revista este dedicată publicării de articole originale, în mod special cercetări empirice, din toate domeniile psihologiei muncii, industriale și organizaționale și din domenii conexe. Sunt acceptate pentru alte secțiuni ale revistei și alte contribuții: articole teoretice în domeniul metodologiei, recenzii ale unor noi apariții editoriale din țară și din străinătate, studii de caz sub titlul *Managementul Resurselor Umane în Practică* etc.

Legat de revistă, ne-am propus un obiectiv ambițios dar necesar în contextul științific actual, și anume indexarea într-o a treia bază de date internațională pentru a obține recunoașterea CNAS, și apoi indexarea ISI prin menținerea acesteia la standarde cât mai înalte. Pentru a pregăti o astfel de ascensiune, ne-am propus să atragem spre publicare articole ale autorilor din țară și străinătate, ce corespund criteriilor de rigurozitate metodologică și actualitate teoretică ale domeniului.

Astfel, toate articolele trec printr-un proces de *blind peer review* iar revista este, dincolo de cotațiile interne (CNCSIS B+; BDI), editată la un nivel înalt calitativ în raport cu alte publicații din acest domeniu, în România. Se cuvine să mulțumim tuturor celor care au contribuit cu articole la realizarea revistei, dar și celor care s-au implicat cu entuziasm și responsabilitate în realizarea revizuirii articolelor și în formularea de feedback consistent pentru autori, feedback ce a contribuit la creșterea calității articolelor. Dintre aceștia menționăm pe: Daniela Vercellino, Coralia Sulea, Eugen Avram, Laurențiu Maricuțoiu, Ticu Constantin, Marian Popa,

Lucia Rațiu, având speranța unei bune colaborări viitoare.

Începând cu Martie 2011, în site-ul APIO (<http://www.apio.ro>), la secțiunea „Revista PRU”, se poate găsi arhiva revistei. Site-ul APIO a prezentat dintotdeauna cuprinsul și rezumatele revistei online, însă acum avem integral revista pe site, cel puțin în ceea ce privește numerele mai vechi. Vom actualiza această informație, în așa fel încât să se poată regăsi pe site toate numerele revistei în afară de ultimele două. Am luat această hotărâre pentru că dorim ca informația publicată în revistă să aibă o circulație cât mai largă în rândul cercetătorilor și a profesioniștilor. Membrii APIO primesc gratuit revista *Psihologia Resurselor Umane*, ca beneficiu al statutului de membru. De asemenea, pe site-ul menționat sunt prezentate și condițiile de publicare ale articolelor în cele trei limbi: română, engleză și franceză.

Din 2011 s-a instituit în cadrul APIO un premiu special, Premiul ”Horia D. Pitariu” ce recompensează cea mai bună cercetare a unui autor român, publicată în ultimul an, în țară sau în străinătate, în domeniul psihologiei muncii, organizaționale și industriale. Pentru a motiva dar, mai ales, pentru a recompensa eforturile autorilor români, am decis ca articolele publicate în revista *Psihologia Resurselor Umane* să intre automat în competiția pentru prestigiosul premiu. Astfel, exigențele legate de publicarea articolelor se vor reflecta în contribuții valoroase pentru comunitatea de specialiști în domeniul psihologiei muncii și organizaționale.

Speram ca eforturile noastre să se obiectiveze în ediții ale revistei PRU cât mai consistente și de o calitate superioară, care să aducă un plus de cunoaștere specialiștilor din domeniul psihologiei muncii și organizaționale. Ne-am bucura dacă am primi sugestii și contribuții legate de revistă pe adresa [revista@apio.ro](mailto:revista@apio.ro).



## From the Editors

Delia M. Virga, Adrian H. Pitariu

The Psychology of Human Resources journal was founded in 2003 under the auspices of the Association for Industrial and Organizational Psychology, established by Professor Horia D. Pitariu, who was the journal's editor for 7 years. The journal has become a reference for the Romanian psychological publishing environment in general, and for industrial and organizational psychology in particular.

Gradually, through the increased theoretical and methodological consistency of articles contributed by Romanian and foreign authors, through the effort of the editorial team, as well as compliance with international publishing standards, the journal has been classified by CNCSIS in the B+ category, and indexed in databases such as the prestigious – Société Française of Psychology and PsychInfo.

The journal has appeared continuously for seven years, biannually, with one issue published in April and another in September.

Professor Horia D. Pitariu brought together a team that has edited 14 issues of the journal. The editorial board of the journal included worldwide leading figures in psychology who have contributed articles and editorials and have set high standards of publication. Some of them are: Cary L. Cooper, Paul E. Spector, Frank J. Landy, Remus Ilieș, Jacques Leplat, Ivan T. Robertson, Dongo Rémi Kouabenan, Natalie J. Aleen, Thomas Li-Ping Tang, Les Worrall.

The efforts to inform and train psychologists in industrial and organizational psychology have been embodied not only in articles, but also in case studies, or applications of some aspects of new publications, or methodological debates.

Unfortunately, the death of Professor Horia D. Pitariu in the spring of 2010, we took all by surprise and left a great void to fill. We will hereby thank him for his efforts in the development of this journal, and all who have

contributed to this editorial approach, with a scientific dominant but also with a touch of practical flavour.

### New editors, new goals

After a period of time when we tried to keep things working in order to continue to publish, our work has become more coherent. Thus, the leadership of the Industrial and Organizational Psychology Association was taken up by Dragoș Iliescu Ph.D., Associate Professor at SNSPA Bucharest, who took over the difficult task to keep alive the spirit of industrial and organizational psychology in Romania, by extending the association and organizing the annual national conference, and organizing various training activities and training of the professionals.

In light of these changes, a formula of co-editorship was proposed, to coordinate Psychology Journal of Human Resources. As such, Adrian Pitariu Ph.D., Assistant Professor at the University of Regina, Canada, and Delia Virgă Ph.D., Associate Professor at the University of West Timișoara took over editorial duties for the journal along with a group of colleagues from the Babeș-Bolyai University, Cluj-Napoca who contributes consistently to obtain and develop materials for review. So, thanks particularly to Daniela Andrei, Claudia Rus and Cătălina Oțoiu for the help and unconditional support given to every aspect of the magazine.

### The objectives of the editorial team

The journal is dedicated to publish original articles, especially empirical research in, industrial and organizational psychology and related

---

**From the Editors**

fields. Other contributions are accepted for other sections of the magazine: theoretical articles in the methodology, book reviews, case studies under the title "Human Resources Management in practice", etc.

Now, we set an ambitious but necessary goal in the current scientific context, namely the indexing in a third database to obtain international recognition of CNAS, and then ISI indexing of the journal PRU. To get ready for this jump, we wanted to attract manuscripts to be considered for publication from authors from Romania and abroad, that meet the rigorous methodological and theoretical requirements in the field.

Thus, all articles go through a blind review process and the journal is recognized as being edited at a high level of quality compared to other publications in the field in Romania. Thanks are due to all authors who contributed to the achievements of the journal, and to those who were involved with enthusiasm and responsibility in the manuscript reviews by giving constructive feedback to authors, thus contributing to the high quality of articles. Of these we mention: Daniela Vercelino, Coralia Sulea, Eugen Avram, Laurențiu Maricuțoiu, Ticu Constantin, Marian Popa, Lucia Rațiu with the hope of a better future collaborations.

Since March 2011, the journal archive can be found on the APIO website (<http://www.apio.ro>). The APIO website always displayed online the contents and abstracts of the journal, but now we have full text articles on the website, with a 12

months blackout period. Thus, we will update this information such that readers can find on the website all the numbers except for the last two issues. We made this decision because we want the information published in the magazine to have the widest circulation possible among researchers and professionals. APIO members receive the journal free as part of their member benefits. Also on the website are presented the conditions and guidelines for publishing in three languages: Romanian, English and French.

Starting with 2011 APIO has set up a special award: the "Horia D. Pitariu Award" for the best research published by a Romanian researcher in the last year at home or abroad in the field of work, industrial and organizational psychology. To motivate but especially to reward Romanian authors we have decided that the articles published in this journal will automatically be entered in the competition for this prestigious award. Thus, the requirements that have to be met to publish in the journal will reflect the valuable contributions to the community of specialists in work and organizational psychology.

We hope that our editorial efforts will materialize in new issues of the Psychology of Human Resources journal, and we will strive for this journal to consistently contribute to the knowledge and development of professionals in industrial and organizational psychology. We would appreciate any suggestions and recommendations related to the journal at [revista@apio.ro](mailto:revista@apio.ro).

## Organizational Justice Model across Seven Countries

Irina Cozma<sup>1</sup>

*„Human nature, human culture, and the uniqueness of each human being lead to the conclusion that each person is in some ways like all other persons, like some other persons, and like no other person”.*  
M. Durojaiye

### Abstract

In general research that has examined organizational justice (OJ) across countries has failed to prove first the measurement equivalence of their measures, thus making their results questionable. The present study focuses on the measurement equivalence of the three factor OJ model in seven countries (four languages) with the aim of seeing if the three factor model of OJ holds across these countries. The basic question that we want to answer is „Do respondents from different countries interpret the OJ measure in a conceptually similar manner?”. In subsidiary we looked at the effect of language and geographical location.

Our findings indicate that OJ is equivalent across all seven countries (configural, metric, scalar and uniqueness equivalence). Different sub-models are discussed (grouped by language and geographical location). Results indicated that *neighbor* countries that share the *same language* have a better fit of the three factors OJ model.

**Key words:** measurement equivalence, organizational justice, countries, CFA.

### Résumé

Dans la recherche générale qui a examiné la justice organisationnelle (JO) dans différents pays n'a pas réussi à prouver d'abord la mesure de l'équivalence de leurs mesures, ce qui rend leurs résultats discutables. La présente étude se concentre sur la mesure de l'équivalence du modèle à trois facteurs JO dans sept pays (quatre langues) dans le but de voir si le modèle à trois facteurs du JO est cohérent à travers ces pays. La question fondamentale que nous voulons réponse est «Ne répondants provenant de différents pays interprètent la mesure JO d'une manière conceptuellement similaire?». En plus nous avons examiné l'effet de la langue et l'emplacement géographique.

Nos résultats indiquent que JO est équivalent dans tous les sept pays (configuration, métriques, l'échelle et l'unicité d'équivalence). Différents sous-modèles sont discutés (regroupés par langue et l'emplacement géographique). Les résultats indiquent que les pays voisins qui partagent la même langue ont un meilleur ajustement du modèle à trois facteurs JO.

**Mots clés:** mesure d'équivalence, la justice organisationnelle, les pays, CFA.

### Rezumat

În general, cercetările care au examinat justiția organizațională (JO) în țări diferite nu au reușit să dovedească de la început echivalența măsurilor lor, făcând astfel rezultatele lor discutabile. Studiul de față se concentrează pe măsurarea echivalenței unui model cu trei factori de JO în șapte țări (patru limbi), cu scopul de a vedea dacă modelul JO cu trei factori funcționează în aceste țări. Întrebarea de bază la care vrem să răspundem este „Respondenții din mai multe țări interpretează măsura JO într-un mod conceptual similar?”. În plus am analizat efectul datorat limbii folosite și a locației geografice.

<sup>1</sup> University of Tennessee.  
Adresa de corespondență: icozma@utk.edu.

### Organizational Justice Model across Seven Countries

Descoperirile noastre indică faptul ca JO este echivalentă în toate cele șapte țări (configurație, măsuri, echivalență de scară și unicitate). Diferite sub-modele sunt discutate (grupate după limbă și localizarea geografică). Rezultatele au indicat că țările vecine care împărtășesc aceeași limbă au o potrivire mai bună a celor trei factori ai modelului de JO.

**Cuvinte-cheie:** măsurare echivalenței, justiție organizațională, țări, CFA

Cross-cultural comparisons are interpretable only when evidence is given for the equivalence/invariance of the measures (ME/I). Without an explicit examination of equivalence, no claims can be made about cross-cultural differences and similarities. The importance of measurement equivalence should not be underestimated, because „violations of measurement equivalence assumptions are as threatening to substantive interpretations as is an inability to demonstrate reliability and validity” (Vandenberg & Lance, 2000).

An important aspect of organizational behavior that makes sense to be analyzed in cross-cultural research is organizational justice (OJ). This is because a productive relationship between the organization and its employees depends on the compensation system, rewards, etc. in all parts of the world. More than this, Cropanzano, Bowen and Gilliland (2007) argue that „justice defines the very essence of individuals’ relationship to employers” (p. 34). Along with Cropanzano et al., (2007), we agree that justice can be a core value that defines organization’s identity with its stakeholders, both internally and externally.

As we will see below, a lot of research about OJ between countries was done by directly comparing the means or testing the hypotheses or the specific models, but not much attention was given to first proving the measure invariance. However, a measure cannot identify true differences across countries without first proving that the measure is actually measuring the same thing across those countries. Because we believe that this is an important issue, the present research focuses on ME/I of OJ in seven countries\* (four languages) in order to see if the three factor model of OJ holds across these countries. The basic question that we want to answer is „Do

*respondents from different countries interpret the OJ measure in a conceptually similar manner?”*. In subsidiary we will look at the effect of language and geographical location.

## 1. Literature review

### 1.1. Measurement equivalence / invariance (ME/I)

Equivalence is a function of characteristics of an instrument and of the cultural groups involved. Briefly, equivalence refers to the measurement level at which scores obtained in different cultural groups can be compared (Drasgow & Kanfer, 1985; Van de Vijver & Leung, 1997). Meredith (1993) defined measurement equivalence as the condition where individuals with equivalent *true scores* would have the same probability of a particular *observed score* on an associated test. Thus, demonstration of measurement equivalence is a logical prerequisite to the evaluation of substantive hypotheses regarding group differences.

Multi-group confirmatory factor analysis (MGCFA) examines the change in overall goodness-of-fit indices (GFI) when cross-group constraints are imposed on a measurement model (Cheung & Rensvold, 2002). The literature mentioned various steps in order to achieve measure equivalence (Hui & Triandis, 1985; Steenkamp & Baumgartner, 1998; Van de Vijver & Leung, 1997; Vandenberg & Lance, 2000). In order to compare countries, relying on measures with proven configural, metric, and scalar invariance is a must. In addition, uniqueness variance (residual variance) is recommended but not necessary (Cheung & Rensvold, 2002; Maitland, Dixon, Hultsch, & Hertog, 2001; Van-

\* Western European countries (France and Spain), Eastern Europeans countries (Moldavia and Romania), and South American countries (Brazil, Mexico and Venezuela).

### Organizational Justice Model across Seven Countries

denberg & Lance, 2000; Woehr, Sheehan, & Bennett, 2005; Woehr, Arciniega, & Lim, 2007).

Configural invariance requires that the items in the measuring instrument exhibit the same configuration of loadings in all countries (i.e., each group has the same factor pattern). As Vandenberg and Lance (2000) point out, failure to reject the null hypothesis (i.e., finding support for ME/I) has two implications. First, it means that respondent groups were employing the same conceptual frame of reference and thus ultimately might be compared with reference to measures that reflect equivalent underlying constructs. Second, it means that the further tests of additional aspects of ME/I may proceed inasmuch as they are nested within the test of configural invariance. However, if the null hypothesis is rejected, neither tests of group differences or additional ME/I tests are justified—it makes no sense to conduct tests of group differences when the constructs that are being measured differ across groups. Poor fit of this model indicates that either the factor structure does not hold across the samples or that the model is misspecified in one or more samples.

Metric invariance (or weak factorial) assesses whether the factor pattern weights (i.e., factor loadings) are equal across the groups (i.e., the strength of the relationship between specific scale items and the underlying constructs is invariant). In so doing, one determines whether item scores are scaled to the factor scores using the same unit of measurement across the groups. It is tested by restricting the factor loading of each item on its corresponding factor to be the same across groups (Vandenberg & Lance, 2000).

Scalar (or strong) invariance assesses whether the factor loadings and intercepts are equal across the groups. This indicates that individuals who have the same value on the latent variable would obtain the same value on the observed variable regardless of their group membership. When scalar invariance has been shown for a measure, the measure may be used to assess cross-group mean differences on the observed scores of the measure (Meredith, 1993; Steenkamp & Baumgartner, 1998). If scalar invariance is not supported for a measure, the measure should not be used for cross-group mean comparisons because bias exists in how

the groups respond to the indicators. Two possible causes of this bias could be group differences in (a) levels of extreme response styles, whereby one group has a greater tendency to select the extreme points on a Likert-type scale, or (b) acquiescence response styles, whereby one group has a tendency to systematically give higher or lower responses (e.g., collectivistic countries use more the higher part on a Likert-type scale; Smith & Fischer, 2008).

The last test is the unique (or strict) invariance across groups. Residual or error variance is the portion of item variance not attributable to the variance of the associated latent variable. As Cheung and Rensvold (2002) mention testing for the equality of between-group residual variance determines if the scale items measure the latent constructs with the same degree of measurement error. This test is undertaken by constraining like items' uniquenesses to be equal between groups and error-variance/uniqueness invariance implies that the item reliabilities (and therefore the scale reliabilities) are the same across groups (Beckstead, Yang, & Lengacher, C. A., 2008). Differences in vocabulary, idioms, grammar, syntax, and the common experiences of different cultures may produce residual non-invariance (Malpass, 1977). However, Byrne and Watkins (2003), Woehr et al., (2005), and Selig, Card, and Little (2008) note that the requirement that error-variances be invariant across groups is considered to be excessively stringent and of little practical value.

The test that was traditionally used to compare between models is chi-square. If the chi-square difference statistic does not reveal a significant difference between the original and the constrained-equal models, then the researcher concludes that the model has measurement invariance across groups (that is, the model applies across groups). But Cheung and Rensvold (2002) and others (Meade, Johnson, & Braddy, 2006; Meade, Johnson, & Braddy, 2008) show that chi-square is not an adequate test because of its sensitivity to the sample size and model complexity. Their analysis and choices of the indices were based on the following criteria: the indices should not be affected by model complexity or sample size and they should not be redundant. Therefore they recom-



### Organizational Justice Model across Seven Countries

mended the use of RMSEA, CFI, McDonald's NCI and Gamma Hat (see more details in the analysis section).

#### 1.2. Organizational Justice

Justice, as Cropanzano et al., (2007) argue, is a subjective and descriptive concept in that it captures what individuals believe to be right, rather than an objective reality or a prescriptive moral code. Therefore, justice is a very volatile concept that can be very detrimental in a work setting if it is not managed carefully.

Organizational justice is a term used to describe the role of fairness in the workplace (Greenberg, 1995). Although there has been an ongoing debate regarding the structure of justice, three types of justice perceptions have generally been examined. These are distributive justice (i.e., fairness about outcomes, Adams, 1965), procedural justice (i.e., fairness about the processes by which outcomes are allocated, Leventhal, 1980), and interactional justice (i.e., fairness about interpersonal treatment, Bies & Moag, 1986).

Similar to other concepts, organizational justice has been studied predominantly in North America. As Skarlicki (2001) argues, we know less about how employees from other countries make fairness judgments and react to their perceptions. And this despite the fact that cross-cultural research suggests that although concerns about justice may be universal, operationaliza-

tion of justice standards is highly particularistic (Greenberg, 2001). Greenberg (2001) argues that people may have different perceptions of fairness because they have internalized different norms and values. To the extent that different norms and values prevail in various countries, these will distinguish the culture of those countries, and in doing so, they will account for differences in perception of fairness.

Nevertheless, as we stated above, the first step in analyzing countries' differences is to be sure that the measures used are equivalent across those countries. A look at the studies that have incorporated OJ measures across countries (Table 1) shows that this necessary first step was almost always skipped, and in some cases the measures were not even translated from English to the respective languages. Therefore, their conclusions about country differences might not reflect true differences but measurement issues, and consequently they are questionable.

For example, in the special issue of *The International Journal of Conflict Management* dedicated to cross-cultural studies about organizational justice, Greenberg (2001) summarized some studies that showed non-significant differences between cultures (Rahim, Magner, Antonioni, & Rahmna., 2001; Pillai, Willims, & Tan, 2001), and others that showed significant interaction effects (Au, Hui, & Leung, 2001; Blader, Chang, & Tyler, 2001). However, if you take a

**Table 1.** Organizational Justice researches across countries

Authors	Countries	Translation	Translation procedure	Configural equivalence	Metric equivalence	Scalar equivalence	Uniqueness equivalence
Rahim et al. (2001)	Bangladesh	-	-	-	-	-	-
Reithel et al (2007)	Hong Kong	-	-	-	-	-	-
Rigotti et al (2007)	Germany	-	-	-	-	-	-
Blader et al (2001)	Taiwan	X	-	-	-	-	-
Leung et al (1996)	China	X	-	-	-	-	-
Chang (2002)	Korea	X	-	-	-	-	-
Au et al (2001)	China	X	x	-	-	-	-
Giacobbe-Miller (2003)	China, Russia	X	x	-	-	-	-
Tzafirir & More (2006)	Israel, Hungary	X	x	-	-	-	-
Lam et al (2001)	China	X	x	-	-	-	-
Pillai et al (2001)	Germany, India, Hong Kong	-	-	x	-	-	-
Ang et al (2003)	China	X	x	x	x	-	-
Kim & Leung (2007)	China, Japan, Korea	X	x	x	x	-	-

Note: x = presence of that step; - = absence of that step.

### Organizational Justice Model across Seven Countries

closer look at these studies, you see that they suffer from some of the above-mentioned problems. Rahim et al., (2001) used the English version of the Organizational Justice Instrument for the Bangladesh sample with the pretext that „the faculty members and business managers in Bangladesh commonly understand this language” (p. 338). They proceeded forward, analyzing mean differences between US and Bangladesh samples without looking at any measurement equivalence indices.

Blader et al., (2001) used a US and a Taiwanese sample, mentioning that „each sample received a survey in their native language” (p.302) but failed to mention any details about how this translation was done. Furthermore, they did not assess the measurement invariance of their scale in any way and just proceeded to compare the means of their model between countries.

Beside the special issue of *The International Journal of Conflict Management*, we identified some other disparate studies that incorporated OJ across countries. Among them we found many questionable results mainly due to a lack of translations and/or lack of proof for measurement invariance (see Table 1).

However, none of these studies took into account the complete package that is necessary to prove before comparing means across countries: proper translation and demonstration for configural, metric, scalar (and uniqueness) invariance. The present research serves to bring a more adequate approach to OJ across countries by testing the measurement equivalence of the three factor OJ model in seven different countries (Brazil, France, Mexico, Moldavia, Romania, Spain and Venezuela). The present study will follow the procedure of translation – back translation of the English version of OJ measure in four languages (French, Portuguese, Romanian, and Spanish) and will check for configural, metric, scalar and uniqueness invariance in order to verify the measurement equivalence.

The basic question that we want to answer is „Do respondents from different countries interpret the OJ measure in a conceptually similar manner?”. In subsidiary we will look at the effect of language and geographical location. If the model for all seven countries taken together does not hold, we expect that the fit will be better

when grouping countries by language and/or geographical location. Moreover, previous research (Davidov, 2008; Schmidt, Muhlar, & Power, 2005) has shown through CFA's that neighboring countries that share the same language behave similarly (e.g., better fit of the model)

*RQ1: Do respondents from different countries interpret the OJ measure in a conceptually similar manner?*

*RQ2: Compared to the seven-country model, will the fit be better when the model includes only the countries which speak the same language?*

*RQ3: Compared to the seven-country model, will the fit be better when the model includes only countries located geographically in the same area?*

*H1: Compared to the seven-country model, the fit will be better when the model includes only countries which speak the same language and are located geographically in the same area?*

## 2. Methods

### 2.1. Translation procedure

Because translation equivalence is an important issue in cross-cultural studies, there are a series of translation procedures developed. The most known is the translation – back – translation procedure (Werner & Campbell, 1970), that consists of a translation followed by an independent back translation. Similarity of the original and back-translated test is seen as evidence of appropriate translation. However, this method lost popularity because usually a verbatim translation is provided, which is not necessarily the best one. While this allows for an accurate and relatively literal translation, it does not always accommodate subtle differences in the meaning of the words (Silverthorne, 2005) and remains too close to the syntax and vocabulary of the original and therefore seems unnatural (Grisay, 2002). Van de Vijver (2000) considers that a good translation requires the combined expertise of linguistic experts who take care of the *linguistic equivalence* and psychological experts who ensure *psychological equivalence* as well as *psychometric adequacy*. Geisinger (1994) recommended the use of an



### Organizational Justice Model across Seven Countries

editorial board as a more effective alternative to back translation. The *editorial board* is composed of a group that meets the same qualifications as the original translator. The board carefully reviews the translation or adaptation. This could occur in the form of a meeting or thorough individual reviews, followed by a discursive process wherein the translator and panel reconcile any differences or concerns. A similar procedure is the *committee approach* that involves a committee of bilinguals who translate and adapt an instrument (Van de Vijver & Leung, 1997).

In the present research a combination of these strategies was adopted. First, the measures were translated into the second language (Romanian, Spanish, Portuguese, and French\*) by two individuals who were native in one of the four languages. Being aware that the English words „justice” and „fairness” are not easily translated into some languages (Leung, 2005), we dedicated some extra time to explain to the translators the meaning of these words.

Second, a consolidated version of these two translations was back translated in English by two other individuals, and these versions were again consolidated into one, which was compared with the original English version.

Even if in this process of translation – back translation significant discrepancies were not observed, the Romanian, Spanish, Portuguese, and French versions were also revised by some people who spoke the respective languages. They were not involved in the actual translation but only in a check of accuracy of the translation (which is an accepted procedure according to Van de Vijver & Leung, 1997). This was necessary in order to provide a more fluent version, which is not looking just for a verbatim reproduction of the English version, but also takes in consideration the natural flow of the language. The majority of the people involved in this process had a Psychology and/or Human Resources background (except for the person checking the French version) that ensured a more adequate translation.

The last step was to pre-test the measures on two people for each language, and last adjustments were made. Pre-testing the translated measure is an important step in consolidating the final version of the measure (Brislin, 1980, 1986). The aim of this step was to clear the four versions from potential language issues. Furthermore, the Spanish version was double checked for Mexico and Venezuela before the measure was applied. In addition, the Portuguese version was pre-tested in Brazil and some small differences were reconciled. The Romanian version was checked in Moldavia (where the official language is Romanian, but there are Russian influences) but no important differences were found.

#### 2.2. Participants and Procedure

Countries are grouped according to geographic proximity and Hofstede's (1980) individualism-collectivism dimensions: more individualistic countries from Western Europe (France and Spain), followed by a group of countries somewhere in between collectivism and individualism, like Latin America's countries (Venezuela, Mexico, and Brazil), and more collectivistic countries from Eastern Europe (Romania and Moldavia\*\*). All participants were employees.

A link with the translated versions of the measures was distributed by several contact people\*\*\* in each participating country. Each time that they sent the link with the OJ measure to their organizations and/or social network connections, we also received that email. Following this procedure allowed us to count the number of people who received the link in order to keep track of the response rate. Participation in the study was voluntary and anonymous.

In this study, 748 questionnaires were collected from seven countries. The overall response rate was 35% (Table 2). In an effort to increase the response rate, follow-up procedures were initiated after one week. However, this effort did not yield much of an increase, although the number did augment in some cases. The mean age of the respondents from all coun-

\* Romanian, Spanish, Portuguese and French versions of the instrument are available from the author.

\*\* Even if Moldova is not in Hofstede's research, because its proximity and common historical background to Romania, included language, we can assume that it is a collectivistic culture too.

\*\*\* The number of contact persons varied for each country. See below the sample description for more details.

**Organizational Justice Model across Seven Countries****Table 2.** Sample characteristics

Countries (n = 748)	Response rate	Gender		Age			
		Male	Female	M	SD	min	max
Brazil (n = 77)	33 %	45% (n=42)	55% (n=35)	34.77	11.26	20	73
France (n = 148)	32 %	56% (n=83)	44% (n=65)	27.33	9.4	18	57
Mexico (n = 58)	59 %	53% (n=31)	47% (n=27)	33.21	8.22	23	57
Moldavia (n = 75)	47 %	36% (n=27)	64% (n=48)	27.25	5.74	18	58
Romania (n = 160)	14 %	22% (n=35)	78% (n=125)	27.6	6.71	20	56
Spain (n = 110)	37 %	45% (n=50)	55% (n=60)	32.7	6.6	24	55
Venezuela (n = 120)	11 %	57% (n=69)	43% (n=51)	44.1	11.4	23	68

Note: n = number of subjects; M = mean; SD = standard deviation.

tries was 32.03 (min=18, max=73, SD=10.52), and 44.3% (n=331) were male.

*Brazilian sample.* The Brazilian sample was recruited from six different social networks from all over the country. The link with the Portuguese version of the questionnaire was sent to a total of 235 employees, and 77 usable questionnaires were received in return (33 %). The mean age of the respondents was 34.77 (min= 20, max=73, SD=11.26), and 45% (n=42) were male.

*French sample.* The French sample was recruited from four different sources from all over the country: (a) two sources from academic environments, (b) one from a multinational manufacturing company, and (c) one from an architecture network. The link with the French version of the questionnaire was sent to a total of 477 employees, and 148 usable questionnaires were received in return (32 %). The mean age of the respondents was 27.33 (min=18, max=57, SD=9.4), and 56% (n=83) were male.

*Mexican sample.* The Mexican sample was recruited from four different social networks from all over the country. The link with the Spanish version of the questionnaire was sent to a total of 98 employees, and 58 usable questionnaires were received in return (59 %). The mean age of the respondents was 33.21 (min= 23, max=57, SD=8.22), and 53% (n=31) were male.

*Moldavian sample.* The Moldavian sample was recruited from six different sources: (a) a network of non-profit organizations, (b) a local distribution company and (c) four different group networks. Both sources were located in the capital city, which assured a large heterogeneity of the population (the capital attracts people from all over the country). The link with

the Romanian version of the questionnaire was sent to a total of 162 employees, and 75 usable questionnaires were received in return (47 %). The mean age of the respondents was 27.25 (min=19, max=58, SD=5.74), and 36% (n=27) were male.

*Romanian sample.* The Romanian sample was recruited from a big multinational company located in the capital city, which assured a large heterogeneity of the population (the capital attracts people from all over the country). The link with the Romanian version of the questionnaire was sent to 1143 employees, and 160 usable questionnaires were received in return (14 %). The mean age of the respondents was 27.6 (min=20, max=56, SD=6.71), and 22% (n=35) were male.

*Spanish sample.* The Spanish sample was recruited from seven different social networks. All of them were working in national or multinational companies all over the country. The link with the Spanish version of the questionnaire was sent to a total of 297 employees, and 110 usable questionnaires were received in return (37 %). The mean age of the respondents was 32.7 (min=24, max=55, SD=6.6), and 45.5% (n=50) were male.

*Venezuelan sample.* The Venezuelan sample was recruited from three different sources: a) a big university and b) two networks. The link with the Spanish version of the questionnaire was sent to a total of 11000 employees, and 120 usable questionnaires were received in return (11 %). The mean age of the respondents was 44.1 (min=23, max=69, SD=11.4), and 57.5% (n=69) were male.

### Organizational Justice Model across Seven Countries

As an observation, when the sample was collected from a couple of small-median sources, the response rate was bigger than when the sample was collected from just one major source (Romania and Venezuela).

#### 2.3. Organizational Justice Measure

In this study, the three factor model of organizational justice (distributive, procedural, and interactional) was measured with a composite of three scales. We considered the 14 items of these scales the most adequate for a cross-cultural study for two reasons: 1) they use short, simple sentences and straightforward words (which are recommended by Brislin, 1980; van de Vijver & Leung, 1997), and 2) they capture very clearly all the facets of their respective dimensions. Although Colquitt's measure (2001) is often the OJ measure of choice, we chose not to use it for a number of reasons. First, in trying to translate the measure, we faced major discrepancies between translations for the same language and even received comments from the translators that the items could not be accurately translated. Second, even in English, if we compare the Colquitt version with other measures of OJ, we can notice that Colquitt measure has longer sentences and uses abstract or vague words which gives a translator a lot of freedom in interpreting and translating items (e.g., upheld, enact, candid, consistently, appropriate). This can result in drastically different translations across various translators and languages. On the other hand the questions form the measure we picked are easier and direct (the respondents don't have to make complicated judgments). We accept that Colquitt measure might be more suitable to be used in English speaker countries but in this case of using multiple countries and translations we decided to proceed with some OJ questions from which we could receive a more accurate translation for all four languages.

##### a. Distributive justice (DJ)

Price and Mueller (1986) measure distributive justice with a six-item scale. These items were measured with a five point Likert-type response scale (1 = Not fair at all, 5 = Very fair) and were related with the perceived fairness of the rewarding system. In the present study the internal consistency for this dimension by coun-

try was as following: Brazil  $\alpha = .92$ , France  $\alpha = .85$ , Mexico  $\alpha = .94$ , Moldova  $\alpha = .90$ , Romania  $\alpha = .90$ , Spain  $\alpha = .89$ , and Venezuela  $\alpha = .96$ .

##### b. Procedural Justice (PJ)

Sweeney and McFarlin (1993) constructed four items to measure procedural justice. These items asked respondents about the fairness of four general procedures: those used to communicate performance feedback, to determine pay raises, to evaluate performance and to determine promotions. For example, one question read „How fair or unfair are the procedures used to determine salary increases?” These items were measured with a five point Likert-type response scale (1 = Very unfair, 5 = Very fair). In the present study the internal consistency for this dimension by country was as following: Brazil  $\alpha = .88$ , France  $\alpha = .86$ , Mexico  $\alpha = .89$ , Moldova  $\alpha = .87$ , Romania  $\alpha = .89$ , Spain  $\alpha = .88$ , and Venezuela  $\alpha = .88$ .

##### c. Interactional justice (IJ)

Moorman (1991) developed four items to tap the fairness perceptions of the interactions that accompanied an organization's formal procedures. These items were measured with a five point Likert-type response scale (1 = Very unfair, 5 = Very fair). Items for this factor included questions that focused on the interpersonal behavior of the supervisor. For example, specific items asked whether the supervisor provided timely feedback about decisions and their implications, or whether the supervisor dealt with the employee in a truthful manner. In the present study the internal consistency for this dimension by country was as following: Brazil  $\alpha = .90$ , France  $\alpha = .84$ , Mexico  $\alpha = .90$ , Moldova  $\alpha = .88$ , Romania  $\alpha = .88$ , Spain  $\alpha = .86$ , and Venezuela  $\alpha = .90$ .

### 3. Data Analysis

The data analysis involved two steps: examining the overall fit of the three-factor model for each country (within country analysis), as well as a look at the differences between countries (across country analysis). Along with Meade et al. (2008), we believe that first doing a careful independent examination of the fit of the model in each country may be more infor-

### Organizational Justice Model across Seven Countries

mative than directly examining the joint fit of the data in two or more countries concurrently.

In order to start the analysis and to identify the model, the variance of the latent constructs was fixed at one during parameter estimation, but correlations between the latent constructs were allowed. The model parameters were estimated according to the maximum likelihood (ML) criterion. The global goodness of fit (GoF) of the model was assessed via the root mean square error of approximation (RMSEA) and the comparative fit index (CFI) which are the two most frequently reported indicators in cross-cultural studies (Byrne & Watkins, 2003; Byrne, 2004; Cheung & Rensvold, 2002; Davidov, 2008; Meade et al, 2008; Raju, Laffitte, & Byrne, 2002; Schmidt et al, 2005; Schertzer, Laufer, Silvera, & McBride, 2008; Steenkamp & Baumgartner, 1998; Strizhakova, Coulter, & Price, 2008; Ullman, 2006). Also, Cheung and Rensvold (2002) and Meade et al., (2006, 2008) recommend the examination of changes in the CFI, Gamma hat, and McDonald's noncentrality index (NCI).

The RMSEA provides an absolute test of model fit that compensates for the effect of model complexity. Both the NCI and Gamma Hat represent absolute fit indices providing an indication of overall model fit, and the CFI is an incremental (comparative) measure of fit providing an indication of fit relative to a null model.

RMSEA should be used as a measure of lack of fit per degree of freedom (Browne & Cudeck, 1993; Steiger, 1990). An RMSEA value of .05 or less indicates a close fit and values up to .08 represent reasonable errors of approximation in a population (Browne & Cudeck, 1993, Vandenberg & Lance, 2000; Ullman, 2006).

CFI (Bentler, 1990) provides an indication of fit relative to a null model and ranges from 0 to 1, with higher values indicating better fit and values of .95 or greater (95% of the covariation in the data can be reproduced by the given model) typically interpreted as indicating acceptable levels of fit (Vandenberg & Lance, 2000; Ullman, 2006). In a large-scale simulation, Cheung and Rensvold (2002) suggest that even a CFI = .90 can be acceptable, and „if a test of overall fit produces a value of CFI less than .90, it is unlikely that the model would receive

future consideration” (p.241). On the same line is Woehr et al., (2007) who state that „values of .90 or greater are typically interpreted as indicating acceptable levels of fit” (p.160).

The accepted values for Gamma hat and McDonald's noncentrality index (NCI) are .95 and respectively .90 (Hu and Bentler, 1990).

When conducting multi-group CFA measurement invariance tests, a series of nested multigroup models is examined for lack of invariance across samples: configural invariance (Model 1), metric invariance (Model 2), scalar invariance (Model) and uniqueness invariance (Model 4) (Cheung & Rensvold, 2002; Maitland et al, 2001; Vandenberg & Lance, 2000). If a statistically significant decrement in model fit is found, a lack of invariance is indicated in those parameters most recently constrained (Vandenberg & Lance, 2000). Consequently, in the current study, to test the measurement equivalence of the OJ measure across the seven countries, we used a multi-group CFA application in AMOS to test these four models.

Configural invariance (Model 1) posited an equivalent factor structure (i.e., items related to the same factors) across groups and thus represented a test of configural invariance. Specifically, we constrained one regression weight per dimension across all countries to one, and all other parameters were freely estimated. If Model 1 was not supported, the interpretation would be that the groups differed in terms of the number or composition of factors represented in the measurement instrument, and thus no further tests would be warranted (i.e., the measure was not equivalent across groups). Furthermore, the configural invariance model serves as a baseline of model fit for comparison with other, more restrictive models.

Metric invariance (Model 2) was based on the same measurement model as Model 1 but with more constraints placed on the model parameters. That is, factor pattern coefficients for like items were constrained to be equal across groups. Here, the question was whether the relations between specific items and the underlying constructs or factors tapped by the items were the same across groups. If Model 2 was not supported, the interpretation would be that the groups differed in terms of the extent to



### Organizational Justice Model across Seven Countries

which items were viewed as indicative of the various dimensions, and thus no further tests would be warranted (i.e., the measure was not equivalent across groups).

Scalar invariance (Model 3), or a test of the null hypothesis in which intercepts of like items regressions on the latent variable are invariant across groups, implying that cross-country differences in the means of the observed items are a result of differences in the means of their corresponding factors. To assess scalar invariance, one constrains the intercepts of the underlying items to be equal across countries, and tests the fit of the model to the data. Additionally, one of the groups factors means should be set to 0.

Uniqueness invariance (Model 4) states that the uniqueness variance for the manifest variables is equivalent across groups. Thus the error variance was set to be equal across countries. As Byrne and Watkins (2003), Woehr et al. (2005), and Selig et al. (2008) argue, unlike configural, scalar and metric invariance, error variance equivalence is not a necessary condition for meaningful cross-source comparisons and is considered to be excessively stringent and of little practical value.

Furthermore, comparisons of nested models, essential to tests of measurement invariance, were conducted using the differences between models (Joreskog & Sorbom, 1979; Vandenberg & Lance, 2000). In doing so, we can determine if the more constrained model fits the data less well than the less constrained model and if so, we can reject the null hypothesis that the hypothesized covariance matrix is identical to the observed covariance matrix, which is usually

accepted as evidence of adequate fit (Vandenberg & Lance, 2000). According to Cheung and Rensvold (2002) a value of CFI difference smaller than or equal to  $-0.01$  indicates that the null hypothesis of invariance should not be rejected. For Gamma hat and McDonald's NCI, the critical values are  $-.001$  and  $-.02$ , respectively.

Nevertheless, one distinction should be made. The Cheung and Rensvold (2002) recommendations are limited to measurement models with two groups and „the recommendations for GFIs for testing across three or more groups is an interesting topic for future study” (Cheung & Rensvold, 2002, p. 251). Consequently in the light of this information, in our case of a test between seven countries, we can assume that bigger differences than those mentioned by Cheung & Rensvold (2002) can still be accepted.

## 4. Results

### 4.1. Within country analysis

As can be seen in Table 3 and 4 in general the measure proved good internal consistency (the only exception was the French sample). Moreover correlations between the three latent constructs exhibit discriminant validity, and all item loadings were significant proving convergent validity. Factor score weights indicated that in all cases the items loaded in accordance with their corresponding dimensions.

Although some of the indices proved good fit of the data, others did not. Unfortunately, conflicting evidence of good fit (some indices indicate good fit and other do not) is not uncommon.

**Table 3.** Summary statistics for the 3 factors OJ model per country

Countries (n = 748)	Organizational Justice			Distributive Justice				Procedural Justice				Interactional Justice			
	No. of items	M	SD	No. of items	M	SD	$\alpha^*$	No. of items	M	SD	$\alpha^*$	No. of items	M	SD	$\alpha^*$
Brazil (n = 77)	14	2.94	.75	6	2.95	1.02	.921	4	2.66	1.02	.884	4	3.30	1.02	.906
France (n = 148)	14	3.09	.68	6	3.38	.89	.846	4	2.78	.79	.864	4	3.10	.96	.843
Mexico (n = 58)	14	3.11	.81	6	3.03	1.13	.943	4	2.61	1.06	.891	4	3.66	1.07	.907
Moldavia (n = 75)	14	3.20	.79	6	3.10	.86	.895	4	2.98	.99	.871	4	3.50	.94	.877
Romania (n = 160)	14	2.96	.77	6	2.82	.90	.890	4	2.81	.94	.886	4	3.25	1.06	.878
Spain (n = 110)	14	2.86	.80	6	2.74	.87	.891	4	2.56	.95	.882	4	3.27	1.03	.861
Venezuela (n = 120)	14	2.84	.85	6	2.78	1.21	.961	4	2.41	.94	.880	4	3.31	1.12	.904

Note: n = number of subjects; M = mean; SD = standard deviation;  $\alpha$  = internal consistency reliability estimates  
\* p = .000

**Organizational Justice Model across Seven Countries****Table 4.** Results of the CFA for the 3 factors OJ model per country

Countries (n = 748)	df	$\chi^2$ *	df/ $\chi^2$	RMSEA	CFI	NCI	Gamma Hat
Brazil (n = 77)	74	128.42	1.73	.098	.93	.70	.995
France (n = 148)	74	151.95	2.05	.085	.92	.77	.967
Mexico (n = 58)	74	110.88	1.50	.094	.94	.72	.960
Moldavia (n = 75)	74	178.72	2.42	.138	.85	.49	.916
Romania (n = 160)	74	118.45	1.60	.061	.97	.87	.982
Spain (n = 110)	74	116.83	1.58	.073	.96	.82	.975
Venezuela (n = 120)	74	137.79	1.85	.085	.96	.76	.967

Note: OJ = organizational justice; CFA = confirmatory factor analysis; n = number of subjects;  
 RMSEA = root mean square error of approximation; CFI = comparative fit index; NCI = noncentrality index.  
 \* p = .005

Even so, Moldavian sample has systematically bad indices. A possible explanation of these bad fit indices can be that in Moldavia, besides Romanian, Russian language is also massively used. Thus the Romanian version of the OJ measure could have been influenced by this competing language, even if in the translation phase the Romanian version of the measure was pre-tested in Moldavia. Furthermore, we have to take in account the small sample size (n = 75).

Thus, we concluded that the three-factor model demonstrated marginally acceptable model fit for the analyzed countries.

**4.2. Across countries analysis (RQ1)**

We used AMOS 16.0 to conduct multi-group CFA in order to assess cross-cultural configural, metric, scalar and uniqueness invariance of the three-factor OJ measure, i.e., distributive justice, procedural justice, interactional justice (Table 5).

Configural invariance implies that items in the measurement scales exhibit the same pattern

of factor loadings across the seven country samples. According to the indices ( $\chi^2$ /df ratio= 1.822, CFI= .93, RMSEA = .033, Gamma Hat=.994, at p=.005) all loadings of the latent variables were statistically significant across the seven countries and exhibited a similar pattern of loadings. This allowed us to check the next levels of equivalence.

The indices of metric invariance (i.e., equivalence of subject scores) indicated good fit ( $\chi^2$ /df ratio= 1.80, CFI= .93, RMSEA = .033, Gamma Hat=.991, at p=.005). Furthermore, comparison of nested models, Model 1 and Model 2 (metric invariance) was conducted using the differences between models (Cheung & Rensvold, 2002; Joreskog & Sorbom, 1979; Vandenberg & Lance, 2000). The CFI difference between models of -.00, NCI difference of -.02, and Gamma Hat difference of -.003 indicates a good fit of the data although it might seem that the Gamma Hat difference is not in accordance with the standards highlighted by Cheung and Rensvold (2002).

**Table 5.** Results for the Measurement Invariance tests for the OJ Measure

Model	df	$\chi^2$ *	$\chi^2$ difference <sup>a</sup>	RMSEA	CFI	CFI difference <sup>a</sup>	NCI	NCI difference <sup>a</sup>	Gamma Hat	Gamma Hat Difference <sup>a</sup>
1. Model 1: Configural invariance	518	943.60	–	.033	.93	–	.75	–	.995	–
2. Model 2: Metric invariance	584	1053.29	109.69	.033	.93	.00	.73	.02	.992	.003
3. Model 3: Scalar invariance	650	1235.95	182.66	.035	.92	.01	.68	.05	.982	.010
4. Model 4: Uniqueness invariance	668	1309.92	256.63	.036	.91	.02	.65	.08	.975	.017

Note: OJ = Organizational Justice; RMSEA = root mean square error of approximation; CFI = comparative fit index;  
 NCI = noncentrality index; a = Difference between models: Model 2 vs. Model 1; Model 3 vs. Model 2; Model 4 vs. Model 2.  
 \* p = .005

### Organizational Justice Model across Seven Countries

However, as they mentioned, their recommendations are limited to measurement models with two groups and „the recommendations for GFIs for testing across three or more groups is an interesting topic for future study” (Cheung & Rensvold, 2002, p. 251). Consequently in light of this information, in our case of a test between seven countries we can assume that a Gamma hat difference of -.003 is acceptable.

Also, the data indicates proof for scalar invariance ( $\chi^2/df$  ratio= 1.90, CFI= .92, RMSEA = .035, Gamma Hat=.982, at  $p=.005$ ). The CFI difference between Model 2 and Model 3 of -.01, NCI difference of -.05, and Gamma Hat difference of -.01 indicates a moderate fit of the data. Proof of configural, scalar and metric invariance allows us to say that the baseline for comparison was established.

Even if uniqueness invariance is not a mandatory test in order to prove invariance (Byrne & Watkins, 2003; Woehr et al., 2005; Selig et al., 2008), we did find a relatively good fit for this level of analysis ( $\chi^2/df$  ratio= 1.96, CFI= .91, RMSEA = .036, Gamma Hat=.975, at  $p=.005$ ). However, comparison of nested models (Model 2 and Model 4) indicates a CFI difference of -.02, NCI difference of -.08, and Gamma Hat=-.017. These differences are beyond the standards recommended by Cheung and Rensvold (2002). Future research is necessary in order to judge how these differences should be interpreted in the case of a seven-sample comparison.

Consequently, we can conclude that the new OJ measures (French, Portuguese, Romanian

and Spanish versions) are invariant and can be safely used to examine the cross-national similarities and differences among these 7 countries.

In general, the mean differences was significant for countries that are not located in the same geographical region or/and that are not speaking the same language. Further studies are needed in order to see if these mean differences are consistent across samples.

#### Post hoc analysis

During our analysis, we noticed that Moldavia indices are consistently lower than the other countries. Also, we noticed that France generally had lower internal consistency indices. Therefore we conducted an analysis without the Moldavian and France samples to see if the fit indices would get better. However, the results did not indicate any improvement compared to the seven-country model.

#### 4.3. Countries grouped by language and geographical regions (RQ2 & RQ3)

We performed a separate analysis in which we grouped the countries by language: Spanish-speaking countries (Spain, Mexico, and Venezuela) and Romanian-speaking countries (Romania and Moldavia).

For Spanish-speaking countries, the model proved good fit of the data for configural, scalar, and metric invariance, but not very good for uniqueness invariance (Table 6). These indices are similar but slightly better than the indices for the overall model.

For Romanian-speaking countries, all three models proved a good fit of data. In fact, if we

**Table 6.** Results for the Measurement Invariance tests for the OJ Measure for the Spanish speaker countries

Model	df	$\chi^2$ *	$\chi^2$ difference <sup>a</sup>	RMSEA	CFI	CFI difference <sup>a</sup>	NCI	NCI difference <sup>a</sup>	Gamma Hat	Gamma Hat Difference <sup>a</sup>
<i>Model 1:</i> <i>Configural invariance</i>	148	297.78	–	.066	.93	–	.77	–	.984	–
<i>Model 2:</i> <i>Metric invariance</i>	159	304.64	6.86	.063	.93	.00	.78	.01	.980	.004
<i>Model 3:</i> <i>Scalar invariance</i>	173	327.91	23.27	.063	.92	.01	.76	.02	.974	.010
<i>Model 4:</i> <i>Uniqueness invariance</i>	173	320.83	16.19	.061	.93	.00	.78	.00	.973	.011

Note: OJ = Organizational Justice; RMSEA = root mean square error of approximation; CFI = comparative fit index; NCI = noncentrality index; <sup>a</sup> = Difference between models: Model 2 vs. Model 1; Model 3 vs. Model 2; Model 4 vs. Model 2.  
\*  $p = .005$



**Organizational Justice Model across Seven Countries**

compare the indices differences for this subset of countries with the general seven-country model (or any other subset of countries), the Romanian-speaking countries had the lowest CFI, NCI and Gamma Hat differences indicating the best fit of the data (Table 7). A possible explanation for these findings is that the Romanian-speaking countries are also close in geographical location, which offers further rationale for why there should be similarities, and thus, greater fit (H1).

We performed a separated analysis with countries grouped by geographical location: Western Europe countries (France and Spain), Eastern Europe countries (Romania and Moldavia), and South American countries (Brazil, Mexico and Venezuela). For Western Europe and South American countries the result indicated a good fit of the (Table 8 and 9). The results for Eastern European countries are the same as the results for Romanian speaking countries (Table 7).

**5. Discussions**

*5.1. General discussion*

Evidence of measurement equivalence is important in order to assure scientific conclusions. Factor structure invariance indicates that in all seven countries, OJ is perceived as a three-factor model consisting of distributive justice, procedural justice, and interactional justice. Also, equivalence in factor loadings indicates that all countries respond to the OJ measure in the same manner, such that the strength of the

relationship between each item and the underlying construct and the baseline level of OJ are the same across countries. Furthermore, intercepts of similar items regressions on the latent variable are invariant across groups, implying that cross-country differences in the means of the observed items are a result of differences in the means of their corresponding factors. Even for error variance the indices were according to the standards (RQ1). Hence, future studies that will use this OJ measure and find differences between countries can assume that these differences are not the result of lack of ME/I across countries, but a real difference. Also all the sub-models (grouped by language and by geographical location) proved slightly better indices and low nested model differences for configural, scalar, metric and uniqueness invariance (except Western European and Spanish-speaking countries) the overall seven-country model (RQ2 & RQ3). This shows that indeed the three-factor model of OJ holds across countries regardless of language or geographical location.

An interesting observation was that although indices for Moldova were consistently worse than the other countries, pulling the Moldova sample out of the seven-country analysis did not improve the fit indices. A possible explanation for the poor fit indices in the case of Moldova include the fact that in addition to Romanian, Russian language is also extensively used, thus future studies should address this issue by having a Russian version of the measure in order for the respondents to use the version that are more comfortable with.

**Table 7.** Results for the Measurement Invariance tests for the OJ Measure for the Romanian speaker countries / Eastern European countries

Model	df	$\chi^2$ *	$\chi^2$ difference <sup>a</sup>	RMSEA	CFI	CFI difference <sup>a</sup>	NCI	NCI difference <sup>a</sup>	Gamma Hat	Gamma Hat Difference <sup>a</sup>
<i>Model 1:</i> <i>Configural invariance</i>	222	365.23	–	.048	.95	–	.78	–	.989	–
<i>Model 2:</i> <i>Metric invariance</i>	244	406.38	41.15	.048	.95	.00	.75	.03	.984	.005
<i>Model 3:</i> <i>Scalar invariance</i>	266	425.33	18.95	.046	.95	.00	.76	.01	.978	.006
<i>Model 4:</i> <i>Uniqueness invariance</i>	272	533.92	127.54	.058	.92	.03	.63	.12	.959	.025

Note: OJ = Organizational Justice; RMSEA = root mean square error of approximation; CFI = comparative fit index; NCI = noncentrality index; <sup>a</sup> = Difference between models: Model 2 vs. Model 1; Model 3 vs. Model 2; Model 4 vs. Model 2.  
\* p = .005

## Organizational Justice Model across Seven Countries

**Table 8.** Results for the Measurement Invariance tests for the OJ Measure for the Western European countries

Model	df	$\chi^2$ *	$\chi^2$ difference <sup>a</sup>	RMSEA	CFI	CFI difference <sup>a</sup>	NCI	NCI difference <sup>a</sup>	Gamma Hat	Gamma Hat Difference <sup>a</sup>
<i>Model 1: Configural invariance</i>	222	376.80	–	.053	.95	–	.74	–	.987	–
<i>Model 2: Metric invariance</i>	244	418.57	41.77	.053	.94	.01	.71	.03	.981	.006
<i>Model 3: Scalar invariance</i>	266	446.13	27.56	.052	.94	.00	.70	.01	.972	.009
<i>Model 4: Uniqueness invariance</i>	272	486.33	67.76	.056	.93	.01	.66	.05	.962	.019

Note: OJ = Organizational Justice; RMSEA = root mean square error of approximation; CFI = comparative fit index; NCI = noncentrality index; a = Difference between models: Model 2 vs. Model 1; Model 3 vs. Model 2; Model 4 vs. Model 2.  
\* p = .005

Additionally, taking out the France sample, which had the lowest internal consistency reliability estimates, did not improve the overall indices for the six countries left. A more detailed analysis and probably a replication of this measure in a French sample are necessary in order to understand why the France sample registered lower Coefficient Alpha.

The same language and same geographical region effect (H1) played a role in improving the fit indices when they were taken together, as in the case of Romania and Moldavia (the same language, Romanian, and similar geographical location being neighbor countries). Previous research (Davidov, 2008; Schmidt et al., 2005) also proved that neighboring countries that share the same language behave similarly from the CFA point of view (e.g., better fit of the model between them). On the other hand, when consid-

ered separately (only language as in Spanish speakers or only the same geographical location as in case of Western Europe or South America) the language or geographical location influence was not detected (RQ 2 & RQ3). These results indicate that although the OJ measure proved measurement equivalence across countries and all these countries can be compared, the data will be more valid when this comparison is made between countries that are neighbors and speak the same language. On the other hand, future studies should give a second look at the measure translation and see if this neighbor-language effect is due to the translation quality of the four versions of the OJ measure, or if it is a true effect. For example, it's possible that the Romanian version of the OJ measure (for which this effect was noticed) was „better” translated and thus better fit was found for the Romanian speaking countries.

**Table 9.** Results for the Measurement Invariance tests for the OJ Measure for the South American countries

Model	df	$\chi^2$ *	$\chi^2$ difference <sup>a</sup>	RMSEA	CFI	CFI difference <sup>a</sup>	NCI	NCI difference <sup>a</sup>	Gamma Hat	Gamma Hat Difference <sup>a</sup>
<i>Model 1: Configural invariance</i>	148	268.79	–	.056	.94	–	.79	–	.985	–
<i>Model 2: Metric invariance</i>	159	284.52	15.73	.056	.94	.00	.78	.01	.981	.004
<i>Model 3: Scalar invariance</i>	170	309.46	24.94	.057	.93	.01	.76	.02	.974	.007
<i>Model 4: Uniqueness invariance</i>	173	346.72	62.20	.063	.91	.03	.71	.07	.965	.016

Note: OJ = Organizational Justice; RMSEA = root mean square error of approximation; CFI = comparative fit index; NCI = noncentrality index; a = Difference between models: Model 2 vs. Model 1; Model 3 vs. Model 2; Model 4 vs. Model 2.  
\* p = .005

### Organizational Justice Model across Seven Countries

Additionally, other factors, such as common history, can moderate the relationship.

#### 5.2. Strengths and limitations

Frequently, studies are limited to experimental laboratory situations, and in most cases, use college students. This is not the case in this research study, which used employees who were in a real work environment. Furthermore, the opportunity to collect data from seven countries spread across so many areas of the globe is one of the strongest points of this research. However, we missed in this research not having an American sample (the sample where the instrument was originally validated), which would have allowed for more in-depth analyses.

Our somehow modest response rate (35% overall, with variation between 11% to 59%) is not different than other studies done in multiple countries. Response rates are general problems in any study, and tend to be more so in cross-cultural studies. According to the literature, the willingness to respond varies across cultures, and in the U.S., return rates are often as low as 3%, and in Taiwan they are likely to be around 30% (Silverthorne, 2005). Other studies (about organizational justice and not other areas) done with employees also reported a relatively low response rate: 21% and 35% for U.S. sample, and 62% and 53% for Bangladesh sample (Rahim et al., 2001), 58% for Brazilian sample and 45% for New Zealand sample (Fischer et al., 2007), 34% for Korean sample (Dubinsky et al., 1992), 36% for the American sample, 27% for Japanese sample, and 37% for both Chinese and Korean sample (Kim & Leung, 2007). Additionally, other studies did not even report the response rate (Coatsworth et al., 2005; Davidov, 2008; Schertzer et al., 2008; Schmidt et al., 2005; Steenkamp & Baumgartner, 1998; Strizhakova et al., 2008).

A possible bias is introduced by the characteristics of the samples used for this research. For the majority of the countries, the sample was fairly diverse, being collected from multiple sources. However, for Romania and Venezuela, the sample was extracted from one organization in each country. This fact can introduce a local organizational effect along with the country effect. Also, collecting responses from the same

source proved to be detrimental to the response rate (Romania and Venezuela having the lowest response rates). In the light of these findings, we recommend using multiple sources for collecting the samples in cross cultural studies.

A statistical limitation is that the acceptance level of the indices difference provided by Cheung and Rensvold (2002) were calculated with two samples and at this point there is no guidance regarding the interpretation of CFI, NCI or Gamma Hat indices when three or more samples are compared.

#### 5.3. Future studies

The purpose of this study was to measure the equivalence of this OJ measure in order to see if it is appropriate to start comparing countries using this measure. The next step is to actually explore potential substantive differences with respect to OJ as measured with this instrument between these seven countries. More detailed analysis will be possible and potential hypotheses can be tested, if a bigger and more demographically diverse sample is available (e.g., age, gender, education, job industry, work experience, etc.).

All four different languages used in this research (French, Romanian, Spanish, and Portuguese) have roots in Latin. It would be interesting to see how this three-factor OJ model works in a different language setting as well, such as Slav languages, African languages, Arabic, Persian, Chinese, etc. In this way, it may be possible to show that the three-factor model of OJ is a universal construct.

The forth version of this OJ measure was translated according to the translation procedure required in cross-cultural translation, but any revision of this version is welcomed. Also, for Moldavia, a Russian version should be developed, since both Romanian and Russian languages are largely used in this country.

More attention should be given to different subcultures within a primary culture that most likely will have different values from one another. As Hofstede, G. and Hofstede, G. J. (2005) argue, there are layers of culture within the national culture. Also collecting the samples from multiple sources can be beneficial for the response rate and also offers a more diverse

### Organizational Justice Model across Seven Countries

sample that allows better estimations (cancel the effect of organizational or regional influence).

Due to modest sample size specific findings obtained here should be interpreted cautiously, pending future replications. In addition, future research should look at a more diverse countries' sample and include some African and Asian countries as well. Additional data from countries on these continents would be necessary to more confidently argue for a universally shared meaning of the organizational justice construct.

### 6. Conclusions

In summary, our results suggest that the newly developed France, Romanian, Portuguese and Spanish versions of the Organizational Justice measure demonstrate a high degree of measurement equivalence (configural, metric, scalar and uniqueness equivalence). Further studies with a bigger and more diverse sample are necessary in order to assess the mean differences between these countries.

Cross-cultural studies help us to interpret and understand justice principles beyond North America. Moreover, cross-cultural research can assist managers of multinational organizations, as well as managers of a culturally diverse workforce within one country, to understand how organizational policies and their implementations impact employees' perception of fairness, and how to increase the perceived fairness of HR practices. As this research shows, employees in different locations perceive this OJ measure in a similar way. Therefore, when located in any of these countries, companies should treat people accordingly, keeping in mind that all of the employees pay attention to the way rewards are distributed inside of the company, what procedures are used in order to spread the rewards, and have the need to be treated fairly when they are interacting with their supervisors and other colleagues.

Due to the rapid changes that occur in organizations today, results reported by researchers a couple of years ago may lose their validity as time goes on. This means that in order to have an accurate image about how a particular country acts, cross-cultural studies should be updated

periodically. In conclusion, we strongly encourage that future research in the area of OJ tests for measurement equivalence first, before proceeding to compare between countries. Any analysis that skips this important step will weaken the entire results.

### References

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* Vol. 2 (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Soon Ang, S.; Van Dyne, L., & Begley, T. (2003). The Employment Relationships of Foreign Workers versus Local Employees: A Field Study of Organizational Justice, Job Satisfaction, Performance, and OCB, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 561-583.
- Au, K., Hui, M., & Leung, K. (2001). Who should be responsible? Effects of voice and compensation on responsibility attribution, perceived justice, and post-complaint behaviors across cultures. *The International Journal of Conflict Management*, 12, 350-364.
- Beckstead, J. W., Yang, C-Y., & Lengacher, C. A. (2008). Assessing cross-cultural validity of scales: A methodological review and illustrative example. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 110-119.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Blader, S., Chang, C., & Tyler, T. (2001). Procedural justice and retaliation in organizations: comparing cross-nationally the importance of fair group processes. *The International Journal of Conflict Management*, 12, 295-311.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H. Triandis and J. Berry (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Methodology*, vol. 2 (pp.389-444). MA: Allyn and Bacon Inc.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137-164). Newbury Park, CA: Sage.
- Byrne, B. (2004). Testing for Multigroup Invariance Using AMOS Graphics: A Road Less Traveled, *Structural Equation Modeling*, 11, 272-300.
- Byrne, B., & Watkins, D. (2003). The Issue Of Measurement Invariance Revisited, *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 34, 155-175.



### Organizational Justice Model across Seven Countries

- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing of structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Chang, E. (2002). Distributive justice and organizational commitment revisited: moderation by layoff in the case of Korean employees. *Human Resource Management, 41*, 261-270.
- Cheung, G., & Rensvold, R. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling, 9*, 233-255.
- Coatswortha, D., Sharp, E., Palen, L., Darling, N., Cumsille, P., & Marta, M. (2005). Exploring adolescent self-defining leisure activities and identity experiences across three countries. *International Journal of Behavioral Development, 29*, 361-370.
- Colquitt, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386-400.
- Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). The management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives, 21*, 34-48.
- Davidov, E. (2008). A Cross-Country and Cross-Time Comparison of the Human Values Measurements with the Second Round of the European Social Survey. *Survey Research Methods, 2*, 33-46.
- Dragow, F., & Kanfer, R. (1985). Equivalence of psychological measurement in heterogeneous populations. *Journal of Applied Psychology, 70*, 662-680.
- Dubinsky, A., Michaels, R., Kotabe, M., Lim, C., & Moon, H. (1992). Influence of role stress on industrial salespeople's work outcomes in the United States, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies, 23*, 77-99.
- Fields, D. (2002). *Taking the measure of work*. California: Sage Publications.
- Fischer, R., Smith, P., Richey, B., Ferreira, M., Assmar, E., Maes, J., & Stumpf, S. (2007). How do organizations allocate rewards? The predictive validity of national values, economic and organizational factors across six nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 38*, 3-18.
- Geisinger, K. F. (1994). Cross-cultural normative assessment: Translation and adaptation issues influencing the normative interpretation of assessment instruments. *Psychological Assessment, 6*(4), 304-312.
- Giacobbe-Miller, J., Miller, D., Zhang, W., & Victorov, V. (2003). Country and organizational-level adaptation to foreign workplace ideologies: a comparative study of distributive justice values in China, Russia and the United States. *Journal of International Business Studies, 34*, 389-406.
- Greenberg, J. (1995). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: fundamental challenges. *The International Journal of Conflict Management, 12*, 365-375.
- Grisay, A. (2002). Translation and cultural appropriateness of the test and survey material. In R. Adams, & M. Wu (Eds.), *PISA 2000 technical report* (pp. 57-70). Paris: OECD.
- Harkness, J. (2003). Questionnaire translation. In J. Harkness, E. J. Van de Vijver, & P. Mohler (Eds.), *Cross-cultural survey methods* (pp. 35-56). NY: Wiley.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Culture and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hui, H., & Triandis, H. (1985). Measurement in cross-cultural psychology. *Journal of Cross-cultural psychology, 16*, 131-152.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1979). *Advances in factor analysis and structural equation models*. New York: University Press of America.
- Kim, T., & Leung, K. (2007). Forming and reacting to overall fairness: a cross-cultural comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 104*, 83-95.
- Lam, S., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 1-18.
- Leung, K. (2005). How Generalizable Are Justice Effects Across Cultures? In J. Greenberg, & J. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 555-586). NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Leung, K., Smith, P., Wang, Z., & Sun, H. (1996). Job Satisfaction in Joint Venture Hotels in China: An Organizational Justice Analysis. *Journal of International Business Studies, 27*, 947-962.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Maitland, S., Dixon, R., Hultsch, D., & Hertog, C. (2001). Well-being as a moving target: measurement equivalence of the Bradburn Affect Balance scale. *Journal of Gerontology, 56B*, 69-77.
- Malpass, R. S. (1977). Theory and method in cross-cultural psychology. *American Psychologist, 32*, 1069-1079.
- Meade, A., Johnson, E., & Braddy, P. (2006). *The utility of alternative fit indices in tests of measurement invariance*. Paper presented at the annual Academy of Management conference, Atlanta, GA.
- Meade, A., Johnson, E., & Braddy, P. (2008). Power and sensitivity of alternative fit indices in test of measurement invariance. *Journal of Applied Psychology, 93*, 568-592.

## Organizational Justice Model across Seven Countries

- Meredith, W. (1993). Measurement invariance, factor analysis and factorial invariance. *Psychometrika*, 58(4), 525-543.
- Moorman, R. (1991). Relationship Between Organizational Justice and organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Pillai, R.; Willims, E., & Tan, J. (2001). Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong (China). *The International Journal of Conflict Management*, 12, 312-332.
- Price, J.L., & Mueller, C.W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich: CT, JAI Press.
- Rahim, A., Magner, N., Antonioni, D., & Rahmna, S. (2001). Do justice relationships with organization-directed reactions differ across U.S. and Bangladesh employees? *The International Journal of Conflict Management*, 12, 333-349.
- Raju, N., Laffitte, L., & Byrne, B. (2002). Measurement Equivalence: a comparison of method based on confirmatory factor analysis and item response theory. *Journal of Applied Psychology*, 87, 517-529.
- Reithel, S., Baltes, B., & Buddhavarapu, S. (2007). Cultural Differences in Distributive and Procedural Justice. Does a Two-factor Model Fit for Hong Kong Employees?, *International Journal of Cross Cultural Management*, 7, 61-76.
- Rigotti, T., Otto, K., & Mohr, G. (2007). East-West Differences in Employment Relations, Organizational Justice and Trust: Possible Reasons and Consequences. *Economic and Industrial Democracy*, 28, 212-238.
- Schertzer, S., Laufer, D., Silvera, D., & McBride, B. (2008). A cross-cultural validation of a gender role identity scale in marketing, *International Marketing Review*, 25, 312-323.
- Schmidt, S., Muhlar, H., & Power, M. (2005). The EUROHIS-QOL 8-item index: psychometric results of a cross-cultural field study. *European Journal of Public Health*, 16, 420-408.
- Selig, J., Card, N., & Little, T. (2008). Latent variable structural equation modeling in cross-cultural research: multigroup and multilevel approaches. In van de Vijver, Hemert and Poortiga (Eds.) *Multilevel analysis of individuals and cultures* (pp.95-120). NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Silverthorne, C. (2005). *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. NY: New York University Press.
- Skarlicki, D. (2001). Cross-cultural perspectives of organizational justice. *The International Journal of Conflict Management*, 12, 292-294.
- Smith, P., & Fischer, R. (2008). Acquiescence, Extreme Response Bias and Culture: A multilevel Analysis. In Van de Vijver, F., van Hemert, D., & Poortinga, Y.(Eds.), *Multilevel Analysis of Individual and Cultures* (pp.285-314). NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 193-180.
- Steenkamp, J.-B. E. M., & Baumgartner, H. (1998). Assessing measurement invariance in cross-national consumer research. *Journal of Consumer Research*, 25, 78-90.
- Strizhakova, Y., Coulter, R., & Price, L. (2008). The meanings of branded products: A cross-national scale development and meaning assessment. *International Journal of Research in Marketing*, 25, 82-93.
- Sweeney, P., & McFarlin, D. (1993). Workers' Evaluations of the „Ends” and the „Means”: An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 55, 23-40.
- Tzafir, S., & More, K. (2006). Trust as a mediator between organizational justice and work behaviors in a cross-cultural context, *Academy of Management Best Conference Paper*, IM:E1.
- Ullman, J. (2006). Structural Equation Modeling: Reviewing the basic and moving forward. *Journal of Personality Assessment*, 87, 35-50.
- Van de Vijver, F. J. R., & Leung, K. (1997). *Methods and data analysis for cross cultural research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Van de Vijver (2000). The nature of bias. In R. Dana (Ed.), *Handbook of cross-cultural and multicultural personality assessment* (pp. 87-106). NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Vandenberg, R., & Lance, C. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: suggestions, practices, and recommendations for organizational research, *Organizational Research Methods*, 3, 4-70.
- Werner, O., & Campbell, D. T. (1970). Translation, wording through interpreters, and the problem of decentering. In R. Naroll & R. Cohen (Eds.), *A handbook of method in cultural anthropology* (pp. 398-420). New York: Natural History Press.
- Woehr, D., Sheehan, K., & Bennett, W. (2005). Assessing measurement equivalence across rating sources: a multitrait-multirater approach, *Journal of Applied Psychology*, 90, 3, 592-600.
- Woehr, D., Arciniega, L., & Lim, D. (2007). Examining work ethics across populations. A comparison of the multidimensional work ethic profile across three divers cultures. *Educational and Psychological Measurement*, 67, 154-168.

## Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles

Coralie Soudan<sup>1</sup>, Bernard Gangloff<sup>2</sup>

### Abstract

Several studies have shown the existence of a norm of allegiance that we can define as the social valorization of the individuals avoiding to question the social environment, and in particular to question the powers hierarchy in a social system. Thus, it is possible to distinguish the individuals showing allegiance, who are socially valorized, and to oppose them to the rebels, devalorised. Recent studies showed that the norm of allegiance was not homogeneous and that it was possible to make a dichotomy according to "ideological" *versus* "mercenary" reasons conducting to the allegiance or not allegiance, this dichotomy leading to four categories (ideological allegiance, mercenary allegiance, ideological rebellion and mercenary rebellion).

In the other hand, facing a person unjustly victim of professional injustice, we can react by adopting "passive" strategies (using for example the victim's moral or behavioral responsibility: *cf.* Lerner), but we also can adopt "active" strategies leading to an objective re-establishment of the justice.

Our purpose was to study the impact of the allegiance on the passive *vs* active reactions to professional injustices by examining in a differentiated way the ideological *versus* mercenary reasons of this allegiance or not allegiance. Our results show that the global as well as the ideological or mercenary allegiance lead to more passivity. We also observe a gender effect (men and women use different strategies) and a statute effect with a differentiation between employees and job seekers.

**Key words:** norm of allegiance, just world, professional injustices, passive and active reactions.

### Résumé

De nombreuses études ont mis en évidence l'existence d'une norme d'allégeance que nous pouvons succinctement définir comme la valorisation sociale des individus évitant toute conduite de remise en cause de l'environnement social, et notamment, de toute remise en cause de la hiérarchie des pouvoirs dans un système social donné. Il est ainsi possible de distinguer des individus faisant preuve d'allégeance, qui sont socialement valorisés, et de les opposer aux rebelles, dévalorisés. Des études récentes ont montré que la norme d'allégeance n'était pas un tout homogène et qu'il était possible d'y effectuer, en fonction des raisons conduisant à l'allégeance ou à la non allégeance, une dichotomie selon un critère „idéologique" *versus* „mercenaire", cette dichotomie permettant d'obtenir quatre profils (allégeant idéologique, allégeant mercenaire, rebelle idéologique, rebelle mercenaire).

Sur un autre plan, face à un individu victime d'une injustice professionnelle, nous pouvons réagir en adoptant des stratégies de rééquilibrage passives (par exemple en considérant la victime responsable de son sort, comme on l'observe dans les travaux de Lerner, en évoquant une hypothétique compensation future...), mais on peut également adopter des stratégies plus „actives" susceptibles d'aboutir à un rétablissement objectif de la justice.

L'objet du présent travail a été d'étudier l'impact de l'allégeance sur les réactions passives *vs* actives aux injustices professionnelles en y examinant de manière différenciée les raisons idéologiques *versus* mercenaires de cette allégeance ou non allégeance.

Opérationnellement, un questionnaire d'allégeance de 12 items suivi de trois scénarios relatant des injustices professionnelles a été administré à 171 salariés (salariés en poste ou chômeurs) qui devaient indiquer quelles conduites (certaines passives, d'autres actives) ils préconisaient en réponse à ces injustices. Nos résultats indiquent que l'allégeance globale, idéologique et mercenaire conduisent à davantage de passivité. Nous observons égale-

<sup>1</sup> Département de Psychologie, Université de Rouen (France).  
Courrier électronique: soudan.coralie@wanadoo.fr.

<sup>2</sup> Département de Psychologie, Université de Rouen (France).  
Courrier électronique: bernard.gangloff@univ-rouen.fr.



### **Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles**

ment un effet genre (les hommes et les femmes utilisant des stratégies différentes) et, mais dans une moindre mesure, un effet statut permettant de différencier salariés en poste et chômeurs.

**Mots clés:** norme d'allégeance, monde juste, injustices professionnelles, réactions passives et actives.

#### **1. Introduction**

La vie quotidienne conduit chacun de nous à croiser, plus ou moins régulièrement, des hommes et des femmes confrontés à des situations objectivement injustes; qu'il s'agisse d'un voisin, d'un ami, ou même d'un membre de notre famille. Or selon Lerner (1965) les individus ont besoin de croire que les gens vivent dans un monde juste. La croyance en un monde juste a ainsi été définie comme la tendance à considérer que „les gens obtiennent ce qu'ils méritent et méritent ce qu'ils obtiennent” (Lerner et Simmons, 1966, p. 204), c'est-à-dire à considérer que le monde est, globalement, un lieu de justice. Aussi, face à une injustice, la plupart d'entre nous éprouve un sentiment de malaise, voire un état de dissonance cognitive (Festinger, 1957) conduisant, si la justice ne semble pas pouvoir être objectivement rétablie, à envisager des moyens permettant de la rétablir cognitivement. Les travaux de Lerner (1980), notamment, ont alors montré que, face à un individu injustement victime d'événements négatifs, nous nions fréquemment l'existence de l'injustice quitte, pour cela, à responsabiliser la victime (Lerner, 1980) ou à évoquer la malchance (Rotter, 1960) contre laquelle on ne peut rien. Pour autant, si certains individus restent ainsi passifs face aux injustices (en responsabilisant la victime, en faisant appel à un hypothétique destin qui compenserait le préjudice actuel,...), d'autres décident d'adopter des stratégies plus actives susceptibles de conduire à un rétablissement objectif de la justice\*. Or si la source à l'origine de l'injustice est une source sociale (par exemple, en milieu professionnel, un supérieur hiérarchique), cet activisme conduit nécessairement à contester l'autorité de cette source.

De nombreuses études ont par ailleurs mis en évidence l'existence d'une norme d'allégeance définie comme la valorisation sociale

des individus qui, dans leurs attitudes, conduites et comportements, excluent tout questionnement et donc toute remise en cause de l'environnement social, et notamment toute remise en cause de la hiérarchie des pouvoirs inhérente à cet environnement (*cf.* pour une revue: Gangloff, 2010). Et il a été observé que si des injustices avaient pour source l'environnement social, les sujets adhérant à cette norme d'allégeance étaient peu enclins à contester les injustices constatées (Gangloff, 2005, 2006, 2007).

Des études récentes (Gangloff et Duchon, 2007) ont cependant montré que la norme d'allégeance n'était pas un tout unidimensionnel et qu'il était possible d'y effectuer, en fonction des raisons conduisant à l'adoption d'une conduite allégeante ou non-allégeante, une dichotomie selon un critère „idéologique”(la conduite est adoptée pour défendre des valeurs) *versus* „mercenaire” (on agit par arrivisme, par intérêt personnel), cette dichotomie permettant d'obtenir quatre profils: allégeant idéologique, allégeant mercenaire, rebelle idéologique, rebelle mercenaire.

Aussi avons-nous voulu examiner ici l'impact de l'allégeance avec ses sous dimensions idéologique et mercenaire quant à l'utilisation de stratégies réactionnelles passives ou actives face à des injustices professionnelles. Secondairement, nous nous sommes aussi demandé si le genre et le statut (salarié *vs* chômeur) avaient une influence sur les stratégies choisies.

#### **2. Méthode**

Nous avons demandé à 171 salariés du secteur privé de répondre successivement à deux questionnaires: un questionnaire d'allégeance puis un questionnaire présentant trois cas d'injustices professionnelles avec, à la suite de chaque cas, plusieurs réactions possibles, les unes passives et les autres traduisant des con-

\* Voir par exemple, mais dans un cadre différent de celui que abordons ici, les stratégies proposées par Adams (1965) dans ses travaux sur la justice distributive.

### Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles

duites actives susceptibles de conduire à un rétablissement objectif de la justice.

L'échelle d'allégeance est constituée de douze items noyés parmi 64 questions (soit un total de 76 questions). Six items réfèrent à un comportement allégeant et six à un comportement rebelle. Ces comportements allégeants ou rebelles sont de deux sortes: idéologiques (le comportement mis en scène renvoie à une conduite que l'on peut adopter par principe, c'est-à-dire pour des raisons idéologiques, pour défendre des valeurs, des convictions) ou mercenaires (c'est-à-dire pour des raisons arrivistes, par intérêt personnel). Nous avons ainsi trois items référant à de l'allégeance idéologique, trois items référant à de l'allégeance rebelle, trois items référant à de la rébellion idéologique, et trois items référant à de la rébellion mercenaire. Par exemple: „Je ne tente jamais de défendre mes idées quand je vois qu'elles sont différentes de celles de mon chef: le chef c'est le chef!” (allégeance idéologique), „quand je ne suis pas d'accord avec ce que pense mon chef, je le lui fais toujours savoir: la loi donne aussi des droits aux salariés, il faut s'en servir, sinon ils seront perdus!” (rébellion idéologique), „comme je veux être bien vu de mon chef, j'adhère toujours à ses décisions, quelles que soient ces décisions!” (allégeance mercenaire), „quand je vois que les décisions de mon chef risquent de m'empêcher d'avoir une promotion, je n'hésite jamais à protester!” (rébellion mercenaire).

Les répondants étant invités à cocher, face à chacun des items, „d'accord” ou „pas d'accord”, nous avons attribué un point pour toute réponse allant dans le sens de l'allégeance, et 0 point dans le cas inverse. Pour la dimension allégeance prise globalement, nous obtenons

ainsi une étendue allant de 0 (pas du tout allégeant, c'est-à-dire rebelle) à 12 (totalement allégeant). Pour la sous dimension idéologie, la cotation s'échelonne de 0 (pas du tout allégeant, c'est-à-dire rebelle idéologue) à 6 (totalement allégeant). Et la dimension mercenaire va aussi de 0 (pas du tout allégeant, c'est-à-dire rebelle mercenaire) à 6 (totalement allégeant)\*.

Le questionnaire de réactions face aux injustices professionnelles est constitué de trois scénarios (cf. annexe 2): deux cas de népotisme\*\* se traduisant soit par une non embauche (cas 1) soit par un licenciement (cas 3), et un cas de licenciement par manque de souplesse (c'est-à-dire en fait par manque d'allégeance) de la part de la victime (cas 2).

Faisant suite à chacune des trois scénarios, neuf questions étaient présentées: la première question était destinée à vérifier que le scénario proposé était bien considéré comme injuste; les huit autres items proposaient cinq conduites de passivité et trois conduites d'activisme\*\*\*. Les cinq items concernant les conduites passives étaient: 1) la responsabilisation morale de la victime (c'est la personnalité de la victime qui explique ce qui lui est arrivé), 2) la responsabilisation comportementale de la victime (la victime a eu un comportement fautif), 3) l'évocation d'un futur compensant l'injustice (il s'agit d'une minimisation de l'aspect négatif de la situation en considérant celle-ci comme très éphémère: tout va bientôt rentrer dans l'ordre), 4) l'évocation d'un futur favorisant la victime (il s'agit d'un renversement, par évocation d'un futur positif, de l'aspect négatif de la situation actuelle: la victime constatera plus tard que c'est bien mieux ainsi), 5) l'évocation d'une impuissance historique\*\*\*\* (est évoqué ici le fait que,

\* Précisons que nous avons, sur nos 171 sujets, vérifié la consistance de l'échelle. Considérant que cette échelle est dichotomique (avec 1 „plutôt d'accord” et 0 „plutôt pas d'accord” pour évaluer le degré d'approbation des sujets interrogés), nous avons privilégié le Kuder-Richardson (KR-20) plutôt qu'un alpha de Cronbach. Les analyses statistiques nous montrent alors que la consistance de l'échelle, prise globalement, est acceptable (KR20 = .78;  $F(1, 168) = 56.648, p? 0.000$ ). Par ailleurs, on obtient aussi des indices acceptables sur la dimension „allégeance” (avec un Kuder-Richardson de 0.82), et sur la dimension „idéologie” (KR20 = .70). Enfin, si les dimensions non-allégeance et mercenaire présentent un Kuder-Richardson de .60 et de .56, ces indices restent cependant significatifs (cf. annexe 1).

\*\* C'est-à-dire deux cas traduisant la problématique de la discrimination étudiée notamment par Steiner (cf. par exemple Steiner et Bertolino, 2006).

\*\*\* La littérature académique fournissant beaucoup plus d'illustrations de réactions passives qu'actives, nous avons, ici également, une non équivalence quantitative des deux types de réactions. Nous avons donc traité nos données en en tenant compte.

\*\*\*\* On pourrait aussi reprendre le terme de „learned helplessness” (Seligman, 1972), mais sa traduction française est assez variable selon les auteurs („résignation acquise”, „impuissance apprise”, „impuissance acquise”. etc.). Par ailleurs, nous ne prétendons pas que le terme „d'impuissance historique”, que nous avons choisi, réponde strictement au concept employé par Seligman.

### Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles

**Tableau 1.** Définition de chacune des propositions réactives avec leur abréviation

Abréviation	Dénomination	Définition
RM	Responsabilité morale	C'est la personnalité de la victime qui explique ce qui lui est arrivé
RC	Responsabilité comportementale	La victime a eu un comportement fautif
FC	Futur compensateur	Il s'agit d'une minimisation de l'aspect négatif de la situation en considérant celle-ci comme très éphémère
FFV	Futur favorisant la victime	Il s'agit d'un renversement, par évocation d'un futur positif, de l'aspect négatif de la situation actuelle
EIH	Évocation d'une impuissance historique	Est évoqué ici le fait que, dans un cas comme celui-là, on est toujours impuissant
CCL	Action de contestation collective	La victime fait appel à une association, à un syndicat
CJI	Action de contestation juridique et individuelle	La victime entame une procédure légale afin de défendre ses droits
CIHN	Action de contestation individuelle hors norme	La victime agit de façon contestataire en adoptant des comportements habituellement considérés comme étant hors normes

dans un cas comme celui là, on est toujours impuissant). Quant aux conduites actives, il s'agissait d'une action de contestation collective légale, d'une action de contestation judiciaire individuelle (donc légale) et enfin d'une action de contestation individuelle mais hors normes.

Le tableau 1 synthétise la définition de chacune de ces huit propositions réactionnelles (avec les abréviations que nous utiliserons ultérieurement).

A chacune des huit propositions, les sujets devaient répondre en choisissant une réponse parmi quatre (tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord), ces quatre possibilités étant ensuite, au niveau du traitement, regroupées en deux: d'accord/pas d'accord. La cotation des réponses s'est faite selon le principe suivant: pour les conduites passives il fut attribué 1 point à la réponse „d'accord” et 0 point pour „pas d'accord”; inversement, pour les conduites actives il fut attribué 0 point pour „d'accord” et 1 point pour la réponse „pas d'accord”

Nous obtenons ainsi: pour chaque type de conduite passive et pour l'ensemble des trois

scénarios, un indice de passivité s'échelonnant de 0 (pas du tout passif) à 3 (totalement passif); et pour chaque type de conduite active et pour l'ensemble des trois scénarios, un indice d'activisme allant de 0 (totalement actif) à 3 (pas du tout actif).

Notre échantillon de départ était constitué de 171 sujets répartis en 4 groupes selon leur genre et statut professionnel: 88 hommes (dont 48 salariés en activité et 40 chômeurs) et 83 femmes (45 salariées en activité, 38 chômeuses). Mais signalons tout de suite que, compte tenu de notre objectif principal (étudier l'effet de l'allégeance), nous avons scindé notre population en deux groupes (les sujets les plus allégeants et les sujets les moins allégeants) en supprimant tous les sujets se situant dans la médiane au questionnaire d'allégeance. Nous obtenons ainsi, pour l'allégeance globale (médiane = 4) 113 sujets répartis de la façon suivante: 51 hommes (dont 25 salariés et 26 chômeurs) et 62 femmes (dont 34 salariées et 28 chômeuses). Pour la dimension allégeance idéologique (médiane = 2), notre échantillon est

**Tableau 2.** Répartition des sujets selon leur degré d'allégeance

		Inf médiane (i.e. rebelles)			Sup médiane (i.e. allégeants)		
		Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
<b>Allégeance idéologique (N=108)</b>	Salariés	19	19	38	8	11	19
	Chômeurs	16	16	32	8	11	19
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>70</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>38</b>
<b>Allégeance mercenaire (N=89)</b>	Salariés	14	19	33	7	6	13
	Chômeurs	13	15	28	8	7	15
	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>34</b>	<b>61</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>28</b>
<b>Allégeance globale (N=113)</b>	Salariés	12	15	27	13	19	32
	Chômeurs	13	15	28	13	13	26
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>55</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	<b>58</b>

### Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles

de 108 sujets (27 hommes salariés, 24 hommes chômeurs, 30 femmes salariées et 27 femmes chômeuses). Et pour la dimension allégeance mercenaire (médiane = 3), nous avons travaillé avec 89 sujets (21 hommes salariés, 21 hommes chômeurs, 25 femmes salariées et 22 femmes chômeuses). La répartition de nos sujets de part et d'autre de ces médianes est consignée dans le tableau 2. Enfin nous avons également supprimé tout sujet ayant considéré au moins une fois que l'un des trois cas présentés était juste (sauf lors des trois analyses ayant pour but d'examiner l'effet de cette perception de justice/injustice).

### 3. Résultats\*

#### 3.1. Effets de l'allégeance considérée globalement (i.e. en regroupant l'allégeance idéologique et l'allégeance mercenaire) et après exclusion des sujets ayant une note d'allégeance globale correspondant à la médiane (ici de 4).

Nous avons tout d'abord voulu examiner l'effet du sentiment de justice/injustice sur les stratégies choisies. Nous observons alors (tableau 3) que lorsque les sujets considèrent qu'il n'y a pas d'injustice (réponse „juste” aux questions n°1), ils utilisent en moyenne plus de stratégies passives telles que la responsabilité morale et la responsabilité comportementale, et sont également, assez curieusement, davantage dans l'action contestataire individuelle légale et illégale (de même qu'ils ont tendance à plus utiliser la contestation collective:  $p=0,05$ ), alors que ceux qui considèrent les situations comme injustes utilisent davantage le futur favorisant la victime.

Rappelons maintenant que les analyses suivantes ont été réalisées en supprimant tous les sujets ayant au moins une fois répondu „juste” à la première question.

Si l'on se centre sur l'effet de l'allégeance (tableau 4), on constate tout d'abord, si nous ne tenons compte ni du genre ni du statut, que les sujets allégeants ne se distinguent pas des rebelles, même si les premiers ont tendance à plus utiliser la responsabilité comportementale que les seconds ( $p=0,08$ ). Chez les hommes salariés, la seule différence significative entre les allégeants et les rebelles consiste en l'utilisation de la stratégie du futur favorisant la victime qui indique que les allégeants considèrent que la victime trouvera certainement un *happy end* prochainement. Chez les hommes chômeurs, les stratégies de responsabilité morale, responsabilité comportementale et évocation d'une impuissance historique différencient significativement les allégeants des rebelles, les premiers utilisant davantage ces trois stratégies passives que les seconds. Chez les femmes salariées, nous constatons, assez curieusement, que les rebelles utilisent davantage que les allégeantes le futur favorisant la victime; nous remarquons aussi que, de manière tendancielle, les rebelles utilisent davantage le futur compensateur ( $p=0,09$ ) et moins les contestations individuelles hors normes ( $p=0,08$ ). Quant aux femmes chômeuses, elles se distinguent seulement par la responsabilité morale, les allégeantes étant plus enclines à l'employer que les rebelles.

Les analyses concernant l'effet du genre sont consignées au tableau 5. Sur un plan global (c'est-à-dire sans tenir compte ni du niveau d'allégeance ni du statut), on remarque (8) que les hommes sont en moyenne davantage que les femmes enclins à rendre la victime moralement

**Tableau 3.** Moyennes obtenues concernant les effets du sentiment de justice quels que soient le genre, le statut professionnel, et l'allégeance (les différences significatives sont indiquées en gras)

	RM	RC	FC	FFV	EIH	CCL	CJI	CIHN
Sentiment juste	1.594	1.687	1.375	1	1.594	2.312	2.062	0.844
Sentiment injuste	1.018	0.841	1.230	1.345	1.434	2.557	2.469	1.372
<b>P</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	0.224	<b>0.048</b>	0.219	0.059	<b>0.007</b>	<b>0.005</b>

\* Les analyses ont été réalisées par des *t* de student.

**Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles****Tableau 4.** Moyennes obtenues concernant les effets de l'allégeance globale (les différences significatives sont indiquées en gras)

		RM	RC	FC	FFV	EIH	CCL	CJI	CIHN
<b>Genre et statut groupés</b>	Allégeant	1.121	0.983	1.190	1.328	1.159	2.569	2.397	1.241
	<b>Rebelle</b>	0.909	0.691	1.273	1.364	1.291	2.545	2.545	1.509
	<b>p</b>	0.138	0.082	0.632	0.853	0.164	0.873	0.326	0.168
Hommes salariés	Allégeant	1.308	0.923	1.385	1.769	1.077	2.462	2.231	1.538
	<b>Rebelle</b>	1.667	1.250	1.333	0.750	0.917	2.250	2.5	1.333
	<b>p</b>	0.126	0.208	0.450	<b>0.000</b>	0.349	0.295	0.255	0.302
Hommes chômeurs	Allégeant	1.308	1.462	1.231	1.462	2.077	2.462	2.538	1.154
	<b>Rebelle</b>	0.692	0.462	1	1.538	1.231	2.462	2.692	1.462
	<b>p</b>	<b>0.031</b>	<b>0.004</b>	0.274	0.434	<b>0.015</b>	0.500	0.275	0.233
Femmes salariées	Allégeant	0.895	0.895	0.947	1.105	1.421	2.526	1.474	1.158
	<b>Rebelle</b>	0.733	0.733	1.333	1.867	1.467	2.733	2.6	1.667
	<b>p</b>	0.248	0.299	0.095	<b>0.028</b>	0.456	0.236	0.306	0.081
Femmes chômeuses	Allégeant	1.077	0.692	1.308	1.077	1.729	2.846	2.308	1.154
	<b>Rebelle</b>	0.667	0.4	1.4	1.2	1.467	2.667	2.4	1.533
	<b>p</b>	<b>0.033</b>	0.137	0.398	0.351	0.207	0.185	0.393	0.185

responsable de l'injustice professionnelle qu'elle subit, phénomène que l'on retrouve sur le plan de la responsabilité comportementale de manière tendancielle:  $p=0,05$ ); par ailleurs, les femmes ont tendance ( $p=0,07$ ) à moins utiliser la contestation collective que les hommes. Plus analytiquement, on constate, chez les salariés allégeants, que les hommes utilisent davantage que les femmes la responsabilité morale et le

futur favorisant la victime. Chez les salariés rebelles les hommes utilisent davantage que les femmes la responsabilité morale (et aussi tendanciellement la responsabilité comportementale:  $p=0,08$ ) mais moins le futur favorisant la victime; sur le plan des stratégies actives, nous remarquons également que les hommes ont tendance à davantage faire appel à la contestation collective ( $p=0,09$ ). Chez les chômeurs

**Tableau 5.** Moyennes obtenues concernant les effets du genre (les différences significatives sont indiquées en gras)

		RM	RC	FC	FFV	EIH	CCL	CJI	CIHN
<b>Allégeance et statut groupés</b>	Hommes	1.235	1.020	1.235	1.392	1.333	2.412	2.490	1.373
	<b>Femmes</b>	0.839	0.694	1.226	1.306	1.516	2.677	2.452	1.371
	<b>p</b>	<b>0.005</b>	0.053	0.957	0.660	0.364	0.071	0.801	0.994
Salariés allégeants	Hommes	1.308	0.923	1.385	1.769	1.077	2.462	2.231	1.538
	<b>Femmes</b>	0.895	0.895	0.947	1.105	1.421	2.526	1.474	1.158
	<b>p</b>	<b>0.031</b>	0.464	0.117	<b>0.038</b>	0.200	0.417	0.241	0.140
Salariés rebelles	Hommes	1.667	1.250	1.333	0.750	0.917	2.250	2.5	1.333
	<b>Femmes</b>	0.733	0.733	1.333	1.867	1.467	2.733	2.6	1.667
	<b>p</b>	<b>0.004</b>	0.089	0.500	<b>0.002</b>	0.106	0.094	0.360	0.212
Chômeurs allégeants	Hommes	1.308	1.462	1.231	1.462	2.077	2.462	2.538	1.154
	<b>Femmes</b>	1.077	0.692	1.308	1.077	1.729	2.846	2.308	1.154
	<b>p</b>	0.222	<b>0.021</b>	0.425	0.195	0.206	0.06	0.252	0.500
Chômeurs rebelles	Hommes	0.692	0.462	1	1.538	1.231	2.462	2.692	1.462
	<b>Femmes</b>	0.667	0.4	1.4	1.2	1.467	2.667	2.4	1.533
	<b>p</b>	0.457	0.402	0.118	0.179	0.262	0.222	0.137	0.438



### Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles

allégeants, les hommes usent en moyenne plus la responsabilité comportementale, et tendanciellement ( $p=0,06$ ) plus l'action collective que les femmes chômeuses allégeantes. Par contre, aucune différence significative n'apparaît entre hommes et femmes chez les chômeurs rebelles.

Enfin, sur l'effet statut (tableau 6), on remarque tout d'abord, sur un plan global, que l'évocation d'une impuissance historique est tendanciellement ( $p=0,06$ ) plus utilisée par les chômeurs que les salariés, phénomène que l'on retrouve, mais alors avec une différence significative, chez les hommes allégeants. Maintenant si nous comparons, chez les rebelles, les hommes salariés aux hommes chômeurs, nous constatons que les salariés utilisent en moyenne plus la stratégie de responsabilité morale et responsabilité comportementale alors que les chômeurs rebelles évoquent davantage le futur favorisant la victime. Enfin, si, chez les femmes allégeantes, aucune différence n'apparaît entre les salariées et les chômeuses, par contre, chez les femmes rebelles, les salariées croient davantage en un futur favorisant la victime que les chômeuses.

En résumé de ces analyses, il apparaît tout d'abord que les stratégies diffèrent selon que la situation est perçue comme juste ou comme injuste. Maintenant, si l'on examine les effets de

l'allégeance prise globalement, plusieurs points sont à retenir. Tout d'abord que les différences entre allégeants et rebelles ne s'observent qu'au niveau des stratégies passives, et que dans ce cadre les allégeants sont quasi systématiquement plus passifs que les rebelles, avec une seule exception, qui concerne les femmes salariées. Ensuite, apparaissent aussi bien un effet genre qu'un effet statut. Ainsi, sur le plan du genre, il est notamment mis en évidence que les hommes sont toujours plus passifs que les femmes, sauf dans le sous-groupe des salariés rebelles, où alors les femmes utilisent plus que les hommes le futur favorisant la victime. Quant à l'effet un effet statut, retenons seulement ici qu'il est peu fréquent et que sa direction varie notamment selon le genre.

#### 3.2. Effets de l'allégeance idéologique après exclusion des sujets ayant une note d'allégeance idéologique correspondant à la médiane (ici de 2).

Nous avons tout d'abord là aussi voulu examiner l'effet du sentiment de justice/injustice sur les stratégies choisies. Nous constatons alors (tableau 7) que les sujets qui ont le sentiment que la situation est juste utilisent les stratégies de responsabilité morale et comportementale et la contestation individuelle hors norme

**Tableau 6.** Moyennes obtenues concernant les effets du statut (les différences significatives sont indiquées en gras)

		RM	RC	FC	FFV	EIH	CCL	CJI	CIHN
<b>Allégeance et genre groupés</b>	Salariés	1.102	0.932	1.220	1.373	1.254	2.508	2.458	1.407
	<b>Chômeurs</b>	0.926	0.741	1.241	1.375	1.630	2.611	2.481	1.333
	<i>p</i>	0.218	0.256	0.907	0.765	0.060	0.486	0.875	0.706
Hommes allégeants	Hommes salariés	1.308	0.923	1.385	1.769	1.077	2.462	2.231	1.538
	<b>Hommes chômeurs</b>	1.308	1.462	1.231	1.462	2.077	2.462	2.538	1.154
	<i>p</i>	0.500	0.830	0.367	0.208	<b>0.002</b>	0.5	0.197	0.127
Hommes rebelles	Hommes salariés	1.667	1.250	1.333	0.750	0.917	2.250	2.5	1.333
	<b>Hommes chômeurs</b>	0.692	0.462	1	1.538	1.231	2.462	2.692	1.462
	<i>p</i>	<b>0.003</b>	<b>0.017</b>	0.154	<b>0.027</b>	0.247	0.295	0.270	0.394
Femmes allégeantes	Femmes salariées	0.895	0.895	0.947	1.105	1.421	2.526	1.474	1.158
	<b>Femmes chômeuses</b>	1.077	0.692	1.308	1.077	1.729	2.846	2.308	1.154
	<i>p</i>	0.202	0.251	0.135	0.473	0.213	0.120	0.310	0.496
Femmes rebelles	Femmes salariées	0.733	0.733	1.333	1.867	1.467	2.733	2.6	1.667
	<b>Femmes chômeuses</b>	0.667	0.4	1.4	1.2	1.467	2.667	2.4	1.533
	<i>p</i>	0.392	0.122	0.417	<b>0.025</b>	0.500	0.392	0.197	0.370

**Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles**

**Tableau 7.** Moyennes obtenues concernant les effets du sentiment de justice quels que soient le genre, le statut professionnel et l'allégeance idéologique (les différences significatives sont indiquées en gras)

	RM	RC	FC	FFV	EIH	CCL	CJI	CIHN
<b>Sentiment juste</b>	1.613	1.645	1.161	0.903	1.516	2.323	2.129	0.903
<b>Sentiment injuste</b>	1.028	0.843	1.287	1.333	1.444	2.528	2.389	1.352
<b>p</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	0.264	<b>0.020</b>	0.368	0.110	0.070	<b>0.018</b>

(et tendanciellement -p=0,07- la contestation juridique individuelle). Par contre ceux qui perçoivent cette situation comme injuste évoquent un futur favorisant la victime dans le but de remédier objectivement à l'injustice.

Commençons par rappeler que les analyses suivantes ont été réalisées en supprimant tous les sujets ayant au moins une fois répondu „juste” à la première question. Maintenant, au niveau des résultats globaux tout d'abord, il apparaît que les allégeants idéologiques remédient davantage aux injustices professionnelles par le biais de la responsabilité comportementale et l'évocation d'une impuissance historique que ne le font les rebelles idéologiques. Plus précisément, il est constaté, chez les hommes salariés, que le futur favorisant la victime est en moyenne plus employé par les allégeants que par les rebelles, et chez les hommes chômeurs que les allégeants font davantage usage de stratégies de respons-

abilité morale, responsabilité comportementale, évocation d'une impuissance historique et (tendanciellement -p=0,07- futur compensateur) que les rebelles. Quant aux femmes, chez les salariées, force est de constater qu'il n'existe pas de différence significative entre les allégeantes et les rebelles, à l'exception de deux tendances, les rebelles acceptant davantage le futur favorisant la victime (p=0,06) et les actions collectives (p=0,07). Enfin, chez les femmes au chômage, les allégeantes se distinguent des rebelles en expliquant en moyenne davantage l'injustice perçue par l'évocation d'une impuissance historique et en utilisant moins la stratégie de contestation collective.

Concernant les effets du genre (tableau 9), il apparaît, sur un plan global, que l'évocation d'une impuissance historique est davantage employée par les femmes pour contrer les injustices professionnelles, mais que par contre les

**Tableau 8.** Moyennes obtenues concernant les effets de l'allégeance idéologique (les différences significatives sont indiquées en gras)

		RM	RC	FC	FFV	EIH	CCL	CJI	CIHN
<b>Genre et statut groupés</b>	Allégeant	1.132	1.079	1.368	1.395	1.842	2.632	2.289	1.237
	<b>Rebelle</b>	0.971	0.714	1.243	1.300	1.229	2.471	2.443	1.414
	<b>p</b>	0.294	<b>0.048</b>	0.518	0.645	<b>0.004</b>	0.345	0.380	0.409
Hommes salariés	Allégeant	1.125	0.750	1.5	1.875	1.250	2.250	2	1.375
	<b>Rebelle</b>	1.474	1.053	1.316	0.842	0.842	2.421	2.368	1.368
	<b>p</b>	0.153	0.228	0.342	<b>0.002</b>	0.176	0.335	0.218	0.494
Hommes chômeurs	Allégeant	1.5	2	1.625	1.5	2.250	2.250	2.375	1
	<b>Rebelle</b>	0.688	0.438	1	1.5	1.125	2.563	2.625	1.375
	<b>p</b>	<b>0.013</b>	<b>0.000</b>	0.072	0.500	<b>0.005</b>	0.183	0.218	0.224
Femmes salariées	Allégeant	0.909	1	1.091	1.182	1.818	2.818	2.545	1.545
	<b>Rebelle</b>	0.789	0.842	1.263	1.789	1.737	2.263	0.368	1.474
	<b>p</b>	0.330	0.330	0.316	0.069	0.427	0.075	0.265	0.430
Femmes chômeuses	Allégeant	1.091	0.727	1.364	1.182	2	3	2.182	1
	<b>Rebelle</b>	0.875	0.438	1.375	1.063	1.188	2.688	2.438	1.438
	<b>p</b>	0.179	0.183	0.488	0.370	<b>0.012</b>	<b>0.049</b>	0.234	0.166

**Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles****Tableau 9.** Moyennes obtenues concernant les effets du genre (les différences significatives sont indiquées en gras)

		RM	RC	FC	FFV	EIH	CCL	CJI	CIHN
<b>Allégeance et statut groupés</b>	Hommes	1.176	0.961	1.294	1.314	1.216	2.412	2.392	1.314
	<b>Femmes</b>	0.895	0.737	1.281	1.351	1.649	2.632	2.632	1.386
	<b>p</b>	0.052	0.208	0.942	0.850	<b>0.035</b>	0.174	0.971	0.726
Salariés allégeants	Hommes	1.125	0.750	1.5	1.875	1.250	2.250	2	1.375
	<b>Femmes</b>	0.909	1	1.091	1.182	1.818	2.818	2.545	1.545
	<b>p</b>	0.218	0.290	0.208	0.062	0.155	0.057	0.112	0.349
Salariés rebelles	Hommes	1.474	1.053	1.316	0.842	0.842	2.421	2.368	1.368
	<b>Femmes</b>	0.789	0.842	1.263	1.789	1.737	2.263	0.368	1.474
	<b>p</b>	<b>0.007</b>	0.246	0.434	<b>0.002</b>	<b>0.007</b>	0.324	0.500	0.384
Chômeurs allégeants	Hommes	1.5	2	1.625	1.5	2.250	2.250	2.375	1
	<b>Femmes</b>	1.091	0.727	1.364	1.182	2	3	2.182	1
	<b>p</b>	0.093	<b>0.001</b>	0.307	0.276	0.277	<b>0.001</b>	0.334	0.500
Chômeurs rebelles	Hommes	0.688	0.438	1	1.5	1.125	2.563	2.625	1.375
	<b>Femmes</b>	0.875	0.438	1.375	1.063	1.188	2.688	2.438	1.438
	<b>p</b>	0.231	0.500	0.111	0.109	0.432	0.313	0.235	0.441

hommes seraient tendanciellement ( $p=0,05$ ) plus enclins à employer la responsabilité morale que les femmes. Chez les salariés allégeants, il n'existe que deux différences tendancielles, les hommes évoquant davantage le futur favorisant la victime ( $p=0,06$ ) et l'action collective ( $p=0,05$ ) que les femmes. Chez les salariés rebelles, les hommes sont plus enclins à remédier à l'injustice perçue par la responsabilité morale tandis que les femmes préfèrent l'évocation d'un futur favorisant la victime et d'une impuissance historique. Chez les chômeurs allégeants, nous constatons que les hommes font plus appel à la responsabilité comportementale et à l'action collective (et tendanciellement à la responsabilité morale:  $p=0,09$ ) que les femmes. Par contre, aucune différence entre hommes et femmes n'est constatée chez les chômeurs rebelles.

Enfin, pour les effets du statut (tableau 10), si on ne remarque, à un niveau global, aucune différence, par contre des analyses plus fines mettent en évidence plusieurs effets. Chez les hommes allégeants, les chômeurs sont en moyenne, par rapport aux salariés, plus disposés à remédier à l'injustice perçue par le biais de stratégies telles que la responsabilité morale et l'évocation d'une impuissance historique. Chez

les hommes rebelles trois stratégies conduisent à des différences significatives: la responsabilité morale, et la responsabilité comportementale (favorisées par les salariés) et le futur favorisant la victime (davantage choisie par les chômeurs). Chez les femmes allégeantes les salariées et les chômeuses ne se distinguent que tendanciellement avec plus de contestations collectives proposées par les salariées ( $p=0,07$ ). Enfin, chez les femmes rebelles, les salariées évoquent plus que ne le font les chômeuses, un futur favorisant la victime et une impuissance historique (et tendanciellement la responsabilité comportementale:  $p=0,08$ ).

En résumé de ces analyses, il apparaît ici encore que les stratégies diffèrent selon que la situation est perçue comme juste ou comme injuste. L'examen des stratégies utilisées en fonction du niveau d'allégeance/rébellion idéologique montre essentiellement que les allégeants sont systématiquement plus passifs que les rebelles, mais ici sans aucune exception significative. Des effets genre sont cependant mis en évidence, avec notamment des hommes qui sont les seuls à mettre en avant la responsabilité morale ou comportementale de la victime, mais aussi des hommes qui sont les seuls à

**Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles**

**Tableau 10.** Moyennes obtenues concernant les effets du statut (les différences significatives sont indiquées en gras)

		RM	RC	FC	FFV	EIH	CCL	CJI	CIHN
<b>Allégeance et genre groupés</b>	Salariés	1.088	0.930	1.281	1.368	1.386	2.421	2.351	1.439
	<b>Chômeurs</b>	0.961	0.745	1.294	1.294	1.510	2.647	2.431	1.255
	<b>p</b>	0.385	0.299	0.942	0.706	0.551	0.162	0.631	0.372
Hommes allégeants	Hommes salariés	1.125	0.750	1.5	1.875	1.250	2.250	2	1.375
	<b>Hommes chômeurs</b>	1.5	2	1.625	1.5	2.250	2.250	2.375	1
	<b>p</b>	0.151	<b>0.005</b>	0.418	0.224	<b>0.020</b>	0.500	0.246	0.194
Hommes rebelles	Hommes salariés	1.474	1.053	1.316	0.842	0.842	2.421	2.368	1.368
	<b>Hommes chômeurs</b>	0.688	0.438	1	1.5	1.125	2.563	2.625	1.375
	<b>p</b>	<b>0.004</b>	<b>0.018</b>	0.160	<b>0.030</b>	0.210	0.316	0.201	0.493
Femmes allégeantes	Femmes salariées	0.909	1	1.091	1.182	1.818	2.818	2.545	1.545
	<b>Femmes chômeuses</b>	1.091	0.727	1.364	1.182	2	3	2.182	1
	<b>p</b>	0.219	0.243	0.262	0.500	0.355	0.076	0.163	0.122
Femmes rebelles	Femmes salariées	0.789	0.842	1.263	1.789	1.737	2.263	0.368	1.474
	<b>Femmes chômeuses</b>	0.875	0.438	1.375	1.063	1.188	2.688	2.438	1.438
	<b>p</b>	0.364	0.088	0.360	<b>0.013</b>	<b>0.049</b>	0.103	0.400	0.462

parfois proposer l'emploi d'une stratégie active (en l'occurrence l'utilisation de la contestation collective légale). Enfin, sur le plan du statut, on observe que les rebelles (qu'ils soient hommes ou femmes) utilisent généralement plus de stratégies passives quand ils sont salariés que lorsqu'ils sont au chômage, l'inverse n'étant généralement observé chez les allégeants.

**3.3. Effets de l'allégeance mercenaire après exclusion des sujets ayant une note d'allégeance mercenaire correspondant à la médiane (ici de 3).**

Nous avons encore, là aussi, examiné l'effet du sentiment de justice/injustice sur les stratégies choisies. Il apparaît ici (tableau 11), que les sujets qui considèrent les situations présentées comme justes font plus appel à la responsabilité de la victime (tant sur le plan

moral que comportemental) et également (de manière étrange) aux trois stratégies de contestation (quoique ce ne soit que tendanciellement pour les actions collectives:  $p=0,09$ ).

Rappelons, qu'ici également, toutes les analyses suivantes ont été réalisées en supprimant tout sujet ayant au moins une fois répondu „juste” à la première question.

L'examen de la variable allégeance mercenaire prise globalement n'indique aucune différence significative. De même, chez les hommes salariés, nous n'observons que des tendances, les allégeants faisant davantage état du futur favorisant la victime ( $p=0,05$ ) et moins de l'impuissance historique ( $p=0,08$ ) que les rebelles. Chez les hommes au chômage, les allégeants (par rapport aux rebelles) rétablissent davantage l'injustice perçue par la responsabilité morale, par la responsabilité comportementale

**Tableau 11.** Moyennes obtenues concernant les effets du sentiment de justice quels que soient le genre, le statut professionnel et l'allégeance mercenaire (les différences significatives sont indiquées en gras)

	RM	RC	FC	FFV	EIH	CCL	CJI	CIHN
<b>Sentiment juste</b>	1.571	1.762	1.286	1.095	1.476	2.286	2	0.857
<b>Sentiment injuste</b>	1.022	0.876	1.146	1.359	1.404	2.539	2.438	1.104
<b>p</b>	<b>0.003</b>	<b>0.000</b>	0.281	0.150	0.389	0.096	<b>0.012</b>	<b>0.013</b>

**Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles****Tableau 12.** Moyennes obtenues concernant les effets de l'allégeance mercenaire (les différences significatives sont indiquées en gras)

		RM	RC	FC	FFV	EIH	CCL	CJI	CIHN
<b>Genre et statut groupés</b>	Allégeant	1.143	1	1.071	1.357	1.679	2.5	2.393	1.286
	<b>Rebelle</b>	0.967	0.820	1.180	1.361	1.279	2.557	2.459	1.459
	<b>p</b>	0.337	0.409	0.626	0.988	0.107	0.755	0.718	0.464
Hommes salariés	Allégeant	1.143	0.714	1.143	1.571	0.428	2.571	2.428	1.714
	<b>Rebelle</b>	1.643	1.286	1.214	0.928	1.071	2.143	2.286	1.5
	<b>p</b>	0.112	0.134	0.443	0.052	0.088	0.186	0.379	0.315
Hommes chômeurs	Allégeant	1.625	1.750	1.375	1.375	2.375	2.250	2.375	1
	<b>Rebelle</b>	0.769	0.538	0.846	1.461	1.154	2.538	2.692	1.615
	<b>p</b>	<b>0.009</b>	<b>0.001</b>	0.130	0.439	<b>0.005</b>	0.221	0.154	0.115
Femmes salariées	Allégeant	0.833	0.833	0.667	1.167	1.833	2.5	1.833	1
	<b>Rebelle</b>	0.789	0.895	1.158	1.737	1.421	2.737	2.579	1.579
	<b>p</b>	0.449	0.425	0.123	0.143	0.230	0.255	<b>0.017</b>	0.131
Femmes chômeuses	Allégeant	0.857	0.571	1	1.286	2	2.714	2.857	1.428
	<b>Rebelle</b>	0.733	0.533	1.467	1.2	1.4	2.733	2.267	1.133
	<b>p</b>	0.335	0.457	0.172	0.422	0.077	0.471	0.054	0.270

et par l'évocation d'une impuissance historique. Chez les femmes salariées maintenant, les allégeantes sont étonnamment plus actives que les rebelles en utilisant davantage que ces dernières la contestation juridique individuelle. Enfin, chez les femmes au chômage, nous observons une tendance des rebelles à utiliser

davantage la contestation judiciaire individuelle ( $p=0,05$ ) tandis que les allégeantes ont tendance à évoquer une impuissance historique ( $p=0,07$ ).

Concernant les effets du genre maintenant (tableau 13), on constate que, globalement, les hommes s'avèrent plus passifs que les femmes, en utilisant davantage que ces dernières la

**Tableau 13.** Moyennes obtenues concernant les effets du genre (les différences significatives sont indiquées en gras)

		RM	RC	FC	FFV	EIH	CCL	CJI	CIHN
<b>Allégeance et statut groupés</b>	Hommes	1.286	1.048	1.119	1.286	1.238	2.357	2.452	1.476
	<b>Femmes</b>	0.787	0.723	1.170	1.426	1.553	2.702	2.426	1.340
	<b>p</b>	<b>0.003</b>	0.109	0.806	0.528	0.172	<b>0.041</b>	0.875	0.538
Salariés allégeants	Hommes	1.143	0.714	1.143	1.571	0.428	2.571	2.428	1.714
	<b>Femmes</b>	0.833	0.833	0.667	1.167	1.833	2.5	1.833	1
	<b>p</b>	0.228	0.405	0.248	0.236	<b>0.019</b>	0.428	0.186	0.117
Salariés rebelles	Hommes	1.643	1.286	1.214	0.928	1.071	2.143	2.286	1.5
	<b>Femmes</b>	0.789	0.895	1.158	1.737	1.421	2.737	2.579	1.579
	<b>p</b>	<b>0.003</b>	0.151	0.427	<b>0.014</b>	0.187	<b>0.041</b>	0.124	0.414
Chômeurs allégeants	Hommes	1.625	1.750	1.375	1.375	2.375	2.250	2.375	1
	<b>Femmes</b>	0.857	0.571	1	1.286	2	2.714	2.857	1.428
	<b>p</b>	<b>0.030</b>	<b>0.015</b>	0.274	0.445	0.184	0.120	0.073	0.217
Chômeurs rebelles	Hommes	0.769	0.538	0.846	1.461	1.154	2.538	2.692	1.615
	<b>Femmes</b>	0.733	0.533	1.467	1.2	1.4	2.733	2.267	1.133
	<b>p</b>	0.443	0.492	<b>0.041</b>	0.254	0.258	0.229	0.080	0.127



**Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles**

**Tableau 14.** Moyennes obtenues concernant les effets du statut (les différences significatives sont indiquées en gras)

		RM	RC	FC	FFV	EIH	CCL	CJI	CIHN
<b>Allégeance et genre groupés</b>	Salariés	1.109	0.978	1.109	1.391	1.217	2.5	2.370	1.5
	<b>Chômeurs</b>	0.930	0.737	1.186	1.326	1.605	2.581	2.512	1.302
	<b>p</b>	0.294	0.299	0.740	0.767	0.092	0.634	0.404	0.369
Hommes allégeants	Hommes salariés	1.143	0.714	1.143	1.571	0.428	2.571	2.428	1.714
	<b>Hommes chômeurs</b>	1.625	1.750	1.375	1.375	2.375	2.250	2.375	1
	<b>p</b>	0.138	<b>0.033</b>	0.375	0.367	<b>0.000</b>	0.172	0.457	0.082
Hommes rebelles	Hommes salariés	1.643	1.286	1.214	0.928	1.071	2.143	2.286	1.5
	<b>Hommes chômeurs</b>	0.769	0.538	0.846	1.461	1.154	2.538	2.692	1.615
	<b>p</b>	<b>0.004</b>	<b>0.025</b>	0.122	0.094	0.424	0.173	0.097	0.391
Femmes allégeantes	Femmes salariées	0.833	0.833	0.667	1.167	1.833	2.5	1.833	1
	<b>Femmes chômeuses</b>	0.857	0.571	1	1.286	2	2.714	2.857	1.428
	<b>p</b>	0.471	0.277	0.264	0.427	0.401	0.318	<b>0.025</b>	0.252
Femmes rebelles	Femmes salariées	0.789	0.895	1.158	1.737	1.421	2.737	2.579	1.579
	<b>Femmes chômeuses</b>	0.733	0.533	1.467	1.2	1.4	2.733	2.267	1.133
	<b>p</b>	0.410	0.125	0.174	0.065	0.476	0.494	0.102	0.111

responsabilité morale, par contre ils sont plus dans contestation collective que ne le sont les femmes. Chez les salariés allégeants, on remarque que les femmes évoquent plus fréquemment l'impuissance historique que ne le font les hommes. Chez les salariés rebelles, on constate, d'une part que les hommes sont en moyenne plus passifs que les femmes en utilisant davantage la responsabilité morale et plus contestataires par le biais de la contestation collective légale, mais d'autre part que les femmes sont en moyenne plus favorables à l'usage de stratégies favorisant la victime (futur favorisant la victime). Chez les chômeurs allégeants, les hommes sont en moyenne plus passifs que les femmes par le biais de la responsabilité (comportementale et morale) mais ont une tendance à davantage proposer des contestations juridiques individuelles ( $p=0,07$ ). Enfin, chez les chômeurs rebelles, on peut remarquer que les femmes emploient plus que les hommes le futur compensateur et (tendanciellement) les actions juridiques individuelles ( $p=0,08$ ).

Maintenant, sur les effets du statut (tableau 14), et tout d'abord de manière globale, même si l'on constate l'absence de toute différence significative, il est à noter que, tendanciellement, les chômeurs évoquent davantage une impuissance

historique que les salariés ( $p=0,09$ ). Chez les hommes allégeants, il apparaît que les chômeurs sont plus passifs que les salariés en utilisant plus que ces derniers la responsabilité comportementale et l'impuissance historique, par contre, ils auraient aussi tendance à employer davantage la contestation individuelle hors norme ( $p=0,08$ ). Chez les hommes rebelles, les salariés, comparativement aux chômeurs, emploient plus de stratégies de remédiation telles que la responsabilité (comportementale et morale) pour rétablir la justice, et tendanciellement aussi davantage la contestation juridique individuelle ( $p=0,09$ ) et moins le futur favorisant la victime ( $p=0,09$ ). Chez les femmes allégeantes les salariées pallient davantage les injustices professionnelles par le biais de la contestation juridique individuelle que ne le font les femmes au chômage. Enfin, chez les femmes rebelles nous observons une tendance des salariées rebelles à préférer davantage le futur favorisant la victime que les chômeuses ( $p=0,06$ ).

En synthèse de ces derniers résultats, nous noterons tout d'abord que la perception de la situation comme étant juste ou injuste influence à nouveau le choix des stratégies à privilégier. Par ailleurs, nous remarquons encore une fois que les allégeants sont toujours significativement plus

#### **Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles**

passifs que les rebelles; pour autant, une exception apparaît sur le plan des stratégies actives, avec des femmes salariées allégeantes prônant davantage la contestation juridique individuelle que ne le font les femmes salariées rebelles. On observe aussi un effet genre, avec des hommes qui sont les seuls à employer la responsabilité morale ou comportementale, et *a contrario* une utilisation du futur compensateur, du futur favorisant la victime et de l'impuissance historique qui ne s'observent que chez les femmes. Parallèlement à cela, les hommes sont les seuls à proposer la contestation collective légale. Sur le plan de l'effet statut, on remarque essentiellement que les chômeurs utilisent moins de stratégies passives que les salariés, sauf dans la sous-population des hommes allégeants.

#### **4. Conclusion**

Le but de cette recherche était d'examiner quelques-unes des stratégies potentielles de remédiation aux injustices professionnelles, et notamment d'étudier leur utilisation différenciée selon le niveau d'allégeance du répondant, que cette allégeance soit considérée de manière globale ou sur la base de chacun de ses deux fondements: fondement idéologique et fondement mercenaire. Nous avons, pour cela, commencé par vérifier que les cas que nous présentions étaient bien perçus comme injustes. Constatant cependant que ce n'était pas toujours le cas, nous avons d'abord décidé d'utiliser cette perception différenciée comme une variable indépendante et d'examiner son éventuelle influence sur le choix des conduites réactives proposées. Nous avons alors constaté que cette perception différenciée conduisait effectivement à des préférences stratégiques différentes, et notamment que l'on pouvait à la fois opter pour des réactions de passivité et en même temps considérer qu'il était souhaitable d'adopter une conduite active permettant de normaliser la situation. Que ce soit sur le plan de l'allégeance globale ou en ses différenciations idéologique/mercenaire, il a en effet été constaté que les répondants qui considéraient les situations comme justes étaient les plus enclins à évoquer la responsabilité morale ou comportementale de

la victime, mais également que c'était ces mêmes répondants qui proposaient de porter plainte (contestation juridique individuelle), voire même de réagir de manière hors normes. Il est donc retrouvé ici certains des constats mis en évidence dans le cadre des études sur le monde juste lorsqu'il est observé, dans des cas d'agression, que l'on peut à la fois juger la victime partiellement responsable de sa mésaventure et dans le même temps souhaiter que l'agresseur soit condamné (*cf.* par exemple Jones et Aronson, 1973; ou encore Kenrick, Reich et Cialdini, 1976). Plus globalement, ces résultats ont aussi permis de mettre en évidence que si la responsabilité morale et la responsabilité comportementale sont effectivement employées, d'autres réactions, comme l'évocation d'une impuissance historique, un futur favorisant la victime,... ne sont pas à négliger.

En ce qui trait à notre problématique principale, c'est-à-dire à l'influence de l'allégeance, plusieurs points sont à retenir. Tout d'abord, en considérant l'allégeance globalement, on remarque que les différences entre allégeants et rebelles ne s'observent qu'au niveau des stratégies passives, et que dans ce cadre les allégeants utilisent quasi systématiquement plus de stratégies passives que les rebelles, avec une seule exception, qui concerne les femmes salariées. Le même constat peut être réalisé si l'on se centre sur l'allégeance idéologique, mais ici sans aucune exception significative. Enfin, au niveau de l'allégeance mercenaire, si les résultats vont dans le même sens au niveau des stratégies passives, on constate par contre que des différences se font maintenant aussi jour sur les stratégies actives, avec des femmes salariées allégeantes prônant davantage la contestation juridique individuelle que ne le font les femmes salariées rebelles. Si la plupart de ces résultats sont tout à fait logiques, et attestent de l'intérêt d'approfondir la différenciation allégeance idéologique/allégeance mercenaire qui conduit à des réactions non systématiquement identiques, par contre le dernier résultat, sur l'utilisation des stratégies actives, nous semble quelque peu contre-intuitif. Nous n'avons cependant pas, en l'état actuel de nos données, d'éléments suffisants permettant de l'expliquer.

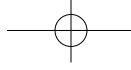
### Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles

Nous souhaitons également, secondairement, examiner les éventuels effets du genre et du statut. Au niveau du genre, si l'on considère l'allégeance globalement, il est notamment mis en évidence que les hommes sont toujours plus fréquemment partisans de l'utilisation des stratégies passives que ne le sont les femmes, sauf dans le sous-groupe des salariés rebelles, où alors les femmes emploient plus que les hommes le futur favorisant la victime. En considérant maintenant la seule allégeance idéologique, il apparaît que les hommes sont les seuls à mettre en avant la responsabilité morale ou comportementale de la victime, fait qui peut provenir de ce que les femmes sont plus fréquemment victimes d'injustices que les hommes, notamment davantage victimes de harcèlement (cf. Hirigoyen, 2001). Mais nous constatons également que les hommes sont aussi les seuls à parfois proposer l'emploi d'une stratégie active (en l'occurrence l'utilisation de la contestation collective légale). Nous retrouvons donc ici la non contradiction entre le fait de proposer des conduites passives et celui de souhaiter une action permettant de rétablir la justice. Corollairement parlant, cela confirme que «la dénonciation des injustices n'implique pas que les victimes soient perçues comme innocentes et sympathiques» (Dubet, 2006, p382). Quant à l'examen de l'effet genre au niveau de l'allégeance mercenaire, on observe à nouveau que les hommes sont les seuls à employer la responsabilité morale ou comportementale (mais aussi les seuls à envisager une contestation collective légale), et qu'*a contrario* les femmes sont les seules à suggérer l'utilisation du futur compensateur, du futur favorisant la victime et de l'impuissance historique. Ainsi, pour les hommes, la victime serait à nouveau responsable de son sort, ce qui signifie que pour les hommes, la formulation de Lerner et Simmons (1966) s'avère exacte: les gens méritent ce qu'ils obtiennent et obtiennent ce qu'ils méritent. A l'inverse, les femmes auraient tendance à évoquer un *happy end* envers la victime. On peut alors se demander si cette différence ne tient pas aux rôles sociaux respectifs des hommes et des femmes. Plus globalement, si ces résultats mettent effectivement en évidence un effet genre, ils indiquent aussi que cet effet varie selon le type d'allégeance considéré. Enfin,

concernant le statut, son effet s'observe surtout en examinant là encore séparément chacun des deux types d'allégeance. Au niveau de l'allégeance idéologique, on constate que les rebelles (qu'ils soient hommes ou femmes) utilisent généralement plus de stratégies passives quand ils sont salariés que lorsqu'ils sont au chômage, l'inverse n'étant généralement observé que chez les allégeants. Et sur le plan de l'allégeance mercenaire, on remarque également que les salariés utilisent plus de stratégies passives que les chômeurs, mais avec une exception qui se concrétise, certes à nouveau chez les allégeants, mais alors uniquement au sein de la population masculine.

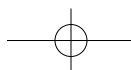
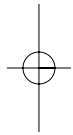
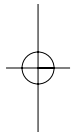
### Références bibliographiques

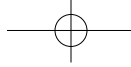
- Adams J.S. (1965). Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New-York et London: Academic Press, vol.2, 267-299.
- Dubet, F. (2006). *Injustices, l'expérience des inégalités au travail*. Paris: Seuil.
- Festinger L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston: Row, Peterson.
- Gangloff, B. (2005). Réactions différenciées aux injustices professionnelles selon le degré d'adhésion à la norme d'allégeance. *Psihologia Resurselor Umane*, vol.3 (2), 70-78.
- Gangloff, B. (2006). Interiorization of the allegiance norm, and acceptance versus protest facing professional injustices. *26<sup>ème</sup> Congrès de l'International Association of Applied Psychology (I.A.A.P.)*. Athènes (Grèce).
- Gangloff, B. (2007). *Nivel de alineacion de los desempleados como variable determinante de sus reacciones frente a los problemas de desempleo*. *31<sup>ème</sup> Congrès de l'Interamerican Society of Psychology*. Mexico (Mexique).
- Gangloff, B. (2010). La norme d'allégeance. In: S. Laberon (Ed.). *Psychologie et recrutement; modèles, pratiques, normativités*. Bruxelles: De Boeck, chap. 4.
- Gangloff, B. et Duchon, C. (2007). Quand un idéologue et un mercenaire rencontrent un allégeant et un rebelle: étude de la désirabilité sociale estimée de leurs conduites, *5<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Psychologie Appliquée*. Timisoara (Roumanie).
- Hirigoyen, M.F. (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral. Démêler le vrai du faux*. Syros, pp.290.
- Jones, C et Aronson, E (1973). Attribution of fault to a rape victim as a function of respectability of the



**Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles**

- victim. *Journal of personality and social psychology*, vol. 26, 3, 415-419.
- Kenrick, D.T., Reich, J.W., et Cialdini, R.B. (1976). Justification and compensation: rosier skies for the devaluated victim. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 654-657.
- Lerner, M.J. (1965). Evaluation of performance as a function of performer's reward and attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 355-360.
- Lerner, M. J. (1980). *The belief in a just world: A fundamental delusion*. New York, Plenum Press.
- Lerner, M.J. et Simmons, C.H. (1966). Observer's reaction to the „innocent victim”: compassion or rejection? *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 203-210.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (609), 1-28.
- Steiner, D. D., et Bertolino, M. (2006). The contributions of organizational justice theory to combating discrimination. *Cahiers de l'URMIS*, N° 10-11, 55-63.
- Seligman, M.E.P. (1972). Learned helplessness. *Annual Review of Medecine*, 23, 407-412.





### Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles

Annexe 1: Fiabilité de l'échelle d'allégeance (toutes les probabilités sont inférieures à 0.05).

Dimension	Nb items	Moyenne	Ecart-type	KR20	F	P
Allégeance-non-allégeance	12	4.79	2.048	0.78	56.648	0.000
Allégeance (AI+AA)	6	1.47	1.867	0.82	9.178	0.000
Non-allégeance (RI+RA)	6	3.30	1.572	0.60	52.653	0.000
Idéologie (AI+RI)	6	2	1.739	0.70	18.145	0.000
Mercenaire (AA+RA)	6	2.78	1.420	0.56	98.013	0.000

### Annexe 2: les 3 cas

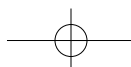
#### Cas 1

René est à la recherche d'un emploi depuis plus d'un an. La plupart des CV qu'il envoie restent sans réponse, ou alors il lit toujours la même chose: „Après examen de votre candidature, nous avons le regret de ne pouvoir y donner une suite favorable. Nous sommes cependant persuadés que vous trouverez rapidement un emploi correspondant à vos compétences...”. René va bientôt cesser de percevoir les ASSEDIC. Il a suivi plusieurs stages de Techniques de Recherche d'Emploi, il téléphone ou se présente à toutes les adresses qu'on lui indique, mais c'est toujours la même chose: il a trop peu d'expérience ou il en a trop, il a trop peu de formation ou il en a trop. Il ne sait plus quoi faire, il est de plus en plus découragé.

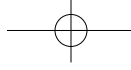
Ce qui a mis le feu aux poudres, ce sont peut-être les derniers entretiens qu'il a eu, pour un poste qui l'intéressait beaucoup. Il a d'abord rencontré un recruteur, puis le chef du service où il y avait le poste, puis encore quelqu'un d'autre... A chaque fois, il a eu l'impression que tout s'était bien passé; d'ailleurs, si ça n'avait pas été le cas, on ne l'aurait pas convoqué à tous ces entretiens. Et puis „vlan”: alors qu'il croit que tout est bon, on lui dit qu'il n'est pas pris. Ou plus exactement quelqu'un lui laisse entendre qu'il est bien le meilleur candidat, mais que le poste est depuis le départ réservé au fils ou au neveu d'untel, et que la procédure était truquée. Ce n'était que „du bidon”. René est abattu. Il n'a plus envie de rien. Il a envie de tout laisser tomber. D'autant qu'il se dit que ce n'est sans doute pas la 1<sup>ère</sup> fois qu'il se présente pour un poste qui en fait n'est pas disponible. Si c'est toujours comme ça, René pense que ça ne sert à rien de continuer à chercher un emploi.

#### Cochez les cases en indiquant les réponses que vous attendez d'un bon candidat.

- Ce refus d'embauche de René vous semble:  
 Totalement juste     Juste     Injuste     Totalement injuste
- La prochaine offre d'emploi sera la bonne:  
 plutôt d'accord     plutôt pas d'accord
- Puisque René était le plus compétent, ce n'est peut-être pas parce que le poste était „réservé” qu'il n'a pas été pris, mais peut-être aussi à cause de sa personnalité:  
 plutôt d'accord     plutôt pas d'accord
- René n'a peut-être pas adopté les bons comportements pendant les entretiens, sinon, puisqu'il était le plus compétent, il aurait peut-être quand même été embauché:  
 plutôt d'accord     plutôt pas d'accord
- Puisque c'était une offre d'emploi truquée, René aurait dû porter plainte:  
 plutôt d'accord     plutôt pas d'accord
- René aurait dû faire un scandale et menacer de tout révéler si on ne le prenait pas:  
 plutôt d'accord     plutôt pas d'accord







**Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles**

7. René ne pouvait rien faire: les recruteurs ont toujours le dernier mot:  
 plutôt d'accord  plutôt pas d'accord
8. René aurait dû tout de suite demander à l'Association Régionale des Chômeurs d'intervenir:  
 plutôt d'accord  plutôt pas d'accord
9. De toutes façons, dans une entreprise comme celle là, René n'aurait pas été bien. C'est mieux qu'il n'ait pas été pris: il trouvera mieux ailleurs:  
 plutôt d'accord  plutôt pas d'accord

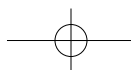
**Cas 2**

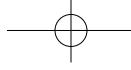
Francis a été licencié et recherche un nouvel emploi. Il a un entretien avec son conseiller. Voici son récit:

„J'ai travaillé dans cette agence régionale pendant plusieurs années. J'ai pris volontairement et accepté beaucoup de responsabilités, et j'ai prouvé que j'étais vraiment capable de faire du bon boulot. Là dessus, je n'ai jamais eu aucun reproche, bien au contraire. En fait, les problèmes ont commencé avec l'arrivée d'un nouveau chef d'agence. Je n'accepte pas qu'on me demande n'importe quoi: quand un projet me semble mauvais, ou quand une procédure me semble inefficace, je n'hésite pas à le dire. Si je m'investis dans mon travail, ce n'est pas pour que quelqu'un d'autre, même un chef, prenne des décisions idiotes qui réduisent mes efforts à zéro. J'ai d'ailleurs appris plus tard que mon nouveau chef d'agence n'avait eu son poste que parce qu'il avait beaucoup de relations à la Direction Générale parisienne, et non pas du fait de ses compétences... Mais le problème c'est que j'ai été de plus en plus souvent en conflit avec ce nouveau chef, jusqu'au jour où il m'a convoqué pour un entretien préalable avant licenciement. Il a reconnu que je faisais du bon travail, mais il m'a aussi dit qu'il n'acceptait plus que je conteste ses décisions. J'ai bien essayé de me défendre, mais sans succès: quelques jours plus tard, je recevais ma lettre de licenciement”.

**Cochez les cases en indiquant les réponses que vous attendez d'un bon candidat.**

1. Le licenciement de Francis vous semble:  
 Totalement juste  Juste  Injuste  Totalement injuste
2. Francis aurait dû porter plainte:  
 plutôt d'accord  plutôt pas d'accord
3. Même si Francis est compétent, ce n'est sûrement pas quelqu'un malin: pour ne pas avoir ce type de problème, quand on conteste, il faut le faire avec plus de diplomatie:  
 plutôt d'accord  plutôt pas d'accord
4. On peut comprendre que Francis vive très mal d'avoir été licencié. Mais une fois son licenciement décidé, il ne pouvait plus rien faire: les employeurs sont toujours les plus forts:  
 plutôt d'accord  plutôt pas d'accord
5. Malgré sa compétence, Francis aurait dû cesser de contester. En continuant ainsi, il ne pouvait qu'avoir des problèmes:  
 plutôt d'accord  plutôt pas d'accord
6. C'est un mal pour un bien, Francis trouvera mieux ailleurs:  
 plutôt d'accord  plutôt pas d'accord
7. Lors de l'entretien, Francis aurait dû menacer son chef. Par exemple le menacer de révéler à la Direction Générale toutes les erreurs de gestion commises dans l'agence s'il était licencié:  
 plutôt d'accord  plutôt pas d'accord
8. Francis aurait dû faire appel à un syndicat:  
 plutôt d'accord  plutôt pas d'accord
9. Ce n'est qu'une mauvaise période à passer. Francis retrouvera certainement bientôt du travail et il oubliera tout ça:  
 plutôt d'accord  plutôt pas d'accord



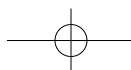
**Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles****Cas 3**

Tout se passait bien pour Roger jusqu'au jour où, suite à une opération chirurgicale qui se passe mal, il doit rester plusieurs mois en arrêt maladie. A son retour, il apprend que, pendant son absence, il a été remplacé par quelqu'un de moins compétent que lui, mais qui est le fils de l'un des chefs de service de l'entreprise. Le patron de l'entreprise propose alors à Roger un licenciement à l'amiable, ce que Roger refuse.

Depuis, sa vie professionnelle est un enfer. On ne lui transmet plus aucune information, on l'exclut de toutes les réunions; on lui donne des ordres sans cesse contradictoires, pour des tâches idiotes et sans aucun intérêt. En fait, on ne lui donne plus aucun véritable travail. Il est „mis au placard”. On veut le faire craquer pour qu'il quitte l'entreprise de lui-même...

**Cochez les cases en indiquant les réponses que vous attendez d'un bon candidat.**

1. Ce qui arrive à Roger vous semble:  
Totalemment juste  Juste  Injuste  Totalemment injuste
2. Roger ne peut rien faire: soit il démissionne et se retrouve au chômage, soit il subit, même si c'est dur. De toutes façons, on ne gagne jamais dans une épreuve de force avec son employeur:  
plutôt d'accord  plutôt pas d'accord
3. Roger est sans doute compétent, mais aussi quelqu'un de „buté”, sinon on lui donnerait à nouveau un travail normal:  
plutôt d'accord  plutôt pas d'accord
4. Si Roger n'arrive pas à retrouver une situation normale, c'est sans doute que malgré sa compétence il n'adopte pas les bons comportements:  
plutôt d'accord  plutôt pas d'accord
5. Roger devrait avertir l'inspection du travail:  
plutôt d'accord  plutôt pas d'accord
6. Roger devrait lui aussi rendre la vie impossible à ses chefs, jusqu'à ce qu'ils acceptent de lui donner à nouveau du travail:  
plutôt d'accord  plutôt pas d'accord
7. Ce licenciement aura un côté positif et montrera à Roger la vraie mentalité de son employeur. Mieux vaut que Roger parte au plus vite: il trouvera certainement mieux ailleurs:  
plutôt d'accord  plutôt pas d'accord
8. Roger devrait contacter un syndicat:  
plutôt d'accord  plutôt pas d'accord
9. Roger doit seulement attendre un peu: dans quelque temps, tout finira par rentrer dans l'ordre:  
plutôt d'accord  plutôt pas d'accord



## Un model integrativ al consecințelor achizițiilor internaționale la nivel individual

Andrea Budean<sup>1</sup>

### Abstract

The current study developed and tested a model of the emergence of the attitudes towards organizational change and turnover intentions in the context of a foreign acquisition. Based on a sample of 172 employees surveyed from the acquired organization a fully mediated and a partially mediated model were compared with the second providing the best fit to the data. Job pressure and communication were revealed as antecedents of both procedural justice and trust in management. Occupational stress had a direct influence on attitudes towards acquisition and turnover intentions, while communication influenced those variables indirectly, via the level of trust. An important issue exposed by the model was the importance of the level of trust in management of organizations. Employees need to feel that the organization is preoccupied by themselves and their interests. The behaviour of the management significantly influences employees' perception of the organization that is why companies should pay attention to the way they communicate and implement the changes in the context of acquisitions. The relationships in the model additionally prove that the psychological aspects play a major role in the integration process, by their significant impact on the general attitudes towards change and their consequences on organizational behaviour.

**Keywords:** attitudes towards acquisition, turnover intention, trust in management, procedural justice, occupational stress, integrative model.

### Resumé

La présente étude se propose le développement et le testage d'un modèle des attitudes vers le changement organisationnel et les intentions de quitter le lieu de travail dans le contexte d'une acquisition internationale. L'analyse des données obtenues d'un lot de 172 employés de la compagnie acquise a permis le testage de deux modèles: un médiateur total et l'autre médiateur partiel, le dernier en convenant meilleur les données. Les sources de pression au lieu de travail et la communication ont démontrés d'être des antécédentes même pour la justice procédurale, mais aussi pour la confiance en management. Le stress occupationnel a démontré une influence directe sur les attitudes vers les acquisitions et les intentions de quitter l'organisation, pendant que la communication a influencé ces variables seulement dans une manière directe, par le biais de la confiance. Un aspect important mis en évidence par le modèle a été celui du rôle du niveau de confiance en management. Les employés ont besoin de sentir que l'organisation est préoccupée par eux et leurs intérêts. Le comportement du management influence significativement les perceptions des employés en ce qui concerne l'organisation, par conséquent, les compagnies doivent accorder une attention spéciale à la manière dans laquelle communique et implémente les modifications dans le contexte d'une acquisition. Les relations surprises par le modèle démontrent dans le même temps le fait que les aspects psychologiques jouent un rôle major dans le processus de l'intégration par leurs impact significatif sur les attitudes générales vis-à-vis du changement et conséquences sur le comportement organisationnel.

**Mots clé:** attitudes vers les acquisitions, intention de changer le lieu de travail, confiance dans le management supérieur, justice procédurale, stress occupationnel, modèle intégratif.

<sup>1</sup> Danis Consulting SRL.  
Adresa de corespondență: andrea.budean@danis.ro.

## Rezumat

Studiul de față își propune dezvoltarea și testarea unui model al atitudinilor față de schimbarea organizațională și al intențiilor de părăsire a locului de muncă în contextul unei achiziții internaționale. Analiza datelor obținute din partea unui lot de 172 de angajați ai companiei achiziționate a permis testarea a două modele: unul mediat total și unul mediat parțial, cel din urmă potrivit mai bine datele. Sursele de presiune la locul de muncă și comunicarea s-au dovedit a fi antecedente atât pentru justiția procedurală, cât și pentru încrederea în management. Stresul ocupațional a demonstrat o influență directă asupra atitudinilor față de achiziție și asupra intențiilor de părăsire a organizației, în timp ce comunicarea a influențat aceste variabile doar indirect, prin intermediul încrederii. Un aspect important evidențiat de către model a fost acela al rolului nivelului de încredere în management. Angajații au nevoie să simtă că organizația este preocupată de ei și interesele lor. Comportamentul managementului influențează semnificativ percepțiile angajaților asupra organizației, prin urmare, companiile ar trebui să acorde o atenție deosebită felului în care comunică și implementează schimbările în contextul unei achiziții. Relațiile surprinse de model demonstrează totodată faptul că aspectele psihologice joacă un rol major în procesul integrării prin impactul lor semnificativ asupra atitudinilor generale față de schimbare și a consecințelor asupra comportamentului organizațional.

**Cuvinte-cheie:** atitudini față de achiziție, intenția de schimbare a locului de muncă, încredere în managementul superior, justiție procedurală, stres ocupațional, model integrativ.

## Introducere

Statisticile arată că rata eșecului înregistrat de fuziuni și achiziții variază între procente pesimiste, ca și 77% raportate în anumite studii americane și rezultate ceva mai favorabile (50%) menționate în câteva surse din Marea Britanie (British Institute of Management, 1986; apud Cartwright & Cooper, 1995). Din nefericire, cercetările realizate în ultimii 50 de ani asupra fuziunilor și achizițiilor (Cartwright, 2005) nu au reușit să aibă un impact semnificativ asupra rezultatelor acestora. Deși explicațiile de natură economică sau strategică au fost larg utilizate și exploatate, ele rămân în continuare inadecvate în explicarea anumitor consecințe negative, asociate cu acest tip de tranzacții, și anume: rata ridicată a demisiilor voluntare (Cartwright & Cooper, 1994), absenteismul (Davy, Kinicki, Kilroy & Scheck, 1988), comportamentul contraproductiv, sabotajul sau furtul (Sinetar, 1981) și stresul (Cartwright & Cooper, 1993, 1996). Toate acestea au un impact semnificativ asupra performanței organizației nou-formate și se reflectă cât se poate de clar în indicatorii financiari ai acesteia.

Odată cu recunoașterea din ce în ce mai largă a inadecvantei explicațiilor tradiționale oferite pentru eșecul fuziunilor și achizițiilor internaționale, s-a înregistrat o revigorare a interesului pentru aspectele umane ale feno-

menului și rolul lor în determinarea rezultatelor fuziunilor (Cartwright & Cooper, 1993). În mod concret, cercetările care au abordat fuziunile și achizițiile din perspectivă psihologică pot fi împărțite în două direcții principale: studii orientate asupra culturii organizaționale (impactul diferențelor culturale asupra resurselor umane și a rezultatelor financiare ale organizației) și studii orientate asupra impactului schimbărilor determinate de achiziții asupra individului.

Cercetarea de față se încadrează în cea de-a doua direcție, urmărind dezvoltarea și testarea unui model al atitudinilor față de achiziție și a intenției de schimbare a locului de muncă, în contextul unei achiziții internaționale.

În prima parte a acestui articol, vom trece în revistă principalele studii care au constituit fundamentarea teoretică a acestei cercetări, iar în a doua parte ne vom focaliza asupra verificării ipotezelor propuse. Ultima parte este dedicată discutării rezultatelor obținute, precum și a concluziilor și implicațiilor practice a acestora.

### Reacții individuale la schimbările determinate de fuziuni și achiziții

#### *Stresul ocupațional*

Fuziunile și achizițiile sunt considerate într-un mod excepțional evenimente organizaționale stresante, datorită faptului că activează simultan

### Un model integrativ al consecințelor achizițiilor internaționale la nivel individual

mai multe categorii de stresori, într-un mod mult mai acut decât orice altă formă de restructurare organizațională (Cartwright & Hudson, 2000). Conform studiilor realizate de Cartwright și Cooper (1994) sursele de stres cel mai frecvent întâlnite în contextul fuziunilor și achizițiilor sunt: pierderea identității odată cu modificarea dimensiunii organizaționale; absența informațiilor și comunicarea inconsistentă și săracă; teama față de posibilitatea pierderii locului de muncă; întreruperea planului de carieră; posibilitatea transferului sau a relocării; reducerea sau pierderea statutului, a puterii și a prestigiului; schimbări la nivelul regulilor, procedurilor și modalităților de raportare; schimbări ale colegilor, șefilor și subordonaților; ambiguitate de rol și la nivelul procedurilor, redundanță și deprecierea vechilor abilități și deprinderi, conflicte culturale și interpersonale, creșterea volumului de muncă.

Anunțul oficial al fuziunii sau achiziției este adesea urmat de refuzul angajaților de a accepta schimbarea, cel mai frecvent întâlnit răspuns în aceste situații fiind acela al negării (Buono & Bowditch, 2003). Rezultatele studiilor care abordează impactul schimbărilor organizaționale implicate în fuziuni și achiziții asupra atitudinilor organizaționale susțin aproape în unanimitate efectul negativ al acestora asupra satisfacției cu locul de muncă și organizația (Buono & Bowditch, 2003; Cartwright & Cooper, 1993) și asupra angajamentului față de organizație (Buono & Bowditch, 2003; Marks & Mirvis, 1992; Davy et al., 1988). Newman și Krzystofiak (1993) arată că percepția caracteristicilor postului, satisfacția profesională și siguranța postului înregistrează un declin, chiar și în contextul achizițiilor prietenoase. Schweiger și DeNisi (1991) arată pe baza unui studiu longitudinal că atitudinile negative dezvoltate față de o situație de achiziție sau fuziune se păstrează pentru perioade îndelungate de timp.

#### *Atitudinile față de achiziție*

Impactul schimbării organizaționale asupra atitudinilor angajaților a fost abordat într-o serie de studii (ex. Schweiger & DeNisi, 1991). Cercetările indică faptul că atitudinile angajaților sunt asociate cu felul în care indivizii per-

cep sau reacționează la schimbare (Mossholder, Settoon, Armenakis & Harris, 2000). Această concluzie este importantă, deoarece sugerează faptul că atitudinile pozitive față de o anumită schimbare au un efect de susținere a procesului de implementare a acelei inițiative, în timp ce atitudinile negative constituie o formă a rezistenței față de schimbare (Armenakis, Harris & Field, 1999).

Atitudinile angajaților față de schimbare sunt puternic influențate de expectațiile referitoare la consecințele acestui proces. Studiile realizate asupra diferitelor fuziuni și achiziții arată că expectațiile dinaintea combinării rămân de cele mai multe ori neîndeplinite (Goldberg, 1983, apud Buono & Bowditch, 2003). Prin urmare, membrii organizației trec printr-o „vale psihologică”, caracterizată de un declin al performanțelor, încetinirea procesului de învățare și insatisfacție cu organizația (Goldberg, 1983 apud Buono & Bowditch, 2003). Așteptările neîmplinite duc la erodarea încrederii în conducere și la reducerea angajamentului, determinând apariția unui sentiment de dezamăgire față de organizație. În cazul în care situația organizațională dinaintea achizițiilor era asociată cu așteptări de nivel înalt, iar așteptările referitoare la viitor sunt reduse, se creează un sentiment puternic al injustiției și inechității, și un sentiment general al înstrăinării angajaților de manageri (Buono & Bowditch, 2003).

Pe baza teoriei echității (Adams, 1965, apud Francis & Barling, 2005), angajații care percep rezultatele schimbării ca fiind benefice, vor dezvolta un angajament mai puternic față de schimbare, susținând acest efort organizațional. Angajații care percep rezultatele schimbării ca fiind în detrimentul lor, vor reacționa prin sentimente de mânie, dorință de răzbunare și uneori chiar și solicitarea despăgubirii (Greenberg, 1990).

Prin urmare se conturează 3 constructe aflate într-o relație relevantă cu atitudinile față de schimbarea determinată de achizițiile internaționale: încrederea în management, justiția procedurală și comunicarea organizațională. În continuare le vom aborda pe fiecare dintre ele.

#### *Încrederea în management*

În studiul de față, încrederea este definită în conformitate cu modelul propus de Mayer, Davis



### Un model integrativ al consecințelor achizițiilor internaționale la nivel individual

și Schoorman (1995), și anume: disponibilitatea unei părți de a se face vulnerabilă față de acțiunile unei alte părți, bazându-se pe așteptarea că cealaltă parte va realiza acțiuni importante pentru cel care acordă încrederea, indiferent de abilitatea acestuia de a monitoriza sau controla cealaltă parte (Mayer et al., 1995). Considerăm că această definiție este adecvată, deoarece rareori (în contextul unei achiziții, sau nu) angajatul obișnuit are la dispoziție mijloacele și oportunitatea de a monitoriza și controla acțiunile conducerii. Pe de altă parte definiția implică faptul că cel care are încredere este dispus să își asume riscul de a se face vulnerabil (Mayer et al., 1995), în special în fața incertitudinilor inerente schimbării. Vulnerabilitatea presupune existența unui potențial semnificativ de pierdere pentru un individ (Zand, 1972).

Această conceptualizare a încrederii a fost aplicată și în contextul fuziunilor și achizițiilor internaționale (Sthal & Sitkin, 2005). Pentru angajații companiei achiziționate unul dintre cele mai mari riscuri are de-a face cu posibilitatea pierderii locului de muncă. În aceste perioade de incertitudine angajații se pot baza doar pe ceea ce le comunică superiorii lor cu privire la statutul și viitorul lor în organizație. În contextul achizițiilor competența managementului este evaluată în raport cu îndeplinirea obiectivelor achiziției sau gestionarea procesului de integrare. Informațiile inconsistente referitoare la reducerile de personal și structura posturilor în organizație influențează semnificativ percepția integrității managementului. Rezistența la schimbare caracteristică achizițiilor întărește temerile referitoare la loialitatea redusă a managementului și la lipsa bunăvoinței.

#### Antecedente ale încrederii în management

Literatura de specialitate postulează existența unui set de factori care influențează formarea și întreținerea încrederii în management, și anume: experiența directă cu managerul, factorii contextuali și diferențele individuale la nivelul tendinței de a avea încredere în alte persoane. În continuare vom dezvolta acele antecedente relevante pentru cercetarea de față.

O serie de abordări teoretice (de exemplu Tyler & Lind, 1992) susțin că percepția justiției constituie un element critic pentru decizia unei

persoane de a se încrede într-o figură de autoritate. În contextul fuziunilor și achizițiilor, percepția justiției organizaționale nu se restrânge doar la felul în care sunt alocate noile roluri sau recompensele, ci este puternic influențată de maniera în care se iau deciziile de încheiere a anumitor contracte de muncă și felul în care este gestionat procesul reducerii de personal (Cartwright & Cooper, 2000). În conformitate cu un număr considerabil de cercetări (Cartwright & Cooper, 2000; Gutknecht & Keys, 1993; Sinetar, 1981) performanța redusă fuziunilor și achizițiilor este explicată prin starea afectivă negativă a angajaților, care este adesea influențată de percepția unui tratament incorect din partea organizației și a liderilor acesteia. Percepțiile angajaților cu privire la justiția sau corectitudinea cu care sunt tratați în raport cu recompensele financiare, oportunitățile de promovare și alte aspecte personale, au consecințe importante pentru funcționarea generală a organizațiilor (Colquit, Conlon, Porter & Wesson, 2001). Tyler și De Cremer (2005) susțin că dacă liderii acționează corect din punct de vedere procedural, sunt percepuți de către subalterni ca fiind mai legitimi și mai competenți, acceptând mult mai ușor schimbarea inițiată de aceștia. Toate aceste concluzii ale cercetărilor susțin faptul că rolul liderilor demni de încredere devine mult mai important în contextul schimbării organizaționale, decât în perioade de stabilitate (Cobb, Folger & Wooten, 1995). Pe măsură ce politicile și procedurile din cadrul organizației se modifică, angajații de la toate nivelele devin dependenți de cei din conducere pentru rezolvarea problemelor, a disputelor și pentru alocarea corectă a resurselor. Aceste roluri simbolice ale liderilor în contextul schimbării organizaționale sunt importante pentru formarea percepțiilor asupra justiției, dar și pentru succesul schimbării (Covin & Kilman, 1990).

Folosind conceptualizarea propusă de Mayer et al. (1995) ca și ghid, studiul de față susține că încrederea în managementul superior este asociată cu percepția justiției procedurale și cu o intenție redusă de părăsire a organizației.

#### Consecințe ale încrederii în management

Principalele consecințe ale încrederii la care se face referire în literatura de specialitate sunt: asumarea riscului sau cooperarea în condiții de risc (Meyer et al., 1995). Alte studii

### Un model integrativ al consecințelor achizițiilor internaționale la nivel individual

au investigat indicatorii intenționali sau atitudinali ai cooperării: loialitatea și angajamentul față de organizație sau intenția de părăsire a organizației și schimbare a locului de muncă.

În termenii intențiilor și atitudinilor, cercetările susțin că încrederea este asociată pozitiv cu satisfacția cu munca, acceptarea deciziilor manageriale și credibilitatea informației (Dirks & Ferrin, 2001, 2002). Dirks și Ferrin (2001) au identificat 12 studii care indică existența unui efect pozitiv al încrederii în management asupra satisfacției cu diferite aspecte ale muncii (satisfacția cu deciziile, cu superiorul, cu relațiile profesionale, etc.). În schimb nivele reduse ale încrederii sunt asociate cu suspiciune cu privire la corectitudinea sau cantitatea informațiilor primite (Napier, 1989), spre deosebire de nivelele ridicate ale încrederii, care întotdeauna se asociază cu un nivel ridicat al acceptării informațiilor. Rezultate similare au fost obținute și raportate la acceptarea deciziilor și a obiectivelor propuse de superiori (Tyler & DeGoey, 1996), evaluarea justiției procedurale (Lind, Tyler & Huo, 1997), percepția schimbărilor organizaționale sau a programelor de schimbare (Rousseau & Tijoriwala, 1999) și percepția riscului. Cercetările arată că încrederea în manager este asociată cu angajamentul față de organizație, loialitate și intenția de părăsire a organizației (Brashear, Boles, Belenger, & Brooks, 2003; Dirks & Ferrin, 2002; Wong, Ngo, & Wong, 2003). Dirks și Ferrin (2001) au ajuns la concluzia că încrederea funcționează mai degrabă ca un moderator al altor predictorii comportamentali, decât ca un predictor în sine. Aryee, Budhwar și Chen (2002) au investigat efectul încrederii în organizație și în manager și au observat că acestea mediază relația dintre justiție și satisfacția cu munca, intenția de schimbare a locului de muncă și angajamentul față de organizație.

O altă consecință a unui nivel redus al încrederii în managementul superior este părăsirea organizației. Pentru că nu vor să își asume riscul de a lucra în organizații conduse de persoane percepute ca insuficient de competente, lipsite de integritate sau care nu își urmăresc decât interesele personale, o parte dintre angajații companiilor care trec prin schimbări decid să își schimbe locul de muncă. În

relație cu achizițiile internaționale, Begley și Young (1994) susțin că un nivel ridicat al fluctuației blochează realizarea integrării celor două organizații. În consens cu acest rezultat, analiza realizată de Cannella și Hambrick (1993) pe 96 de achiziții indică faptul că pierderea persoanelor cu funcții de conducere, ca și consecință a achiziției, acționează în detrimentul organizației. Principalele antecedente ale fluctuației de personal sunt: intenția de schimbare a locului de muncă, satisfacția profesională redusă și un nivel redus al angajamentului față de organizație (Tett & Meyer, 1993). Dintre aceste variabile, intenția de schimbare a locului de muncă pare a fi cel mai acurat predictor al părăsirii organizației (Vandenberg & Nelson, 1999). Mai mult, intenția de părăsire a organizației este influențată de schimbarea organizațională. Schweiger și DeNisi (1991) raportează reducerea intenției de a rămâne în organizație, în cazul angajaților care au fost anunțați în mod oficial de o fuziune.

#### *Comunicarea organizațională*

Schimbarea organizațională este asociată cu un nivel ridicat al incertitudinii referitoare la viitor (Schweiger & Walsh, 1990), și orice fel de incertitudine este exacerbată, dacă prima sursă de informații este reprezentată de zvonuri informale (Rentsch & Schneider, 1991) și nu de persoane competente din conducerea organizației. Comunicarea nedistorsionată este afectată negativ în perioadele în care organizația trece prin schimbări majore, dacă nu există un nivel ridicat al încrederii. Cu toate că în perioade de criză, solicitările referitoare la informare cresc (Kiesler & Sproull, 1982), comunicarea ascendentă este de cele mai multe ori afectată. Apare adesea situația netransmiterii informațiilor, sau a transmiterii lor în mod distorsionat, datorită fricii care se instalează la nivelele inferioare ale organizației (Pauchant & Mitroff, 1992). Atât rezultatele experimentale (Zand, 1972), cât și cele culese din organizații susțin că încrederea în management facilitează comunicarea nedistorsionată.

Deși există studii care susțin existența unei relații directe între comunicare și acceptarea schimbării, altele susțin că efectele pozitive ale comunicării asupra acceptării schimbării și atenuării intenției de schimbare a locului de

### Un model integrativ al consecințelor achizițiilor internaționale la nivel individual

muncă sunt mediate de percepția corectitudinii (Daly & Geyer, 1994). Prin urmare, comunicarea unor informații corecte prezice pozitiv percepția justiției, care la rândul ei atenuază rezistența. Datorită faptului că justiția procedurală este relaționată cu evaluarea corectitudinii procesului care stă la baza luării deciziilor, aceasta poate duce și la inferențe referitoare la corectitudinea decidenților (Daly, 1995).

Alte cercetări consideră că este incorect să tratăm comunicarea deschisă ca o soluție panaceu pentru rezultatele pozitive ale unui proces de schimbare. Datorită faptului că importanța comunicării este diferită pentru diferite grupuri de membri ai organizației, adesea cei care ocupă poziții mai apropiate de centrul de control au nevoie de mai multe informații decât cei de la periferie (Hogan & Overmeyer-Day, 1994). Rezultatul unor investigații realizate asupra unor fuziuni merg până acolo încât susțin existența unei relații negative între comunicarea deschisă și nivelul de integrare organizațională atins. Aceste studii susțin că în cazul unei integrări profunde, în contextul unor schimbări ample, cum este cazul multor fuziuni, nivelul anxietății și incertitudinii resimțit de către angajați este foarte ridicat. În aceste condiții, un nivel ridicat al diseminării informațiilor accentuează atitudinile indezirabile, în loc să le atenueze (Hogan & Overmeyer-Day, 1994).

Aceste contradicții ridică întrebarea dacă rezultatele obținute sunt influențate de calitatea cercetărilor sau variază în funcție de tipul schimbării studiate. Eficiența comunicării ar putea fi diferită în cazul schimbărilor de amploare, comparativ cu schimbările de dimensiuni reduse, în achiziții versus reduceri de personal, sau în funcție de conținutul mesajelor transmise.

#### Obiectivul cercetării

Rezultatele studiilor sintetizate mai sus arată în mod clar că fuziunile și achizițiile implică solicitări multiple de adaptare la o serie de schimbări organizaționale, într-o perioadă relativ scurtă de timp. Analiza literaturii psihologice scrise asupra schimbărilor organizaționale specifice achizițiilor internaționale evidențiază focalizarea cercetătorilor pe diferite variabile: *comunicare* (Schweiger & DeNisi, 1991); *stres, anxietate* (Schweiger & DeNisi, 1991; Cartwright & Cooper, 1993), *incertitu-*

*dine, insecuritate, teamă, ambiguitate, neîncredere* (Buono & Bowditch, 2003); *angajament organizațional, satisfacție profesională* (Cartwright & Cooper, 1993). Acestea sunt abordate însă separat, fără a exista prea multe inițiative de integrare a rezultatelor acestor cercetări. Datorită interrelaționărilor numeroase și complexe dintre variabilele care descriu principalele reacții individuale la schimbările determinate de fuziuni și achiziții, considerăm justificată și importantă investigarea unui model integrator al acestora. Ne propunem investigarea relațiilor dintre stresul generat de achiziția internațională, comunicarea organizațională, percepția justiției procedurale, încrederea în managementul superior, atitudinile față de achiziție și intenția de schimbare a locului de muncă, în cadrul unui model unificator.

#### Ipotezele cercetării

Pe baza literaturii de specialitate sumarizate la începutul acestui articol, formulăm următoarele ipoteze de cercetare:

**H1:** *Un nivel ridicat al stresului ocupațional este asociat cu un nivel redus al percepției justiției procedurale, în contextul schimbării organizaționale.*

**H2a:** *Percepția justiției procedurale este asociată cu atitudini pozitive față de achiziție.*

**H2b:** *Percepția justiției procedurale este asociată negativ cu intenția de schimbare a locului de muncă.*

**H3:** *Un nivel ridicat al percepției justiției procedurale este asociat cu un nivel ridicat al încrederii în management.*

**H4a:** *Încrederea în managementul superior este asociată cu atitudini pozitive față de achiziție.*

**H4b:** *Încrederea în managementul superior este asociată negativ cu intenția de schimbare a locului de muncă.*

**H5:** *Încrederea în management este un predictor mai bun al acestor consecințe atitudinale, decât justiția procedurală.*

**H6a:** *Comunicarea organizațională este asociată pozitiv și semnificativ statistic cu percepția justiției procedurale.*

**H6b:** *Comunicarea organizațională este asociată pozitiv și semnificativ statistic cu încrederea în managementul superior.*

## Un model integrativ al consecințelor achizițiilor internaționale la nivel individual

### Metodologie

#### Participanți

Datele care stau la baza acestui studiu au fost culese de la un eșantion de 172 de angajați ai unei companii românești, care a fost achiziționată de un fond de investiții străin. Toți participanții la studiu (62,5% bărbați și 37,5% femei) au fost angajați în organizație înainte de vânzarea companiei.

Participanții provin din toate departamentele organizației și de la toate nivelele ocupaționale. Structura participanților în funcție de nivelurile ierarhice din organizație este următoarea: 8,3% ocupă poziții de management, 19,4% dețin ocupații profesionale, 10,2% tehnice, 4,6% administrative, 25% calificate, 6,1% vânzări, 9,3% tehnologice și 15,7% ocupații de bază.

#### Instrumente

*Încrederea în managementul superior* a fost evaluată prin Chestionarul de evaluare a încrederii în managementul superior (Mayer & Davis, 1999), care cuprinde trei scale, corespunzătoare celor trei caracteristici ale unui caracter demn de încredere: scala de percepție a competenței managementului superior (ex. *Am foarte mare încredere în abilitățile managementului superior*;  $\alpha = .89$ ), scala de percepție a caracterului binevoitor al managementului superior (ex. *Managementul superior face tot ce-i stă în putere să îmi ofere sprijinul când am nevoie*;  $\alpha = .82$ ) și scala de percepție a integrității managementului superior (ex. *Niciodată nu am fost nevoit să mă întreb dacă conducerea își va ține promisiunile sau nu*;  $\alpha = .74$ ); o scală globală de încredere în managementul superior (ex. *Aș lăsa bucuros conducerea preluarea controlului asupra viitorului meu în această companie*;  $\alpha = .89$ ); o scală de evaluare a tendinței generale spre încredere și o scală suplimentară, pentru evaluarea percepției corectitudinii sistemului de evaluare a performanțelor profesionale. Ultimele două scale ale chestionarului nu au fost administrate în cadrul acestui studiu, motiv pentru care nu am oferit nici exemple de itemi. Scalele administrate însumează 21 de itemi, la care se poate răspunde pe o scală Likert de la 1 al 5 (dezacord total, acord total).

Pentru măsurarea *atitudinilor față de achiziție*, am formulat un set de 3 itemi ( $\alpha = .71$ ) pe baza celor utilizați de Buono, Bowditch și Lewis (1985) și Buono și Bowditch (1989) în evaluarea reacțiilor angajaților, în urma fuziunilor și achizițiilor. Modalitatea de răspuns la itemi (ex. *Consider că achiziția a reprezentat un pas strategic necesar și benefic pentru companie.*) este o scala Likert în 5 puncte.

*Comunicarea* a fost investigată prin intermediul a 4 itemi ( $\alpha = .93$ ) formulați pe baza prescripțiilor furnizate de Schweiger și DeNisi (1991). Itemii vizează atât percepția comunicării dinspre conducere înspre angajați (ex. *Am primit informații adecvate cu privire la investitorii străini*), cât și dinspre angajați înspre conducere (ex. *Majoritatea angajaților se tem să își exprime deschis părerea cu privire la achiziție*).

*Justiția procedurală* a fost investigată prin intermediul scalei dezvoltate de Mansour-Cole și Scott (1998). Am optat pentru folosirea acestui instrument, deoarece investighează corectitudinea procedurilor folosite în contextul restructurării organizaționale și a reducerilor de personal. Cei 14 itemi ai scalei vizează atât justiția procedurală, cât și justiția interactivă. În acest studiu, am aplicat doar itemii ( $\alpha = .77$ ) referitori la justiția procedurală (ex. *În luarea deciziilor referitoare la schimbarea anumitor posturi de muncă sau chiar concedieri, angajații au fost tratați cu respect și demnitate*).

Pentru estimarea nivelului de stres am folosit instrumentul ASSET – *A Shortened Stress Evaluation Tool* (Cartwright & Cooper, 2002). ASSET este alcătuit din patru secțiuni, care investighează percepția surselor de presiune la locul de muncă (ex. *Organizația își schimbă constant procedurile, stilul de muncă, doar de dragul schimbării*) și efectele stresului la locul de muncă: atitudinea față de organizație, sănătatea fizică și sănătatea psihologică. Instrumentul conține și un supliment care strânge exclusiv date demografice. Valorile coeficientului Alpha Cronbach pentru scalele ASSET variază între  $\alpha = .63$ , pentru scala de Resurse și comunicare și  $\alpha = .87$  pentru scala de Sănătate psihologică.

*Intenția de schimbare a locului de muncă*, a fost evaluată printr-un singur item, cu variante multiple de răspuns, inclus în chestionarul de date demografice din componența ASSET.



## Un model integrativ al consecințelor achizițiilor internaționale la nivel individual

Tabelul 1. Rezumatul statistic al scalelor și intercorelații (N = 172)

Scala	Media	A.S.	Coef. Alpha	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) Atitudini generale față de achiziție	3.62	.82	.71	1								
(2) Comunicare	2.71	1.05	.93	.23**	1							
(3) Justiție procedurală	3.05	1.05	.77	.37**	.54**	1						
(4) Competența	3.63	.86	.89	.47**	.51**	.55**	1					
Încredere (5) Bunăvoința	3.04	.90	.82	.30**	.58**	.56**	.40**	1				
(6) Integritatea	3.25	.76	.74	.33**	.46**	.49**	.62**	.34**	1			
(7) Încrederea	2.96	.69	.89	.25**	.17**	.58**	.41**	.17*	.21**	1		
(8) Stres	13.46	3.82	.91	-.33**	-.10	-.16*	-.28**	-.10	-.30**	-.19*	1	
ASSET (9) Intenția de schimbare a locului de muncă	1.89	.98	-	-.37**	-.23**	-.23**	-.40**	-.20**	-.45**	-.27**	.45**	1

*Procedura*

Completarea chestionarelor s-a derulat pe parcursul a 4 zile, în serii de câte 15-20 de participanți, la sediul companiei, sub supravegherea unui psiholog.

*Rezultate*

Informațiile legate de indicatorii statistici de start, consistența internă a scalelor utilizate în cadrul acestei cercetări și intercorelații sunt prezentate în Tabelul 1.

Stresul ocupațional este asociat semnificativ ( $r = -.16$ ,  $p < .05$ ) cu percepția justiției procedurale, acest rezultat furnizând suport statistic pentru ipoteza 1. Justiția procedurală corelează semnificativ ( $r = .37$ ,  $p < .001$ ) cu atitudinile generale față de achiziție și cu intenția de schimbare a locului de muncă ( $r = -.23$ ,  $p < .001$ ), aceste rezultate susținând empiric ipotezele 2a și 2b. Coeficienții de corelație obținuți între scalele care măsoară componentele încrederii și percepția justiției procedurale sunt pozitivi și semnificativi statistic. Astfel percepția justiției procedurale este asociată cu caracterul competent al managementului superior ( $r = .55$ ,  $p < .001$ ), caracterul binevoitor al managementului superior ( $r = .56$ ,  $p < .001$ ), caracterul integru al managementului superior ( $r = .49$ ,  $p < .001$ ) și cu scorul obținut la scala totală de încredere ( $r = .58$ ,  $p < .001$ ), oferind suport empiric pentru ipoteza 3. Valorile coeficientului de corelație pentru scalele de încredere în managementul superior: competența ( $r = .47$ ,  $p < .001$ ), bunăvoința ( $r = .30$ ,  $p < .001$ ), integritatea ( $r = .33$ ,  $p < .001$ ) și atitudinile generale față de achiziție sunt pozitive, furnizând suport empiric pentru ipoteza 4a, în

timp ce între încredere și schimbarea locului de muncă toți coeficienții de corelație sunt negativi. Cea mai puternică asociere apare între percepția lipsei de integritate a managerului și intenția de schimbare a locului de muncă ( $r = -.45$ ,  $p < .001$ ). Aceste rezultate susțin ipoteza 4b. Comunicarea corelează pozitiv cu justiția procedurală ( $r = .54$ ,  $p < .001$ ) și cu toate componentele scalei de încredere, aceste rezultate susținând ipotezele 6 a și b. Dintre scalele de încredere, cea mai puternică asociere este între comunicare și percepția caracterului binevoitor al managerului ( $r = .58$ ,  $p < .001$ ).

Pentru a testa ipoteza 5, am apelat la analiza de regresie ierarhică, în primul pas controlând influența justiției procedurale, pentru a vedea în ce măsură încrederea în management este un predictor mai bun al atitudinilor generale față de achiziției și al intenției de schimbare a locului de muncă, decât percepția justiției. Rezultatele obținute sunt prezentate în Tabelul 2

Rezultatele obținute în urma analizelor de regresie indică o îmbunătățire semnificativă a modelului predictiv în urma introducerii încrederii, pe lângă variabila controlată – justiția procedurală. Astfel  $\Delta R^2 = .12$ ,  $p < .001$ , pentru Atitudinile față de achiziție și  $\Delta R^2 = .19$ ,  $p < .001$  pentru Intenția de schimbare a locului de muncă. Cel mai puternic predictor în cazul Atitudinii față de achiziție este Competența managerului ( $\beta = .34$ ,  $p < .001$ ), iar în cazul intenției de schimbare a locului de muncă Bunăvoința managerului ( $\beta = .27$ ,  $p < .001$ ).

Rezultatele analizelor de regresie evidențiază un efect total de mediere pentru toate relațiile testate, încrederea constituind mecanismul



### Un model integrativ al consecințelor achizițiilor internaționale la nivel individual

**Tabelul 2.** Rezumatul analizei de regresie

	Atitudini față de achiziție		Intenția de schimbare a locului de muncă	
	$\beta$	Corelație semiparțială	b	Corelație semiparțială
Justiție procedurală	.16	.14	.08	.07
Competența managerului	.34**	.25	-.08	-.06
Caracterul binevoitor	-.10	-.07	-.27**	-.20
Integritatea managerului	.09	.07	-.19	-.14
Încrederea	.11	.11	-.13	-.14
<b>F</b>	5.51**		8.81**	
<b>R<sup>2</sup></b>	252		252	
<b>R<sup>2</sup> Ajustat</b>	224		224	

\* Rezultatele sunt semnificative la  $p < .01$ .

\*\* Rezultatele sunt semnificative la  $p < .001$ .

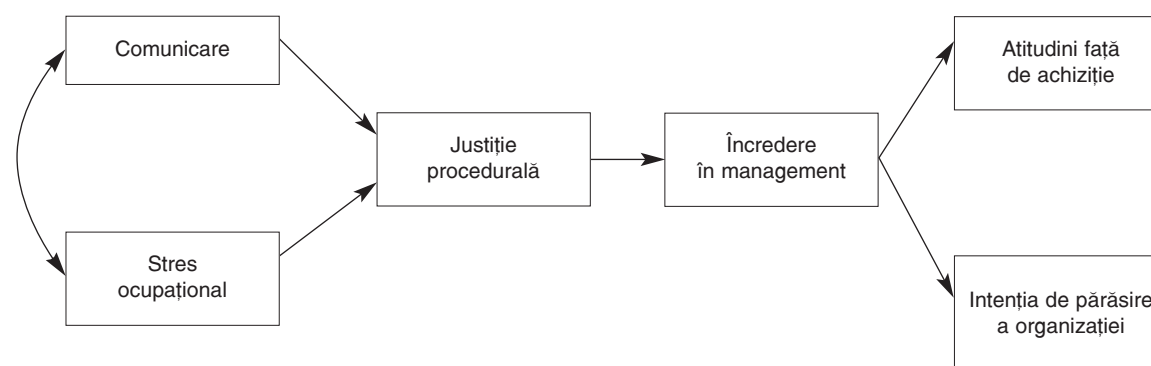
prin care justiția procedurală influențează atitudinile angajaților, în contextul implementării schimbării. Datele furnizează suport statistic pentru toate ipotezele formulate. Aceste rezultate demonstrează și susțin empiric importanța încrederii în management în contextul schimbării organizaționale și în modelarea atitudinilor angajaților și a intenției acestora de schimbare a locului de muncă. Dezvoltarea încrederii în managementul superior poate reduce impactul negativ al diferitelor decizii organizaționale, în contextul unei schimbări profunde, cum este cea determinată de achiziție. Dezvoltarea și întreținerea încrederii poate reduce și implicațiile negative ale schimbărilor asupra angajamentului față de organizație și controlarea ratei fluctuației de personal.

Bazându-ne pe premisele teoretice sintetizate la începutul acestui articol, dar și pe rezultatele obținute prezentate anterior, am dezvoltat

și testat două modele ale reacțiilor individuale la schimbările determinate de fuziunile și achizițiile internaționale: un model mediat total și un model mediat parțial. Modelul medierii totale este prezentat în Figura 1.

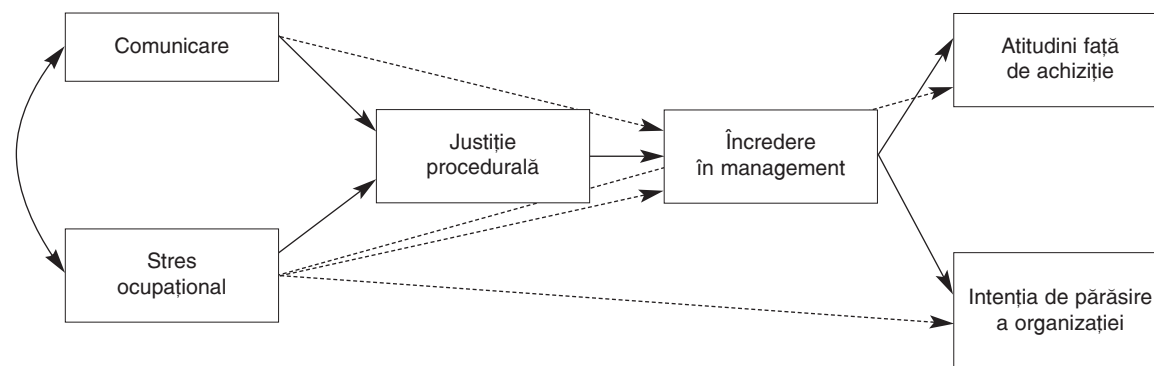
Modelul de față pornește de la premisa că lipsa explicațiilor referitoare la schimbare vor fi considerate de către angajați ca și incorecte și vor favoriza apariția neîncrederii și a resentimentelor față de decizia de schimbare. În același timp, ne așteptăm ca o strategie de comunicare deschisă să fie asociată pozitiv cu acceptarea schimbării și dezvoltarea încrederii, această relație fiind complet mediată de percepția justiției procedurale. La nivelul încrederii, ne așteptăm să observăm consecințele directe ale acesteia asupra atitudinilor generale față de achiziție și asupra intenției de schimbare a locului de muncă.

**Figura 1.** Un model mediat total al dezvoltării atitudinilor față de achiziție și intenției de părăsire a organizației



### Un model integrativ al consecintelor achizițiilor internaționale la nivel individual

**Figura 2.** Un model mediat parțial al dezvoltării atitudinilor față de achiziție și intenției de părăsire a organizației



Pentru evaluarea potrivirii modelului teoretic și pentru obținerea parametrilor estimați am apelat la metoda ecuațiilor structurale. Obținerea unui nivel acceptabil de potrivire pentru un model propus nu oferă însă nici o garanție că acesta este cel mai bun model. Cel mai puternic test al unui model propus este identificarea și testarea modelelor concurente (Little, Card, Bovaird, Preacher, & Candall, 2007). În consecință, ne-am întors la literatura de specialitate, pentru a dezvolta un model alternativ. Cea mai mare parte a scrierilor asupra reacțiilor individuale la schimbările determinate de fuziuni și achiziții susțin un efect direct al comunicării și stresului ocupațional asupra rezistenței la schimbare, și nu o abordare orientată spre proces. De exemplu, Mayer et al., (1995) susțin că credibilitatea și conținutul mesajului comunicat vor determina formarea atitudinilor față de schimbare și a încrederii. Studiile care au verificat doar efectele directe au arătat că stresul determinat de insecuritatea postului de muncă prezice neîncrederea în management (O'quin & Lotempio, 1998). Studiile realizate în organizații aflate în procesul unor schimbări majore și reduceri de personal, arată că stresul asociat cu aceste schimbări și insecuritatea postului, influențează semnificativ percepția procedurilor pe baza cărora se iau aceste decizii ca fiind incorecte (Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin, & Bies, 1994; Mishra, 1996) Cohen-Carash & Spector (2001) susțin că percepția alocării resurselor organizaționale pe baza unor proceduri incorecte duce la dezvoltarea atitudinilor negative față de organizație, iar Konovsky și Brockner (1993) susțin că resentimente

care apar în contextul schimbărilor și reducerilor de personal percepute ca injuste sunt adesea direcționate către manageri. Daly și Geyer (1994) susțin că percepțiile indivizilor cu privire la felul în care conducerea organizației justifică (modalitatea și conținutul comunicării) procesul de relocare a unor angajați sunt asociate cu intenția de a rămâne în organizație, iar această relație este mediată de percepția justiției procedurale.

Coroborând aceste rezultate, ne așteptăm să obținem atât un efect direct al stresului asupra justiției procedurale, încrederii în management și atitudinilor față de achiziție, respectiv a intenției de schimbare a locului de muncă, cât surprinderea unui efect indirect al presiunii determinate de schimbările organizaționale asupra atitudinilor față de organizație și achiziție, prin intermediul percepției corectitudinii procesului de implementare a acestor schimbări. Totodată, în acord cu aceste rezultate, am propus un model mediat parțial (Modelul 2, Figura 2.) în care comunicarea stresul ocupațional prezic atitudinile față de achiziție și încrederea atât direct, cât și indirect, prin intermediul justiției procedurale. Modelul 1 se află astfel în relație de cuib cu Modelul 2.

Testul Chi pătrat ( $\chi^2$ ) a fost utilizat pentru determinarea măsurii în care relațiile suplimentare din Modelul al doilea asigură o potrivire mai bună decât Modelul 1. La fel de importantă este evaluarea rezultatelor specifice obținute pentru fiecare model în parte. În studiul de față au fost examinați cei mai importanți indicatori ai potrivirii, agreeți prin consens academic (Sava, 2004). S-au evaluat două categorii

### Un model integrativ al consecințelor achizițiilor internaționale la nivel individual

de indicatori: (a) indicatori de potrivire absoluți și (b) indicatori de potrivire incremental.

#### Estimarea modelului

Verificarea modelului propus s-a realizat prin intermediul analizei de cale, cu ajutorul programului Amos 16.0. Indicatorii absoluți de potrivire sunt prezentați în Tabelul 3.

Rezultatele obținute pentru modelul original reflectă o nepotrivire ( $\chi^2 = 64.82$ ,  $p < .000$ ) între matricea de covarianță a datelor brute și matricea obținută pe baza legăturilor specificate în model. Nepotrivirea dintre model și date este susținută și de valoarea indicatorilor absoluți. RMR = 3.28, o valoare care depășește cu mult pragul de .10, considerat a fi indicatorul unui model bun (Sava, 2004), ceea ce înseamnă că modelul nu explică bine evoluția datelor. Indicatorii GFI = .842 și AGFI = .631 nu ating pragul minim de .85, considerat ca nivel dezirabil pentru a considera modelul testat bun (Sava, 2004).

În afara indicatorilor absoluți, au fost calculați indicatorii de comparare a modelelor, rezultatele fiind prezentate în Tabelul 4.

Analiza indicatorilor de comparație pentru primul model testat (NFI = .71, RFI = .51, IFI = .74, CFI = .73) nu ating pragul de .85 sau .90 considerat necesar pentru indicarea unui nivel rezonabil de potrivire (Sava, 2004).

Respecificarea modelului pe baza literatura de specialitate și a sugestiilor statistice a implicat includerea unor relații suplimentare în model. Astfel, s-au luat în considerare efectele directe al comunicării asupra încrederii și a stresului ocupațional asupra atitudinilor față de

achiziție și a intenției de părăsire a organizației. Retestarea modelului a dus la obținerea unor indicatori care susțin o mai bună potrivire a datelor. De această dată valoarea lui  $\chi^2 = 10.251$  s-a redus, diferența dintre matricea de covarianță a datelor brute și cea obținută pe baza legăturilor specificate de model fiind ne semnificativă ( $p < .068$ ). Acest rezultat este confirmat și de valorile indicatorilor absoluți, care susțin faptul că modelul mediat parțial este bun. Valoarea RMR = .037, indicând faptul că modelul reproduce bine evoluția datelor; RMSEA = .097, încadrându-se în limitele intervalului de încredere de 90 % [.000 - .182]; GFI = .972 și AGFI = .884, ambele depășind pragul minim de .85 considerat acceptabil (Sava, 2004).

Analiza valorilor obținute pentru indicatorii de comparație reflectă obținerea unor rezultate peste .90 pentru trei dintre aceștia (NFI = .954, IFI = .976, CFI = .975) și un rezultat peste .85 pentru RFI (.862), ceea ce susțin faptul că modelul mediat parțial este bun. Compararea valorilor obținute pentru coeficienții de potrivire în cazul modelului mediat total cu cei obținuți pentru modelul mediat parțial reflectă o îmbunătățire a notabilă a acestora în urma respecificării modelului.

Rezultatele obținute pentru ambele categorii de indicatori calculați: absoluți și de comparație, susțin că majoritatea relațiilor directe dintre comunicare, stres, justiție și încredere sunt componente necesare ale modelului. Modelul și coeficienții analizei de cale standardizați sunt prezentați în Figura 3.

**Tabelul 3.** Valorile principalilor indicatori absoluți pentru cele două modele testate

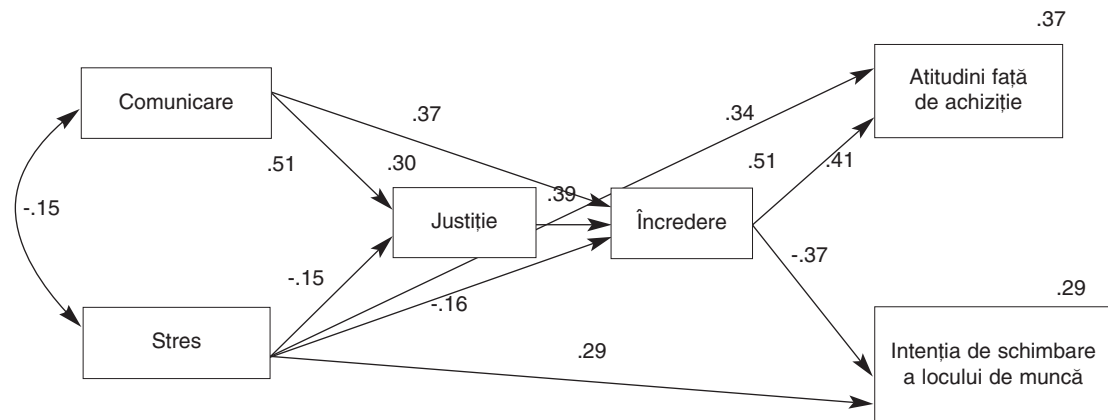
Modelul testat	$\chi^2$	df	p	RMR	RMSEA	GFI	AGFI
1. Mediere totală	64,82	9	.000	3.28	.235 [.18 - .29]	.842	.631
2. Mediere parțială	10,251	5	.068	.037	.097 [.00 - .18]	.972	.884

**Tabelul 4.** Valorile principalilor indicatori de comparație a simplității modelelor testate

Modelul testat	NFI	RFI	IFI	CFI
1. Mediere totală	.710	.517	.740	.732
2. Mediere parțială	.954	.862	.976	.975

## Un model integrativ al consecințelor achizițiilor internaționale la nivel individual

Figura 3. Modelul integrativ (2) mediat parțial și coeficienții de cale

*Estimarea parametrilor*

Rezultatele obținute susțin faptul că percepția justiției procedurale este prezisă direct de nivelul presiunii de la locul de muncă ( $\beta = -.15$ ,  $p < .001$ ) și de adecvanța comunicării ( $\beta = -.51$ ,  $p < .001$ ). Încrederea este prezisă direct de stresul ocupațional ( $\beta = -.16$ ,  $p < .001$ ), comunicare ( $\beta = .37$ ,  $p < .001$ ) și justiție ( $\beta = .39$ ,  $p < .001$ ) și indirect, atât de către stresul ocupațional prin intermediul justiției ( $\beta = -.05$ ,  $p < .001$ ), cât și de comunicare mediată de justiție ( $\beta = .19$ ,  $p < .001$ ). Atitudinile față de achiziție sunt prezise direct de nivelul stresului ocupațional ( $\beta = -.34$ ,  $p < .001$ ) și indirect prin intermediul încrederii în managementul superior ( $\beta = -.08$ ,  $p < .001$ ). Efectul direct la încrederii asupra atitudinilor față de achiziție este de  $\beta = .42$ ,  $p < .001$ . Intenția de schimbare a locului de muncă este prezisă direct de nivelul stresului ocupațional ( $\beta = .29$ ,  $p < .001$ ) și al încrederii ( $\beta = -.37$ ,  $p < .001$ ) și indirect prin medierea încredere asupra stresului ocupațional ( $\beta = .08$ ,  $p < .001$ ), comunicării ( $\beta = -.20$ ,  $p < .001$ ) și justiției ( $\beta = -.14$ ,  $p < .001$ ).

Modelul explică 30% din varianța justiției procedurale, 50% din varianța încrederii, 29,1% din varianța intenției de părăsire a organizației și 37,4% din varianța atitudinilor față de achiziție.

*Discuții*

Obiectivul principal al acestui studiu a fost dezvoltarea și testarea unui model care să explice reacțiile individuale și rolul acestora în formarea atitudinilor față de schimbare și a intenției de schimbare a locului de muncă, în contextul unei

achiziții internaționale. Rezultatele studiului au identificat comunicarea referitoare la procesul și implicațiile schimbării și nivelul general de stres ocupațional ca antecedente ale justiției procedurale, justiția procedurală ca antecedent al încrederii în management, iar încrederea în management ca antecedent pentru atitudinile generale față de achiziție și intenția de părăsire a organizației. Comunicarea are un efect direct și asupra încrederii în management, iar stresul ocupațional asupra încrederii în management, atitudinilor generale față de achiziție și asupra intenției de schimbare a locului de muncă. În afara acestor relații directe, modelul evidențiază o serie de efecte indirecte, prin intermediul justiției procedurale.

Rezultatul conform căruia comunicarea are un efect direct asupra percepției justiției și încrederii este în concordanță cu studiile care susțin capacitatea comunicării de a crește credibilitatea managementului (Mayer et al., 1995). În absența încrederii în conducere, în competența, bunăvoința și integritatea managerilor care au puterea de a lua decizii de personal, angajații își formează atitudini negative față de achiziție și schimbările determinate de aceasta. Dacă managementul este dispus să fie transparent în deciziile și acțiunile sale, șansele ca angajații să fie deschiși la schimbările și inițiativele propuse sunt mult mai mari (Armenakis, Harris, & Mossholder 1993; Young & Post, 1993). Relația directă dintre comunicare și încredere este susținută și de cercetări anterioare care arată că atitudinile favorabile față de inovație și înțelegerea inovației explică în mare măsură

### Un model integrativ al consecințelor achizițiilor internaționale la nivel individual

felul în care angajații reacționează la aceste schimbări organizaționale (Lewis & Siebold, 1996). Odată ce mesajele comunicate reușesc să transmită o justificare mulțumitoare pentru angajați, să sublinieze îmbunătățirile aduse de schimbare și să clarifice impactul schimbării asupra angajatului (Young & Post, 1993), angajații vor înțelege necesitatea schimbării și vor renunța la reluctanța care s-ar putea naște din teamă sau din lipsa unei înțelegeri a schimbării.

Teoria justiției procedurale (Chan și Mauborgne, 1993; Konovsky, 2000; Korsgaard, Schweiger & Sapienza, 1995) susține că maniera în care este structurat și realizat procesul schimbării va influența atitudinile față de schimbare; relația dintre procesul schimbării și atitudinile față de aceasta fiind mediată de percepția justiției.

Consecințele atitudinale ale schimbării sunt asociate cu o gamă largă de comportamente care reflectă evaluarea globală a schimbării. Ajzen (2001) arată că atitudinile sunt relativ stabile în timp, rezistente la persuasiune și reprezintă predictorii puternici ai comportamentului. Atitudinile pozitive față de schimbare sunt asociate cu comportamentul civic (Organ, 1990) în special în domeniile relaționate cu implementarea schimbării. La nivel organizațional aceste comportamente sunt asociate cu viteza și succesul implementării (Dooley, Fryxell, & Judge, 2000). În ciuda beneficiilor importante ale atitudinilor pozitive față de schimbare, literatura de specialitate susține că cele negative reprezintă norma (Dent & Goldberg, 1999). Atitudinile negative față de schimbare sunt asociate cu comportamente ca și exprimarea puternică a unor puncte diferite, ridiculizarea schimbării, a procesului și a premiselor sale, sabotarea. În timpul perioadelor de schimbare organizațională, angajații își reevaluează rolul în organizație, își reexaminează contractul psihologic și înțeleg organizația în termenii semnificației relaționale pe care o reprezintă pentru ei (ex. loialitatea și suportul pe care îl simt față de organizație). În cazul în care percep că contractul psihologic nu a fost respectat, angajații se vor retrage din relația pe care o au cu organizația (devin neîncrezători) și nu mai sunt devotați binelui organizației (apare rezistența atitudinală) (Shore & Tetrick, 1994). Aceste atitudini sunt cel mai adesea antecedente ale

cognițiilor asociate cu detașarea și neimplicarea organizațională (Davy, Kinicki, & Scheck, 1997). Conform ipotezelor, încrederea prezice atitudinile față de achiziție și intenția de părăsire a organizației. În absența încrederii în managementul superior, vor apărea atât formele psihologice, cât și cele reale, fizice ale neimplicării și părăsirii organizației (Shore & Tetrick, 1994).

Odată ce încrederea și legătura afectivă dintre individ și management, respectiv organizație, a fost afectată, scad semnificativ motivele care până atunci determinau rămânerea în organizație. McEvoy și Cascio (1987) susțin că deși s-ar putea să nu existe nici o relație între performanță și fluctuație, înainte de decizia de părăsire a organizației, odată ce angajații părăsesc organizația, performanța acesteia înregistrează un declin. Cercetările anterioare susțin că primii care părăsesc organizația sunt angajații cu performanțe reduse (McEvoy & Cascio, 1987). Dar dacă aceștia nu părăsesc organizația imediat (ex. pentru că nu au alte opțiuni), rămânerea lor în organizație nu contribuie la creșterea performanțelor acesteia. Dimpotrivă, pentru că non-performerii sunt în general mai nemulțumiți de posturile lor de muncă și de management, se tem mai tare de schimbări care le-ar putea amenința locul de muncă sau care ar putea crește cerințele postului. În consecință vor manifesta opoziție puternică față de schimbare și vor fi mai puțin receptivi la inițiativele anagementului (ex. lipsa încrederii în conducere).

### Concluzii

Studiul de față și-a propus integrarea rezultatelor obținute în cadrul cercetărilor care intră în componența acestei lucrări și testarea unui model integrativ al dezvoltării atitudinilor față de schimbarea organizațională asociată achiziției internaționale și a intenției de părăsire a organizației. Rezultatele obținute identifică presiunea la locul de muncă și adecvanța comunicării ca antecedente ale percepției justiției procedurale, dar și ale încrederii în managementul superior. Stresul ocupațional are o influență directă asupra atitudinilor față de achiziției și a intenției de a părăsi organizația, în timp ce efectul comunicării asupra acestor două consecințe



### Un model integrativ al consecințelor achizițiilor internaționale la nivel individual

se realizează doar prin medierea încrederii în management și medierea distală a justiției procedurale. Comunicarea și stresul ocupațional prezic încrederea atât direct, cât și indirect, prin intermediul justiției procedurale.

#### Limite ale studiului

Relațiile obținute în acest studiu sunt convergente cu o serie de rezultate publicate în literatura de specialitate, ceea ce întărește încrederea noastră în datele prezentate. Totuși, rezultatele ar trebui interpretate cu prudență, datorită faptului că modelul a fost testat pe date culese dintr-o singură organizație, care a fost achiziționată de un fond de investiții străin. Schimbările și procesul post-achiziție la care este supusă o organizație cumpărată de un fond de investiții ar putea diferi de felul în care are loc integrarea post-achiziție în cazul în care cumpărător este tot o societate comercială. Prin urmare generalizabilitatea rezultatelor este limitată. O altă limită a studiului este dată de faptul că datele au fost culese într-un singur moment, post-achiziție, fără a avea informații cantitative cu privire la situația dinaintea achiziției, care să permită realizarea de comparații și controlarea efectului achiziției asupra rezultatelor obținute. În ciuda acestor limite, studiul de față oferă o perspectivă nouă, mai optimistă asupra procesului de integrare post-achiziție, conturând câteva aplicații practice, concrete.

#### Implicații practice

Studiile de caz publicate cu privire la organizații care au trecut prin experiența unei fuziuni sau achiziții (Buono & Bowditch, 2003; Marks & Mirvis, 1992) arată că schimbările de asemenea amplasare sunt foarte solicitante pentru angajați și au adesea consecințe negative. Rezultatele obținute în studiul de față demonstrează însă că nu este obligatoriu ca schimbările determinate de o achiziție internațională să determine apariția unor atitudini negative față de acest eveniment organizațional sau să determine oamenii să părăsească organizația, în condițiile respectării anumitor recomandări,

care pot fi extrase din rezultatele obținute. În continuare vom puncta câteva dintre cele mai relevante concluzii pentru practicienii implicați în gestionarea proceselor de integrare a achizițiilor internaționale.

Unul dintre predictorii identificați în cadrul acestui model este comunicarea: angajații au nevoie să fie informați cu privire la schimbările majore care urmează să fie implementate (termenii combinării organizaționale, noua echipă de conducere, noua politică de personal etc.) și planificarea în timp a acestora (Schweiger & DeNisi, 1991). În afară de furnizarea de informații, este foarte importantă crearea unui cadru în care angajații organizațiilor aflate în proces de integrare să aibă posibilitatea de a adresa întrebări, a discuta aspectele care îi neliniștesc și a primi răspunsuri.

În perioade de schimbări organizaționale majore, angajații se pot simți foarte ușor demoralizați și înstrăinați, confruntându-se cu sentimentul pierderii identității sociale (Cartwright & Cooper, 1993, 1994). Pentru a crește încrederea angajaților, dar și pentru a-i implica în efortul schimbării, este foarte importantă urmărirea regulată a atmosferei din organizații, atât prin conversații, cât și prin administrarea unor chestionare. Aceste metode pot ajuta la identificarea timpurie a posibilelor probleme, ceea ce poate duce la adresarea lor rapidă și eficientă.

Un alt aspect important surprins prin intermediul acestui model este rolul încrederii în conducere, în situația schimbării organizaționale. Angajații au nevoie să simtă că managementul superior este preocupat de ei și de interesele lor. Chiar și reducerile de personal și restructurările organizaționale, pot fi acceptate mai ușor de angajați, dacă le sunt prezentate clar principiile pe baza cărora se iau aceste decizii, iar procedurile urmate sunt corecte (Covin & Kilman, 1990; Daly, 1995; Konovsky & Brockner, 1993). Studiul de față susține faptul că măsura încrederii angajaților în managementul superior este influențată de percepția asupra corectitudinii procesului de implementare a deciziilor și influențează la rândul ei reacțiile atitudinale la aceste decizii. Comportamentul angajatorului influențează semnificativ percepția angajatului asupra organizației, iar companiile ar trebui să acorde o atenție deosebită felului în care comu-

### Un model integrativ al consecințelor achizițiilor internaționale la nivel individual

nică și implementează schimbările și restructurările în contextul achizițiilor.

#### Bibliografie

- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58.
- Albrecht, S.L. (2002). Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynism toward change. *Public Administration and Management: An Interactive Journal*.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 6, 681-703.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Field, H.S. (1999). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 97-128.
- Armenakis, A.A. și Harris, S.G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 2, 169
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295-305.
- Barling, J. & Kelloway, E.K. (1996). Job insecurity and health: The moderating role of workplace control. *Stress Medicine*, 12, 253-260.
- Begley, T.M. & Yount, B.A. (1994). Enlisting personnel of the target to combat resentment. *Mergers & Acquisitions*, 27-32.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S. & Walker, H.J. (2007). Justice, cynism and commitment. A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 3, 303-326.
- Beugre, C.D. (1998). Implementing business process reengineering: The role of organizational justice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34, 347-360.
- Bovey, W.H. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 6, 21-30.
- Brashear, T., Boles, J.S., Bellenger, D.N. & Brooks, C.M. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager – salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 2, 189-200.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C. & Bies, R.J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37, 397-409.
- Buono, A.F. & Bowditch, J.L. (2003). *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing collisions between people, cultures and organizations*. Beard Books.
- Cannella, A.A. & Hambrick, D. (1993). Effects of executive departures on the performance of acquired firms. *Strategic Management Journal*, 14, 137-152.
- Carnall, C. (1995). *Managing Change in Organizations*, ediția a doua, Londra. Prentice Hall, Inc.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1994). The human effects of mergers and acquisitions. *Journal of Organizational Behavior*, 1, 47-61.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1996). *Managing Mergers Acquisitions & Strategic Alliances. Integrating People and Cultures*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (2000). *HR know how in mergers and acquisitions*. London: Chartered Institute of Personnel Development.
- Cartwright, S. & Hudson, S.L. (2000). Coping with mergers and acquisitions. In R.J. Burke & C.L. Cooper (Eds.). *The organization in crisis. Downsizing, restructuring and privatization*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Cartwright, C. & Cooper, C.L. (1993). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers. *Human Relations*, 46,3, 327-347.
- Cartwright, S. (2005). Mergers and acquisitions: an update and appraisal. In G.P. Hodgkinson & J.K. Ford (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 1-38, John Wiley & Sons, Ltd.
- Chan, K. & Mauborgne, R.A. (1993). Procedural justice, attitudes and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 3, 502-526.
- Cobb, A.T., Folger, R. & Wooten, K. (1995). The role justice plays in organizational change. *Public Administration Quarterly*, 19, 2, 135-151.
- Cohen-Carash, Y. & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquit, J.A., Conlon, D.E., Porter, C.O. & Wesson, M.J. (2001). Justice at the millenium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, 425-445.
- Covin, T.J. & Kilman, R.H. (1990). Participant perceptions of positive and negative influences in large scale change. *Group and Organizational Studies*, 15, 233-249.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M.S., (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, 874-900;
- Daly, J.P. (1995). Explaining changes to employees: The influence of justifications and change outcomes on employees' fairness judgments. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31, 415-428.

---

**Un model integrativ al consecintelor achizițiilor internaționale la nivel individual**

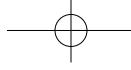

---

- Daly, J.P. & Geyer, P.D. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of processes and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 623-638.
- Davy, J.A., Kinicki, A., Kilroy, J & Scheck, C. (1988). After the merger: dealing with people's uncertainty. *Training and Development Journal*, November, 57-61.
- Davy, J.A., Kinicki, A.J. & Scheck, C.L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 323-349.
- Dent, E.B. & Goldberg, S.G. (1999). Challenging resistance to change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 25-41.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12, 450-467.
- Dooley, R.S., Fryxell, G.E. & Judge, W.Q. (2000). Belaboring the Not-So-Obvious: Consensus, Commitment and Strategy Implementation Speed and Success. *Journal of Management*, 26, 6, 1237-1257.
- Elovianio, M., Kivimaki, M. & Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, 86, 418-424.
- Faragher, E.B., Cooper, C.L. & Cartwright, S. (2004). A shortened stress evaluation tool (ASSET). *Stress and Health*, 20, 189-201.
- Folger, R. & Skarlicki, D.P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 35-50.
- Francis, L. & Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 37, 4, 250-261.
- Gilmore, T.N. & Barnett, C. (1992). Designing the social architecture of participation in large groups to effect organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 28, 4, 534-548.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Gutknecht, J.E. & Keys, J.B. (1993). Mergers, acquisitions and takeovers: Maintaining morale of survivors and protecting employees. *Academy of Management Executive*, 7, 3, 26-35.
- Henderson, G.M. (2002). Transformative learning as a condition for transformational change in organizations. *Human Resources Development Review*, 2, 103-121.
- Hogan, E.A. & Overmeyer-Day, L. (1994). The Psychology of Mergers and Acquisitions. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 9, 247-281.
- Judge, T.A. & Colquitt, J.A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89, 395-404.
- Kiesler, S. & Sproull, L. (1982). Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27, 548-570.
- Konovsky, M.A. & Brockner, J. (1993). Managing victim and survivor layoff reactions: A procedural justice perspective. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management, Series in applied psychology*, p. 133-153, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Konovsky, M.A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26, 3, 489-511.
- Korsgaard, A.M., Schweiger, D.M. & Sapienza, H.J. (1995). Building commitment, attachment and trust in strategic decision making teams. *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.
- Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M. & Sapienza, H.J. (2002). Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change. *Journal of Management*, 28, 497-516.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Krug, J.A. & Hegarty, H.W. (2001). Predicting who stays and leaves after an acquisition: a study of top managers in multinational firms. *Strategic Management Journal*, 22, 2, 185-196.
- Krug, J.A. & Nigh, D. (2001). Executive perceptions in foreign and domestic acquisitions: An analysis of foreign ownership and its effect on executive fate. *Journal of World Business*, 36, 1, 85-105.
- Lewis, L.K. & Seibold, D.R. (1996). Communication during intraorganizational innovation adoption: Predicting users' behavioral coping responses to innovations in organizations. *Communication Monographs*, 63, 131-157.
- Lind, E.A., Tyler, T.R. & Huo, Y.J. (1997). Procedural context and culture: Variations in the antecedents of procedural justice judgements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 767-780.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes towards organizational change. *Human Resources Development Review*, 4, 1, 8-32.
- Little, T.D., Card, N.A., Bovaird, J.A., Preacher, K.J. & Candall, C.S. (2007). Structural equation modelling of mediation and moderation with contextual factors. In T.D. Little, J.A. Bovaird & N.A. Card (Eds.), *Modeling contextual effects in longitudinal studies* (p. 207-230). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.



### Un model integrativ al consecințelor achizițiilor internaționale la nivel individual

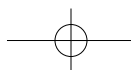
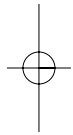
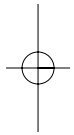
- Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (1992). Rebuilding after the merger: Dealing with survivor sickness. *Organizational Dynamics*, 21,2, 18-35.
- Mayer, R.C. & Davis, J.H. (1999). The Effect of Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McEvoy, G.M. & Cascio, W.F. (1987). Do good or poor performers leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 4, 744-762.
- Mishra, A.K., (1996). *Organizational responses to crisis: the centrality of trust*, accesatã pe <http://totaltrust.files.wordpress.com/2006/02/Trust%20Book%20Chapter1.pdf>, in data de 23 martie 2008, ora 21.00;
- Mossholder, K.W., Settoon, R.P., Armenakis, A.A. & Harris, S.G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivors reactions. *Grou & Organizations Management*, 25, 220-243.
- Napier, N.K. (1989). Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: A review and suggested typology. *Journal of Management Studies*, 26, 3, 271-289.
- Newman, J.M. & Krzystofiak, F.J. (1993). Changes in employee attitudes after an acquisition: A longitudinal analysis. *Group and Organization Management*, 18, 4, 390-410.
- O'Quinn, K. & Lo Tempio, S. (1998). Job satisfaction and intentions to turnover in human services agencies perceived as stable or non-stable. *Perceptual and Motor Skills*, 86, 339-344.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In Staw, B.M. & Cummings, L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.
- Pauchant, T.C. & Mitroff, I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: preventing individual, organizational and environmental trageties*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence. A multidimensional view of attitudes towards organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794.
- Pillai, R., Scandura, T.A. & Williams, E.A. (1999). Leadership and organizational justice: similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30, 4.
- Rentsch, J.R. & Schneider, B. (1991). Expectations of post-combination organizational life: A study of responses to merger and acquisition scenarios. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 3, 233-252.
- Rousseau, D.M. & Tijoriwala, S.A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84, 514-528.
- Sachs, S.M. (1994). Building trust in democratic organizations. *Psychology, A Journal of Human Behaviour*, 31, 2, 35-44.
- Saphiro, D.L. & Kirkman, B.L. (1999). Employees reactions to change to work teams: The influence of anticipatory injustice. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 51-66.
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2002). Understanding employees' reactions to the management of change: An exploration through an organizational justice framework. *Irish Journal of Management*, 23, 85-108.
- Sava, F. (2004). *Analiza datelor în cercetarea psihologică. Metode statistice complementare*. Cluj Napoca: ASCR.
- Schweiger, D.M. & Walsh, J.P. (1990). Mergers and acquisitions: An interdisciplinary view. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol. 8, p. 41-107), Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Schweiger, D.L. & DeNisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Schweiger, J.M., Ivancevich, D.M. & Power, F.R. (1987). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions. *Human Resource Planning*, 10, 1, 19-35.
- Seo, M.G. & Hill, S.N. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition: An integrative framework. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41,4, 422-443
- Shore, L. & Tetrick, L.E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In Cooper, C.L. & Rousseau, D.M. (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91-99, Wiley, Chichester.
- Sinetar, F.W. (1981). Mergers, morale and productivity. *Personnel Journal*, November, 863-867.
- Sonnentag, S. & Frese, M (2003). Stress in organizations. In W.C. Borman, D.R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology*, p. 453-491, Hoboken: Wiley.
- Stahl, G.K. & Sitkin, S.B. (2005). Trust in Mergers and Acquisitions. În G.K. Sthal & M.E. Mendenhall (2005). *Mergers and acquisitions. Managing culture and Human Resources*. Standford, CA: Standford Business Books.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover ntenion: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115-192). New York: Academic Press.
- Tyler, T.R. & De Cremer, D. (2005). Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change. *Leadership Quarterly*, 16, 529-545.



---

**Un model integrativ al consecintelor achizițiilor internaționale la nivel individual**

- Tyler, T.R. & Degoey, P. (1996). Trust in organizational authorities. The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (331-350). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Vandenberg, R.J. & Nelson, J.B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, 52, 10, 1313-1336.
- Watson, G. W., & Papamarcos, S. D. (2002). Social capital and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 16, 537-552.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2003). Antecedents and outcomes of employees' trust in Chinese joint ventures. *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 481-499.
- Young, M. & Post, J.E. (1993). Managing to communicate, communicating to manage: How leading companies communicate with employees. *Organizational Dynamics*, 22, 1, 31-43.
- Zand, D.E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.





## Le rapport a la santé des travailleurs: contextes et stratégies

Philippe Sarnin, Christine Durif-Bruckert, Sabrina Rouat<sup>1</sup>

### Abstract

The purpose of this paper is to report, from a qualitative study, the individual and organizational factors and processes that lead an employee to build a unique relationship to his health. We discuss these processes in relation to the construction of health among a sample of 34 „workers” selected in diverse contexts, considering health as a dynamic and co-constructed object. From biographical interviews and records of interactions between workers and professionals who support them, we analyze the transactions made between work and health. These transactions, which are defined in dynamic and combined processes (psychological, cognitive, interactive and organizational), contribute to define the orientation of the relationship to work, the professional route, and determine the evolution of more objective health status and how it can be seen, lived and managed individually. This article examines three different contexts: small business employees, employees of a large firm, and job seekers. These three contexts are related with different types of strategies implemented by individuals on their health in relation to their position in the world of work.

**Keywords:** Report to health, occupational health, professional career, employment conditions.

### Résumé

L'objet de cet article est de rendre compte, à partir d'une étude qualitative, des variables et processus individuels et organisationnels qui amènent un salarié à construire un rapport singulier à sa santé. Nous abordons ces processus de construction du rapport à la santé chez un échantillon de 34 «travailleurs» sélectionnés dans des contextes diversifiés, en considérant la santé comme un objet dynamique et co-construit, objet d'évaluation et d'estimation, objet d'échange et de négociations, de faire-valoir ou de traitement des situations de travail et du rapport même au travail. A partir d'entretiens biographiques et d'enregistrements d'interactions entre les travailleurs et les professionnels qui les prennent en charge, nous analysons les transactions opérées entre le travail et la santé. Ces transactions, qui se définissent au sein de processus dynamiques et combinés (psychiques, cognitifs, interactifs et organisationnels), contribuent à définir une orientation du rapport au travail, et inévitablement de l'itinéraire professionnel, autant qu'elles déterminent à leur tour l'évolution plus objective de l'état de santé et la manière dont elle peut être considérée, vécue et gérée individuellement. Cet article examine en particulier trois contextes différents: salariés de petite entreprise, salariés de grande entreprise et demandeurs d'emploi. Ces trois contextes sont mis en relation avec différents types de stratégies mises en œuvre par les personnes vis-à-vis de leur santé en lien avec leur position dans le monde du travail.

**Mots clés:** Rapport à la santé, santé au travail, trajectoire professionnelle, conditions d'emploi.

### 1. Introduction: santé et travail, des relations complexes

La recherche que nous avons menée d'un point de vue qualitatif sur trois terrains urbains spécifiques en France (grande entreprise du secteur des assurances, petite entreprise de sertis-

sage de bijoux, demandeurs d'emploi pris en charge par l'agence nationale pour l'emploi) nous a permis d'ouvrir quelques questionnements et réflexions sur les processus de construction du rapport à la santé chez les travailleurs. Ce n'est pas la santé comme «état» que nous étudions, mais la santé comme «processus», processus

<sup>1</sup> Groupe de Recherche en Psychologie Sociale (GRePS), Université Lumière Lyon 2, Institut de Psychologie, 69676 BRON cedex. Contact: Philippe.Sarnin@univ-lyon2.fr. Cet article est issu d'une recherche effectuée dans le cadre d'une convention avec le Ministère du Travail dans le cadre de l'appel d'offres «Santé et Travail» (cf. Sarnin & al., 2006).

dynamique *co-construit* par un ensemble d'acteurs et d'actants\* (Latour, 1989) en permanence à la jonction de l'objectif et du subjectif, des représentations et des pratiques.

La santé «objectivée», évaluée dans des diagnostics, des rapports (qu'ils soient médicaux ou non), potentiellement traitée ou statuée (objet de prises de décisions), émerge à la croisée d'un fond de connaissances scientifiques, de textes médicaux et législatifs, de normes, de pratiques propres à une institution ou une organisation particulière, actualisée par des professionnels spécifiques (médecins généralistes, médecin du travail...). La santé «subjective» telle qu'elle est appréhendée, vécue, par le sujet lui-même, est, elle aussi, toujours le produit d'une histoire sans cesse renouvelée, d'un ensemble de catégorisations sociales par lesquelles sont «lus» les maux, les symptômes d'une situation donnée, non seulement professionnelle, mais aussi personnelle, familiale, etc. Quant à la santé «agie», celle qui transparait dans les comportements et stratégies du travailleur de façon explicite ou implicite, que ce soit dans son travail quotidien, ou plus généralement dans la «construction» de son itinéraire professionnel, elle doit être abordée à la croisée de situations, de rencontres, et d'histoires personnelles et organisationnelles, etc. Nos analyses sur ces processus de construction du «rapport à la santé», suivant ces différents niveaux, s'appuient sur tout le «background» institutionnel et organisationnel dans lequel évoluent les sujets salariés ou demandeurs d'emplois, à la fois dans leurs parcours professionnels et dans leur environnement personnel particulier. La manière dont l'individu va considérer son état de santé et dont il va l'utiliser et/ou s'en préoccuper relève d'un processus complexe où vont se mêler à la fois des catégorisations (désignations) sociales, des éléments liés aux différentes sphères de son appartenance sociale, mais aussi à sa biographie.

Dans le cadre de cet article, nous abordons quelque unes des variations et des constantes des rapports santé/travail, ainsi que les éléments décisifs qui concourent à leur construction.

## 2. Etat des lieux et problématisation de la question

Les différentes enquêtes quantitatives réalisées en France autour de la problématique de la santé et des itinéraires professionnels (Cristofari, 2003), ainsi que divers travaux sur des situations plus localisées et avec des approches qualitatives, nous montrent un certain nombre d'acquis dans l'appréhension des rapports entre les situations de travail, les itinéraires professionnels et la santé des travailleurs:

– Les conditions de travail (caractéristiques du poste de travail et de son environnement) doivent être combinées aux conditions d'emploi (statut lié au poste de travail, type de contrat de travail) pour mieux saisir les effets pathogènes des situations de travail (Doniol-Shaw & Lasfargues, 1999; Sverke & Hellgren, 2002). La précarité de l'emploi tend évidemment à fragiliser aussi la santé des travailleurs en accentuant les effets des conditions de travail. Les améliorations dans les conditions physiques de travail peuvent se trouver annulées par la détérioration des conditions d'emploi (Tarty-Briand, 2004).

– La santé, la maladie, le corps sont objets de représentations sociales (Herzlich, 1986; Adam & Herzlich, 1994; Durif-Bruckert, 1994 et 2007; Morin, 2004; Coudin & Paicheler, 2002; Detrez, 2002)\*\*. Le profane utilise ces représentations dans un sens et pour des comportements souvent en décalage avec ce que souhaitent les professionnels de santé. Hughner et Kleine (2004) distinguent en particulier quatre aspects dans ces visions de la santé chez les profanes: «définition de la santé», «explications de la santé», «facteurs externes et/ou incontrôlables affectant la santé», «place occupée par la santé dans la vie de la personne». Notre recherche montre encore les fonctions et les modalités d'utilisation de la santé en fonction d'objectifs très distincts: de maintien, de dédommagement ou de restructuration identitaire. De nombreuses recherches attestent des liens d'influence entre la façon dont les individus considèrent leur état de santé et leurs com-

\* Actants: textes, dispositifs, objets, etc... c'est-à-dire des acteurs non humains qui jouent un rôle dans les relations sociales et dans les comportements des acteurs humains.

\*\* Cf. également le numéro 16 (2001) de la revue *Santé Conjugée*: «Des savoirs qui s'ignorent».

### Le rapport à la santé des travailleurs: contextes et stratégies

portements de santé (Dantzer, 2001; Kals & Montada, 2001). Rappelons également l'importance de «l'effet placebo».

– La connaissance institutionnelle des états de santé des travailleurs est également dépendante des dispositifs matériels (moyens de la médecine du travail, par exemple) et cognitifs (système de classification, seuils d'exposition, par exemple) chargés de la construire: Thébaud-Mony et al. (2003) montrent ainsi le décalage obtenu par rapport aux définitions institutionnelles (tableau des maladies professionnelles, reconnaissance de la maladie) lorsque, dans le cadre d'une recherche, on s'intéresse concrètement et systématiquement à repérer les personnes atteintes de cancers et à reconstituer leurs parcours professionnels. Molinié et Laville (2000) s'interrogent également sur les écarts dans les déclarations des mêmes personnes enquêtées en 1990 et 1995 dans l'enquête ESTEV\*. Enfin, les indicateurs liés aux accidents du travail sont à prendre avec de grandes précautions nonobstant leur rôle essentiel en matière de prévention (Daubas-Letourneux & Thébaud-Mony, 2001; Thébaud-Mony, 2007).

– Les cadres de référence qui essaient de rendre compte des maladies, et particulièrement des troubles psychiques, sont très instables (voir peu fondés: Cooper, 2004). Ce qui ne facilite pas une appréhension claire des relations entre travail et santé. Le courant du constructionnisme social (Gergen, 1991, 2001; Hacking, 2001; Liebrucks, 2001) nous montre la part d'indétermination de nos catégories pour penser la maladie et les «effets de bouclage» créés par ces catégories dans lesquelles les malades et ceux qui les désignent comme «malades» vont se construire une identité sociale. Lorient (2000, 2002) étudie la construction historique de l'idée de «fatigue», Le Bianic (2003) celle «d'inaptitude au travail», Ehrenberg (1998) examine comment notre société a construit la dépression. Le thème actuellement envahissant du «stress» (Cox et al., 2000; Dantzer, 2001; Bruchon-Schweitzer, 2002; Neboît & Vézina, 2002) interroge les processus d'individualisation des

problèmes sociaux (Hepburn & Brown, 2001) et la norme d'internalité portée par l'idéologie néo-libérale (Dubois, 1994; Beauvois, 1994). Les entreprises tendent de plus en plus à demander aux salariés de «gérer» eux-mêmes leurs parcours professionnels faute de pouvoir garantir des carrières longues bien définies, ce qui constitue une charge psychique supplémentaire pour ces salariés (Grosjean & Sarnin, 2002). Les salariés peuvent également utiliser ces notions (stress, burn-out, harcèlement, etc.) en essayant de donner une signification à ce qu'ils ressentent sans pour autant en tirer toutefois des moyens d'action pertinents (Weller, 2002). Le phénomène d'appropriation rapide et peut-être excessive (Davezies, 2004; Lapeyrière, 2004; Debout & Larose, 2003) de la notion de «harcèlement moral» illustre comment les catégorisations de la souffrance psychique proposées dans l'espace public peuvent construire un sens particulier à des situations vécues et aboutir à engendrer de nouveaux comportements.

De l'ensemble de ces travaux, nous retenons plus particulièrement les points problématiques suivants:

– Comprendre l'interaction entre la santé et le travail nécessite la mobilisation de plusieurs niveaux d'analyse combinés. Le cadre organisationnel est important, à travers les dispositifs en place dans l'entreprise, les conditions de travail, l'organisation du travail, les conditions d'emploi des salariés et leurs changements (Askenazy & Caroli, 2003; Bué et al., 2003, Ettner & Grzywacz, 2001; Gollac & Volkoff, 2000; Hammon-Chollet, 2002; Karasek & Theorell, 1990; Molinié, 2001; Schaufeli, 2004; Siegrist, 1996; Siegrist & al., 2004). Le cadre institutionnel, c'est-à-dire les différents dispositifs mis en place à l'échelle nationale pour accompagner la santé des travailleurs (Askenazy, 2004; Hodgetts & Chamberlain, 2000; Bon, 2003; Ebershold, 2003), mais aussi les discours produits dans l'ensemble de la société à travers les médias, façonnent également la construction de catégories d'appréhension du rapport à la santé\*\*. Le niveau de l'équipe, des collègues, de la hiérar-

\* ESTEV: Enquête Santé Travail et Vieillesse.

\*\* Par exemple, les ouvriers se disent plus facilement «fatigués» mais pas «stressés», terme réservé aux femmes, aux employés, aux cadres (cf. Sarnin, 2002).

## Le rapport à la santé des travailleurs: contextes et stratégies

chie directe, c'est-à-dire les relations sociales immédiates qui fabriquent du sens au quotidien en reprenant, interprétant, déformant les notions et catégories issues des autres niveaux (Dodier, 1983) joue aussi un rôle important. A son niveau, et au sein de ces cadres et références multiples, le salarié tente de maîtriser les interactions entre ses différents domaines de vie (Curie, 2000; Garner et al., 2004; Garner & al., 2006; Baudelot & Gollac, 2003; Heinz & Krüger, 2001; Ruffin & Ville, 2006).

– La difficulté à définir la santé ainsi que la multiplicité des facteurs susceptibles d'entraîner des souffrances psychiques et physiques rendent indispensable une meilleure compréhension des conditions et des processus par lesquels un individu est déclaré, par lui ou par d'autres, en «bonne santé» ou pas et de ce qu'il est amené à en faire.

Nous proposons donc l'hypothèse que le processus de construction de la santé d'un individu en situation de travail prend appui à la fois:

– Sur un processus organisationnel dans lequel différents acteurs et différents événements appartenant à l'organisation du travail contribuent à générer, infléchir, accentuer ou atténuer le cours, l'état, le rapport à la santé d'un individu;

– Sur un processus individuel qui laisse place à une autonomie réflexive, à des stratégies de la personne et qui aboutit à la formation d'un rapport singulier à la santé.

– Organisations et individus mobilisent plus ou moins des éléments institutionnels (règlements, classifications des maladies, dispositifs de protection sociale, etc.) qui ont leur propre processus de développement, mais qui rencontre néanmoins les deux processus évoqués ci-dessus.

### 3. Méthode

#### 3.1. Terrains enquêtés

Trois contextes de développement des processus de construction du rapport à la santé en situation de travail sont étudiés:

1. Une grande entreprise avec une organisation dédiée aux rapports santé/travail. Elle comprend au total 30 000 salariés et opère dans les secteurs des mutuelles de santé et des assurances aux particuliers.

2. Un milieu de P.M.E.\* où ce rapport est moins géré. Le cas étudié est une entreprise de sertissage de bijoux comprenant 12 salariés.

3. Un contexte à la frontière emploi/chômage où interagissent des institutions différentes. Sur un même lieu géographique, des demandeurs d'emploi sont pris en charge par différentes organisations: agence nationale pour l'emploi, entreprise d'aide à l'insertion professionnelle, municipalité, réseau de soin, etc.. Les organisations impliquées peuvent varier selon la situation du demandeur d'emploi.

Il s'agit en effet de pouvoir comparer des situations de travail différentes du point de vue des itinéraires des salariés et des dispositifs organisationnels intervenant dans les relations santé/travail. Les trois terrains constituent ainsi une sorte de graduation dans l'épaisseur des contextes et la cohérence des institutions dans lesquels gravitent les travailleurs. Dans la grande entreprise, la santé des salariés fait l'objet d'un suivi précis, du personnel médical et paramédical est en place (médecins du travail, infirmières, psychologue...), tous les actes réalisés en interne sont enregistrés et les instances de représentation du personnel fonctionnent (CHSCT\*\* en particulier) et se mobilisent sur les enjeux de santé. Dans la P.M.E., la situation est plus délicate: la médecine du travail est extérieure, il n'y a pas de personnel dédié aux problèmes de santé, les obligations légales relèvent de la contrainte dont il faut essayer de se débarrasser au plus vite (par exemple: réalisation du «dossier unique» sous-traitée et standardisée grâce à des consultants ou aux syndicats professionnels). On peut donc faire l'hypothèse que les salariés n'ont pas dans ce cas les mêmes ressources, les mêmes rapports et les mêmes stratégies que ceux d'une grande entreprise. Le troisième terrain nous permet d'examiner des situations extrêmes, du point de vue de notre problématique, où les travailleurs

\* P.M.E.: Petites et Moyennes Entreprises.

\*\* CHSCT: Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail. Présent dans les entreprises de plus de 50 salariés.



### Le rapport à la santé des travailleurs: contextes et stratégies

sont en situation très précaire voire en chômage de longue durée. Ce terrain nous permet à la fois d'étudier des itinéraires marqués par des inflexions majeures et des contextes institutionnels complexes dans lesquels de nombreuses organisations entrent en jeu: ANPE\*, mission locale, municipalité, hôpital, entreprise, réseaux de soin, etc. On peut alors faire l'hypothèse que les «bricolages» institutionnels rendent difficiles le suivi des trajectoires et laissent le travailleur dans une situation où des choix majeurs s'imposent à lui alors qu'il n'a pas toutes les ressources pour les maîtriser.

En plus du critère organisationnel reposant sur l'hypothèse d'un effet important du contexte organisationnel sur le rapport à la santé, les critères de choix des individus étudiés étaient les suivants:

- Personnes avec une expérience du travail de plusieurs années, même pour les demandeurs d'emploi.

- Personnes ayant rencontré des problèmes de santé importants avec une prise en charge médicale lourde (hospitalisations, suivi médical depuis plusieurs années) sauf dans le cas de la P.M.E. où tous les salariés de l'entreprise ont été rencontrés.

L'échantillon de personnes enquêtées présente les caractéristiques suivantes:

- 1) Petite entreprise (P.M.E.): 12 personnes (l'ensemble des salariés de l'entreprise) de 22 à 42 ans (30 ans en moyenne) dont une seule femme. Ce sont des ouvriers qui fabriquent des bijoux et ont appris leur métier «sur le tas» dans l'entreprise.

- 2) Grande entreprise (G.E.): 12 salariés de 40 à 60 ans (52 ans en moyenne) dont neuf femmes et trois hommes. Ils ont été choisis au hasard parmi les personnes repérés par le service médical de l'entreprise comme ayant eu des problèmes de santé importants mais pas liés à leur travail (cancer, rupture d'anévrisme, accident, dépression, etc.). Leurs fonctions sont variées: huit sont dans la fonction commerciale, un en informatique, un en logistique, un intervient sur les sinistres, un est cadre supérieur).

- 3) Demandeurs d'emploi (D.E.): 10 personnes de 23 à 55 ans (46 ans en moyenne) dont six

femmes et quatre hommes. Les métiers exercés avant d'être au chômage sont variés (chauffeur-livreur, ébéniste, informaticien, agent d'entretien, ouvrier non qualifié, manutentionnaire, etc.). Tous ont également des problèmes de santé importants. Sur ce terrain, il a été beaucoup plus difficile d'obtenir des volontaires pour participer à notre recherche du fait de la lourdeur de la démarche (plusieurs entretiens, enregistrements d'interactions) et de l'instabilité de leur situation.

#### 3.2. Techniques d'observation

La démarche adoptée s'appuie sur les acquis du courant visant à construire des théories «ancrées» sur le terrain (*Grounded Theory*, cf. Glaser & Strauss, 1966; Strauss & Corbin, 1990; Strauss, 1992; Demazière & Dubar, 1997). Il ne s'agit pas seulement «d'explorer» un objet de recherche mais de construire des catégorisations, en vue de généralisation, des pratiques, comportements, représentations et logiques d'action des acteurs sociaux. Les allers et retours entre la construction des données et la construction théorique sont favorisés et validés par un travail de réflexivité des membres de l'équipe de recherche (Barry et al., 1999) au fur et à mesure de l'avancement des travaux de terrain et d'analyse. Il s'agit de repérer les processus de catégorisation en œuvre, leur origine, leur soubassement et leurs effets (Bowker & Star, 1999; Jenkins, 2000). En faisant varier les terrains et les individus étudiés, ces catégorisations sont donc progressivement consolidées ou infirmées selon qu'elles permettent de rendre compte des nouvelles données. En termes de recherche, l'intérêt est d'éviter une construction artificielle par le chercheur au profit d'une prise en compte des catégorisations des acteurs pour comprendre leurs comportements.

La construction du corpus de données repose sur les éléments suivants:

- 1) Entretiens biographiques avec un échantillon d'individus (n=34) ayant des problématiques de santé qui ne les ont pas conduits, cependant, à sortir définitivement de la population active et qui ont déjà accompli un parcours professionnel significatif. L'échantillon, sur

\* ANPE: Agence Nationale Pour l'Emploi, appelée depuis 2008: «Pôle-Emploi».





### Le rapport à la santé des travailleurs: contextes et stratégies

chaque terrain, est construit de manière à diversifier les profils des personnes en fonction de critères tels que l'importance des problèmes de santé, le sexe, les caractéristiques financières et familiales. Au total, 115 heures d'entretiens ont été enregistrées et transcrites.

2) Entretiens avec les acteurs organisationnels/institutionnels ayant à traiter des questions de santé (médecins du travail, responsables ressources humaines, agents ANPE, conseillers en insertion) en lien avec les individus enquêtés (ce sont les personnes étudiées qui nous indiquent les professionnels avec qui ils ont en relation). Il s'agit de recueillir un corpus situé autour de l'itinéraire professionnel des personnes rencontrées lors des entretiens biographiques afin de prendre en compte les logiques, systèmes de catégorisation mobilisés par les acteurs institutionnels, ainsi que les dimensions plus personnelles, singulières de ces acteurs. Pour limiter le «fétichisme des mots» (Miczo, 2003) il y a en effet lieu de croiser les points de vue et les données pour saisir avec plus de réalisme les parcours étudiés. 13 professionnels ont été interrogés dans ce cadre.

3) Recensement des dispositifs socio-organisationnels existants. Il s'agit ici de repérer les dispositifs qui ont contribué à définir la situation des personnes rencontrées. Leur importance est donc considérée en rapport avec le sens que leur donne ces personnes. Il est nécessaire de rester ouvert à l'inattendu sur ce plan. Les dispositifs (institutions, dispositifs d'accompagnement, rituels) sont nombreux et leur poids dans les processus étudiés ne peut être défini a priori. Sont en particulier examinés les instruments de classification mobilisés et les logiques d'action de ces dispositifs. La connaissance des éléments législatifs, des règlements internes des organisations, est par exemple indispensable pour saisir les stratégies des acteurs.

4) Enregistrement et analyse d'interactions. Nous souhaitons compléter l'étude des processus de construction du rapport à la santé du point de vue des travailleurs et du point de vue des organisations et institutions par l'observation et l'analyse d'interactions où ces deux parties se rencontrent pour plusieurs raisons. D'une

part, plusieurs travaux de sociologie et d'ethnométhodologie\* (Weller, 1994) ont pu montrer qu'il existe souvent un décalage entre les réalités auxquelles on accède au cours des entretiens et celles que l'on peut observer au cours des pratiques concrètes. Goffman parle de territorialisation du sujet qui «abolit la question de son essence» (Goffman, 1991), c'est-à-dire que les valeurs, le rapport à soi et le rapport au monde ne peuvent être saisis une fois pour toute car ils sont toujours liés aux contingences extérieures. S'il nous semble ainsi indispensable, par les entretiens individuels des travailleurs et des acteurs représentant les organisations et les institutions, d'accéder à la manière dont ceux-ci se définissent eux-mêmes et définissent réflexivement leur propre rapport aux questions de travail et de santé, il nous semble non moins indispensable de trianguler ces informations issues d'entretiens avec la manière dont celles-ci s'expriment, s'incarnent, au cours des interactions où travailleurs et «acteurs organisationnels» se rencontrent. Avec l'accord des participants, 10 interactions lors de rencontres prévues entre des professionnels et les personnes ont été enregistrées. Ces rencontres faisaient partie du processus d'accompagnement normal des personnes et n'ont pas été organisées à la demande des chercheurs. Le tableau n°1 présente un exemple de transcription d'une interaction entre un demandeur d'emploi et un conseiller de l'agence nationale pour l'emploi.

#### 3.3. Techniques d'analyse des données

Le traitement des données se réalise en trois temps:

1) Analyse thématique: pour chaque sujet il s'agit de relever les points suivants à partir des données issues des entretiens avec le sujet, des entretiens avec les professionnels qui l'accompagnent et des interactions enregistrées entre le sujet et un professionnel qui le suit:

- résumé du parcours de vie du sujet;
- différents métiers exercés;
- rapport à l'évolution des conditions de travail rapport à l'évolution des conditions de travail: conditions de travail rapportées, effets dans la construction de la santé au travail;

\* Étude de la manière dont les acteurs sociaux rendent intelligibles leurs propres comportements.



## Le rapport a la santé des travailleurs: contextes et stratégies

**Tableau 1.** Exemple d'interaction (extraits)

Tour de parole	Verbalisations
1. P	Donc M. C.↓ je vous ai <u>convoqué</u> e... pour faire donc le suivi <i>pour faire un bilan sur vos démarches</i> effectuées hein↑ sur demande de l'ANPE d'accord(.) comme on doit faire tous les six mois e... n o t r e dernier entretien remonte à... à... (..) au mois d'octobre(.) là donc en octobre je vous ai donné des informations sur les différents types de contrats aidé hein↑ e... auxquels vous pouvez prétendre ya le contrat initiative emploi le contrat d'accompagnement à l'emploi e... le contrat d'avenir ou le contrat d'insertion (XXX) d'accord? e... je vous avez demandé si vous pouviez aller consulter les offres au moins deux fois par semaine à l'ANPE ↓hein ↑et de remplir un carnet de bord ↓pour noter toutes vos démarches d'accord? donc voilà j'aimerais faire le point là dessus vous m'avez amené votre carnet de bord?
2. T	Bein j'ai rien fait ↓j'ai été malade
3. P	Vous avez été malade↑? donc vous avez été en arrêt maladie?
4. T	Non
5. P	Non vous savez qu'en tant que demandeur d'emploi vous devez pouvoir justifier de vos démarches? hein et... vous touchez toujours l'ASS*?
6. T	Ouais
7. P	C'est une allocation qui peut vous êtes retirée si e... si e si un conseiller de l'ANPE ou des assedics voit que vous ne faites pas de recherche d'emploi c'est quelque chose qu'on peut vous retirer hein↑ (.) donc ça c'est quelque chose que j'avais dû vous dire↑ (..) e... donc si vous êtes malade↑ c'est c'est d'accord mais vous êtes en arrêt maladie un demandeur d'emploi doit être prêt à travailler↓ (...) <i>donc je crois que là↑ il va falloir e... faire quelque chose e... (..) je vous avez repropo</i> sé en octobre éventuellement e... un emploi d'insertion chez An. mais c'était sur L. donc c'est toujours quelque chose qui... bein moi je <i>pense qu'on va être obligé de passer par un emploi d'insertion</i> pour revenir e... sur l'emploi bein sur G. on est limité vous les connaissez tous mais e... je vois pas trop comment on peut revenir sue l'emploi mais e... quelque part moi j'ai peur que un de ces jours l'assedic vous convoquent et e... et vous enlève votre allocation ↓vous allez faire comment?
8. T	Ché pas↓
9. (....)	
10. P	Je vous en ai parlé déjà hein de la suspension là (...) vous avez été en parallèle vous avez été reçu par M. G.↑ le responsable diagnostic?
11. T	Ouais↑
12. P	Hein↑ il m'a appelé e... bon lui je sais pas trop c'est pareil hein? je vois pas comment il peut lui il voit... emploi d'insertion e... c'est l'étape incontournable ↓donc à <i>un moment ou à un autre</i> il va falloir... donc sur G. vous avez les potagers du G. dont je vous ai déjà parlé e... vous avez éventuellement le chantier A. en bâtiment↓ (...) qu'es ce que vous en pensez?

– rapport au travail: valeur accordée au travail, représentation du travail, défenses mises en place au travail;

– rapport à la santé: valeur accordée à la santé, représentation de la santé;

– discours sur la vie personnelle: place de la vie personnelle dans le récit du sujet;

– rapport à l'entreprise sur les questions de santé et de santé au travail, rapports aux collègues;

– intrication santé-travail-vie personnelle.

2) Analyse transversale entre sujets de même contexte: il s'agit de repérer les processus de construction de rapport à la santé en situation de travail au travers:

- des rapports au travail
- ceux liés à la santé et / ou à la santé au travail
- ceux liés à l'entreprise

– ceux liés aux collègues (collectif de travail / soutien social)

– ceux liés à la vie personnelle

3) Analyse comparative entre les contextes institutionnels.

L'analyse des données, croisée entre chercheurs et reproduite de la même manière sur les différents terrains a permis de dégager les résultats présentés ci-dessous et qui demandent bien sûr à être consolider sur d'autres terrains.

### 4. Analyse des résultats

#### 4.1. Des contextes organisationnels et institutionnels essentiels

Selon les terrains considérés, les résultats montrent des différences notables:

\* ASS: Allocation de Solidarité Spécifique.

### Le rapport à la santé des travailleurs: contextes et stratégies

– Dans le milieu des demandeurs d'emploi et de l'insertion, les problèmes de santé liés aux conditions de travail et aux conditions d'emploi antérieures sont très aigus. Les individus peuvent négliger complètement leur état de santé pour essayer de «tenir» ou alors l'utiliser pour retrouver des droits après avoir beaucoup «donné» de leur vie. A noter que l'on observe aussi de nombreuses difficultés chez les professionnels chargés de les accompagner. Les demandeurs d'emploi rencontrés voient s'accumuler à la fois les difficultés d'insertion professionnelle et les problèmes de santé dans un processus interactif qui rend difficile la possibilité d'identifier un facteur causal clair. Les professionnels qui les prennent en charge au niveau de la recherche d'emploi sont conduits à prendre en compte les problèmes de santé au point de travailler en relation avec les services médicaux avant d'entreprendre des démarches au niveau de l'insertion professionnelle. La diversité des structures et des dispositifs ne facilite pas la cohérence des interventions de ces divers professionnels. Il est proposé au demandeur d'emploi d'élaborer un «projet» alors que sa situation est vécue comme une suite de contraintes qui ne lui permet pas d'envisager l'idée d'avoir un minimum de contrôle sur sa propre vie et de pouvoir se projeter dans un avenir professionnel. Concernant le rapport à la santé, nous avons pu ainsi observer deux tendances parmi les demandeurs d'emploi rencontrés. D'une part, certains désinvestissent le champ de la santé, en essayant de «tenir», de ne toucher à rien (ne pas consulter, ne pas chercher d'aide), concevant leur situation comme extrêmement fragile. Ils ont ainsi l'impression de conserver un certain contrôle sur leur vie et essaient de maintenir leurs investissements dans le champ de la recherche d'emploi. Prendre en considération les problèmes de santé reviendrait pour eux à ouvrir une sorte de boîte de Pandore incontrôlable et risquant de les faire sortir d'une limite à l'intérieur de laquelle ils conservent un minimum de place dans la société, cela d'autant plus que cette place est déjà très fragile. D'autre part, un deuxième groupe de demandeurs d'em-

ploi dont les problèmes de santé ne peuvent plus être déniés, ont construit un rapport à la santé très différent. Celle-ci leur apparaît comme offrant la possibilité d'affirmer socialement un certain nombre d'exigences, de droits conçus comme «réparations» des efforts faits dans leur vie professionnelle en matière de conditions de travail et d'emploi. Les démarches pour obtenir une reconnaissance par la COTOREP\* vont dans ce sens, elles sont pensées comme la juste rétribution d'une contribution excessive au monde du travail. Pour ces personnes, le corps et les problèmes de santé deviennent le dernier recours pour maintenir une inscription sociale, une place identifiée dans la société.

– Dans les P.M.E., le groupe de travail, plus que l'entreprise où les institutions chargées de la santé au travail, semble être l'élément clé des relations entre les trajectoires professionnelles et le rapport à la santé. La faiblesse organisationnelle des P.M.E. en matière de santé au travail et dans les possibilités matérielles de prendre en compte des soucis de santé, s'accompagne en effet d'une prégnance plus forte du groupe de travail dans l'interprétation des phénomènes et dans les éventuelles actions qui en découlent. Les cadres de références des salariés ne sont pas forcément les institutions et les discours médicaux mais plutôt les théories plus ou moins fantaisistes qui circulent à l'intérieur du collectif. Cependant, la gravité de la maladie ou des blessures entraîne bien sûr les salariés à s'en remettre plus facilement aux professionnels de santé. On observe une construction variable, chez les personnes rencontrées, des liens pouvant exister entre leur travail et leurs préoccupations de santé. Certains le vivent et se le représentent comme deux domaines nettement séparés, d'autres établissent des liens plus marqués et adoptent des comportements tenant compte de cette interaction. Dans le premier cas, on observe un souci d'hygiène de vie très général sans lien avec les activités professionnelles de la personne ou le recours aux soins médicaux traditionnels même si, à l'évidence, les conditions de travail ont eu un effet sur les difficultés de santé rencontrées. Dans le second

\* COTOREP: «commission technique d'orientation et de reclassement professionnel» chargée de reconnaître les handicaps et permettre l'accès à certaines aides.

## Le rapport a la santé des travailleurs: contextes et stratégies

cas, l'impact du travail peut être compensé par des activités, sportives par exemple, permettant de limiter les effets de positions physiques délicates au poste de travail. D'autres voient le travail comme un facteur aggravant dont il faut se protéger en ayant recours aux différents dispositifs médicaux et de prise en charge.

– Si dans les grandes entreprises, la santé des travailleurs est mieux prise en charge à l'échelle de l'organisation, certaines des stratégies observées sont néanmoins communes où joue en particulier le sentiment de contrôle que l'individu a pu construire sur sa vie et son travail. La différence la plus notable observée chez les salariés de la grande entreprise, par rapport aux précédents contextes organisationnels évoqués, tient dans le rôle du travail et du soutien social apporté par l'organisation et les collègues dans la «gestion» des problèmes de santé, que ceux-ci soient liés directement aux conditions de travail ou pas. Les personnes rencontrées se représentent en effet l'entreprise comme un moyen important de faire face à leurs difficultés en leur offrant une identité sociale claire et une prise en considération de leurs soucis, qu'ils soient d'ordre physique ou psychologique.

### 4.2. Les différents types de rapport à la santé rencontrés

#### 4.2.1. Types d'organisation et rapport à la santé chez les individus

Si l'on se place au niveau de la compréhension des rapports possibles de l'individu relativement à sa santé, il peut être utile de repérer les types que nous avons rencontrés lors de cette recherche. Sans vouloir être exhaustif, il s'agit d'examiner dans ces différents types les variables essentielles de construction de ces rapports à la santé et des comportements qui en découlent. Cela afin de tester notre modèle de départ en examinant en particulier si d'autres dimensions importantes doivent être prises en compte dans l'analyse des liens entre santé et travail.

*Dans le cas des demandeurs d'emploi*, nous pouvons repérer trois attitudes explicites qui correspondent à des représentations et utilisations de l'objet santé:

1) Revendication d'un droit, droit à la santé, droit à la défense et à la protection de soi avant toute chose. La santé dans, ce cas de figure, est

utilisé comme objet de revendication pour dessiner l'espace au sein duquel on peut encore contrôler les choses, avoir un effet de contrôle et de décision sur elles. C'est toute l'ambivalence des discours: la santé est privative et elle contribue à donner un pouvoir d'action. Le demandeur d'emploi l'utilise explicitement:

– Pour imposer son point de vue et défendre un choix: il semble récupérer un pouvoir décisionnel jamais donné. La santé permet de faire valoir ses propres points de vue, explications et estimations.

– Pour négocier une demande de réparation de ce qui a été donné en surplus en termes d'effort et de rentabilité sans contrepartie gratifiante (réajustement du schéma contribution/rétribution). Ou pire encore, dont le coût sacrificiel est perçu comme étant élevé (les douleurs). Les démarches de reconnaissance en tant que travailleur handicapé recouvrent très souvent un objectif de réparation et de récupération de ce qui a été pris et qui s'est usé et dégradé sous l'effet de contraintes, de situations vis-à-vis desquelles domine le sentiment d'avoir été exploité *«j'ai donné, ils m'ont pris ma santé, ils m'ont usé je peux maintenant prétendre à être dédommagé»*. Dans le cadre des interactions, plus le professionnel s'oriente sur la recherche d'insertion en éludant les autres problèmes du D.E., plus le D.E. se recentre sur les questions de santé qui, en certaines occasions, fonctionne comme un faire valoir tout à fait légitime de son pouvoir sur la situation: *«ça eux ils peuvent pas le savoir, ils doutent, mais nous on sait ce qu'on ressent, et le médecin lui aussi l'a vu, ça ils ont rien à dire»* (mal au dos).

– Comme un objet symbolique de protection de soi et de dédommagement. Sur ce registre, la santé fait fréquemment l'objet de contestation et de révolte, entre autre vis-à-vis du monde médical et de l'insertion: *«maintenant que je leur sers plus à rien, ils ne me voient plus, ils me mènent en bateau, ils me lâchent»; «on est comme des kleenex, on nous prend, on nous jette, comme ça leur va»*.

2) Affirmation sociale et restructuration de soi ont été posées comme les bénéfiques à la fois de la maladie et du temps de «repos» que représente le chômage: ce temps devient une pause (bilan personnel) et un temps de reconsid-

### Le rapport à la santé des travailleurs: contextes et stratégies

ération de la vie professionnelle: de reconversion et de formation. *«Je le dis haut et fort que le chômage m'a restructuré m'a permis de me refaire une santé et une situation»*. La santé est un bien privé, une voie de prise de connaissance, de valorisation et de construction (consolidation) de soi. Ce type de rapport à la santé semble représenter un prix d'effort sur soi et de travail psychique élevé.

3) Retrait de toute collaboration et participation: la santé est une notion vide qui ne signifie rien au regard des autres difficultés et du nombre de tâches à remplir pour que «les choses tiennent». Elle n'est pas posée et considérée comme étant le problème central (même si objectivement c'est le cas) ou alors elle est carrément déniée comme peut l'être le corps. Bien souvent, le D.E. est conduit et accompagné au sein d'un parcours organisé en fait par les professionnels de l'insertion et du secteur médico-social (coordination de leurs interventions) et non par lui-même.

*Chez les salariés de P.M.E.*, nous avons pu repérer les types de rapport à la santé et de comportements suivants:

1) Le premier comportement fait référence à la démarche classique de recours aux soins médicaux traditionnels pour traiter un problème de santé. Ce type de recours est lié à la nature du problème qu'a entraîné l'activité sur l'état de santé. Il s'agit là de répondre à des problèmes de santé physiques par des dispositifs médicaux. C'est la perception du type de symptômes qui influencera le type de recours aux soins et le comportement de santé. De même, lorsque le travail a un impact psychologique sur la santé, le sujet s'orientera vers les soins appropriés. C'est le cas, par exemple, d'une personne qui consulte une psychologue pour traiter sa dépression dont il renvoie la cause à sa situation de chômeur et à son divorce.

2) Le second comportement répond au besoin de compenser l'impact de son travail sur sa santé par des activités qui libèrent le sujet de ce qui le tourmente ou le fragilise. C'est le cas des sertisseurs que nous avons interrogés qui tentent parfois de «rattraper» par des activités sportives les effets délétères de leur activité sur leur santé, comme la prise de poids induite par la position assise et passive que prescrit leur tâche.

3) Le troisième comportement est un comportement de santé protecteur, garantissant une hygiène de vie propice pour la santé. Nous le trouvons chez les plus jeunes salariés de la P.M.E. de sertissage lorsqu'ils ont conscience des risques que leur travail (et les postures demandées) fait encourir à leur santé.

4) Enfin le quatrième comportement constitue un comportement stratégique de préservation de la santé. Il s'agit ici d'utiliser un problème de santé pour s'extraire d'une situation que le sujet vit péniblement. Ici, le sujet saisit l'impact de son travail sur sa santé, se mobilise et mobilise les dispositifs législatifs pour préserver sa santé, et saisit donc également l'impact de sa santé sur son travail. La mise en œuvre d'un tel comportement stratégique renvoie à la prise de conscience par l'individu des liens étroits qui existent entre sa santé et son travail. La prise de conscience est moins importante pour le deuxième et le troisième comportement puisque les sujets font intervenir d'autres systèmes d'activités. D'ailleurs, ces deux comportements sont mobilisés par les sujets ne souffrant d'aucun problème de santé. Par conséquent, plus l'individu perçoit les symptômes de la maladie, plus il investit sa santé et mobilise des comportements de santé.

On a donc affaire à deux logiques culturelles de la santé: une logique de soumission (à la place d'abandon (le sujet attend la solution du problème de l'extérieur, par le professionnel) et une logique de gestion (la solution peut venir du sujet, qui est gérant de sa santé) (Bizel, 2001). Enfin, il semble que la représentation d'indépendance ou d'interdépendance entre santé et travail, au cours de la trajectoire de vie, est liée au sentiment de contrôle ou de non-contrôle que l'individu pense avoir eu, et le conduit à élaborer des comportements de santé spécifiques. A savoir que, lorsque le sujet éprouve un sentiment de contrôle, il estime que sa santé et son travail sont des entités qui évoluent ensemble et s'influencent l'une l'autre. Il pourra alors élaborer des comportements relativement mesurés, puisqu'en investissant l'un il modifiera l'autre. Et, lorsque le sujet n'éprouve pas de contrôle sur sa trajectoire, il estime que son travail et sa santé sont indépendants l'un de l'autre, il mobilise des comportements exclu-



### Le rapport à la santé des travailleurs: contextes et stratégies

sivement orientés vers la préservation de sa santé ou de son travail.

Dans la grande entreprise, les cas rencontrés ont montré l'importance d'un accompagnement informel des problèmes de santé au travail (soutien social au travail). Si on considère que le sujet qui connaît un problème de santé se sent attaqué dans son identité, la rencontre avec l'autre dans l'entreprise peut constituer un danger pour son intégrité psychique. Tous les sujets que nous avons rencontrés ont connu des problématiques de santé lourdes, avec hospitalisation ou prise en charge médicale soutenue. De même, la reprise du travail va occasionner de nouveau la confrontation à l'expérience du manque, de la perte, du fait des incapacités psychiques ou physiques résultant de la maladie ou de l'accident. Le retour au travail va donc constituer pour le salarié une épreuve de l'inscription dans la réalité de la perte et du manque aux niveaux de ses capacités physiques et psychiques et de ses compétences professionnelles, doublée de l'expérience ordinaire de confrontation au réel du travail. Donc le soutien social au travail, en tant qu'objet, va venir offrir au sujet la possibilité de déposer quelque chose de sa réalité psychique, mais cet objet doit avoir certaines qualités pour permettre la médiation entre le sujet, l'institution et l'activité de travail. Dans la réalité partagée, il doit permettre au sujet:

- De garder un lien avec l'entreprise (sous formes d'appels téléphoniques, de mails, de visites, de lettres, etc.), ce lien est la signification que le sujet fait toujours partie de l'entreprise donc qu'il peut continuer à bénéficier de l'étayage narcissique que l'institution offre,
- D'avoir la certitude que l'entreprise souhaite le garder à son retour, qu'il va conserver son poste de travail ou qu'il y aura toujours un poste pour lui, que son salaire va être maintenu par le biais d'un dispositif organisationnel longue maladie par exemple (par ce dispositif le salarié reçoit sa fiche de salaire comme s'il avait effectué son travail habituel),
- De bénéficier de mesures d'aide à la reprise à l'activité professionnelle (psychologue, mi temps thérapeutique, adaptation du poste de travail, etc.),
- Que l'équipe de travail assure la surcharge d'activité occasionnée par l'absence, la

reprise en mi-temps, les mesures d'adaptation au poste de travail, les séquelles physiques ou psychiques du salarié sans vivre de culpabilité. Il ne doit pas y avoir de mouvements agressifs, d'attaques de la part des collègues ou des supérieurs hiérarchiques sur les compétences professionnelles (faire), sur l'organisation du travail et sur les qualités mêmes de la personne qui passe par son apparence, son esthétique, ses mouvements d'humeur, sa personnalité, etc. (être). L'idée est que le sujet se sente toujours intégré comme avant, que les relations de travail ne lui renvoient pas une position défailante mais plutôt une image valorisante sur son activité, ses compétences, sur sa personnalité.

Dans le cas de la grande entreprise, le soutien social au travail apporté par les relations de travail a ainsi permis d'observer dans certains cas un rapport à la santé marqué véritablement par une conception du travail comme élément reconstruteur.

Nous observons également comment le rapport à la santé se trouve intriqué au rapport au travail. En effet, la nature de l'activité (activité relationnelle) et la représentation du travail (travail relationnel, travail intellectuel) induisent une représentation de la santé comme une globalité psychosomatique, avec un primat du psychique. Le stress au travail est pensé en lien avec cette activité de travail relationnel (pressions liées aux objectifs, relations interpersonnelles au travail, etc.). Les répercussions sur la santé sont présentées comme un vécu interne de tensions, accompagné de pensées intrusives dans la sphère privée et d'insomnies.

Le tableau suivant (n° 2) présente les éléments de synthèse qui se dégagent de nos analyses. Les trois terrains correspondent ainsi à des combinaisons de facteurs différentes qui expliquent qu'on ne retrouve pas toujours la même gamme de types de rapport à la santé chez les personnes rencontrées lors des enquêtes. Ce tableau est construit de façon à examiner sur ces trois terrains les préoccupations à l'origine de cette recherche:

- la dimension «institution/organisation» concerne le cadre dans lequel évoluent les travailleurs et demandeurs d'emploi et la place des éléments institutionnels, plus ou moins relayés par les dispositifs organisationnels;



### Le rapport à la santé des travailleurs: contextes et stratégies

– la dimension «rapports à la santé» fait ressortir les éléments les plus saillants observés sur les trois terrains comme résultats des conditions organisationnelles et institutionnelles dans lesquelles évoluent les travailleurs;

– la dimension «interactions santé/travail» relève les tendances dominantes, dans chaque contexte, des inflexions réciproques des trajectoires professionnelles et des trajectoires de santé;

**Tableau 2.** Comparaison synthétique des trois terrains

Dimensions	Demandeurs d'emploi	P.M.E.	Grande entreprise
<b>Organisation / institution</b>	Les pratiques d'insertion et l'organisation du fonctionnement des dispositifs sont déterminés par les impératifs administratifs: - réduction des allocations - modification des politiques de l'insertion Les professionnels sont confrontés à des demandes de plus en plus vives et nombreuses	Une inadéquation entre les processus organisationnels et institutionnels qui peut bloquer les potentialités propres à l'individu pour penser sa santé	- Étayage de l'organisation sur l'Institution - Institution = confusion santé / santé au travail - Organisation = clivage vie privée / vie professionnelle
<b>Rapports à la santé</b>	- Discours sur la santé structurés sur les notions de chute, de lutte contre la déstructuration, d'efforts pour maintenir un certain équilibre, lutter contre un vécu d'abandon Deux tendances caractéristiques du recours: - désinvestissement du corps: faire taire le corps - surinvestissement du corps comme objet de support identitaire	- La santé définie par les troubles et la santé «vide» - Le rapport à la santé et l'appartenance culturelle - La santé comme un moyen de vivre et de travailler - Le rapport à la santé se construit particulièrement dans le soutien social et les relations professionnelles	- La santé comme une globalité psychosomatique, primat du psychique - Logique du tenir, décompensations sur mode somatique (légitimité sociale) - La santé dépend de la personnalité, d'un capital de départ
<b>Interactions santé/travail</b>	- Le chômage est un bénéfice: possibilité de mobiliser des ressources jusque là méconnues et de se reconstruire une identité (santé) - La perte d'emploi est un préjudice grave qui empiète sur le capital santé (identitaire) de façon considérable Continuité travail/santé	- Liens d'interdépendance santé-travail - L'autonomie et la gestion de la relation santé-travail - La santé «travaille»	- Travail comme soutien à la santé = actualisation du discours institutionnel - Travail comme réalisation personnelle - Travail relationnel comme facteur de stress
<b>Politiques de santé et de l'emploi</b>	- Peu d'espace critique Usage pervers de la responsabilisation - Mécanismes d'adaptation - Réduction des allocations et des mesures d'accompagnement: ASI*, Suivi individuels (suivis de groupes) - Renouveau	Méconnaissance dans la P.M.E. Usage aléatoire chez les salariés isolés	Deux logiques qui s'alimentent: - Le travail, c'est la santé - La santé permet de travailler Gestion des problèmes de santé: politique de reclassement, de mobilité Le soutien social au travail: - Rapports sociaux basés sur les liens affectifs - Comportements de solidarité et d'entraide - Fonction d'étayage narcissique et de réparation narcissique Cohésion des discours et des comportements: évitement du conflit qui permet de ne pas remettre en question les conditions et l'organisation du travail
<b>Discours des salariés et D.E. / discours des professionnels</b>	- Conflits d'intérêts: croisement des expertises réelles et imaginaires, alternances des contrôles, déplacement des objectifs et des missions - Malentendu de compréhension et méfiances mutuelles - Fatigue et inconfort des professionnels et cumul des difficultés pour les D.E. (désignations négatives) - Recrudescence d'un modèle injonctif	- Connaissances scientifiques et savoirs profanes - Rapport à la santé et rapport sociaux	Axe organisationnel: déni du risque psychosocial Axe individuel: - Logique du tenir (cas des commerciaux) - Logique de revendication, recherche de réassurance narcissique Articulation axes individuel / organisationnel: - Le travail permet la reconstruction de la santé - Logique de responsabilisation personnelle (discours sur le stress)

\* ASI: Appui Social Individualisé.



### **Le rapport à la santé des travailleurs: contextes et stratégies**

– la dimension «politiques de santé et d'emploi» s'interroge sur la façon dont les organisations orientent leurs objectifs et leurs moyens en direction des problèmes de santé des travailleurs, sur la manière de les considérer;

– la dernière dimension du tableau met en lien les «discours des salariés et ceux des professionnels» de façon à faire ressortir les éléments contradictoires et problématiques qui permettent de comprendre certaines des difficultés rencontrées dans les processus que nous avons analysés.

Concernant notre hypothèse de départ sur l'aspect fortement situé des processus en jeu, nous constatons ainsi le rôle déterminant de l'organisation ou des organisations dans lesquelles le travailleur déploie son parcours et l'importance des acteurs («professionnels» mais aussi collègues) qu'il rencontre dans les inflexions de ce parcours. De même, la part des données de santé «objectivées» dans le rapport à la santé du travailleur est bien à relativiser fortement du fait que leur construction dépend de ces rencontres et que les décisions, réorientations qui y sont associées conduisent aussi à en fabriquer de nouvelles, soit dans un objectif stratégique, soit parce que ces réorientations vont réellement affecter la santé du travailleur.

#### **4.2.2. Processus et trajectoires**

La comparaison des données obtenues entre les trois terrains montre également les résultats suivants:

– Le rôle des institutions et organisations centrées sur la prise en charge des liens entre le travail et les problèmes de santé ne s'affirme vraiment que dans le cas de la grande entreprise. Le travail peut alors apparaître pour les salariés comme un élément de soutien face aux problèmes de santé rencontrés.

– Dans les autres cas, le rapport à la santé construit par l'individu et les comportements stratégiques qui sont mis en œuvre semblent dépendre de l'évaluation que peut faire l'individu des possibilités de contrôle qu'il conçoit sur sa vie personnelle et professionnelle. Ses autres domaines de vie ainsi que son identification à un métier clairement identifié semblent alors des facteurs importants. Les institutions deviennent dans ce cas une ressource

éventuellement mobilisable plus qu'un cadre d'orientation des comportements.

– Arrivé à un point extrême de désocialisation professionnelle (chômage de longue durée), les préoccupations de santé peuvent devenir, dans certains cas, le dernier domaine dans lequel l'individu maintient une existence sociale et peut redéfinir une identité.

Ainsi, les processus organisationnels et institutionnels observés ne dessinent pas les mêmes possibilités dans la combinaison des trajectoires professionnelles et des problématiques de santé. Tout bien considéré, il semble en effet que la plupart des dispositifs disponibles en France (politiques de santé au travail) ne jouent réellement leur rôle que dans le cas de la grande entreprise. Les salariés de P.M.E. et les demandeurs d'emploi sont plongés dans un contexte très aléatoire et il faut vraiment un effort soutenu de leur part, mais en tant qu'individu (n'ayant pas de compétences particulières), pour arriver à bénéficier des dispositifs auxquels les institutions leur donnent droit.

Dans tous les cas observés, c'est essentiellement pour les salariés de la grande entreprise qu'ont pu être mise en évidence des spirales positives où le contexte de travail (organisation mais aussi collectif de travail) a permis à la fois de conserver une trajectoire professionnelle correcte et parfois d'apporter un réel mieux-être sur le plan de la santé. Dans les autres cas, l'individu a une trajectoire beaucoup plus problématique qui donne énormément de poids au type de rapport à la santé qu'il a pu construire et qui peut le conduire à des situations extrêmes: déni de la santé, non recours aux soins ou alors utilisation de la santé pour exister socialement, par exemple.

#### **4.2.3. Types de rapports à la santé rencontrés transversalement aux différents terrains**

Malgré les variations que nous venons d'évoquer entre les différents terrains dans la prise en charge par les organisations des trajectoires professionnelles et des problèmes de santé des travailleurs, il est possible de distinguer pour les individus quelques grands types de rapports à la santé, qui peuvent éventuellement se succéder au cours de leur vie:

## Le rapport à la santé des travailleurs: contextes et stratégies

– Le type «santé vide» lorsque la santé n'est pas vraiment une préoccupation essentielle du travailleur. Soit que celui-ci n'identifie pas de lien entre son état de santé et sa situation de travail, soit qu'il soit engagé dans des problématiques lourdes d'une autre nature qui minorent très fortement celles relatives à la santé.

– Le type «santé active» quand le travailleur fait un lien entre son travail et les conséquences possibles sur sa santé (exemple: douleur en fin de journée reliée à une position particulière au poste de travail). C'est dans ce cas, pour compenser les effets du travail mais avant que des atteintes graves ne se soient révélées, que l'on observe l'utilisation des recommandations médicales circulant dans l'espace public: contrôle de l'alimentation, activité sportive régulière, etc.

– Le type «il faut tenir» rencontré chez les personnes les plus dépendantes de leur travail (d'un point de vue matériel mais aussi psychologique en termes d'identité sociale) et qui les conduit par un effort intense de suradaptation à «sacrifier» leur santé tout en ayant conscience de ce sacrifice. Ce processus prend dans le hors emploi les formes de stratégies de résistance très élaborées.

– Le type «maladie réparatrice» qui, pour les personnes qui ont plus ou moins «tout perdu» (travail, problèmes familiaux) correspond à l'utilisation de la santé comme moyen de reconnaissance sociale et donc d'existence en tant qu'être humain dans notre société, le corps étant le dernier support existentiel, tant qu'il vit encore.

– Le type «maladie instrument stratégique», proche du précédent mais où l'aspect identitaire fondamental est moins prégnant au profit, plus matériel, d'un projet de dégageant d'une situation de travail vécue comme insupportable.

– Le type «travail réparateur» où le travail, particulièrement par le biais du soutien social, permet de se reconstruire psychologiquement voire même de mieux supporter les atteintes à la santé, liées ou pas au travail.

Bien sûr, ces différents types de rapport à la santé sont liés aux échantillons que nous avons pu observer. Il y aurait lieu, dans des recherches futures, de valider ou de compléter cette typologie.

### 4.3.2. Les facteurs en jeu

La complexité des processus observés laisse apparaître dans nos analyses un certain nombre de facteurs qui peuvent influencer sur l'articulation des rapports entre la santé et le travail ainsi que sur les comportements adoptés par les travailleurs. Ces facteurs ne sont pas totalement indépendants les uns des autres. Ils nous semblent influencer sur les marges de manœuvre et le sentiment de contrôle que les individus peuvent conserver ou pas sur leurs trajectoires (santé et travail):

– *Les organisations*: il faudrait parler de «densité» et de «cohérence» pour cet aspect. Les salariés de P.M.E. et les D.E. peuvent et ont accès à de multiples organisations susceptibles de les aider dans leurs trajectoires mais celles-ci ont une présence et une proximité insuffisantes (médecine du travail pour les salariés de P.M.E., par exemple) ou bien sont très peu coordonnées, voire contradictoires, dans leurs actions (celles qui environnent les demandeurs d'emploi). Même si tout n'est pas parfait, la grande entreprise apporte un ensemble d'appuis beaucoup plus cohérents et structurants pour le salarié.

– *Les circonstances des ruptures professionnelles*: nous avons observé des variations dans la manière dont l'individu considère sa santé selon que cette rupture (licenciement) est vécue comme un changement individuel (atteinte directe à l'estime de soi et à l'identité sociale) ou s'inscrit dans le cadre d'un licenciement collectif.

– *L'inscription ou pas du travailleur dans une culture de métier* clairement identifiée qui peut conduire, lorsque c'est le cas, à la minoration des atteintes à la santé en les inscrivant dans les exigences, valorisées, du métier.

– *Le surinvestissement psychique du travail* entraîne une dépendance et fragilise les travailleurs qui «donnent tout» dans leur travail et vivent ainsi plus fortement les problèmes et déceptions rencontrés dans ce travail (atteintes psychiques: dépression, décompensation).

– *Le soutien social au travail*: facteur très important de construction du sens des rapports entre santé et travail, il comprend des éléments multiples impliquant le collectif de travail (collègues), la hiérarchie immédiate et les dispositifs organisationnels. A travers les différents terrains investigués, nous avons pu constater ce rôle

**Le rapport à la santé des travailleurs: contextes et stratégies**

essentiel des solidarités et de l'étayage psychique mais aussi, du point de vue analytique, la difficulté à en détailler les composantes précises qui concernent aussi bien des éléments très concrets (soutien technique, partage des tâches, etc.) que d'autres plus subjectifs (idéologies, représentations, interprétations des événements, etc.).

– *Le soutien social hors travail*: comme les travaux de Curie (2000) l'ont montré, comprendre les rapports de l'individu à son travail nécessite d'élargir l'analyse à ses autres domaines de vie. Il en est de même pour les rapports à la santé même si la centration porte sur les liens avec le travail, le sens de ces liens s'élabore aussi selon les ressources et contraintes impliquées par les différents domaines de vie (et la famille en particulier).

– *La linéarité de l'itinéraire professionnel*: une longue carrière dans la même entreprise semble inscrire le travailleur dans une relation au monde social sur un mode contribution/rétribution. Une rupture dans cet itinéraire appelle à un «contre-don» de la part de la société pour réparer l'engagement du salarié, quitte à ce que ce retour passe par une reconnaissance sociale d'une maladie.

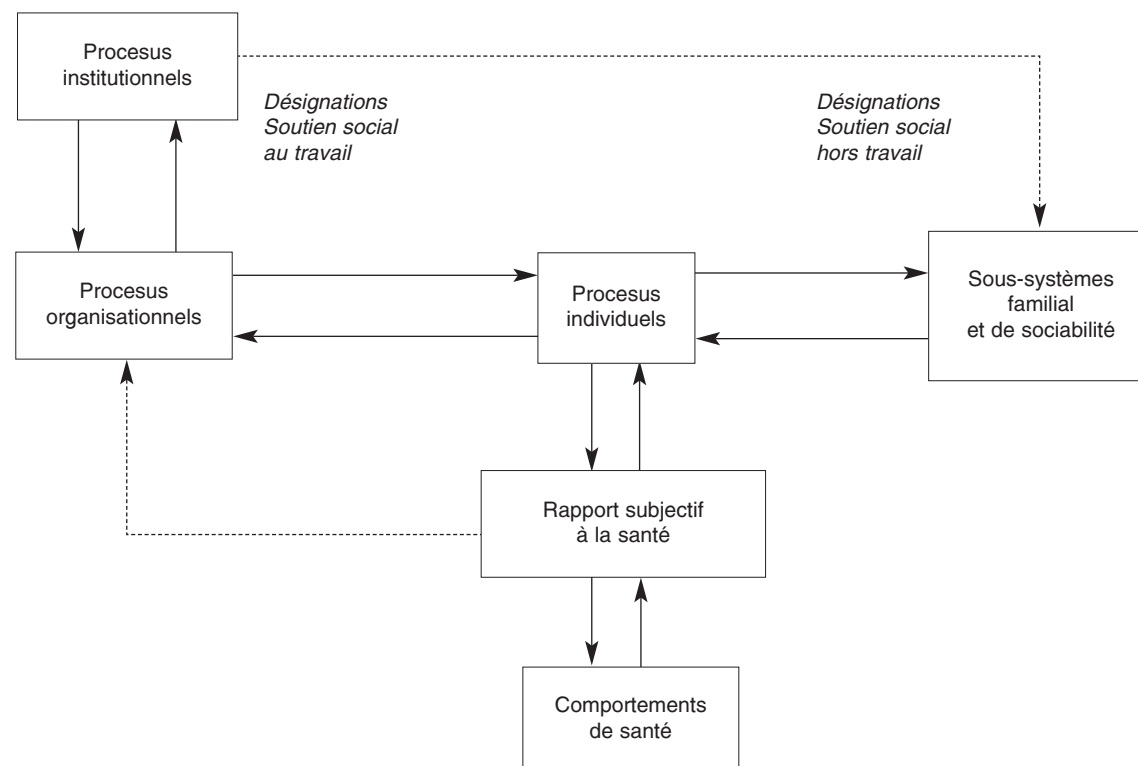
– *Les conditions d'emploi*: de la même façon, si les conditions d'emploi (type de contrat de travail, précarité ou pas, etc.) peuvent jouer sur la santé physique des individus et modérer ou accentuer éventuellement les effets des conditions de travail, elles entraînent aussi un investissement psychique variable de la part du travailleur dans ses problématiques de santé qui, aux deux extrêmes, peuvent le conduire à les surinvestir psychiquement pour conserver une existence et une continuité dans le monde social ou bien à les désinvestir pour «tenir» et conserver une existence sociale, une identité, fondée sur le travail.

**5. Discussion**

Si l'on reconsidère, à partir des analyses précédentes, le modèle proposé au départ de cette recherche, ainsi que sur l'idée entre les différents niveaux de construction du rapport à la santé (désignations, représentations, actions), plusieurs éléments sont à reconsidérer:

– La place des institutions de protection sociale et de prise en charge des problèmes de

**Figure 1.** Proposition d'un modèle de construction du rapport à la santé au travail





## Le rapport à la santé des travailleurs: contextes et stratégies

santé des salariés ne semble pas se situer sur le même plan que celles des organisations concrètes que nous avons observées. Les institutions n'existent et ne sont prises en compte dans les parcours individuels de santé et de travail qu'à condition que ces organisations les mobilisent, qu'elles soient portées et utilisées par des acteurs concrets qui vont, en fonction de la situation du salarié et du demandeur d'emploi, faire appel à elles très souvent dans un objectif stratégique.

– Les individus ont finalement très peu accès directement à tous les dispositifs institutionnels construits pour eux. Là aussi, les acteurs professionnels des organisations jouent un rôle, modérateur ou amplificateur, dans le recours à ces dispositifs. Ce peut être également par le biais de la famille ou d'amis que la désignation va pouvoir être produite suite à des conseils du type: «aller consulter untel».

– Le rapport à la santé en construction chez l'individu le conduit, selon les cas, à mobiliser les organisations qui pourraient, éventuellement à travers des désignations institutionnelles, le consolider.

En conséquence, nous proposons le schéma suivant pour modéliser ces différents éléments.

Il reste à savoir sous quelles formes pourraient être mis en place des relais institutionnels et organisationnels plus adaptés au suivi de la santé des travailleurs. Beaucoup d'acteurs professionnels se mobilisent sur les questions de santé, ou doivent les prendre en compte dans leurs actions. Un problème de fond se pose sur la diffusion de connaissances médicales plus ou moins maîtrisées par ces acteurs. Comme dans le cas des nouveaux services de «santé au travail», les médecins ne sont pas les seuls à œuvrer en matière de santé et à donner conseils et recommandations. Les salariés eux-mêmes véhiculent au sein d'une culture locale spécifique des préoccupations (de santé), des théories explicatives (sur la santé) des manières de faire (sa santé) qui, tout en utilisant les voies institutionnelles visibles et légitimes (critères d'aptitude, test, désignations), s'en échappent et, quelquefois même, s'éloignent largement des cadres et instances officielles. Pour autant, l'efficacité de ces élaborations en termes pratiques (trouver des réponses adaptées, se réinscrire dans un contexte cohérent,

définir son territoire d'intervention et d'action...) est largement démontrée (Durif-Bruckert, 1999).

«Les santés» et le rapport établi avec elles au sein du travail sont alors à envisager comme un système d'innovation, d'adaptation, d'ajustement mais aussi de résistance, et même de révolte (qui peuvent être coûteuses, mais dont les effets et le rapport bénéfices/coûts seraient à considérer dans le temps). Pour les salariés et demandeurs d'emploi laissés un peu seuls dans la recherche de repères sur leurs problèmes de santé, les dispositifs actuels ne sont pas satisfaisants. Soit que les moyens mis en œuvre sont insuffisants et en diminution (médecine du travail interentreprises), soit qu'ils n'existent pas où ne répondent pas à la demande véritable et massive (demandeurs d'emploi), soit qu'ils se dénaturent sous les pressions administratives et financières. Les salariés de P.M.E. et les demandeurs d'emploi peuvent et ont accès à de multiples organisations susceptibles de les aider dans leurs trajectoires, mais celles-ci ont une présence et «une proximité» insuffisantes ou bien sont très peu coordonnées, voire contradictoires, dans leurs modes d'interventions.

### Références bibliographiques

- Adam, P. & Herzlich, P. (1994). *Sociologie de la maladie et de la médecine*. Paris: Nathan.
- Askenazy, P. (2004). *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*. Paris: Seuil.
- Askenazy, P. & Caroli, E. (2003). Pratiques «innovantes», accidents du travail et charge mentale: résultats de l'enquête française «Conditions de travail 1998». *Pistes*, 5 (1), [http://www.pistes.uqam.ca/v5n1/articles/v5n1a7.htm]
- Barry, C.A., Britten, N., Barber, N., Bradley, C. & Stevenson, F. (1999). Using Reflexivity to Optimize Teamwork in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 9 (1), 26-44.
- Baudelot, C. & Gollac, M. (2003). *Travailler pour être heureux? Le bonheur et le travail en France*. Paris: Fayard.
- Beauvois, J. L. (1994). *Traité de la servitude libérale*. Paris: Dunod.
- Bizel, P. (2001). Logiques de santé et maladie chronique. *Santé Conjugée*, 16, 56-61.
- Bon, C. (2003). Effet d'étiquetage et jeux des institutions dans le parcours vers l'emploi de personnes en situation de handicap. *Éducation Permanente*, 156, 79-87.

### Le rapport a la santé des travailleurs: contextes et stratégies

- Bowker, G. C. & Star, L. S. (1999). *Sorting Things Out: Classification and Its Consequences*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé. Modèles, concepts et méthodes*. Paris: Dunod.
- Bué, J., Hamon-Cholet, S. & Puech, I. (2003). Organisation du travail: comment les salariés vivent le changement. *Premières Synthèses (DARES)*, 24.1.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris: PUF.
- Cooper, R. (2004). What is wrong with the DSM? *History of Psychiatry*, 15 (1), 5-25.
- Coudin, G. & Paicheler, G. (2002). *Santé et vieillissement. Approche psychosociale*. Paris: Armand Colin.
- Cox, T., Griffiths, A. & Rial-Gonzales, E. (2000). *Research on Work-Related Stress*. Final Report, European Agency for Safety and Health at Work.
- Cristofari, M.F. (2003). *Bilan des sources quantitatives dans le champ de la santé et de l'itinéraire professionnel*. Rapport Centre d'Étude de l'Emploi, 03/11.
- Curie, J. (2000). *Travail, personnalisation, changements sociaux*. Toulouse: Octarès.
- Dantzer, R. (2001). Stress, emotions and health: where do we stand? *Social Science Information*, 40 (1), 61-78.
- Daubas-Letourneux, V. & Thébaud-Mony, A. (2001). Les angles morts de la connaissance des accidents du travail. *Travail et Emploi*, 88, 25-42.
- Davezies, P. (2004). Les impasses du harcèlement moral. *Travailler*, 11, 83-90.
- Debout, M. & Larose, C. (2003). *Violences au travail. Agressions, harcèlements, plans sociaux*. Paris: VO Éditions.
- Demazière, D. & Dubar, C. (1997). *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion*. Paris: Nathan.
- Detrez, C. (2002). *La construction sociale du corps*. Paris: Seuil.
- Dodier, N. (1983). La maladie et le lieu de travail. *Revue Française de Sociologie*, 24, 255-270.
- Doniol-Shaw, G. & Lasfargues G. (1999). *Enquête PREST: précarité, santé, travail*. Rapport final, Institut de Médecine du Travail du Val de Loire.
- Dubois, N. (1994). *La norme d'internalité et le libéralisme*. Grenoble: PUG.
- Durif-Bruckert, C. (1994). *Une fabuleuse machine. Anthropologie des savoirs ordinaires sur les fonctions physiologiques*. Paris: Métailié.
- Durif-Bruckert, C. (1999). Un aspect de la crise du système de santé et des soins: l'oubli des savoirs ordinaires. In Claveranne, J.P. (dir). *La santé demain, vers un système de soins sans murs* (pp. 105-120). Paris: Economica.
- Durif-Bruckert, C. (2006). Le transfert des savoirs de santé vers le grand public: complexité méthodologique et enjeux psychosociaux. In Haas, V. *Les savoirs du quotidien, transmissions, appropriations, représentations*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Durif-Bruckert, C. (2007). *La nourriture et nous. Corps imaginaire et normes sociales*. Paris: Armand Colin.
- Ebersold, S. (2003). Gestion individualisée des risques sociaux et crise des catégories instituées. *Éducation Permanente*, 156, 13-25.
- Ehrenberg, A. (1998). *La fatigue d'être soi. Dépression et société*. Paris: Odile Jacob.
- Ettner, S. L. & Grzywacz, J. G. (2001). Workers' Perceptions of How Jobs Affect Health: A Social Ecological Perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (2), 101-113.
- Garner, H. Méda, D. & Mokhtar, J. (2004). La place du travail dans l'identité des personnes en emploi. *Premières Synthèses (DARES)*, 01.1.
- Gergen, K. (1991). *The saturated Self: dilemmas of identity in contemporary life*. New York: Basic Books.
- Gergen, K. (2001). *Le constructionnisme social*. Paris: Delachaux et Niestlé.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1966). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Goffman, E. (1991). *Les cadres de l'expérience*. Paris: Éditions de Minuit (1974).
- Gollac, M. & Volkoff, S. (2000). *Les conditions de travail*. Paris: La Découverte.
- Grosjean, M. & Sarmin, P. (2002). Les parcours professionnels. *Éducation Permanente*, 150, 9-22.
- Hacking, I. (2001). *Entre science et réalité. La construction sociale de quoi?* Paris: La Découverte (1999).
- Hamon-Cholet, S. (2002). Accidents, accidentés et organisation du travail. *Premières Synthèses (DARES)*, 20.1.
- Heinz, W.R. & Krüger, H. (2001). Life Course: Innovations and Challenges for Social Research. *Current Sociology*, 49 (2), 29-45.
- Hepburn, A. & Brown, S. D. (2001). Teacher stress and the management of accountability. *Human Relations*, 54 (6), 691-715.
- Herzlich, C. (1986). Représentations sociales de la maladie et de la santé et leur dynamique dans le champ social. In Doise, W. & Palmonari, A. (dir.). *L'étude des représentations sociales*. Neuchâtel: Delachaux et Niestlé, pp.157-170.
- Hodgetts, D. & Chamberlain, K. (2000). The Social Negotiation of People's Views on the Causes of Illness. *Journal of Health Psychology*, 5 (3), 325-336.
- Hughner, R. S. & Kleine, S. S. (2004). Views of health in the lay sector: a compilation and review of how individuals think about health. *Health*, 8 (4), 395-422.
- Jenkins, R. (2000). Categorization: Identity, Social Process and Epistemology. *Current Sociology*, 48 (3), 7-25.
- Kals, E. & Montada, L. (2001). Health Behavior: An Interlocking Personal and Social Task. *Journal of Health Psychology*, 6 (2), 131-148.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New-York: Wiley.

## Le rapport à la santé des travailleurs: contextes et stratégies

- Lapeyrière, C. (2004). Le harcèlement moral: une affaire collective et culturelle. *Travail et Emploi*, 97, 29-43.
- Latour, B. (1989). *La science en action*. Paris: la Découverte.
- Le Bianic, T. (2003). L'inaptitude au travail: une construction sociale? *Éducation Permanente*, 156, 55-66.
- Liebrucks, A. (2001). The concept of social construction. *Theory and Psychology*, 11 (3), 363-391.
- Loriol, M. (2000). *Le temps de la fatigue: la gestion du mal-être au travail*. Paris: Anthropos.
- Loriol, M. (2002). «Mauvaise fatigue» et contrôle de soi: une approche sociohistorique. *Pistes*, 4 (1), [http://www.pistes.uqam.ca/v4n1/articles/v4n1a5.htm]
- Miczo, N. (2003). Beyond the «fetichism of words»: considerations on the use of the interview to gather chronic illness narratives. *Qualitative Health Research*, 13 (4), 469-490.
- Molinié, A.-F. & Laville, A. (2000). Les surprises du longitudinal: les salariés répondent-ils n'importe quoi aux enquêtes portant sur leur travail actuel et passé? Congrès SELF.
- Molinié, A.-F. (2001). Parcours de travail et fins de vie active dans différentes générations. *Quatre Pages (CEE)*, 45.
- Morin, M. (2004). *Parcours de santé*. Paris: Armand Colin.
- Neboit, M. & Vézina, M. (éds.) (2002). *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse: Octarès.
- Ruffin, D. & Ville, I. (2006). Les expériences de santé comme vecteur de l'identité. *Économie et Statistiques*, 393-394, 61-79.
- Sarnin, P. (2002). Stress professionnel: effets du passage aux „35 heures” et du rachat de l'entreprise. In Karnas, G., Vanderberghe, C. & Delobbe, N. (eds). *Bien-être au travail et transformation des organisations, volume 3*. Louvain: Presses Universitaires de Louvain, pp. 201-210.
- Sarnin, P., Durif-Bruckert, C., Henry, J., Rouat, S., Carrot, M., Chevalier, A. & Hozenat, C. (2006). *Processus individuels et organisationnels de construction du rapport à la santé en situation de travail*. Rapport final. Lyon: GERA-Université Lyon 2.
- Schaufeli, W. B. (2004). The future of occupational health psychology. *Applied Psychology*, 53 (4), 502-517.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58, 1483-1499.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory, procedures and techniques*. Newbury Park: Sage.
- Strauss, A. (1992). *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*. Paris: L'Harmattan.
- Sverke, M. & Hellgren, J. (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millenium. *Applied Psychology*, 51 (1), 23-42.
- Tarty-Briand, I. (2004). Du travail au chômage: la place des enjeux de santé dans l'exclusion de l'emploi chez des chômeurs «âgés». *Pistes*, 6 (1): [http://www.pistes.uqam.ca/v6n1/articles/v6n1a6.htm]
- Thébaud-Mony, A. (2007). *Travailler peut nuire gravement à la santé*. Paris: La Découverte.
- Thébaud-Mony, A., Boujasson, L., Levy, M., Lepetit, C., Goulimaly, P., Carteron, H. & Vincenti, M. (2003). Parcours-travail et cancers professionnels. Recherche action en Seine Saint-Denis (France). *Pistes*, 5 (1), [http://www.pistes.uqam.ca/v5n1/articles/v5n1a2.htm]
- Weller, J. M. (1994). Le mensonge d'Ernest Cigare. Problèmes épistémologiques et méthodologiques à propos de l'identité. *Sociologie du Travail*, n°1/94.
- Weller, J.-M., (2002). Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide. *Sociologie du Travail*, 44, 75-97.

## Lay Theories of Workplace Stress – Evidence from a Romanian Exploratory Study

Irina Macsinga<sup>1</sup>, Cristina Trifa<sup>2</sup>

### Abstract

This study aims at investigating Romanian employees' intuitive beliefs concerning the causes of workplace stress as well as the solutions for reducing it. Another objectives aim to measure the gender differences at the level of these beliefs and the relation between these beliefs and the tenure. A total of 104 employees (50% women) who occupy various hierarchic levels in different organizations completed a questionnaire derived from the questions used in Rydstedt, Devereux, & Furnham's study (2004). The questionnaire contains items for the causes of workplace stress as well as for the solutions for reducing it. Factor analysis provided a solution with 6 factors for causes and 5 factors for solutions. *Age difference and conflict, gender differences, and supervisor attitude and job satisfaction* are the factors that reveal significant differences between men and women. Also, results show a negative significant correlation between the tenure in organization and the factor named *excess information and hierarchy*. Identifying its own employees' beliefs regarding stress can contribute to the organizational strategies development for the reduction and control of occupational stress.

**Key words:** stress source; gender differences; tenure; intuitive beliefs

### Résumé

La présente étude a pour objet l'analyse des croyances des employés roumains relatives aux facteurs susceptibles de provoquer le stress professionnel et l'identification des solutions visant la réduction de son incidence au travail. Un objectif sous-jacent est l'évaluation des différences de genre liées à ces croyances et des relations existant entre les croyances des employés et leur expérience de travail. Un échantillon de 104 personnes (dont 50% femmes) de diverses organisations et de niveaux hiérarchiques différents a complété un questionnaire dérivé de l'instrument utilisé par Rydstedt, Devereux et Furnham (2004). Le questionnaire comprend des items portant sur les causes du stress et sur les solutions visant la réduction de son incidence au travail. Par l'analyse factorielle, on a identifié 6 facteurs correspondant aux causes et 5 facteurs favorisant les solutions. Les résultats de l'analyse signalent l'existence de différences de genre significatives au niveau de trois facteurs : différence d'âge et conflit ; différences de genre ; attitude du superviseur et satisfaction au travail. Les résultats soulignent également la corrélation négative significative entre l'expérience de travail et le facteur « excès d'information et hiérarchie ». L'identification des croyances des employés sur le stress professionnel peut contribuer au développement de stratégies d'entreprise visant la gestion et la réduction du stress au travail.

**Mots clés:** causes du stress, différences de genre, expérience de travail, croyances intuitives

### Rezumat

Studiul de față urmărește analiza credințelor intuitive ale angajaților români privind factorii care pot cauza stres la locul de muncă, precum și soluțiile de reducere a acestuia. Un alt obiectiv urmărește măsurarea diferențelor de gen la nivelul acestor credințe, precum și evaluarea relațiilor dintre aceste credințe și experiența în organizație. Un număr de 104 persoane (50% femei) care ocupă nivele ierarhice diferite în diverse organizații au com-

\* This work was supported by CNCIS - UEFISCSU No. 941/2009, PNII – IDEI ID 1076/2008

<sup>1</sup> Psychology Department, West University of Timișoara

<sup>2</sup> M.A. Psychology, HR Consultant, Mediplus Exim, Timișoara, Romania

Person to contact: irimacsi@yahoo.com



### Lay Theories of Workplace Stress – Evidence from a Romanian Exploratory Study

pletat un chestionar derivat din instrumental utilizat de Rydstedt, Devereux și Furnham (2004). Chestionarul conține atât itemi referitori la cauzele stresului, cât și la soluțiile de reducere a acestuia. Prin analiză factoră, s-au identificat 6 factori pentru cauze și 5 factori pentru soluții. Rezultatele au evidențiat diferențe semnificative între bărbați și femei la nivelul a 3 factori: *diferența de vârstă și conflict*; *diferențe de gen*; *atitudinea supervisorului și satisfacția în muncă*. Alte rezultate arată o corelație semnificativă negativă între experiența în organizație și factorul numit *exces de informație și ierarhie*. Cunoașterea credințelor angajaților privind stresul ocupațional poate fi un punct de plecare în dezvoltarea strategiilor organizaționale de reducere și control al stresului la locul de muncă.

**Cuvinte-cheie:** surse ale stresului, diferențe de gen, experiența în muncă, credințe intuitive

In Romania, during the last twenty years, significant economic shifts have taken place: important steps have been made in the transition from a controlled economy to a free-market system (Fein, Vasiliu, & Tziner, 2011, p. 516). Specific of today's Romanian society is a substantial growth in stress levels and an increase of the reactions towards what have been defined in the literature as „stressors” (Bogathy, 2007).

One of the most important faces of stress is *workplace stress*, considered to be a common concern for employers and employees, as well as for researchers, on an international, European and national level (Shirom, Oliver, & Stein, 2009).

Organizational stress – often called „occupational” or „professional” stress – has become a ubiquitous phenomenon in today's society, constituting a real social problem. It is generated by professional life and the work environment, bearing immediate consequences on the socio-professional activity, but also on the health of those carrying out the job (Pitariu, 2003). Probably now more than ever, stress due to one's workplace represents a threat to the health of the employees and of the organization. In this respect, the Council Directive passed by the European Council on June 12<sup>th</sup>, 1989, on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work (89/391/EEC) compels all employers to protect the health and safety in the workplace of all employees.

#### The scientific perspective on work stress

In the workplace, stress occurs as a result of insufficient psychic resources for coping with the professional demands and requirements (Bren-

ninkmeijer, Demerouti, le Blanc, van Emmerik, & Hetty, 2010). In such situations, one can speak of occupational stress or professional activity stress. In order to provide a dynamic overall view of organizational stress, researchers (Lazarus, 1999; Cooper, Dewe, & O'Driscoll, 2001; Spielberger, Vagg, & Wasala, 2001; Hastings & Brown, 2002) have tried to develop a series of explanatory models. Although the aim of this study is to capture and analyse the basic beliefs and intuitive explanations held by the people, about occupational stress, we'll describe in short three major scientific models of work stress: the person-environment, the demand-support-control, and the cognitive-behavioral approach. We selected these models, because the item content of the administered questionnaire refers to concepts as personal needs, demands had of the job, specifics of perception of control and support, these being notions that appear in the first two scientific models mentioned above. Because the answers of the participants depend on their personal, subjective interpretation of the stressors and solutions given in the questionnaire, we consider the cognitive-behavioral theory most appropriate.

#### – The Person-Environment Fit Theory

In person-environment fit theory, stress results neither from the person, nor from the environment, but from the degree of fit between the two (Spielberger et al., 2001). Stress may occur when the coping supplies do not match the person's needs, or, in some situations, when the coping supplies exceed the person's needs (Devereux, Hastings, & Noone, 2009). Similarly, stress occurs when the demands of the job exceed the person's capacities but it also may occur in some situations where the abilities exceed the demands. In person-environment fit theory, if the fit between the person and the environment is less



### Lay Theories of Workplace Stress – Evidence from a Romanian Exploratory Study

complete, individuals may experience workplace stress (Spielberger et al., 2001).

#### – *The Demand-Control-Support Model*

The demand-control-support model (Karasek & Theorell, 1990) states that the generation of occupational stress is affected by the interaction between the perceptions of a person on the work demands, its control on the situation, and the support received. The demand-control-support model states that jobs that are high in demands, low in control and low in social support are those that exhibit the highest risk of stress for people.

#### – *The Cognitive-Behavioral Approach*

In the cognitive-behavioral approach, stress is conceptualized as a cognitive process (Lazarus & Folkman, 1984). Within this cognitive-behavioral model, stress is the result of the interaction between the person and its work, this interaction is called a „transaction”. A stimulus becomes a stressor if it is perceived and interpreted as such (Lazarus, 1995). This model is able to explain individual differences in the stress response elicited from people who are in similar situations, or are in a same situation at different times.

Attempts to develop such models were also made in the Romanian management and organizational psychology literature – the model of occupational stress among managers, developed by Pitariu (2003) is one such example. This model is a model of occupational stress specific for the period of socio-economic transition in Romania and is based on three major variables: the Person, the Situation, and the Results. These three categories, which describe the work context, can become sources of stress, influencing behavioral reactions at the workplace.

#### The perspective of lay people on work stress

In everyday life, people use various cognitions in order to understand events and to create connections about the surrounding world. These cognitions used by people have been named as lay, naïve, intuitive theories, and basic beliefs because people are not necessarily aware of them or of the impact they have on their social

construction of reality. While scientific theories provide formal and explicit explanations for behavior, lay theories are defined as „implicit theories or beliefs constructed by individuals, but not on the basis of academic research or scientific empirical evidence” (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2005, p. 97).

Dweck, Chiu, & Hong (1995) have shown that intuitive theories held by people build a frame of reference for processing information, attributing causality, understanding behavior, representing social events and making behavioral predictions. In this context, Dweck et al. (1995, p. 268) state that:

„We do not see implicit theories as rigidly determining people’s behavior. Instead, we see them as creating a framework and then fostering judgments and reactions that are consistent with that framework”.

Thus, people’s beliefs function and act as self-fulfilling prophecies: they will form and activate certain expectations, which, in turn, will orient behavior.

The beliefs that people hold in relation with workplace stress affect the decisions taken at different levels: in the workgroup, in the organization, and even in society at large, involving actors belonging to various professional groups (Rydstedt et al., 2004).

The way in which employees conceptualize stress affects their perception of various workplace events. For example, if in their system of beliefs they hold the idea that the main stress-inducing aspect is their relationship with their supervisor and colleagues, then they will react in an exaggerated manner even when confronted with low criticism. Furnham (1997) shows that the set of stress related beliefs held by people influences the way they perceive the causes of stress.

Due to the close connection between the way people conceptualize workplace stress and the way they cope with it, knowledge about lay beliefs regarding these aspects is a very useful tool.

A large number of studies and researches aim at identifying implicit beliefs regarding factors that have the potential to induce workplace stress. For example, Furnham (1997), in a study

### Lay Theories of Workplace Stress – Evidence from a Romanian Exploratory Study

where employees had to answer to a series of statements with contents referring to the possible causes of work stress, used factor analysis and found that the main causes of stress were conflict, dissatisfaction, intimidation and authority. Muncer, Taylor, Green, & McManus (2001) in a research carried out on a group of nurses, investigating the way their participants perceived the sources of workplace stress, reached the conclusion that two of the most frequently perceived sources of stress were inadequate support from colleagues and limited possibilities of promotion.

Harkness, Long, Bermbach, Patterson, Jordan, & Kahn (2005) show that irreverent language at work was considered to be the main source of stress among women working in churches. The main solution given by the participants to the study was mutual respect and compassion.

Lewig & Dollard (2001), examining the perception of causes and solutions related to workplace stress among mass media employees, showed that stress was perceived as a context variable, related to unfavorable working conditions, whereas the solution suggested by the participants were strictly individualized. In other words, the authors concluded that stress was mainly attributed to factors of an organizational nature (poor communication, work overload, deficient managerial practices, etc).

Kinman & Jones (2005), in semi-structured interviews with employees belonging to very diverse professional domains, reported the existence of very low consensus of the way the participants conceptualized stress. The results of the study were in accord with those of other researches run on the same topic, i.e. that stress was perceived as particularly related to organizational variables, and that people tended to place more importance on the effects of stress on employees than on the organization (Sharpley & Gardner, 2001).

In a recent study on the importance of social support in the perception of workplace stress, Guillet, Hermand, & Mullet (2010) showed that social support was the highest-loading factor among all sources of stress, higher than task requirements or task control. Time pressure and the support perceived as being

received from the supervisor were considered the factors with the highest potential to induce stress. The fact that social support is given so much importance in the employees' conceptualization of stress is consistent with the solution suggested by them for stress reduction. This also explains the strongly individualized nature of proposed solutions for dealing with stress: social support is most often associated with a particular person, colleague or supervisor.

Rydstedt et al. (2004) in an ample longitudinal study investigated the perception of 2270 participants from 20 different companies, on the perceived causes of stress and suggested solutions for its reduction. Using factor analysis as a method to analyse both causes and solutions, the authors identified 5 factors for the causes of stress, and 4 factors for the solutions of stress reduction. For the perceived causes of stress, the relevant factors were: career development, conflict/isolation, demographic status, pressure/danger and routine/external control. For the solutions of stress reduction, the 4 factors obtained were: internal control, confidence in the capacity to solve a given problem, seeking social support and avoidance. In their follow-up studies, the authors point to the existence of two constructs regarding the causes of stress, which are significantly correlated to the perceptions of work stress: danger and pressure, when positively correlated, were indicative of the fact that those who perceive workplace aspects related to this construct as the main sources of stress tended to perceive higher work stress levels. Also, the authors show that in the longitudinal study, social support and internal control as solutions for stress reduction are negatively correlated with subsequently felt work stress.

Lay and scientific theories on stress bear numerous similarities and it has been proven that these theories reinforce each other (Furnham, 1997; Pollock, 1988). The relationship suggested between everyday beliefs and scientific theories can have significant consequences for employees. First, empirical theories play an important role in the etiology of stress and its reporting. Theories held on the causes and consequences of stress may determine a person's expectations regarding the source of stress within oneself and others (Furnham, 1997).

### Lay Theories of Workplace Stress – Evidence from a Romanian Exploratory Study

Second, it has been noted that the organizations tend to incorporate similar ideologies (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Scott, 1983). It is said that organizations are structured not only to reach rational goals of efficiency, but are often structured according to normative theories in the environment in which they function. As a result, organizations tend to become increasingly similar, a process that reinforces the prevalence of norms and finds expression in similar technologies, policies and programs (Meyer & Scott, 1983). Therefore, workers find themselves in environments that have become homogenous in structure and ideology.

#### Gender differences and work-related stress: previous research

Mazzola, Schonfeld, & Spector (2011) have reviewed qualitative studies on occupational stress. Results show that the nature of the stressors varies by occupation, country, seniority and gender. One of the results of this study indicate that (a) coping strategies vary by gender, occupation and country and (b) compared to men, women tend to report more interpersonal stressors.

According to Martocchio & O'Leary (1989), few, if any, differences exist between the amount of occupational stress experienced by men and women. Consensus does exist among researchers, however, about the fact that males and females differ in their management of stressful events – a notion supported by Bellman, Forster, Still, & Cooper (2003), who purport that differences might indeed also exist between males and females in their perceptions of stress sources and outcomes.

Day & Livingstone (2003) identified gender differences with regard to perceived levels of stress and the use of social support as a coping mechanism. Despite considerable research showing that males and females perceive different sources of stress and generate different solutions, little is known about whether they actually adopt different routes when processing stress (Kohler, Munz, & Gratwisch, 2006).

In a research on teachers, managers and physicians, which measured workplace stress levels and coping strategies, Ogus (2008) shows

that female professionals experienced significantly higher negative work outcomes than did males across all examined professions.

Because certain coping styles associated with behaviors related to the feminine gender role are useless and maladaptive for men (González-Morales, Peiró, Rodríguez, & Green-glass, 2006) it is important to study the differences between males and females in their perceptions of stress sources and outcomes. Moreover, research suggests that the use of coping styles that are not matched with the gender role may even be harmful (Gonzalez-Morales et al., 2006).

The present exploratory study will investigate the response patterns of people, when asked about the causes of workplace stress and about solutions for reducing it. The questions are derived from an instrument described below and the analysis will focus on exploring how such responses are structured.

The main objectives of the present research are:

- identifying and analyzing the perception of employees on the sources of stress and the factors which have a stress-reducing potential;
- identifying and evaluating gender differences with regard to the perceptions held by employees on the sources of stress and the possible ameliorating factors;
- analyzing the relationship between the perception of employees regarding the causes of occupational stress and solutions for stress reduction, on one hand, and tenure, on the other hand.

#### Method

##### *Participants*

In order to reach the proposed objectives of this study, a number of 104 employees were considered (50% women), who work both in the public and the private sector in Timișoara. Participants are aged between 20 and 50 ( $M = 31.6$ ) and their jobs are of the most diverse (medical, social or technical area, etc.).

##### *Method*

In conducting this research and reaching the established objectives, we used the inventory devised by Rydstedt et al. (2004) and used in

### Lay Theories of Workplace Stress – Evidence from a Romanian Exploratory Study

a study on the work force in Great Britain. This inventory focuses on factors considered to be sources and remedies of workplace stress. The questionnaire's aim is to identify the intuitive beliefs of employees about the sources and the remedies of workplace stress.

The inventory contains 36 items related to beliefs on workplace stress; 22 items address causes of workplace stress and 14 items address the possible solutions for reducing occupational stress. All items are rated on a 7-point Likert-type scale, indicating the intensity of approval or disapproval (1 = strong disapproval, 7 = strong approval).

The original questionnaire was translated into Romanian and then back-translated. The questionnaire took about 20 minutes to administer and the majority of the participants showed a fair amount of interest in the subject. The internal consistency of this measure was good (alpha Cronbach = .73). Alpha Cronbach was also computed

for each of the two sections separately (causes of stress: .83; stress-reducing factors: .66).

## Results

Data analysis was carried out using SPSS 16. We computed means and standard deviations, run a factor analysis and computed loadings on each factor, analyzed demographic differences and possible relations between the variables. Results of these analyzes are found in tables, and are described by objective.

### Objective 1

#### The sources/causes of organizational stress

As a first step we computed the means and standard deviations for each item included in section one of the inventory. These items refer to the causes of organizational stress. The results may be consulted in Table 1.

**Table 1.** Means and standard deviations of beliefs regarding the causes of occupational stress

Items	Mean	Standard deviation
Q1. People who are not busy or challenged at the workplace cannot truly experience stress.	4.58	1.69
Q2. Stress only affects people who must receive orders from others.	2.88	1.72
Q3. The persons who have just been promoted cannot truly be stressed.	2.58	1.55
Q4. The persons working for others or those who must consult with their colleagues are much more stressed.	3.77	1.74
Q5. Men aged 40/50 cannot experience stress because they have already developed professionally and have stable positions.	2.70	1.49
Q6. Workplace stress mainly affects people who must travel frequently or on long distances.	3.32	1.73
Q7. A person is mainly stressed because he/she is not satisfied at the workplace.	3.68	1.97
Q8. If you like what you do, you cannot be stressed at work.	4.25	2.03
Q9. Stress affects people whose ideas are conflicting with those of the company.	4.47	1.72
Q10. A person is usually stressed at work because he/she does not have friends.	2.66	1.51
Q11. Stress mainly affects people who have a disrespectful supervisor.	3.70	1.81
Q12. If an organization has many young employees, the old ones tend to feel threatened by these, thus leading to stress.	3.82	1.69
Q13. Women are more stressed than men at the workplace because their careers develop more slowly and because performance expectations are higher for a possible promotion.	3.41	1.71
Q14. A woman will be much more stressed at her workplace because men's attitude towards women supervisors or colleagues creates a difficult and permanently competitive climate.	3.22	1.72
Q15. A female employee will be much more stressed if her supervisor is too friendly.	3.33	1.71
Q16. The persons whose job implies physical risk, such as police work, are very often stressed.	4.39	1.65
Q17. The risk of information excess is a very stressful factor.	4.22	1.71
Q18. The higher one's status, the greater the stress.	4.96	1.86
Q19. Stress results from the fact that one must work very fast in a limited time span.	5.71	1.40
Q20. It is less stressful to be periodically checked at work, because in this way possible mistakes are avoided and expectations are better outlined.	4.32	1.65
Q21. If one works with dangerous instruments, in order to avoid stress all one needs to do is work carefully.	4.49	1.61
Q22. If the supervisor is very authoritative, then the job requirements are clearly outlined and the employees will not be stressed.	3.05	1.88



**Lay Theories of Workplace Stress – Evidence from a Romanian Exploratory Study**

**Table 2.** The total variance explained

Factors	Eigenvalues			Loading
	Total	% of the variance	% Cumulative	Total
1	4.12	18.73	18.73	2.83
2	3.00	13.65	32.38	2.12
3	2.01	9.15	41.53	1.97
4	1.75	7.99	49.53	1.94
5	1.23	5.60	55.13	1.69
6	1.14	5.20	60.33	1.64

Based on the proposal of Rydstedt et al. (2004), a factor analysis was carried out, because this method is able reveal consistent patterns of response or rating.

Based on the factor analysis of the items that refer to the possible causes of organizational stress (22), eight factors resulted, each of these encompassing more items. Two of these were loaded by only one item each, which lead to their elimination – Q1 (*People who are not busy or challenged at the workplace cannot*

*truly experience stress.*) and Q8 (*If you like what you do, you cannot be stressed at work.*).

For the remaining factors, a factor analysis with a varimax orthogonal rotation was carried out. The factor analysis revealed a number of six factors with an eigenvalue greater than 1.00 (Table 2). We selected only the items that load each factor over .60.

Based on this analysis, we may state that in the Romanian culture we have obtained a structure based on six factors, named according to

**Table 3.** Means and factor loading from the factor analysis

Factors	M	SD	Lo
<i>1. Excess information and hierarchy Eigenvalue = 4.12; Var = 18.73%; alpha: .67</i>			
Q2 Stress only affects people who must receive orders from others.	2.88	1.72	.75
Q4 The persons working for others or those who must consult with their colleagues are much more stressed.	3.77	1.74	.74
Q17 The risk of information excess is a very stressful factor.	4.22	1.71	.70
<i>2. Status and work relationships Eigenvalue = 3.00; Var = 13.65%; alpha: .53</i>			
Q15 A female employee will be much more stressed if her supervisor is too friendly.	3.33	1.71	.70
Q18 The higher one's status, the greater the stress.	4.96	1.86	.64
<i>3. Danger Eigenvalue =2.01; Var = 9.01%; alpha: .58</i>			
Q20 It is less stressful to be periodically checked at work, because in this way possible mistakes are avoided and expectations are better outlined.	4.32	1.65	.68
Q21 If one works with dangerous instruments, in order to avoid stress all one needs to do is work carefully.	4.49	1.61	.80
<i>4. Gender difference Eigenvalue = 1.75; Var = 7.99%; alpha: .82</i>			
Q13 Women are more stressed than men at the workplace because their careers develop more slowly and because performance expectations are higher for a possible promotion.	3.41	1.71	.87
Q14 A woman will be much more stressed at her workplace because men's attitude towards women supervisors or colleagues creates a difficult and permanently competitive climate.	3.22	1.72	.74
<i>5. Age difference and conflict Eigenvalue = 1.23; Var = 5.6 %; alpha: .51</i>			
Q9 Stress affects people whose ideas are conflicting with those of the company.	4.47	1.72	.67
Q12 If an organization has many young employees, the old ones tend to feel threatened by these, thus leading to stress.	3.82	1.69	.76
<i>6. Supervisor attitude and job satisfaction Eigenvalue = 1.14, Var = 5.2%; alpha: .58</i>			
Q7 A person is mainly stressed because he/she is not satisfied at the workplace.	3.68	1.97	.67
Q11 Stress mainly affects people who have a disrespectful supervisor.	3.70	1.81	.81



### Lay Theories of Workplace Stress – Evidence from a Romanian Exploratory Study

the common psychological meaning of the items loading each of the factors.

The first factor was labeled *excess information and hierarchy* and it explains 18.73% of the variance. As shown in Table 3, the items strongly loading on this factor refer to orders or consultation received from others, and to the excess of information. Thus, the participants consider the excess of information to be a source of workplace stress; also, working for others, in general, seems to be perceived as a source of stress.

The second factor explains 13.65% of the variance and was named *status and work relationships*. The items that strongly load on this factor refer to workplace situations in which the female employees are treated too friendly by the supervisor and to status as a source of stress.

The third factor explains 9.01% of the variance and was named *danger*. The items loading on this factor suggest that workplace stress can occur as an effect of mistakes done through not checking one's work and can also appear as a function of situations in which one works with dangerous instruments.

The fourth factor explains 7.99% of the variance and was labeled *gender difference*. The two items strongly loading on this factor refer to

females being more affected by stress within an organization than males.

The fifth factor identified is called *age difference and conflict* and it explains 5.6% of the variance. The items with a strong loading on this factor refer to conflict situations in the workplace, which are perceived as threatening, among them age-related conflict. For instance, the content of Q9 shows that conflict of ideas is perceived as a powerful source of stress.

The last factor identified is called *supervisor attitude and job satisfaction*, and explains 5.2% of the variance. This factor is strongly loaded by items Q7 and Q11, which refer to the employees' level of job satisfaction and the a disrespectful attitude from the supervisor.

#### Reducing stress depends on...

Using SPSS, we computed means and the standard deviation for each item in section two, which focuses on factors potentially reducing organizational stress. The results may be consulted in the Table 4.

The items in Table 4 were entered in a factor analysis with a varimax orthogonal rotation. The solution revealed a number of five factors with an eigenvalue greater than 1.00 (Table 5),

**Table 4.** Means and standard deviations of beliefs regarding stress reducing factors

Items	Mean	Standard deviations
Q23 ...how hard a person is trying.	4.42	1.67
Q24 ...a person's general ability to overcome problems.	5.70	.96
Q25 ... a person's level of self-control.	5.41	1.35
Q26 ...how embarrassed a person is to have a certain problem.	3.78	1.73
Q27 ...whether there is something wrong with a person's nervous system.	4.06	1.92
Q28 ...a person's confidence in being able to eliminate the problem.	5.67	1.17
Q29 ...how much information a person has about the problem.	5.41	1.42
Q30 ...whether the problem is a symptom of a deeper problem.	4.17	1.64
Q31 ... how damaging the problem is to a person's self esteem	4.73	1.51
Q32 ...a person's action to seek medical or psychological help.	4.12	1.64
Q33 ...a person's participation in mutual help groups for similar problems.	4.49	1.66
Q34 ...how lucky a person is.	3.31	1.70
Q35 ...to what extent eliminating the problem would please others.	4.45	1.59
Q36 ...how much a person avoids situations that make the problem worse.	5.08	1.44

**Lay Theories of Workplace Stress – Evidence from a Romanian Exploratory Study****Table 5.** The total variance explained

Factors	Eigenvalues			Loading
	Total	% of the variance	% cumulative	Total
1	4.06	29.01	29.01	2.12
2	1.71	12.25	41.27	2.12
3	1.44	10.32	51.59	1.81
4	1.23	8.81	60.41	1.80
5	1.07	7.68	68.09	1.66

explaining a total of over 68% of the initial variance. We selected only the items loading each factor over .60. The factors were named according to the common psychological meaning of the items that load on each of them.

The first factor (Table 6) explains 29% of the total variance and has been labeled *problem depth*. The items with a strong loading on this factor refer to a person's state of mind in the instant he/she is dealing with a problem. The participants consider that reducing stress is influenced by this factor.

**Reducing stress depends on...**

The second factor is called *searching for information and convergence* and it explains 12.25% of the total variance. The items with the strongest loading on this factor refer to the extent

to which employees search information about the problem and try to solve the problem, in order to please others. In other words, employees think that to be informed about the problem is a possible way to reduce workplace stress.

The third factor was named *internal/external control* and it explains 10.32% of the variance. The items loading on this factor – Q25 and Q34 – relate to self-control as an internal factor and to luck as a situational, external factor in reducing workplace stress.

Factor four explains 8.81% of the total variance and was named *seeking support*. Only two items load this factor – Q32 *...a person's action to seek medical or psychological help* and Q33 *...a person's participation in mutual help groups for similar problems*. The participants consider that seeking specialized help or, even better,

**Table 6.** Means and factor loading from the factor analysis

Factors	M	SD	Lo
1. <i>Problem depth</i> Eigenvalue = 4.06; Var = 29.01%; alpha: .72			
Q26 ...how embarrassed a person is to have a certain problem.	3.78	1.73	.64
Q27 ...whether there is something wrong with a person's nervous system.	4.06	1.92	.73
Q30 ...whether the problem is a symptom of a deeper problem.	4.17	1.64	.78
2. <i>Seeking information and convergence</i> Eigenvalue = 1.71; Var = 12.25%; alpha: .68			
Q29 ...how much information a person has about the problem.	5.41	1.42	.76
Q35 ...to what extent eliminating the problem would please others.	4.45	1.59	.82
3. <i>Internal/External control</i> Eigenvalue = 1.44; Var = 10.32%; alpha: .48			
Q25 ... a person's level of self-control.	5.41	1.35	.75
Q34 ...how lucky a person is.	3.31	1.70	.61
4. <i>Seeking support</i> : Eigenvalue = 1.23; Var = 8.81%; alpha: .66			
Q32 ...a person's action to seek medical or psychological help.	4.12	1.64	.63
Q33 ...a person's participation in mutual help groups for similar problems.	4.49	1.66	.84
5. <i>Ability and effort</i> Eigenvalue = 1.07; Var = 7.68%; alpha: .47			
Q23 ...how hard a person is trying.	4.42	1.67	.65
Q24 ...a person's general ability to overcome problems.	5.70	.96	.80

**Lay Theories of Workplace Stress – Evidence from a Romanian Exploratory Study**

sharing the problem, can contribute to reducing workplace stress.

The fifth factor – *ability and effort* – explains 7.68% of the variance. The items refer to the employee’s skills and competencies in approaching stressful situations. An analysis of the items shows that a person’s general ability to overcome problems seems to be useful in reducing occupational stress.

**Objective 2**

**Sources of organizational stress**

No significant differences between male and female participants could be found in the items of factors *excess information and hierar-*

*chy, status and work relationships, and danger and failure avoidance* (Table 7 and 8).

Gender comparison in the factor *gender differences* found a significant result:  $t(102) = -4.52, p < .001$ . An analysis of the means for the two groups shows us that the sources of stress referring to gender are perceived as stronger by women. The effect size is  $d = .89$ , indicating a very strong effect.

*Age difference and conflict* is the second factor for which significant differences between men and women can be noticed:  $t(102) = -2.08, p < .05$ . We can state that beliefs about the conflict of ideas between the people and the company, and the threat of young employees as

**Table 7.** Means and standard deviations regarding beliefs about the causes of stress according to the subjects’ gender

Factors	Gender	N	Mean	Standard deviation
Excess information and hierarchy	male	52	15.96	6.13
	female	52	17.58	6.14
Status and work relationships	male	52	15.88	3.63
	female	52	17.44	4.56
Danger	male	52	13.77	3.91
	female	52	15.35	4.98
Gender differences	male	52	5.35	2.87
	female	52	7.92	2.93
Age difference and conflict	male	52	11.94	3.68
	female	52	13.42	3.55
Supervisor attitude and job satisfaction	male	52	8.08	3.07
	female	52	6.69	3.17

**Table 8.** Gender differences regarding beliefs about the causes of professional stress

Factors	Levene’s test		T test	Df
	F	Sig.		
Excess information and hierarchy	.09	.76	-1.34	102
Status and work relationships	1.35	.24	-1.92	102
Danger	4.69	.03	-1.79	96.5
Gender differences	.65	.42	-4.52 **	102
Age difference and conflict	.004	.95	-2.08 *	102
Supervisor attitude and job satisfaction	.24	.62	2.25 *	102

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

**Lay Theories of Workplace Stress – Evidence from a Romanian Exploratory Study****Table 9.** Means and standard deviations regarding the subjects' beliefs about stress reducing factors according to gender

Factors	Gender	N	Mean	Standard deviation
Problem depth	Male	52	11.87	3.93
	female	52	12.15	4.62
Seeking information and convergence	Male	52	20.88	3.78
	female	52	20.35	4.48
Internal/External control	male	52	13.08	2.93
	female	52	13.83	3.97
Seeking support	male	52	8.67	2.86
	female	52	8.56	2.90
Ability and effort	Male	52	9.92	1.91
	female	52	10.33	2.47

**Table 10.** Gender differences regarding beliefs about professional stress ameliorating factors

Factors	Levene's test		T test	Df
	F	Sig.		
Problem depth	.57	.45	-.34	102
Seeking information and convergence	2.52	.11	.66	102
Internal/External control	4.54	.03	-1.09	93.79
Seeking support	.31	.57	.20	102
Ability and effort	4.47	.03	-.92	95.95

sources of stress are more often found in women than in men. The effect size is  $d = .41$ , indicating a medium-to-low effect.

Another set of beliefs with important gender differences is the one regarding *supervisor attitude and job satisfaction*:  $t(102) = 2.25$ ,  $p < .05$ . Males have a stronger belief in the fact that low workplace satisfaction and a negative attitude from the supervisor are a significant stress factors. The effect size is  $d = .44$ , indicating a medium effect.

**Factors reducing workplace stress**

Tables 9 and 10 show differences between men and women regarding beliefs about factors reducing workplace stress.

We may notice that no significant differences could be found between male and female regarding the perception of stress reducing factors.

**Objective 3**

Table 11 shows the correlations between tenure and the sources of workplace stress on one hand, and stress reducing factors on the other hands.

The analysis reveals a significant negative correlation between the number of years worked in the organization, and *excess information and hierarchy* as a source of workplace stress. Thus, employees with less work tenure perceive excess of information and receiving orders from others as significant sources of workplace stress. The effect size is  $r^2 = .052$ , a low-medium effect size.

Significant correlations between tenure and the other sources of professional stress were not identified, nor those between tenure, and professional stress reducing factors.

### Lay Theories of Workplace Stress – Evidence from a Romanian Exploratory Study

**Table 11.** Correlations between beliefs about stress and tenure

	Tenure
Excess information and hierarchy	$r = -.23^*$
Status and work relationships	$r = .10$
Danger and failure avoidance	$r = -.01$
Gender differences	$r = .13$
Age difference and conflict	$r = -.03$
Supervisor attitude and job satisfaction	$r = -.04$
Problem depth	$r = .00$
Seeking information and convergence	$r = -.17$
Internal/External control	$r = -.08$
Seeking support	$r = .07$
Ability and effort	$r = .02$

N = 104. \* significant correlation at  $p < .05$ .

## Discussion

The current study sets out to explore lay theories of Romanian employees regarding the concept of occupational stress, in order to identify the major themes appearing in their discourse in relation with this concept.

Factor analysis of implicit beliefs on the sources of stress, and on the factors for its reduction, carried out on the Romanian sample, have revealed a factor structure different from the one obtained on the analysis of British employees (Rydstedt et al., 2004).

Regarding the sources of workplace stress, the first difference relates to the number of factors. The original model identified 5 factors, whereas applying the data of Romanian employees outlined 6 factors. Some items were grouped according to the initial model, but a part of them was distributed to other factors or formed a new one.

The factors identified by Rydstedt et al. (2004, p.248) for the British population are: career development (the level of career development and the status within the organization), conflict and isolation (lack of satisfaction, interpersonal conflicts or conflicts of ideas), demographic subgroups (sources of stress related to the female gender and age), danger/pressure (work under pressure or high-risk work situa-

tions), routine and external control (work routine and exercising strict external control).

Even if the labels of the original factors are also found in the analysis carried out on the Romanian population, their distribution in results of the factor analysis is different. For example, item 17 „*The risk of information excess is a very stressful factor*” loads the *danger/pressure* factor in the original model, whereas in the Romanian model it loads the factor *excess information and hierarchy*. The same can be said of item 15 „*A female employee will be much more stressed if her supervisor is too friendly*” – in the British model it loads the *demographic subgroups* factor, and in the Romanian one – the *status and work relationships* factor. Items 7 and 11 form a distinctive factor that has been labeled *supervisor attitude and job satisfaction* which cannot be found in the original model. These two items associate in order to form a distinctive factor perceived as a source of workplace stress. The fact that, at the level of employee perception of workplace stress sources, lack of work satisfaction is associated with a disrespectful attitude of one’s supervisor confirms results of previous studies in Romanian organizations. For example, Gavreliuc & Maricuțoiu (2004) show that Romanian management is more relation-centered and less work-centered.



### Lay Theories of Workplace Stress – Evidence from a Romanian Exploratory Study

For *stress reducing factors*, 5 factors were outlined for the Romanian population as opposed to 4 factors for the British population. The factor structure identified by Rydstedt et al. (2004) includes: internal control (self-confidence and self control as the primary means to overcome workplace stress), confidence (the belief in one's own powers and own abilities to overcome problems), seeking help (an employee's tendency to seek specialized help) and avoidance and external control (stress reduction depends on forces external to the subject). These factors are partially found in the structure highlighted on the Romanian population: problem depth, seeking information and convergence, internal/external control, seeking support, and ability and effort. However, the items specific for stress reducing factors are distributed differently in the two models (Romanian and British). In the Romanian sample, items 23 and 24 formed a separate factor labeled *ability and effort*.

For the *gender difference* factor, an analysis of the means for the two groups shows that gender related sources of stress are perceived as stronger by women. The effect size is very high, highlighting the practical relevance of this result. It seems that in Romanian society, gender-role stereotypes generate in women (at a subjective level at least) the perception that one of the most relevant sources of occupational stress is the attitude of men towards women. In essence, the items that load on this factor refer to the attitude of men – supervisors or colleagues – towards female employees as being discriminatory; in other words, they refer to sources of stress of interpersonal origin. This finding is supported by the Watson, Goh, & Sawang study (2011), which shows that stressors reported by professional women include gender-role stereotypes and occupational sex discrimination. Research carried out on gender differences at the level of stress perceptions shows that women usually experience higher levels of stress, especially in the case of interpersonal stressors (Hankin, 2010). It is also possible that the pressure felt by women in organizations to adopt the masculine model of interpersonal relations and of performance is associated with stress (Bellamy & Ramsey, 1994) and leads to the belief that *the attitudes of men towards women in organizations*

*creates a difficult and permanently competitive climate* (Q14).

In terms of stress effects, research shows that women report higher levels of stress when they are the target of gender discrimination (Gonzalez-Morales et al., 2006). There is only a small step from this belief to workplace victimization: research on workplace victimization shows that the negative affectivity of the target (the victim) is a powerful predictor of interpersonal conflict and of occupational stress (Bowling, Beehr, Bennett, & Watson, 2010). Rodriguez (2003) shows that even perceptions of discrimination in the workplace positively correlate with job stress. With regard to a competitive climate generating occupational stress in the perception of female employees, Hibbard (2000) made a distinction between superiority competitiveness and mastery competitiveness. Superiority competitiveness means a focus on outperforming others, while mastery competitiveness means a focus on improving one's own performances. The author shows that superiority competitiveness is associated with negative socio-emotional outcomes for females only. It is possible that a competitive climate in the workplace is perceived as stronger by women because their effort to outperforming males, effort associated with stress and negative emotional reactions.

*Age difference and conflict* is the second factor that reveals significant differences between men and women:  $t(102) = -2.08, p < .05$ . This is a medium-to-low effect size, indicating that this result has not a relevant practical importance. Beliefs that potentially threatening situations, like the threat posed by young employees for older ones, favor the occurrence of professional stress are more often found with women than with men. On one hand, this result may be explained in light of some theories on the perception of sex roles, i.e. the set of social expectations on the role that a man or a woman assume in the social field. The belief that conflicts of ideas favor professional stress, more often specific of the women in the studied group, can be explained by the reduced tendency of women, when compared to men, to engage in conflict situations and risk behaviors (Johnson & Gleason, 2009). Jianakoplos & Bernasek

### Lay Theories of Workplace Stress – Evidence from a Romanian Exploratory Study

(1998) show that women have been found to be more conflict averse than men and to think more about the risks associated with performance (Larkin & Pines, 2003).

Another set of beliefs that has shown significant gender differences is the one regarding *supervisor attitude and job satisfaction*:  $t(102) = 2.25$ ,  $p < .05$ . The effect size is medium, indicating that this gender difference is „active” and has a relative relevant importance, from a practical point of view. Males perceive that a low work satisfaction is an important stress factor. Studies highlight the significant and negative correlation between organizational stress and job satisfaction and this relationship was found significant for males as well as for females (Gupta & Sahu, 2009). The fact that women believe less that low professional satisfaction is a stress generator can also be explained by the theory of dual roles that discusses among others the role of employees and their partners in a relationship. Thus, researches show that coworker support is more important for the job satisfaction of men than of women (Roxburgh, 1999). Another explanation of this result could be the fact that men, when they answered the items of the questionnaire, might have been more willing to express dissatisfaction with work than women, because of different social modeling.

Regarding the third objective, this study reaches the conclusion that employees with less work experience perceive the excess of information and the receiving of orders from others as significant sources of workplace stress. In other words, persons with more years of experience do not find that *excess of information and receiving orders* are stress generating factors. The items loading on this factor, identified through factor analysis, refer to the relationship with others (receiving orders or working for others, consulting with one’s colleagues) and to information excess as a workplace stress generator. People with greater professional experience disagree with the fact that a relation of subordination or of collegial consulting induces professional stress, as well as with *information excess* being a workplace stress generator. The perception that professional stress is related to information excess and subordination to an authority is found with persons with less work experience.

We observe two different issues: a cognitive issue referring to information and an interpersonal issue referring to the relationship with others. A possible explanation comes from the expert-novice paradigm: on one hand, people with more years of experience learned to discriminate the relevant information from the irrelevant one, information redundancy is better controlled and, as a result, it is less perceived as a source of stress, as compared to people with less work experience. Because of this, excess of information is perceived less as a source of workplace stress. We know also that, at the beginning of the career, employees want to demonstrate their abilities and skills, what they can and what they know, to others: because of this, it is possible that people with less work experience declare subordination to an authority and consultation with their colleagues as significant sources of workplace stress, more than people with more years of experience.

According to Huberman’s study (1989) on the professional cycle, at the beginning of one’s career one experiences a process of survival and discovery, the middle of one’s career is marked by a period of experimenting and activism, and towards the end of the career, one enters a period of disengagement, marked either by serenity, or by disappointment.

As Sternberg (1997) shows, people with greater work experience are considered to have reached a certain expertise that comes with experience and with acquiring tacit knowledge; these people access and organize information in a different way as compared to the beginners in the field (less experience).

*As theoretical and practical implications* there are at least five reasons a lay perspective on workplace stress may be considered valuable:

1. The nature of beliefs about workplace stress may affect the process of self-evaluation, in the sense of developing one’s own reference framework for making interpersonal comparisons. For instance, if a person thinks that the higher one’s status, the greater the stress, then status becomes the reference framework in which that person makes comparisons between him/herself and others, in order to evaluate his/her own level of stress.

### Lay Theories of Workplace Stress – Evidence from a Romanian Exploratory Study

2. Lay theories of workplace stress and its possible evaluation may have significant effects on an educational and social level. The individual subjective perception on stress underlies future attitudes and beliefs which, in turn, influence organizational behavior. Moreover, the way the perception of employees on the causes of stress is built is closely related to the degree of trust in the efficiency of different organizational policies aimed at stress reduction.

3. In a lay perspective on stress, certain elements which participants associate with this organizational issue may come up, which do not appear in the scientific theories of workplace stress, and, as a result, may not be highlighted in explicit measures established for the measurement of stress. It is very important for a HR practitioner to have available information regarding the causes and solutions perceived by the target group.

4. Personal beliefs on stress in organizations hold an important place in attributing meaning to various interpersonal relationships at work, either as an actor or an observer of behaviors.

5. A lay theory of stress can be a valuable starting point in developing a scientific perspective, in the same way in which intuition can give rise to scientific theories. Thus, researchers in the organizational field can develop future theories or can propose new ways of assessment, taking into account the meanings given to this term in the lay theories.

In this respect, the validity of personal beliefs should not be judged by reporting them to the norms created by scientific theories, but rather by their practical utility in everyday life. In this context, Kinman & Jones (2005) show that the knowledge of how people interpret the concept of stress has a high utility in health psychology, also.

*The limits* of this study refer to: (a) a small number of participants; (b) factor analysis can reveal significant patterns of response, but it does not tell us about the importance of a given cause. As Muncer et al. (2001, p. 43) highlight, there may be other more appropriate methods for examining the perceived interrelationships between causes of work-related stress, like the network drawing approach.

There are some *future research directions* we can draw: identification of intercultural differences at the level of the subjective perception of people about workplace stress; taking into consideration lay theories of stress, reframing organizational strategies in order to control occupational stress; rethinking methods by which we can measure the representations of people on the perceived causes of stress and the relationships between potential causes, as identified from individual cognitions.

### References

- Bellamy, P. A., & Ramsey, K. (1994). *Barriers to woman working in corporate management*. Canberra: Australian Government Publishing Service.
- Bellman, S., Forster, N., Still, L., & Cooper, C. L. (2003). Gender differences in the use of social support as a moderator of occupational stress. *Stress and Health, 19*, 45-58.
- Bogathy, Z. (Ed.). (2007). *Manual de psihologia muncii și organizațională*. Iași: Polirom.
- Bowling, N., Beehr, T., Bennett, M., & Watson, C. (2010). Target personality and workplace victimization. *Work and Stress, vol.24, issue 2*, 140-158.
- Brenninkmeijer, V., Demerouti, E., le Blanc, P., van Emmerik, I., & Hetty, J. (2010). Regulatory focus at work: The moderating role of regulatory focus in the job demands-resources model. *The Career Development International, Vol 15(7)*, 708-728.
- Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2005). *Personality and Intellectual Competence*. London: Lawrence Erlbaum.
- Cooper, C.L., Dewe, P.J., & O'Driscoll, M.P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Day, A. L., & Livingstone, H. A., (2003). Gender differences in perceptions of stressors and utilization of social support among university students. *Canadian Journal of Behavioral Science, 35*, 73-83.
- Devereux, J., Hastings, R., & Noone, S. (2009). Staff Stress and Burnout in Intellectual Disability Services: Work Stress Theory and its Application. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities, 22*, 561-573.
- Di Maggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*, 147-160.
- Directiva 89/391/CEE a Consiliului Comunității Europene din 12 iunie 1989 pentru promovarea îmbunătățirii sănătății și securității lucrătorilor la locul de muncă. Retrieved from <http://www.mmuncii.ro>

### Lay Theories of Workplace Stress – Evidence from a Romanian Exploratory Study

- Dweck, C.S., Chiu, C., & Hong, Y. (1995). Implicit Theories and Their Role in Judgments and Reactions: A World From Two Perspectives. *Psychological Inquiry*, vol.6, No.4, 267-285.
- Fein, E.C., Vasiliu, C., & Tziner, A. (2011). Individual values and preferred leadership behaviors: A study of Romanian managers. *Journal of Applied Social Psychology*, vol.41 (3), 515-535.
- Furnham, A. (1997). Lay theories of work stress. *Work & Stress*, 11, 68-78.
- Gavreliuc, A., & Maricutoiu, L. (2004). *Barometru spiritului antreprenorial. Regiunea Vest a Romaniei*. Timișoara: Ed. Brumar.
- González-Morales, M. G., Peiró, J. M., Rodríguez, I., & Greenglass, E. R. (2006). Coping and distress in organizations: The role of gender in work stress. *International Journal of Stress Management*, Vol. 13, Issue 2, 228-248.
- Guillet, L., Hermand, D., & Mullet, E. (2010). Cognitive processes involved in the appraisal of stress. *Stress & Health*, 18, 91-102.
- Gupta, V., & Sahu, K. (2009). Organizational role stress and job satisfaction among male and female vocational teachers. *Indian Journal of Community Psychology*, Vol 5(1), 62-67.
- Hankin, B.J. (2010). Personality and depressive symptom: stress generation and cognitive vulnerabilities to depression in a prospective daily diary study. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 29, 369-401.
- Harkness, A., Long, B., Bernbach, N., Patterson, K., Jordan, S., & Kahn, H. (2005). Talking about work stress: Discourse analysis and implications for stress interventions. *Work & Stress*, 19, 121-136.
- Hastings, R. P., & Brown, T. (2002). Behavioural knowledge, causal beliefs and self-efficacy as predictors of special educators' emotional reactions to challenging behaviours. *Journal of Intellectual Disability Research* 46, 144-150.
- Hibbard, D.R. (2000). The influence of two dimensions of competitiveness on achievement, adjustment, and interpersonal relationships among high school seniors. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, Vol 61(2-B), p. 1111.
- Huberman, M. (1989). The professional life cycle of teachers. *Teachers College Record*, 91, 31-57.
- Jianakoplos, N., & Bernasek, A. (1998). Are women more risk averse? *Economic Inquiry* 36, 620-626.
- Johnson, D., & Gleason, T. (2009). Gender Differences in Game Show Contestant Behavior under Risk. *Social Science Quarterly*, vol.90. issue 2, 243-261.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kinman, G., & Jones, F. (2005). Lay representations of workplace stress: What do people really mean when they say they are stressed? *Work and Stress*, 19(2), 101-120.
- Kohler, J. M., Munz, D. C., & Gratwiche, M.J., (2006). Test of a dynamic stress model for organizational change: Do males and females require different models? *Applied Psychology: An International Review*, 55, 168-191.
- Larkin, J., & Pines, H. (2003). Gender and Risk in Public Performance. *Sex Roles*, 49, 197-210.
- Lazarus R.S. (1995). Psychological stress in the workplace. In R. Crandall, & P.L. Perrewe (Eds.), *Occupational Stress: A Handbook* (pp. 3-15). Washington: Taylor and Francis.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and Coping: A New Synthesis*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Coping and Adaptation*. New York: Springer.
- Lewig, K.A., & Dollard, M.F. (2001). Social construction of work stress: Australian newsprint media portrayal of stress at work, 1997-98. *Work and Stress*, 2, 179-190.
- Martocchio, J.J., & O'Leary, A.M. (1989). Sex differences in occupational stress: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 74, 495-501.
- Mazzola, J.J., Schonfeld, I.S., & Spector, P.E. (2011). What qualitative research has thought us about occupational stress? *Journal of International Society for the Investigation of Stress*, vol. 27(2), 93-110.
- Meyer, J.W., & Scott, W.R. (1983). *Organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Morris, A. (1996). Gender and ethnic differences in social constraints among a sample of a New York City police officers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 224-235.
- Muncer, S., Taylor, S., Green, D.W., & McManus, I.C. (2001). Nurses' representations of the perceived causes of work-related stress: A network drawing approach. *Work and Stress*, 15, 40-52.
- Ogus, E. D. (2008). Burnout among professionals: Work stress, coping and gender. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, Vol 68(7-B), p. 4876.
- Ommundsen, Y., Haugen, R., & Lund, T. (2005). Academic Self-concept, implicit theories of ability and self-regulation strategies. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 49, 461-474.
- Pitariu, H.D. (2003). Stresul profesional la manageri: corelative ale personalității în contextul tranziției socioeconomice din România. *Revista de Psihologie Organizațională*, vol. III, nr. 3-4, 1-16.
- Pollok, K. (1988). On the nature of social stress: Production of modern mythology. *Social Science and Medicine*, 26, 381-392.
- Rodríguez, M.G. (2003). Job stress and perceptions among Hispanic professionals of prejudice and discrimination in the workplace. *Dissertation*



**Lay Theories of Workplace Stress – Evidence from a Romanian Exploratory Study**

- Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, Vol 63(7-A)*, p. 2711.
- Roxburgh, S. (1999). Exploring the Work and Family Relationship: Gender differences in the influence of parenthood and social support on job satisfaction. *Journal of Family Issues, 20*, 771-788.
- Rydstedt, L.W., Devereux, J., & Furnham, A. (2004). Are lay theories of work stress related to distress? A longitudinal study in the British workforce. *Work and Stress, 3*, 245-254.
- Sharpley, C., & Gardner, J. (2001). Managers' understanding of stress and its effects in the workplace. *Journal of Applied Health Behavior, 3*, 24-30.
- Shirom, A., Oliver, A., & Stein, E. (2009). Teachers' stressors and Strains: A Longitudinal Study of Their Relationship. *International Journal of Stress Management, 16(4)*, 312-331.
- Spielberger, C.D., Vagg, P.R., & Wasala, C.F. (2001). Health psychology and work stress: a more positive approach. In L.E. Tetrick, & J.C. Quick (Eds.), *Handbook of Occupational* (pp. 185-200). Washington: American Psychological Association.
- Sternberg, R.J. (1997). Cognitive conception of expertise. In P.J. Feltovich, & K.M. Ford (Eds.), *Expertise in context: Human and machine* (pp. 149-162). Cambridge, MA: MIT Press and American Association for Artificial Intelligence.
- Watson, S.B., Goh, Y.W., & Sawang, S. (2011). Gender influences on the work-related stress-coping process. *Journal of Individual Differences, Vol. 32, Issue 1*, 39-46.



## Tratamentul prin analiză de regresie a variabilelor de control în studiile non-experimentale\*

Dan Ispas<sup>1</sup>

### Abstract

This short presentation focuses on the procedure for statistical treatment of control variables in nonexperimental studies, through multiple regression analysis. Indications are illustrated in a step-by-step manner, based on an actual study. Some recommendations are made, based on research literature, regarding the optimal deployment of this technique for the statistical control of variables.

**Keywords:** regression analysis, control variables

### Résumé

Cette brève présentation explique comment les variables de contrôle peuvent être traitées dans les études expérimentales, en utilisant une analyse de régression multiple. Les indications sont illustrées étape par étape, avec l'aide d'une étude concrète. Des recommandations basées sur la littérature en domaine, sont formulées à propos de la modalité dans ce contrôle statistique peut être utilisé de façon optimale.

**Mots clés:** analyse de régression, variables de contrôle

### Rezumat

Această scurtă prezentare discută modalitatea în care se pot trata variabilele de control în studiile experimentale, prin utilizarea analizei de regresie multiplă. Indicațiile sunt ilustrate pas cu pas pe baza unui studiu concret. Sunt făcute recomandări bazate pe literatura de specialitate, cu privire la modalitatea în care acest control statistic poate fi utilizat în mod optim.

**Cuvinte-cheie:** analiză de regresie, variabile de control

Variabilele de control sunt variabile incluse în studii pentru a putea elimina explicațiile alternative ale rezultatelor. În literatura de specialitate (Becker, 2005) sunt prezentate două metode primare pentru tratamentul variabilele de control: manipularea experimentală sau controlul statistic. Să presupunem că genul participanților este o variabilă pe care vrem să o controlăm în studiul nostru. De exemplu, folosind manipularea experimentală putem controla natura eșantionului astfel încât să avem în studiu doar femei sau doar bărbați. Folosind controlul statis-

tic, putem include în analize variabila categoricală gen (1=bărbați, 2=femei). Cum majoritatea studiilor în psihologia industrial-organizațională sunt studii non-experimentale, în acest tutorial vom discuta controlul statistic, ca metodă de tratament al variabilelor de control.

\* Acest articol este un tutorial bazat pe sursele citate în referințe.

<sup>1</sup> Department of Psychology, Illinois State University, Normal, Illinois, USA.  
Adresa pentru corespondență: dispas@gmail.com.

### Tratamentul prin analiză de regresie a variabilelor de control în studiile non-experimentale

#### Controlul statistic folosind regresia multiplă

În general, scopul oricărui studiu este examinarea relației dintre variabila predictor (X) și variabila criteriu (Y). Acest lucru se face, în general, prin modele multivariate sau prin modele factoriale. Modelele multivariate se bazează pe corelație și pe diverse aplicații ale acesteia, pentru punerea în evidență a relațiilor dintre variabile, pe când în modelele factoriale obiectivul cercetării este comparația dintre grupuri. Ne vom concentra în acest tutorial asupra modelelor multivariate.

În studiile multivariate non-experimentale, care reprezintă cea mai mare parte a studiilor din domeniul psihologiei muncii și organizațională, nu este posibil să manipulăm variabila X. Însă este posibil ca o altă variabilă (C) să fie responsabilă pentru relația dintre X și Y și este de datoria noastră să verificăm dacă acesta este cazul. Astfel, când examinăm relația dintre X și Y este important să controlăm statistic variabila C. Cea mai folosită strategie pentru control statistic este folosirea regresiei ierarhice. Variabila control C este introdusă în pasul 1, iar variabila predictor X este introdusă în pasul 2. Schimbarea în  $R^2$  între pasul 1 și pasul 2 (corelația semi-parțială ridicată la pătrat) estimează varianța unică în criteriul Y explicată de predictorul X.

O altă strategie constă în includerea atât a variabilei X, cât și a variabilei C, în aceeași ecuație de regresie. Ambele strategii ne oferă informații echivalente: semnificația statistică a corelației semi-parțiale ridicată la pătrat este identică cu semnificația statistică a coeficientului de regresie (Pedhazur, 1997 apud Breaugh, 2008).

#### Ilustrație empirică

O metodă des folosită este includerea ca variabilă de control a unor trăsături de personalitate atunci când examinăm relația dintre atitu-

dini și comportamente la locul de muncă. De exemplu, Ispas și Ilie (2008) au examinat relația dintre satisfacția la locul de muncă și comportamentele contraproductive (CWB). Un factor important în determinarea satisfacției la locul de muncă este personalitatea, mai exact, *core self-evaluations* (CSE, Judge et al., 2003). Fundamentul teoretic și empiric al relației dintre CSE și satisfacția la locul de muncă este prezentat în Bono și Judge (2003).

Pentru aceste motive, am inclus ca variabilă de control CSE în ecuația de regresie ce include drept predictor satisfacția la locul de muncă și drept criteriu CWB. Am folosit un eșantion de 196 de angajați. Satisfacția la locul de muncă a fost măsurată cu scala de 3 itemi (alfa = .88) validată de Camman et al. (1979). CWB au fost măsurate folosind scala de 27 de itemi (alfa = .91) din Fox și Spector (1999). CSE au fost măsurate folosind scala de 12 itemi (alfa = .91) din Judge et al. (2003).

Pentru analiză, am folosit regresia ierarhică. În pasul 1, am introdus variabila de control, CSE. În pasul 2, am introdus variabila predictor - satisfacția la locul de muncă. Variabila dependentă (criteriu) a fost CWB. În SPSS 18, analiza se efectuează selectând Analyze à Regression à Linear, apoi introducem variabila (variabilele) de control în Block 1 și variabila predictor în Block 2. De asemenea, este necesară selectarea opțiunii „R square change” din submeniul „Statistics”.

Statisticile descriptive și corelațiile dintre cele trei variabile sunt prezentate în tabelele 1 și 2. Din rezultatele regresiei ierarhice rezultă că, după ce controlăm pentru CSE, satisfacția la locul de muncă explică varianța incrementală în CWB:  $\Delta R^2 = .08$ ;  $F(1, 193) = 20.83$ ;  $p < .001$ . Aceste rezultate sunt vizualizate în Tabelul 3. Rezultă deci că după ce controlăm efectele CSE, satisfacția la locul de muncă explică varianță unică în predicția CWB.

**Tabelul 1.** Statistici descriptive

	Mean	Std. Deviation	N
CWB	39.37	11.841	196
CSE	40.19	9.811	196
SAT	12.52	4.086	196

**Tratamentul prin analiză de regresie a variabilelor de control în studiile non-experimentale**

**Tabelul 2. Corelații**

		cwbtot	csetot	sattot
Pearson Correlation	CWB	1.000	-.385	-.417
	CSE	-.385	1.000	.396
	SAT	-.417	.396	1.000
Sig. (1-tailed)	CWB	.	.000	.000
	CSE	.000	.	.000
	SAT	.000	.000	.
N	CWB	196	196	196
	CSE	196	196	196
	SAT	196	196	196

**Tabelul 3. Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.385 <sup>a</sup>	.148	.144	10.957	.148	33.722	1	194	.000
2	.481 <sup>b</sup>	.231	.223	10.437	.083	20.829	1	193	.000

a. Predictors: (Constant), CSE.

b. Predictors: (Constant), CSE, SAT.

Dacă ne interesează doar corelațiile dintre variabile, putem analiza corelațiile parțiale dintre variabile. În exemplul de mai sus, corelația directă dintre satisfacție și CWB este  $-.417$ ,  $p < .001$ . După ce controlăm efectele CSE, corelația parțială dintre satisfacție și CWB este  $-.312$ ,  $p < .001$ . Deși redusă în magnitudine, corelația este substanțială și semnificativă statistic. Corelația parțială se selectează în SPSS astfel: Analyze à Correlate à Partial.

#### Recomandări pentru folosirea variabilelor de control

Data fiind ușurința cu care se poate realiza controlul statistic, unii cercetători pot fi tentați să abuzeze de această metodă, aplicând-o foarte des sau incluzând cât mai multe variabile de control în studiile lor. Această strategie nu este recomandată, datorită impactului negativ asupra puterii statistice.

Una din problemele care pot să apară în acest context și care face ca metoda descrisă să nu fie universal aplicabilă, este problema coliniarității dintre X și C, în contextul regresiei față de Y. Cu cât corelația dintre predictor și covarianța este mai mare, cu atât coeficienții ecuației de regresie sunt mai nesiguri, adică au erori standard mai mari. Acest fenomen conduce la reducerea puterii statistice a coeficienților beta. Fenomenul poate fi contracarat prin utilizarea unui eșantion mai mare. Coliniaritatea afectează și coeficienții de regresie parțială.

Mai jos prezentăm câteva recomandări extrase din literatura de specialitate (Becker, 2005; Breaugh, 2008; Spector & Brannick, 2010), care discută felul în care metoda descrisă aici poate fi aplicată corect și cu efect maxim.

1. Trebuie să se explice de ce C este variabilă de control și nu variabilă substanțială (C poate fi o altă variabilă predictor, variabilă mediatore sau variabilă moderatoare a relației dintre X și Y).

### Tratamentul prin analiză de regresie a variabilelor de control în studiile non-experimentale

2. Nu este necesar să se includă în analize variabile de control necorelate cu Y (decât dacă există motive pentru a suspecta că aceste variabile au efect supresor).

3. Trebuie să se includă doar variabile de control care au fundament teoretic.

4. Trebuie să se precizeze care este relația dintre variabila de control și variabilele principale din studiu. Există o relație cauzală sau doar corelațională?

5. Trebuie să se explice clar cum a fost măsurată fiecare variabilă de control.

6. Trebuie să se descrie clar metoda de analiză folosită (regresie, SEM).

7. Trebuie să se prezinte statistici descriptive pentru toate variabilele de control.

8. Trebuie să se prezinte informații privind validitatea și fidelitatea variabilelor de control.

9. Trebuie să se includă variabilele de control în matricea de corelații cu celelalte variabile.

10. Trebuie să se analizeze și să se includă în studiu rezultatele atât cu, cât și fără, variabilele de control.

11. Dacă este posibil, trebuie să se includă variabilele de control în ipotezele care vor fi testate. De exemplu: După ce controlăm variabila C, relația dintre X și Y este pozitivă/negativă.

### Referințe

- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods, 8*, 274-289.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality, 17*, S5-S18.
- Breaugh, J. A. (2008). Important considerations in using statistical procedures to control for nuisance variables in non-experimental studies. *Human Resource Management Review, 18*, 282-293.
- Cammann, C., Fichman, M, Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration—aggression. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 915-931.
- Ispas, D., & Ilie, A. (2008, April). *Negative emotions, core self-evaluations and counterproductive work behaviors*. Poster presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The Core Self-Evaluations Scale (CSES): Development of a measure. *Personnel Psychology, 56*, 303-331.
- Spector, P. A., & Brannick, M. T. (2011, in press). Methodological urban legends: The misuse of statistical control variables. *Organizational Research Methods*.

## Perspectiva științifică și cea a utilității în Assessment Center – Studiu de Caz

Andrei Ion<sup>1</sup>

### Abstract

The present paper aims at analysing the current Assessment Center (AC) practices in Romania by examining both the scientific and the utility perspectives necessary for any personnel assessment endeavour. Starting from a case study, the key features of an AC will be analyzed, as well as the methodological flaws of the AC project presented. AC is a complex personnel assessment method, which should be founded on thorough knowledge of personnel assessment principles and practices. This paper will outline the major risks and limitations of an AC which is not designed on a solid scientific foundation and which does not take into account the major utility criteria.

**Keywords:** assessment center, personnel assessment, scientific vs. utility perspective.

### Résumé

Cet article vise l'analyse des pratiques utilisées dans les Centres d'Évaluation (Assessment Center, AC) en termes d'utilité pratique et du caractère scientifique nécessaires pour toute approche de l'évaluation du personnel. L'article commence par la présentation d'une étude de cas, et puis met en évidence les principaux aspects d'un AC, comme aussi les principales erreurs méthodologiques de projet d'évaluation de type AC, présentées dans l'étude de cas. L'AC est une méthode d'évaluation complexe, qui nécessite une connaissance approfondie des principes de base de l'évaluation psychologique du personnel. Cet article montrera les risques et les limites majeures d'un AC qui n'est pas construit sur une base scientifique solide et qui ignore le critère d'utilité pratique.

**Mots clés:** Centre d'Évaluation, l'évaluation du personnel, la perspective scientifique versus celle d'utilité pratique.

### Rezumat

Articolul își propune analiza practicilor utilizate în Centrele de Evaluare (Assessment Center, AC), din perspectiva utilității aplicative și a caracterului științific necesar oricărui demers de evaluare a personalului. Pornind de la prezentarea unui studiu de caz, în cadrul articolului vor fi evidențiate principalele aspecte ale unui AC, precum și principalele erori metodologice ale proiectului de evaluare de tip AC redat în cadrul studiului de caz. AC-ul reprezintă o metodă de evaluare complexă, care presupune cunoașterea aprofundată ale principiilor de bază ale evaluării psihologice a personalului. Acest articol va demonstra care sunt riscurile și limitările majore ale unui AC care nu este construit pe o bază științifică solidă și care nu ține cont de criteriul utilității aplicative.

**Cuvinte-cheie:** centru de evaluare, evaluarea personalului, perspectivă științifică vs. de utilitate.

<sup>1</sup> Scoala Nationala de Studii Politice si Administrative, Facultatea de Comunicare – Departamentul de Psihologie  
Adresa de contact: gabriel.andrei.ion@gmail.com



## Perspectiva științifică și cea a utilității în Assessment Center – Studiu de caz

### 1. Introducere

În ultimii ani metoda de evaluare *Assessment Center* (AC) a devenit din ce în ce mai populară în România. După o scurtă căutare online, persoanele interesate pot contacta zeci de firme de consultanță care oferta acest „serviciu de evaluare”. În plus, evaluarea de tip AC a fost integrată în practica departamentelor de resurse umane din cadrul multor companii. Specialiștii și consultanții în resurse umane prezintă AC-ul ca fiind una dintre cele mai valide și complexe metode de evaluare.

În acest scurt articol oferim o perspectivă critică asupra acestei proceduri de evaluare a personalului. Ca în multe alte proceduri din domeniul resurselor umane, practica se abate mult, uneori radical, de la prescripțiile trasate de știința după care aceiași practicieni susțin că se ghidează. Această abatere atrage, de obicei, un rabat serios de la calitate și transformă o procedură promițătoare într-una lipsită de validitate, diletantă și care uneori deviază și de la principiile etice care ar trebui urmate de profesia noastră. Viziunea practicianului aduce după sine însă și un calcul de utilitate, care este mult prea des ignorat de argumentele pur științifice. În această lucrare încercăm să descriem ambele perspective, științifică și de utilitate, pe baza unor studii de caz, care sunt proceduri AC reale, derulate în România.

În cele ce urmează, vom discuta pe scurt istoricul procedurii de AC, apoi vom prezenta un caz concret și îl vom analiza din punctul de vedere al adecvării științifice și al utilității practice.

#### *Scurt Istoric al AC*

În timpul celui de-al Doilea Război Mondial, *U.S Office of Strategic Services* a utilizat un program de evaluare pentru selecția candidaților la postul de agent de informații, program care a inclus diferite probe de evaluare (teste creion-hârtie, discuții de grup, interviuri și exerciții situaționale), aceasta fiind considerată forma incipientă a AC-ului actual (Thornton & Rupp 2006). Apariția AC-ului modern este legată de munca lui Douglas Bray, considerat inventatorul acestei metode de evaluare (Pesci, 2006). Acesta a coordonat în cadrul companiei AT&T un studiu longitudinal – *Management Progress*

*Study* – bazat pe analiza traiectoriei de carieră pentru managerii respectivei companii. Sistemul inițial de evaluare dezvoltat de Bray s-a bazat pe interviuri, teste și discuții de grup pentru a evalua diferite atribute personale, cum ar fi motivația pentru muncă (Pesci, 2006). Cele două sisteme de evaluare prezentate mai sus stau la baza AC-ului actual.

#### *Ce este un AC?*

Răspunsul la această întrebare nu este unul unitar. Fiecare companie care livrează sau folosește aceasta metodologie de evaluare va prezenta o viziune diferită cu privire la ceea ce înseamnă AC. Există totuși un consens, fiecare furnizor de AC prezintă această procedură ca fiind cea mai validă și complexă metodă de evaluare. Din punct de vedere formal, AC-ul implică utilizarea unor metode diferite pentru a trage concluzii despre nivelul de dezvoltare al anumitor dimensiuni sau atribute personale, de obicei relaționate fie cu performanța profesională, fie alte variabile criteriu.

În continuare, va fi descris un studiu de caz pe baza căruia procedura AC-ului va fi analizată în funcție de două criterii diferite, cel al adecvării științifice și cel al utilității practice.

### 2. Studiu de caz

#### *Organizația și obiectivul evaluării*

Organizația client, al cărei nume nu va fi prezentat din cauza clauzelor de confidențialitate din contract, a utilizat un AC, construit și implementat de o firmă de consultanță, pentru a evalua personalul din cadrul a două mari divizii care urmau a fuziona. Ierarhizarea persoanelor a fost realizată în funcție de performanța obținută în cadrul AC-ului și în funcție de scorul obținut la un test de cunoștințe profesionale. În procesul de evaluare au fost incluși toți angajații celor două divizii. Acest AC a avut două obiective, unul de selecție, constând în păstrarea în noua divizie a celor mai potrivite persoane din personalul existent și al doilea de dezvoltare, constând în oferirea unui feedback de dezvoltare de către managerul persoanelor evaluate, pe baza rapoartelor interpretative întocmite de evaluatori.

### Perspectiva științifică și cea a utilității în Assessment Center – Studiu de caz

#### Dimensiunile evaluate

Pentru funcțiile de coordonare și pentru cele de execuție au fost evaluate aceleași cinci dimensiuni cheie. Dimensiunile formulate de către organizația client au fost următoarele: *Capacitatea de Inovare*, *Capacitatea de Implementare*, *Capacitatea de Interacțiune*, *Capacitate de Generare a Profitului și Capacitatea de Conducere*. Fiecare dimensiune a fost alcătuită din câte patru sub-dimensiuni, după cum urmează: *Capacitatea de Inovare* (Idei, Analiza în profunzime a problemelor, Deschidere spre exterior, Adaptabilitate), *Capacitatea de Implementare* (Luarea Deciziilor, Implementarea Sistematică, Formularea Obiectivelor, Angajament), *Capacitatea de Interacțiune* (Relațiile interpersonale, Evaluarea contextelor sociale, Generarea acordului, Oferirea de feedback), *Capacitate de Generare a Profitului* (Orientarea către client, Optimizarea activităților, Rapiditate, Orientarea spre rezultate) și *Capacitatea de Conducere* (Generarea angajamentului, Viziune, Optimizarea performanței, Dezvoltarea potențialului). Probele de evaluare au fost construite în așa fel încât pe durata procesului de evaluare consultanții-evaluatori să ofere scoruri pentru fiecare din cele 20 de dimensiuni. Definițiile dimensiunilor măsurate au fost sumare, pentru toate cele 20 de dimensiuni media cuvintelor utilizate fiind  $M = 10.3$  ( $SD = 3.11$ ). Cea mai scurtă definiție a fost pentru dimensiunea Rapiditate – „acționează proactiv, mai rapid decât concurența”, cea mai extinsă definiție a fost cea a dimensiunii Dezvoltarea potențialului, înregistrând 16 cuvinte – „identifică și încurajează potențialul de carieră al membrilor echipei, stabilește un sens pentru muncă și învățare”. Pe lângă definițiile dimensiunilor, evaluatorii au primit și o descriere a dimensiunii, cum ar fi: „Are un impact puternic asupra motivației celorlalți prin entuziasmul și devotamentul personal; acționează energic și proactiv. Impune obiective înalte, încurajează și dă un exemplu prin eforturi suplimentare. Susține munca în echipă și rezolvarea de probleme; stabilește obiective și responsabilități clare, făcând rezultatele măsurabile” pentru optimizarea performanței, sau „Lucrează într-un ritm alert; își concentrează atenția; reacționează rapid și face eforturi pentru a obține succesul personal. Este

energic și dinamic, acționează dinamic și eficient. Filtrează rapid esența unei probleme pentru a ajunge la o decizie. Acționează prudent, proactiv și și ține cont de concurență” pentru orientare spre rezultate.

#### Metodele de evaluare

Pentru evaluarea celor 20 de dimensiuni specifice au fost utilizate trei probe de evaluare, un joc de rol, un exercițiu de tip identificare de informații („*fact-finding*” în limba engleză) și un interviu comportamental bazat pe competențe. În cadrul fiecărei probe, consultanții evaluatori aveau libertatea de a observa și cota oricare din cele 20 de dimensiuni, deși au fost formulate anumite recomandări, cum ar fi de exemplu cele legate de observarea subdimensiunilor din cadrul dimensiunii „leadership și interacțiune” doar pe durata jocului de rol.

Jocul de rol a constat în explicarea activităților pe care trebuie să le realizeze un nou angajat în companie. Unul din cei doi evaluatori din cadrul echipei de evaluare juca rolul noului angajat. Evaluatorul implicat în jocul de rol a primit indicații de a adresa un set de nouă întrebări legate de colegi sau de activitățile profesionale și una dintre întrebări pe un ton agresiv.

În cadrul exercițiului de indentificare de informații, persoanele evaluate primeau sarcina de a lua o decizie cu privire la achiziția unor produse/utilaje. Sarcina lor consta în a adresa întrebări despre respectivele utilaje, cum ar fi: prețul, garanția sau diferitele costuri asociate cu acestea.

În vederea realizării interviului, evaluatorii au primit o listă cu un număr total de 19 de întrebări, fiecare urmărind de la una până la cinci dimensiuni. Procedura de evaluare nu a utilizat un ghid de interviu și nici un sistem prestabilit de cotare și luare a deciziilor, evaluatorii notând întrebările adresate și răspunsurile oferite de persoanele evaluate, într-un interval de timp de maximum 90 de minute.

#### Evaluatorii

Evaluatorii au participat la două sesiuni de pregătire, fiecare sesiune având o durată de aproximativ 120 de minute. Evaluatorii consultanți au primit și înregistrări video ale unor evaluări anterioare, pentru a se putea familiariza cu

### Perspectiva științifică și cea a utilității în Assessment Center – Studiu de caz

desfășurarea procesului de evaluare. Evaluatorii au avut o pregătire diferită, unii fiind manageri de resurse umane, alții specialiști în formare profesională și training și o parte psihologi. Procesul de evaluare a durat aproximativ 40 de zile lucrătoare, fiecare evaluator făcând parte dintr-o echipă de evaluare format din doi evaluatori. Fiecare echipă de evaluare derula sesiuni de evaluare pe durata a patru zile consecutiv, evaluând de la patru până la șase persoane pe zi.

#### *Cotarea dimensiunilor*

Pentru fiecare dimensiune, evaluatorii puteau oferi scoruri pe o scală tip Likert formată din patru trepte interpretative: „4 – Performanță deosebită (îndeplinește cel puțin jumătate din caracteristicile oferite în descrieri), 3 – Performanță standard (îndeplinește bine o parte din caracteristicile descrierii, până la jumătate dintre acestea sau îndeplinește în general bine toate cerințele) 2 – Performanță scăzută (îndeplinește mai puțin de jumătate dintre cerințele din categoria respectivă) 1 – Performanță slabă (îndeplinește mai puțin de un sfert dintre cerințele din descrierea respectivă sau nu îndeplinește niciuna).

Pentru a facilita procesul de cotare, atât pentru jocul de rol, cât și pentru exercițiul de identificare de informații, au fost oferite exemple de răspunsuri posibile pentru nivelurile 3 și 4 de dezvoltare. Aceste răspunsuri au la bază descrierile dimensiunilor menționate anterior.

Scorurile pentru cele cinci dimensiuni generale au fost calculate prin însumarea scorurilor oferite de evaluatori la cele patru sub-dimensiuni specifice fiecărei arii sau dimensiuni generale. Procedura de obținere a scorului final a implicat calcularea mediei între scorurile oferite de cei doi evaluatori la fiecare sub-dimensiune, urmată de însumarea acestora. Pentru fiecare sub-dimensiune, a fost necesar ca evaluatorii coteze doar cu numere întregi (fără zecimale). Chiar dacă pe durata procesului de evaluare, unul din consultanți a oferit un scor de 3, de exemplu, pe durata interviului și un scor de 4 pe durata jocului de rol, acesta a fost obligat să aleagă doar unul dintre cele două scoruri, iar nu să calculeze media acestora. Calcularea mediei a fost permisă doar între scorurile celor doi evaluatori. Scorul final la fiecare dimensiune majoră

a reprezentat media scorurilor totale obținute la fiecare sub-dimensiune. Acestea la rândul lor reprezentau o medie între scorurile acordate de evaluatori. Dacă între scorurile oferite evaluatorilor au existat diferențe mai mari de 1 punct, procedura prevedea ca aceștia să revizuiască modul în care au acordat respectivul scor, încercând să ajungă la a nu avea o diferență mai mare de pragul specificat anterior.

#### *Raportul interpretativ*

În cadrul raportului interpretativ care urma a fi redactat de evaluatori, au fost redate grafic scorurile la cele cinci dimensiuni majore. Trebuie menționat faptul că nivelul așteptat de compania client pentru aceste dimensiuni a fost 3, pentru toate posturile vizate de evaluare. Pe lângă reprezentările grafice, în partea de început a raportului a fost inclus un paragraf în care evaluatorul descria modul general în care persoanele evaluate s-au implicat în procesul de evaluare, descriind „atitudinile” persoanelor evaluate, pe durata fiecărei din cele trei probe ale sistemului de evaluare.

Partea de conținut a raportului a fost alcătuită din descrierea celor cinci dimensiuni generale. În cadrul acestei descrieri, evaluatorilor li s-a solicitat să ofere exemple concrete de comportamente sau atitudini pe care persoana evaluată le-a manifestat și care justifică scorul acordat pentru respectiva dimensiune. Dacă în cadrul unei dimensiuni puteau fi identificate puncte tari sau puncte care trebuiau dezvoltate, la nivel de sub-dimensiune, evaluatorii menționau acest fapt, precizând care au fost comportamentele manifestate de persoana evaluată care au condus la concluzia că respectiva sub-dimensiune este un punct forte sau o arie care necesită dezvoltare. Nivelul de analiză utilizat în cadrul raportului interpretativ a fost unul concret, axat pe relatarea, cu cât mai multe detalii, a modului în care persoanele evaluate s-au comportat pe durata exercițiilor propuse. În cadrul instrucțiunilor oferite evaluatorilor a fost specificat faptul că aceștia nu trebuie să includă în raportul de evaluare interpretări sau concluzii personale, păreri sau orice alte informații care nu au fost observate direct pe durata procesului de evaluare.

### 3. Analiza utilității și a fundamentării științifice

Structura și modul de desfășurare al procesului de evaluare de tip AC prezentat anterior urmează a fi analizate din perspectiva adecvării științifice, precum și din perspectiva utilității practice.

#### *Dimensiunile evaluate*

Chiar și pentru posturile cu un grad scăzut de complexitate a muncii este necesară analiza muncii pentru a putea construi o imagine precisă despre activitățile implicate de respectivul post, precum și despre trăsăturile și caracteristicile de care oamenii au nevoie pentru a putea realiza respectiva activitate (Spector, 2008). Analiza muncii este primul pas în construirea oricărei proceduri de management al resurselor umane, fiind o etapă esențială pentru validitatea oricărui proces evaluare a personalului (Brannick, & Levine, 2002).

Din punct de vedere științific, un proces de evaluare care nu se bazează pe analiza muncii nu poate fi considerat valid. Atunci când nu a fost realizată analiza muncii, nu există nicio dovadă empirică cu privire la relația dintre diferitele dimensiuni evaluate și performanța profesională a angajaților. Evaluarea unor dimensiuni care nu sunt în mod obiectiv relaționate cu performanța poate fi similară cu evaluarea persoanelor pe baza altor taxonomii sau clasificări ale comportamentului uman, cum ar fi zodiacul chinezesc și extinderea acestor concluzii asupra unor criterii precum performanța în sarcină sau performanța contextuală. Dacă nu există dovezi ale relației dintre sistemul de dimensiuni sau competențe evaluate și performanța profesională, din punct de vedere metodologic, se poate considera că acestea au aceleași șanse de a fi predictive pentru performanță ca tipurile zodiacului chinezesc sau ca oricare alte sisteme sau taxonomii de clasificare a comportamentului.

Din punctul de vedere al utilității, problema majoră a sistemului prezentat mai sus constă în utilizarea aceluiași dimensiuni pentru a explica performanța în peste 100 de posturi diferite și pentru peste 5000 de persoane angajate. Este puțin probabil ca acele variabile care

stau la baza performanței unui coordonator de resurse umane, să poată avea aceeași putere explicativă și pentru performanța unui dispecer sau a unui inginer electronist utilaje grele. Utilizarea aceluiași dimensiuni pentru a explica varianța performanței într-un număr atât de mare de posturi este în cazul cel mai fericit o convingere utopică.

Pe de altă parte, tot din perspectiva utilității practice, o astfel de abordare creează percepția corectitudinii și a lipsei discriminărilor între angajații celor două divizii. Astfel, persoanele incluse în procesul de evaluare vor fi comparate din perspectiva unui set comun de dimensiuni. Acesta pare a fi principalul avantaj practic al acestui sistem de dimensiuni.

Desigur, utilizarea unei asemenea abordări poate fi tentantă din perspectiva aplicării unui sistem unitar de evaluare, fiecare angajat urmând a fi evaluat pe baza aceleiași proceduri sau metodologii. Însă, așteptarea ca procesul de evaluare să fie cu adevărat relevant pentru performanță este cel puțin iluzorie, indiferent de validitatea probelor incluse în evaluare sau de pregătirea și competența evaluatorilor.

O altă problemă de ordin aplicativ a sistemului de dimensiuni propus de compania consultant constă în faptul că diferitele sub-dimensiuni nu au un grad suficient de mare de diferențiere, conținutul, respectiv comportamentele specifice acestor dimensiuni având un grad ridicat de întrepătrundere. Vom lua drept exemplu Optimizarea activităților – o sub-dimensiune inclusă în Capacitatea de Generare a Profitului, Optimizarea performanței și Dezvoltarea potențialului din cadrul dimensiunii Leadership. Din moment ce dezvoltarea potențialului persoanelor din subordine implică comportamente prin care liderul asistă angajații în procesul de dezvoltare profesională, optimizarea performanței se referă la activități, fiind redundantă varianta ca optimizarea performanței să fie legată de persoane, devenind astfel dezvoltarea potențialului. Ne întrebăm care ar fi în acest caz diferențierea între optimizarea performanței și optimizarea activităților?

#### *Metodele de evaluare*

Tehnicile și metodele de evaluare utilizate într-un AC trebuie să ofere multiple oportunități



### Perspectiva științifică și cea a utilității în Assessment Center – Studiu de caz

pentru a observa comportamentele complexe, specifice dimensiunilor relevante pentru performanță, dimensiuni identificate pe baza analizei muncii (Thornton & Rupp, 2006). Din punct de vedere practic, aplicativ, modul în care a fost structurată metodologia de evaluare recomandă observarea unor anumite dimensiuni cu precădere în cadrul unei singure probe. Practic, fiecare probă fiind construită pentru a observa una sau două dimensiuni. Validitatea unui AC se datorează în parte posibilității de a evalua o dimensiune prin utilizarea a două sau mai multe probe diferite, vizând astfel diminuarea erorilor de măsurare specifice fiecărei probe, considerată individual. Scorul de validitate asociat unui sistem de tip AC se bazează pe încercarea de a reduce cât mai mult erorile de măsurare. Astfel, fiecare dimensiune va fi evaluată pe cât posibil prin două sau mai multe metode diferite. Observațiile multiple vor fi preluate de doi sau mai mulți evaluatori instruiți anterior. În cadrul AC, există posibilitatea de a crește validitatea de conținut a sistemului de evaluare prin includerea unor exerciții specifice de simulare a muncii. Astfel, pentru ca un sistem de evaluare să fie considerat AC, acesta trebuie să se bazeze pe o abordare de evaluare care include mai mulți evaluatori, mai multe metode de evaluare care evaluează convergent anumite dimensiuni și multiple dimensiuni care au capacitatea de a explica o proporție semnificativă din varianța performanței profesionale. Din perspectivă metodologică, acest AC nu utilizează decât un număr limitat de probe de evaluare. Acesta nu conține exerciții de simulare a muncii și nici metode cantitative de evaluare (teste de personalitate sau de abilități cognitive). Din punct de vedere aplicativ, jocul de rol și exercițiul de identificare de informații care implica luarea unei decizii de achiziții nu reprezintă componente ale activității profesionale ale majorității personalului evaluat, fiind activități specifice pozițiilor de conducere. Astfel, o parte considerabilă a participanților a perceput acest tip de probă ca fiind nefamiliar sau ca fiind activități pe care nu le-au realizat niciodată și pe care nu le vor utiliza în viitorul apropiat. Se poate lesne presupune că aceste două probe vor fi evaluate de către personal ca nefiind legate de performanța în activitatea lor, deci vor avea o validi-

tate de aspect scăzută. Consecințele utilizării într-un mod neadaptat activității a acestui tip de probă pot fi dintre cele mai serioase, pornind de la evaluarea procesului ca fiind incorect, până la contestarea rezultatelor pe cale administrativă sau judecătorească.

Fiecare din cele trei probe de evaluare surprinde doar parțial constructele pe care intenționează a le măsura, validitatea de conținut a acestora raportat la cele 20 de sub-dimensiuni fiind relativ limitată. Pentru cea mai mare parte a probelor, scorul pentru o sub-dimensiune urma a fi acordat doar dacă participantul prezenta un anumit comportament. În mod evident, astfel de variabile includ multiple manifestări comportamentale posibile.

#### Cotarea Dimensiunilor

Ca o primă observație, cotarea dimensiunilor pe baza scalei în patru trepte nu beneficiază de o descriere detaliată a fiecărui nivel de dezvoltare, scale de cotare ancorate comportamental sau ancore comportamentale (*behaviorally anchored rating scales* – BARS). BARS reprezintă o scală de cotare în cadrul căreia diferitele variante de răspuns sunt definite în termeni comportamentali (Spector, 2008). Scalarea comportamentală permite evaluatorilor să urmărească pe durata fiecărui exercițiu acele comportamente specifice fiecărui nivel de dezvoltare al dimensiunilor investigate. În cadrul unui exercițiu de tip discuție de grup fără leader pentru dimensiunea Luarea deciziilor, evaluatorii primesc descrieri comportamentale specifice fiecărui nivel al respectivei dimensiuni. Cel mai scăzut nivel de dezvoltare poate fi însoțit de descrierea „refuză luarea unei decizii sau nu exprimă o decizie clară cu privire la două sau mai multe aspecte sau probleme pe care grupul trebuie să le rezolve”. Oferirea acestor descrieri comportamentale specifice permite urmărirea directă a comportamentelor relevate și centrarea atenției evaluatorilor pe apariția unor anumite comportamente. Atunci când nu sunt folosite ancorele comportamentale sau alt tip de descriere comportamentală, există riscul ca evaluatorii să nu identifice acele comportamente specifice dimensiunilor pe care le urmăresc sau să considere că alte manifestări comportamentale sunt reprezentative pentru o anumită dimen-



### Perspectiva științifică și cea a utilității în Assessment Center – Studiu de caz

siune. Un exemplu ar fi considerarea unui discurs fluent, drept un indicator al dimensiunii leadership. După cum se poate observa, diferențierile între nivelurile intermediare sunt foarte greu de identificat. Atât nivelul 2, cât și 3 implică faptul că persoana evaluată va manifesta mai puțin de jumătate dintre comportamentele așteptate în cadrul unei anumite dimensiuni.

Pentru niciuna din probele de evaluare nu au fost formulate descrieri comportamentale, acestea având un rol foarte important pentru modul de realizare al cotării dimensiunilor. Mai mult, lipsa ancorelor comportamentale predispune evaluatorii la a compara indivizii și a acorda scoruri într-o manieră comparativă, iar nu prin raportarea la un standard sau un nivel minimal așteptat. Nici măcar în ghidul interviului comportamental nu au fost incluse descrierile comportamentale pentru fiecare competență evaluată, deși acestea reprezintă o componentă cheie a acestui tip de interviu (Hoevemeyer, 2006).

Una din problemele critice ale sistemului de cotare a fost acela că evaluatorilor nu li s-a permis să calculeze mediile atunci când au avut oportunitatea de a identifica anumite comportamente specifice unei dimensiuni în două sau chiar în toate cele trei probe de evaluare. Această restricție elimină posibilitatea de a adăuga o validitate mai mare procesului de evaluare, eliminând una din componentele centrale ale AC, și anume posibilitatea de a evalua aceleași competențe sau dimensiuni prin intermediul unor probe de evaluare diferite. Mai mult, scorurile finale au reprezentat medii între scorurile oferite de diferiți evaluatori.

#### *Raportul Interpretativ*

Informațiile cuprinse în raportul interpretativ pot avea cel mult o utilitate justificativă, permițând explicarea motivelor pentru care au fost acordate anumite scoruri. Aceste rapoarte au avut un scop exclusiv de dezvoltare, urmând a fi oferite superiorilor persoanelor evaluate pentru a fi discutate împreună cu persoanele evaluate pentru a-i asista pe aceștia să își dezvolte respectivele dimensiuni, atunci când este cazul.

Graficul prezentat în prima parte a raportului redă scorurile obținute de persoanele evaluate, precum și nivelul de dezvoltare pe care îl

așteaptă compania pentru respectivele dimensiuni. Este greu de imaginat că nivelul standard așteptat de companie este uniform pentru toate dimensiunile și pentru toate tipurile de posturi pe care le ocupau persoanele evaluate în cadrul celor trei divizii. Astfel, atât pentru posturile cu o activitate relativ simplă, care nu necesită studii superioare (arhivar, dispecer), cât și pentru posturile care necesită o pregătire universitară și care presupun o activitate cu un grad ridicat de complexitate, s-a considerat că nivelul 3 de dezvoltare pentru toate dimensiunile ar asigura o performanță optimă. Nu numai că această abordare are un caracter intuitiv, fiind evident chiar și pentru nespecialiști că pentru posturile complexe sunt necesare comportamente diferite față de cele solicitate de cele cu un grad redus de complexitate, dar abordarea aceasta nediscriminantă, încalcă unul din principiile fundamentale care stau la baza evaluărilor de personal. Astfel, fiecare variabilă, dimensiune investigată contribuie diferit la performanța într-un anumit post, varianța performanței pentru posturi diferite fiind explicată prin variabile diferite și implicit prin niveluri diferite de dezvoltare ale respectivelor variabile.

Prezentarea comportamentelor punctuale manifestate în procesul de evaluare nu reprezintă decât o proporție foarte mică din eșantionul de comportamente specifice fiecărei dimensiuni sau variabile evaluate. Rolul unui proces de evaluare de acest tip este acela de a identifica un nivel de dezvoltare al respectivei dimensiuni, iar ulterior, pe baza respectivului nivel de dezvoltare se pot prezenta descrieri ale unui număr mult mai extins de comportamente specifice respectivei dimensiuni, comportamente care nu pot fi surprinse pe durata unei singure sesiuni de evaluare. Mai mult, prezentarea comportamentelor punctuale va ajuta participantul să nu mai manifeste acele comportamente într-o situație viitoare în care se va confrunta cu probe de evaluare similare. Axarea doar pe câteva comportamente punctuale nu va ajuta persoanele evaluate să își dezvolte dimensiunea respectivă în ansamblu, privând practic participanții din a primi un volum mult mai extins de informații despre propriul comportament, precum și despre ce schimbări comportamentale se așteaptă de la aceștia. Astfel de informații au rolul de a face

### Perspectiva științifică și cea a utilității în Assessment Center – Studiu de caz

din participanți, intervievați sau persoane evaluate mai bune, dar nu niște angajați mai eficienți. În plus, o anumită dimensiune nu va avea ca manifestări comportamentale doar acele comportamente sau declarații oferite de participanți pe durata evaluării. Considerăm această abordare ca fiind reduționistă și neadecvată atât din perspectiva utilității aplicative, cât și din cea științifică, unul din scopurile fundamentale ale cercetării sau evaluării științifice fiind posibilitatea de a generaliza rezultatele obținute.

#### 4. Concluzii

Mulți consultanți care profesază în domeniul evaluării de personal tind să respingă paradigma științifică, considerând-o una mai degrabă teoretică, lipsită de aplicabilitate sau utilitate practică. Prin argumentele prezentate în cadrul analizei critice, s-a demonstrat faptul că respectarea principiilor științifice în evaluarea de tip AC nu numai că oferă rigoare și precizie evaluării, ci și oportunitatea de a crește gradul de aplicabilitate și utilitate al rezultatelor și al deciziilor care sunt luate pe baza tip de evaluare. Atunci când AC-ul este construit fie de persoane care nu au o pregătire solidă în evaluarea psihologică, fie refuză să aplice principiile și recomandările metodologice specifice acestui domeniu, nu numai că utilitatea procesului de evaluare este compromisă, ci și clientul beneficiar este expus unor riscuri ridicate din punct de vedere juridic și administrativ.

Din punct de vedere aplicativ, o parte din erorile metodologice ale metodologiei expuse mai sus pot fi justificate. Astfel, utilizarea unei grile unice de competențe aduce avantajul lipsei discriminării între persoane din departamente diferite. Evaluarea unor dimensiuni diferite pentru angajați care ocupă diferite posturi atrage și utilizarea unor metode diferite de evaluare, astfel procesul de evaluare putând fi unul foarte diferit de la un departament la altul. Utilizarea unor sisteme diferite poate fi percepută de angajați ca fiind incorectă sau discriminatorie. Numărul relativ scăzut de dimensiuni ar putea fi explicat prin scăderea duratei totale de evaluare, crescând astfel rentabilitatea procesului. Cu toate acestea, în cadrul metodologiei prezentate mai sus, durata medie de evaluare a fost una foarte ridicată raportat la numărul relativ redus de dimensiuni investigate. Deși aparent procesul de cotare a dimensiunilor este unul mai flexibil, lipsa ancorelor comportamentale predispune evaluatorii la a acorda scorurile prin raportare la un set de criterii personal, care poate varia în funcție de experiența și cunoștințele fiecărui evaluator. Lipsa relativei standardizări a procesului de cotare fiind considerată o limită atât din punct de vedere științific, cât și din punct de vedere practic, aplicativ. Tot din punct de vedere aplicativ, modul de redactare al rapoartelor, prin raportarea exclusivă a comportamentului manifestat de angajat pe durata evaluării poate fi considerată insuficientă. În urma lecturării rapoartelor de evaluare, angajații vor învăța cum să se comporte într-un alt proces de evaluare, iar nu cum să

**Tabelul 1.** Analiza comparativă a adevărului științific și utilității practice a demersului aplicativ

Arie de analiză	Adevăre științifică	Utilitate practică
Dimensiunile evaluate	Dimensiunile evaluate nu au fost extrase pe baza analizei muncii sau a modelării competențelor, iar relevanța lor pentru performanță nu este identificată;	Utilizarea aceluiași dimensiuni indiferent de postul ocupat de angajați poate crea percepția corectitudinii și echității procesului de evaluare.
Metodele de evaluare	Toate metodele utilizate au fost de natură calitativă, având un grad scăzut de standardizare. Validitatea acestora raportat la performanța în diferitele posturi investigate nu este cunoscută;	Metodele de evaluare au fost ușor de administrat, instruirea evaluatorilor fiind facilă.
Cotarea dimensiunilor	Cotarea nu a fost realizată prin ancore comportamentale; posibilitatea de a colecta observații prin diferite metode de evaluare a fost restricționată;	Lipsa descrierilor comportamentale, a ancorelor comportamentale sau a oricărui alt tip de descriere comprehensivă face dificilă identificarea nivelurilor de dezvoltare ale dimensiunilor;
Raportul interpretativ	Din punct de vedere științific, rapoartele interpretative prezintă un grad scăzut de semnificație.	Utilitatea practică a rapoartelor interpretative este scăzută, acestea fiind focalizate doar pe comportamente punctuale care sunt mai mult sau mai puțin relevante pentru obținerea performanței.

---

**Perspectiva științifică și cea a utilității în Assessment Center – Studiu de caz**

manifeste acele comportamente relevante pentru performanță pe care compania le așteaptă.

Se poate, astfel, concluziona faptul că procesul de evaluare prezentat mai sus întrunește cu greu condițiile pentru a fi numit AC, practic având doar două componente specifice acestui tip de evaluare – utilizarea a doi evaluatori și mai mult probe de evaluare. Mai mult, atât ca utilitate practică, cât și ca nivel de adecvare științifică, metodologia de evaluare prezentată anterior conține numeroase erori din punct de vedere științific. Se poate observa faptul că, deși nu sunt respectate solicitări științifice fundamentale pentru AC, modul în care a fost structurat procesul de evaluare nu răspunde nici unor criterii de utilitate practică. Concluziile trase pe baza unor asemenea procese de evaluare pot fi foarte ușor puse sub semnul întrebării. Există o

mare probabilitate ca o ierarhizare la fel de relevantă să fi putut fi realizată prin metode mai eficiente din punct de vedere al costurilor, cum ar fi alocarea randomizată sau zarurile.

### Bibliografie

- Brannick, M. R., & Levine, E. L. (2002). *Job Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoevermayer, V., A. (2006). *High Impact Interview Questions*. New York, NY: Amacom.
- Pesci, J. (2006). Obituary – Douglas Bray. *The Industrial Organizational Psychologist*, 44, 1, 173-175.
- Spector, P., E. (2008). *Industrial and Organizational Psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Thornton III, G. C., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment Centers in Human Resource Management*. NJ: New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

**Eugen Avram (coord.)**  
***Psihologia sănătății organizaționale,***  
**vol. 1, 2011, 360 p.**

După cum precizează editorul, volumul își propune să prezinte o serie de studii moderne din aria psihologiei sănătății aplicate în mediile muncii. Observăm, încă din titlu, utilizarea termenului mai larg de sănătate organizațională (ca alternativă la sănătatea ocupațională), existând intenția de a cuprinde în lista de tematici și lucrări referitoare la managementul organizațional, managementul strategic sau la alte domenii care susțin performanța, eficiența, starea de coerență a sistemului organizațional. Sănătatea organizațională se referă la funcționarea optimă a omului la locul de muncă într-o serie de domenii specifice (siguranță, ergonomie, adaptare și performanță în raport cu cerințele postului, sănătate psihică și fizică, stare de bine, echilibru muncă-familie etc.).

Volumul este structurat în trei părți. Prima parte este dedicată prezentării fundamentelor teoretice și metodologice, pe parcursul a cinci capitole. Partea secundă rezervă patru capitole practicilor organizaționale actuale. Partea a treia, pe parcursul a șase capitole, tratează aspecte aplicative ale psihologiei sănătății organizaționale. În continuare, vom trece în revistă tematicile discutate în fiecare capitol.

**Partea I: Fundamente  
teoretico-metodologice**

*Siguranță și securitate la locul de muncă: premise pentru sănătatea ocupațională și organizațională* (Adriana I. Negrea, Adrian T. Brate) este un capitol introductiv în domeniul sănătății organizaționale. Capitolul clarifică mai multe moduri de aplicare a psihologiei sănătății în muncă, în contextul psihologiei organizaționale, pentru îmbunătățirea muncii, protecției și siguranței muncitorilor, precum și pentru promovarea sănătății la locul de muncă. Conform autorilor, sănătatea în muncă corespunde unei situații în care oamenii se simt bine, obțin un nivel înalt de performanță și au un nivel ridicat de bunăstare. Capitolul dezbate câteva direcții de cercetare în acest domeniu: starea de bine la

locul de muncă, siguranța ocupațională, stresul organizațional, climatul de siguranță, efecte ale insecurității în muncă asupra siguranței în muncă etc.

*O perspectivă comparativă asupra situației sănătății la locul de muncă pentru angajații din țările Uniunii Europene* ne este prezentată de Cristina Leovaridis. Sunt ilustrate statistici ale accidentelor la locul de muncă în UE. Se arată printre altele că în anul 2007 (conform Eurostat) 3,2% dintre angajații din EU-27 au avut un accident de muncă în anul anterior, ceea ce corespunde unui număr de 7 milioane de angajați. Aproximativ 10% dintre aceste accidente au fost accidente rutiere petrecute în timpul de lucru. Bărbații au o pondere mai mare decât femeile printre cei accidentați, iar accidentele apar mai frecvent la grupele de vârstă mai tinere.

*Modele ale stresului organizațional-ocupațional* (Adrian T. Brate) lansează ideea că stresul ocupațional ar trebui studiat și operaționalizat ca sistem dinamic de variabile interdependente (cauzalitate bidirecțională), nu ca simplă variabilă unidimensională. Sunt analizate modele precum: *Modelul stresului muncii*, propus de Katz și Kahn; *Modelul Stres Ocupațional* al lui House; *Teoria adecvării/ajustării persoană-mediului*; *Modelul procesual* al lui Mc Grath; *Modelul conceptual privind procesul S.O.* al lui Beehr și Newman; *Modelul bazat pe incertitudine ca sursă de S.O.*; *Modelul solicitare-control/suport*; *Modelul dezechilibrului efort-recompensă în muncă al S.O.*; *Modelul interdisciplinar de abordare a S.O.* propus de Schabracq și Cooper. La final, în baza acestor analize, Adrian Brate propune un model comprehensiv de diagnoză și gestionare a S.O.

*Conflictul muncă-familie: perspectiva individului* (Daniela Vercellino, Cristina Coman și Felicia Beldean) este un capitol ce tratează extensiv o serie de aspecte ale fațetelor confluc-tului muncă-familie, plecând de la definiții până la modele. De exemplu, *Modelul spillover (segmentation model)* susține că există o similaritate între ceea ce se întâmplă în mediul organizațional și evenimentele din viața personală, astfel încât in/satisfacția de la locul de muncă se reflectă și în familie (Staines, 1980). Astfel, experiențele și atitudinile de la serviciu ar fi transferate în viața de familie, afectând interacțiunea persoanei respective cu partenerul,



copiii și chiar cu sine însuși. *Modelul compensării (compensation model)* se poziționează în contrast cu modelul spillover, pornind de la ideea că există o relație inversă între experiențele de la locul de muncă și cele din familie, astfel încât acestea tind să devină antitetice. Prin urmare, indivizii se implică diferit în cele două aspecte ale vieții lor, ajungând să compenseze prin intermediul muncii ceea ce le lipsește din viața personală și invers. În prezentarea acestor modele, alături de alte modele interesante (*Modelul instrumental, Modelul conflictului*) autoarele argumentează robust natura bidirecțională a conflictului muncă-familie și de asemenea facilitarea între muncă și familie.

Capitolul: *Experiența șomajului: implicații la nivelul sănătății fizice și psihice* (Marius Drugaș) pornește de la cercetările transversale care demonstrează că, în general, eșantioanele de șomeri au nivele mai scăzute ale stării de bine decât persoanele angajate. Se argumentează că, pe măsura descreșterii resurselor financiare, apare un declin al stării de bine. Persoanele șomere care își caută fără succes un loc de muncă manifestă nivele din ce în ce mai ridicate ale ostilității, depresiei, anxietății, stresului; de asemenea acestea resimt mai acut simptome psihosomatice precum migrenele sau tulburările de somn. Studiile constată o mărime medie a efectului șomajului asupra sănătății mentale, echivalentă unei creșteri a problemelor psihice cu severitate clinică de la 16% la 34%. Efectul negativ este stabil de-a lungul ultimilor 30 de ani. Marius Drugaș expune și efectele șomajului asupra vieții de familie, dar și rezultatele interesante ale studiilor sale, care au evaluat variabile legate de autodeterminare, bunăstare psihologică, viața de familie și starea de sănătate.

#### Partea a II-a: Practici organizaționale

*Psihoterapia cognitiv-comportamentală individuală în tratarea unor probleme din viața profesională* (Irina Holdevici) este un capitol util celor care au sarcina de a consilia psihologic salariații cu probleme la locul de muncă. În acest capitol autoarea sistematizează tehnicile precum și etapele necesare în astfel de demersuri.

*Împuternicirea în organizații* (Eugen Avram și Valentin Cismaru) este un capitol de sinteză care oferă o clarificare asupra conceptelor de împuternicire organizațională și psihologică. Reținem dimensiunile primei forme: 1. Acces la informație, 2. Suport/ sprijin, 3. Resurse, 4. Oportunități de a învăța, a crește, a se dezvolta (Kanter, 1977, 1993). Din perspectiva opțiunii pentru una sau alta dintre practicile împuternicirii, s-a conchis că subordonații maturi (competențe înalte, demni de încredere, cu experiență, mai în vârstă) sunt potriviți pentru delegare și pentru a elabora ei înșiși deciziile comparativ cu subordonații mai puțin maturi, care solicită deseori suportul superiorului în elaborarea deciziilor. În mod curent, supervisorul acordă acestui tip de subordonat posibilitatea de a participa, însă nu îi acordă autonomie în decizii. Genul salariaților este o altă variabilă care influențează opțiunea pentru practicile împuternicirii. Datele existente arată că managerii au tendința de a utiliza pentru participare angajații femei, iar pentru delegare angajații bărbați (Leana, 1987). Punctul final al împuternicirii psihologice este *învățarea ajutorării – learned helpfulness* – adică dobândirea încrederii în sine, învățarea speranței ce derivă din controlul asupra evenimentelor prin participare și angajare în activitatea proprie și în lucrul cu alții. Autorii arată că acest construct prezintă patru aspecte psihologice: aprecierea existenței unui *sens* al muncii, sentimentul de *competență*, *auto-determinarea* în muncă, sentimentul *impactului* personal asupra muncii/rezultatelor.

*Standarde ale sănătății și securității ocupaționale în contextul sistemului de management integrat* (Adrian Marinescu) relevă o perspectivă mai puțin cunoscută psihologilor. Aflăm că, în afară de prescripțiile legislației și de studiile sau recomandările psihologice, există și seturi de standarde organizaționale între care standardul referitor la sănătatea și securitatea ocupațională (OHSAS 18001). Autorul ilustrează maniera de lucru în aria de auditare, expunând și date despre alte sisteme de management reglementate prin standarde organizaționale. Un aspect interesant este că aceste standarde nu sunt impuse, ci constituie o opțiune a conducerii. Cunoașterea acestor standarde con-



## Recenzii

stituie un plus în pregătirea demersurilor de siguranță și analiză de risc.

*Managementul calității: teorie și practică* (Alexandru Tașcu) constituie un ghid util înțelegerii perspectivelor și aplicațiilor în aria calității, cuprinzând definiții, modele și activități concrete. Sunt prezentate concepte și aplicații fundamentale: inspecția calității, controlul calității, sistemul de asigurare a calității, sistemul de management al calității (ISO 9000:2000), managementul calității totale (TQM – Total Quality Management).

### Partea a III-a: domenii aplicate

*Diagnoza organizațiilor educaționale prin intermediul „axiomei sociale”* (Alin Gavreliuc și Dana Gavreliuc) este un capitol care oferă explicații inedite asupra situației actuale a calității învățământului, prin prisma unor fenomene psihologice și sociale. Se constată că în educație persistă tipare comportamentale și valorice conservatoare responsabile de caracterul ineficient, nerelevant, inechitabil și de slabă calitate al învățământului românesc. Autorii propun ca studiul „patologiilor” sistemului să se realizeze printr-o abordare multi-nivelară, care să pună împreună registrele individual (personal), structural (societal), organizațional și, mai ales, cultural. Capitolul indexează o serie de cercetări aprofundate care se focalizează asupra relației dintre variabilele de personalitate (asociate unor tipare relaționale) și setul de dimensiuni culturale (axiome sociale, individualism-colectivism). Sunt ilustrate efectele pe care le au în organizațiile educaționale axiomele sociale (credințele generale despre lume, imperativele comportamentale implicite), dincolo de determinările contextuale sau particularismele acționale puse în mișcare de diverși actori sociali. Pregnanța colectivismului, este un factor identificat de autori în loturile cercetate. În baza acestuia se ilustrează importanța integrării în rețeaua „semnificativă”, accesul la „clanul care contează”, ca premise ale reușitei sociale, în dauna strategiilor meritocratice proprii individualismului. Corelația pozitivă identificată între auto-monitorizare și cinism social, ilustrează o altă fațetă duplicitară, care

nu se mai exprimă doar față de „celălalt” (ca în cazul machiavelismului), ci și față de sine. Autorii arată că există o tendință a școlii în general, și a universității, în special, de a modela pe cei din „sistem” într-o manieră mai degrabă centrată pe dependență și duplicitate relațională și instituțională.

*Stresul universitar consecutiv formulei post-Bologna* (Aurel I. Clinciu) ne oferă câteva răspunsuri interesante la întrebarea: „Ce consecințe a avut introducerea sistemului Bologna la nivelul personalului din învățământ?”. Cercetarea aduce câteva concluzii interesante: deși nivelul de stres ocupațional este mai mare pentru reprezentantele genului feminin, mediul academic pare a fi unul mai propice pentru împlinirea nevoii lor de autorealizare, susținută de un nivel de aspirații/așteptări mai ridicat. Deși vârstele „senioriale” se asociază cu creșteri reale în planul nivelului de expertiză academică, concretizat în titluri științifice și grade academice, capacitatea de gestiune a noului și a schimbării pare a se asocia mult mai strâns cu vârstele tinere, în pofida faptului că pârghiile puterii de decizie nu aparțin acestora. În mediul academic investigat, câteva dintre caracteristicile considerate a intra în definiția de gen masculină tind să vireze spre reprezentantele genului feminin (internalitate, stimă de sine mai ridicată etc.), care știu să utilizeze datele lor naturale într-o luptă constructivă cu stresul, imprimând acestuia importante valențe adaptative.

*Sănătatea organizațională în context stasiologic: partidele politice* (Daniel Șandru) ne oferă o imagine largă asupra partidelor politice: poziționare conceptuală, origini, funcții, tipuri, cadrul instituțional al sănătății organizațiilor politice. Autorul analizează principiul democrației, principiul majorității, pluralismul, fiecare putând să aibă un revers în sfera sănătății organizaționale (exemplu: adoptarea unei democrații în mod superficial sau rigid, pluralismul ineficient, centralizarea decizională, birocratizarea) manifestat printr-un sindrom specific.

*Cultura reală și ideală în organizațiile neguvernamentale* (Corina I. Voicu) realizează o introducere în conceptul de cultură organizațională, în specificul organizațiilor neguvernamentale și prezintă date empirice culese în mai multe astfel de organizații. Autoarea arată că

## Recenzii

există o tendință generală a personalului ONG-urilor de a prefera orientarea spre reușită și sprijin și de a dezavua orientarea spre putere. Diferențele între cultura preferată și cea reală, reprezintă un factor ce întreține simptomele de stres, conform autoarei.

*Optimizarea serviciilor de sănătate* (Cornel Mihalache) este un capitol în care descrierea particularităților serviciilor de sănătate se îmbină cu relevarea unor fenomene care împiedică personalul medico-sanitar să performeze la adevărata capacitate. Rezultă un paradox organizațional: deși salariații sistemului de sănătate sunt foarte bine pregătiți, politicile guvernamentale îi împiedică să își îndeplinească obiectivele în condiții propice. Deficitul financiar creează perioade de gol în achizițiile de medicamente și materiale, în condițiile în care sume uriașe sunt alocate „strategiilor” eșuate de prevenția unor viruși sau „pandemii” neconfirmate (prevenția cancerului de col uterin la copii, gripa porcină etc.).

Ultimul capitol al volumului *Dezbateri cu privire la strategiile de resursele umane din domeniul sanitar* (Dumitru Mohan și Aurel G. Mohan) argumentează pe baza unor date statistice că politicile de sănătate din România au multe lacune în privința managementului resurselor umane, fiind necesară o re-considerare a acestora și alinierea la cele europene.

Chiar dacă la o privire superficială, sănătatea organizațională poate fi considerată, de unii, „o altă abstracțiune” a psihologilor, la o privire mai atentă, fiecare poate să conștientizeze, în existența sa organizațională, importanța acesteia. Criza economică, întărită de criza morală au făcut probabil ca sănătatea organizațională să intre tot mai clar în vizorul specialiștilor, ca o resursă finită, ce ar trebui gestionată eficient.

În acest context, volumul coordonat de Eugen Avram oferă o incursiune eclectică asupra acestui domeniu de interes central – sănătatea organizațională. Lucrarea are meritul de a fi încercat să delimiteze granițele acestui concept și factorii care participă cu ponderi diferite la dinamica sa, autorii volumului oferind nu doar o sinteză a unor informații și date din literatura internațională, ci, în egală măsură, a unora din peisajul concret, autohton.

Fără a avea pretenția unei soluții ultime, exhaustive, proiectul invită cititorul la reflecție, coordonatorul fiind deschis la ideea includerii într-un volum suplimentar a unor noi contribuții teoretice și empirice, legate de sănătatea organizațională.

Lector dr. Romeo Zeno Crețu  
Catedra de Psihologie,  
Universitatea din București

**Pamela Shockley-Zalabak,  
Sherwyn P. Morreale, Mihchael Z. Hackman**  
*Building the High-trust Organization,*  
Jossey-Bass, 2010, 256 p.

Încrederea în mediile organizaționale, în relațiile clienți-prestatori, reprezintă un fenomen care suscită interesul oamenilor de afaceri, al managerilor, al cercetătorilor organizaționali sau de piață. În mod surprinzător, unii angajatori plasează pe primul loc între criteriile de selecție a personalului „să fie de încredere”, „să fie loial”. Alții caută parteneri de afaceri „serioși” sau „de încredere”, adică parteneri care „să nu creze probleme”, pierderi. Într-o definiție empirică, a avea încredere în alții cu care colaborăm presupune asumarea voluntară a unui risc având credința că ei nu ne vor produce pagube.

Pamela Shockley-Zalabak este Cancelarul Universității Colorado Springs și profesor de comunicare. De-a lungul anilor s-a preocupat și de cercetarea încrederii organizaționale publicând diverse studii, lansând un model cu cinci dimensiuni ale încrederii (Competența, Deschidere și Onestitate, Grijă față de angajați/acționari, Fidelitate, Identificare). În 2008 a publicat și în România un studiu despre evaluarea încrederii organizaționale (2008, în lucrarea „Încrederea Organizațională”, Avram, E., Ed. Universitară, București, iar în 2010 a onorat cu un capitol tot despre încredere volumul *Managementul sistemelor și organizațiile sănătății*, (coord.) Ciurea, A.V., Cooper, C.L., Avram, E., Ed. Universitară „Carol Davila”, București.).

Lucrarea *Building the High-trust Organization*, la care autoarea a colaborat cu alți doi

## Recenzii

autori recunoscuți, reprezintă poate una dintre cele mai incitante apariții pe această tematică, propunându-și să formeze efectiv un set de competențe strategice, având și un CD adițional.

În partea întâi (Introducere în modelul încrederii) se argumentează rolul încrederii (costul neîncrederii este reprezentat de creșterea riscurilor în afaceri, adâncirea crizelor deja existente etc.). Autorii descriu o serie de mituri ale încrederii și arată că există remedii pentru a le depăși (miturile sunt: „încrederea contează, dar putem face puține lucruri în această privință”, „dacă sunt cinstit, alții au încredere în mine”, „integritatea nu echivalează cu încrederea”). Încrederea este o experiență organizațională multifacetată, este determinată cultural, se bazează pe comunicare, este un fenomen multi-dimensional. Sunt analizate aceste aspecte, apoi sunt oferite exemple, studii de caz cu privire la continuumul și optimumul încrederii. Încrederea este pusă în relație directă cu „excelența organizațională”. A doua secțiune a primului capitol ilustrează, cu exemple, cele cinci dimensiuni ale încrederii, oferind studii de caz, teme de gândire și se încheie cu argumentarea relației dintre încredere și satisfacție, încredere și eficiență.

În partea a doua, „Înțelegerea celor cinci dimensiuni ale încrederii”, sunt redate profile organizaționale corespunzătoare fiecărei dimensiuni (organizația competentă, organizația deschisă/ onestă, preocupată de colaboratori etc.). Interesante sunt strategiile propuse pentru a dezvolta aceste dimensiuni. De exemplu, pentru competență se propun următoarele modalități de acțiune: strategia 1: Evaluează competența și încrederea în competență. Managerii trebuie să se implice în această evaluare și să își ghideze demersurile după mai multe categorii de întrebări. Este scopul și viziunea noastră clară și relevantă în raport cu mediul de afaceri? Sunt liderii capabili să susțină viziunea? Au încredere investitorii-cheie în competența liderilor? Stabilim obiective realiste, ambițioase? Au încredere investitorii-cheie în acestea? Strategia noastră susține, are legătură cu obiectivele? Investitorii-cheie au încredere în această strategie? Structura susține obiectivele? Investitorii-cheie au încredere că această structură este favorabilă? Realizăm lucrurile eficient, eficace? Au încredere investitorii-cheie în capacitatea

noastră, în abilitatea noastră de a îmbunătăți lucrurile și a depăși punctele slabe? Răspundem noi eficace la schimbare, criză și provocări? Au încredere investitorii-cheie în abilitatea noastră de a schimba și de a aborda crizele și provocările în mod eficace? Unde greșim? Unde trebuie să schimbăm? La fel se procedează și pentru celelalte strategii (evaluează scopul și viziunea, evaluează conducerea, organizează structura pentru rezultate, dezvoltă competențe, condu schimbarea), dar și pentru celelalte dimensiuni. Textul scris într-o manieră interactivă este presărat cu o serie de informații privind experiența de consultanță a autorilor, a unor specialiști recunoscuți, dar și cu studii de caz apărute în publicațiile de specialitate sau în presă.

În partea a treia „Crearea încrederii în organizație” cartea tratează două aspecte: confruntarea cu provocările (identificarea provocărilor, globalizarea, organizațiile virtuale, inovația, creativitatea și riscul, conflictul, crizele, viitorul). Construirea încrederii presupune acțiuni precum: înțelegerea neîncrederii, depășirea neîncrederii, configurarea profilului încrederii organizaționale, identificarea măsurilor productivității pentru monitorizarea încrederii, evaluarea politicilor și procedurilor, alinierea viziunii direcțiilor strategice, operațiunilor și încrederii, educație pentru lideri, echipe, mediu virtual și contribuții individuale, dezvoltarea strategiei de comunicare.

Iată un exemplu de *plan de management al crizelor* care ar conduce la creșterea nivelului de încredere: 1. dezvoltă o declarație despre principiile sau abordarea care vor fi aplicate în tratarea crizei. 2. dezvoltă o listă comprehensivă de crize posibile în organizația ta. 3. formează o echipă pentru criză, în general un lider senior conduce echipa, compusă din membri ce acoperă ariile comunicării, legislației, resurselor umane, cercetării, medicinei, operațiunilor, tehnologiei, siguranței, securității, transportului și afacerilor guvernamentale. 4. dezvoltă un centru pentru crize echipat cu tehnologie de comunicare și alte materiale sau provizii ce servesc ca posibile răspunsuri și linii de comunicații în caz de criză. 5. dezvoltă o listă a investitorilor cheie incluzând adversarii și evaluează-i pe fiecare. 6. pune la punct o analiză a nevoilor de resurse care ar putea rezolva sau

ameliora crizele potențiale. 7. dezvoltă o declarație cu impact în comunicarea publică. 8. pregătește informațiile fundamentale despre organizație și politicile ei. 9. stabilește un sistem de alertă care specifică liniile de comunicare cu investitorii în legătură cu problemele potențiale și dacă este posibil cu acțiunile propuse pentru a avertiza apariția crizelor.

Lucrarea se finalizează cu paragraful intitulat „Încrederea este cel mai important lucru”. Argumentele în favoarea acestei aserțiuni vizează atât indivizii, cât și organizația ca întreg. Încrederea transformă indivizii și întreaga organizație, construirea ei este un imperativ al conducerii. Profesioniștii din organizație sunt membrii importanți ai echipelor de promovare a încrederii, ajutând organizațiile să conecteze interese, comportamente și rezultate. Încrederea este un stimulent al prestațiilor de calitate, al rezultatelor excelente, ea înfrânează sentimentele de frică, stimulează apariția variantelor care pot fi alese. Preocuparea de a construi încrederea se materializează în antrenarea și realizarea idealurilor și proiectelor de viitor.

Lecturarea cărții semnate de Pamela Shockley-Zalabak, Sherwyn P. Morreale, Mihchael Z. Hackman creează o plăcută satisfacție intelectuală și un sentiment de confort, antrenându-ne competențele în planul managementului și comportamentului organizațional. Datele ei pot servi fiecărui manager, angajat și, desigur, psihologilor implicați în domeniul resurselor umane sau al altor activități din aria muncii. De asemenea, informațiile pot constitui un veritabil material pentru programe de dezvoltare organizațională.

Lector univ. dr. Eugen Avram  
Catedra de Psihologie,  
Universitatea din București

**Marian Popa,**  
***Statistici multivariate aplicate în psihologie,***  
**Editura Polirom, Iași, 2010, 358 p.**

Importanța statisticii, atât în domeniul psihologiei, cât și în domeniul științelor socio-umane este deja recunoscută la scară largă. Ea

constituie o exigență a calității în cercetarea științifică, devine o cerință a pregătirii profesionale. O lucrare recentă foarte apreciată este *Statistici multivariate aplicate în psihologie*, autor Conf. univ. dr. Marian Popa (Universitatea din București, Facultatea de Psihologie). Domnia sa este titularul disciplinelor statistică psihologică, psihologie militară (ciclul de licență); metodologia cercetării, analiza statistică a datelor, evaluarea performanțelor profesionale, psihologie aeronautică (master) și statistică avansată (școala doctorală). Este doctor în psihologie al Universității „Al I. Cuza” din Iași, iar din 1998 este certificat ca psiholog de aviație în conformitate cu criteriile EAAP (European Association for Aviation Psychology). În 2001 a absolvit cursul Human Factor Accident Prevention and Investigation, organizat de EAAP și Institute of Air Navigation Services, Luxemburg. Este autor a peste cincizeci de studii de psihologie și psihologie aeronautică. Este membru în Asociația Psihologilor din România, International Council of Psychologists și European Association of Methodology.

Volumul de față continuă demersurile editoriale ale autorului în domeniul statisticii (în anul 2008 a apărut, tot la Polirom, *Statistică pentru psihologie. Teorie și aplicații SPSS*). Cartea de față vizează statisticile multivariate care depășesc nivelul testelor statistice bivariate, ceea ce conferă avantaje în procesarea datelor științifice, dar și dezavantaje specifice. Obiectivul principal al cărții îl reprezintă analiza riguroasă și înțelegerea procedurilor statisticii multivariate, însă autorul oferă date valoroase privind reșantionarea, mărimea efectului, analiza de putere, variabile covariante sau variabile mediatore.

Contribuția editorială este structurată în 14 capitole, primele două fiind dedicate recapitulării noțiunilor fundamentale din statistica bivariată (fără de care asimilarea abordărilor multivariate este practic imposibilă), la care se adaugă completări privind noțiunile de limite de încredere, metoda bootstrap, precum și erorile de decizie statistică. Următoarele trei capitole sunt rezervate unor concepte esențiale pentru statistica avansată, cum ar fi puterea testului, adică probabilitatea de a respinge o ipoteză de nul atunci când aceasta este cu adevărat falsă,



## Recenzii

analiza de putere, mărimea efectului, noțiuni generale despre analiza statistică multivariată, analiza valorilor excesive și a valorilor lipsă, impactul acestora asupra datelor statistice fiind dezbătut în detaliu în capitolul cinci. Procedurile statistice multivariate debutează cu regresia liniară multiplă (capitolul șase), fiind urmată de corelația parțială, respectiv regresia logistică binomială. De la capitolul nouă până la capitolul doisprezece sunt parcurse riguros tehnicile de analiză de varianță, penultimul și ultimul capitol al volumului fiind destinate analizei exploratorii, respectiv analizei de cluster.

În primul capitol găsim descrierea inferenței statistice, precum și prezentarea detaliată a primului tip de inferență și anume estimarea caracteristicilor unei populații pe baza datelor obținute la nivel de eșantion. Sunt reluate concepte fundamentale ca indicatorii și parametrii statistici (fiind dezbătută distincția clară dintre cele două noțiuni), reprezentativitatea unui eșantion, distribuția de eșantionare, teorema limitei centrale, eroarea standard și intervalele de încredere. În legătură cu eroarea standard este delimitat conceptul de *variabilitate*, existând variabilitate primară, secundară, respectiv variabilitatea erorii. Sunt ilustrate modalități de calcul cu programul SPSS a erorii standard și a intervalelor de încredere pentru media populației, pentru proporția unui eșantion, cât și pentru diferența dintre proporțiile a două eșantioane. Spre final, autorul oferă modalitatea de calcul a intervalelor de încredere prin tehnica modernă bootstrap, bazată pe generarea unor eșantioane multiple și calcularea indicatorilor pentru acestea, principalul avantaj al metodei fiind acela de a nu impune condițiile preținse de modelul distribuțiilor teoretice.

În capitolul al doilea sunt relevate detalii despre testarea ipotezelor, sunt operaționalizate noțiuni fundamentale precum ipoteza cercetării, ipoteza de nul, scorurile standard, deciziile statistice, respectiv erorile statistice. Autorul atrage atenția asupra modalității de a emite o ipoteză de cercetare: este lipsită de valoare dacă nu derivă din cercetări anterioare, din observații, ori din raționamente justificate. Dezbaterile asupra erorilor statistice și asupra aspectelor critice ale testării ipotezei de nul pun problema relativității rezultatelor unei cercetări, chiar și în

condițiile unei confirmări pozitive a ipotezei cercetării. Este reluat conceptul de interval de încredere, de data aceasta pentru testul statistic la nivelul populației, fiind exemplificate diverse modalități de calcul.

Capitolul trei este dedicat exclusiv fundamentării noțiunilor de puterea testului și mărimea efectului. Puterea testului, adică probabilitatea de a admite ipoteza cercetării când aceasta este adevărată, depinde de modalitatea de proiectare și derulare a unei cercetări, volumul eșantionului, variabilitatea, modelul de cercetare, precum și testul statistic ales având un impact direct asupra puterii. Strâns conectată cu puterea testului apare și noțiunea de mărimea efectului, care reprezintă intensitatea relației dintre variabile ori mărimea diferenței dintre medii. Sunt ilustrate tehnici de calcul a intervalului de încredere pentru mărimea efectului, iar ultimele pagini ale acestui capitol sunt concentrate în direcția analizei de putere care poate fi analiză de putere apriorică, post-hoc, de compromis ori analiza criteriilor.

Capitolul patru reprezintă un prim pas spre statistica multivariată, „Analiza statistică multivariată - noțiuni generale”, fiind construit în așa fel încât complexitatea acesteia să nu constituie un obstacol în calea cititorului. Sunt stabilite obiectivele principale ale statisticilor multivariate, fiecare obiectiv având tehnici specifice de abordare. Amplificarea numărului de variabile analizate simultan și dificultățile de interpretare a rezultatelor obținute sunt aspecte care primesc atenția cuvenită în cadrul acestui capitol. „Analiza preliminară a datelor statistice” conține perspectiva cercetătorului prudent care, înainte de a trece la etapa testării ipotezelor, trebuie să se preocupe de înțelegerea datelor obținute, de detectarea potențialelor erori ori a valorilor excesive, precum și de verificarea îndeplinirii condițiilor impuse de procedurile statistice. Autorul prezintă modalitățile de detectare și tratare a valorilor excesive, ori a celor lipsă, modalitățile de evaluare a normalității distribuțiilor, a liniarității și a omogenității varianței, tehnici de analiză numerică și grafică a datelor, cât și impactul evaluării preliminare a datelor asupra concluziilor ulterioare ale cercetării.

Prima categorie de proceduri multivariate (tehnici corelaționale și predictive) este anali-



zată în capitolul șase al cărții: „Regresia liniară multiplă”. Înainte de descrierea modelului de predicție multivariată sunt reluate noțiunile de bază ca predicția imperfectă, regresia către medie, dreapta de regresie și eroarea de predicție. Modelul regresiei liniare multiple are la bază predicția valorilor unui criteriu pe baza mai multor predictori. Sunt dezbătute probleme, cum ar fi condițiile și limitările modelului, alegerea eșantionului adecvat, obiectivele regresiei multivariate, respectiv analiza de putere pentru regresia multiplă. Desigur, este exemplificată procedura de calcul a regresiei multiple cu programul SPSS, procedură care presupune implicit și evaluarea validității modelului de predicție.

În „Corelația parțială și semiparțială” apare soluția statistică a intercondiționării multiple dintre variabile. Corelația parțială se referă la asocierea dintre două variabile cu menținerea constantă a efectului altei/altor variabile, iar cea semiparțială înseamnă corelația dintre două variabile cu eliminarea impactului altei variabile, însă doar în raport cu una dintre ele. În acest capitol sunt incluse și modalitățile de calcul cu SPSS a acestor corelații, este descrisă și tehnica de inferență cauzală numită „compararea încrucișată longitudinală a corelațiilor”, iar la final sunt sintetizate cercetări recente ilustrative pentru corelațiile parțiale.

În capitolul opt este introdusă regresia logistică binomială, care are același obiectiv ca și regresia liniară, doar că în cazul regresiei logistice predicția valorilor variabilei dependente se realizează prin determinare procentuală. În primul rând, sunt identificate atât similitudinile cu regresia liniară, cât și aspectele specifice regresiei logistice. Înainte de exemplificarea și interpretarea calculului regresiei logistice cu SPSS, este descris în profunzime modelul regresiei logistice, prin analiza expresiei grafice a acesteia, precum și prin introducerea unor concepte-cheie cum ar fi raportul de șansă, coeficientii logit, verosimilitatea maximă și mărimea efectului regresiei logistice.

A doua categorie de proceduri multivariate, care cuprinde tehnicile de testare a ipotezelor factoriale, este abordată începând cu capitolul nouă numit „Analiza de varianță factorială”. Se oferă o fundamentare conceptuală a analizei de varianță, apoi se prezintă analiza de putere și

mărimea efectului în cadrul acestui model. La efectuarea procedurii ANOVA factoriale cu SPSS se adaugă precizarea condițiilor impuse de utilizarea acestei proceduri, analiza rezultatelor oferite de prelucrarea datelor, modalitatea de raportare a rezultatelor și nu în ultimul rând, cercetări ilustrative pentru analiza de varianță factorială.

Următorul capitol este dedicat unei proceduri statistice mai noi și anume analiza de covarianță, care în esență este o extensie a analizei de varianță în care rezultatele modelului factorial sunt evaluate după ajustarea valorilor variabilei dependente în funcție de una sau mai multe covariante, care de regulă generează o variabilitate suplimentară în model. Astfel, sunt oferite sugestii privind controlul numărului covariantelor alese, privind utilitatea modelului și modalitatea de interpretare a rezultatelor, care trebuie să respecte, în primul rând, condițiile legate de omogenitatea varianței și omogenitatea pantei de regresie.

Capitolul unsprezece, „Analiza multivariată a varianței (MANOVA) și a covarianței (MANCOVA)” este concentrat în jurul acestor două modele multivariate, care față de analiza de varianță, respectiv de covarianță, presupun includerea unei combinații de două sau mai multe variabile dependente. Sunt analizate atât avantajele, cât și dezavantajele acestui tip de procedură multivariată cum ar fi probabilitatea mai mică a erorii de tip I, surprinderea unor constructe mai complexe, dar și limitarea la îndeplinirea unor condiții de utilizare care generează și apariția unor rezultate neclare. În continuare, sunt descrise etapele interpretării MANOVA/MANCOVA, iar pe baza analizei rezultatelor obținute în urma efectuării exemplelor de calcul cu SPSS, autorul oferă un model generic de raportare a concluziilor unor astfel de studii.

Analiza de varianță pentru măsurări repetate este abordată detaliat în capitolul următor. În primul rând, sunt prezentate aspectele pozitive ale modelului cum ar fi putere mai mare, volum redus al eșantionului, variabilitatea erorii mai mică, dar și aspectele negative specifice ca pierderea participanților, apariția efectelor de exercițiu, de oboseală sau a efectului de ordine. Urmează apoi încadrarea acestui tip de analiză în anumite categorii (ANOVA-MR one-way,

## Recenzii

ANOVA-MR two-way, respectiv mixtă), a doua jumătate a capitolului fiind compusă din efectuarea acestor proceduri cu SPSS-ul și interpretarea rezultatelor.

Tema penultimului capitol este una dintre tehnicile de detectare a structurii și de reducere a datelor aleasă de autor și anume analiza factorială exploratorie. Sunt menționate scopurile analizei factoriale, cum ar fi evaluarea conceptualizării unui construct psihologic, reducerea numărului de variabile, respectiv validarea construcției unui instrument. Aproximativ șapte pagini sunt destinate exclusiv dezbaterii problemelor fundamentale care apar în acest tip de analiză, rotația sau identificarea factorilor constituind doar o parte dintre aspectele problematice.

Ultimul capitol cuprinde analiza de cluster, procedură complexă de detectare a structurii și de reducere a datelor. Sunt oferite sugestii legate de aspectele importante ale selectării cazurilor, respectiv ale selectării variabilelor, iar în privința metodelor de calcul al similarității cazurilor sunt prezentate mai multe opțiuni printre care se află și evaluarea corelației dintre cazuri, evaluarea distanței ori a asocierii dintre cazuri. În legătură cu metodele de grupare a cazurilor, autorul acordă atenție metodelor bazate pe aglomerarea ierarhică și a celor bazate pe partiționarea iterativă. Nu în ultimul rând, sunt descrise strategii care pot constitui surse importante de informație privind validitatea și validarea unei structuri de cluster.

Îmbinarea armonioasă dintre partea teoretică și partea practică a statisticii, care se regăsește la fiecare procedură în parte, structura logică a textului, organizarea omogenă, analiza și sinteza explicită a materialului din cadrul fiecărui capitol, cercetările ilustrative pentru fiecare model de cercetare (studii care pot constitui surse de inspirație pentru noi cercetări), referințele bibliografice consistente, majoritatea dintre cele mai recente, constituie modalități de facilitare a înțelegerii unui domeniu complex, care din păcate încă este evitat ori tratat cu superficialitate.

Pe parcursul lecturii, se pot remarca prudența și obiectivitatea autorului față de rezultate, precum și asumarea permanentă a limitelor unei cercetări, fiindu-ne oferite explicații alternative pentru concluziile de la finalul studiilor,

în special dacă nu sunt respectate condițiile de proiectare și regulile metodologice, care au drept obiectiv confirmarea corectitudinii rezultatelor obținute și protejarea de erorile oricum dificil de evitat.

În lucrare transpare vasta experiență practică și de cercetare a autorului. Bazată pe o multitudine de surse bibliografice, pe o serie de analize complexe și detaliate, pe relevarea soluțiilor și a multor explicații profunde, cartea este recomandată tuturor psihologilor. Ea trebuie să se afle în biblioteca fiecărui absolvent de psihologie, masterand sau doctorand. Practicienii își pot lărgi sfera cunoașterii și pot furniza servicii suplimentare care contribuie la creșterea prestigiului lor și al domeniului pe care îl reprezintă.

Livia Niculae  
psiholog practicant  
Psihologie organizațională

**Romeo Zeno Crețu**  
***Amprenta comportamentală***  
***și evaluarea personalității,***  
**2010, Editura Polirom, Iași, 248 pag.**

Psihologia personalității este larg aplicată în domeniul organizațional. Teoriile și modelele cu grad mai mare de generalitate sunt intens analizate în vederea utilizării lor în ariile aplicate. În anul 2010 a apărut o lucrare fundamentală în psihologia personalității, *Amprenta comportamentală și evaluarea personalității*, semnată de Romeo Zeno Crețu. Cartea prezintă o serie de noi perspective de abordare a comportamentului și ne provoacă la gândirea unor oportunități de utilizare a datelor în activitățile din teritoriul psihologiei muncii și organizațională. Aceasta cuprinde analize profunde ale comportamentului, având vaste referințe în neuropsihologie precum și în statistică. Ea aduce în discuție numeroase cercetări și teorii elaborate atât în psihologia socială, cât și în neuroștiințe.

Lucrarea este structurată în șase capitole: 1. Amprenta psihocomportamentală, 2. Environmentul, biologicul și amprenta personalității, 3. Paradigme alternative în operaționalizarea per-

sonalității, 4. Personalitatea: construct de nivel macro sau micro?, 5. Modelări ale amprentei comportamentale, 6. Modelări alternative ale amprentei. Studiind literatura de specialitate, autorul observă că nu toate datele evidențiate de cercetările pe întreaga populație au relevanță la nivel individual: e mai bine să iei un om și să aplici pe el o mie de teste decât să iei o mie de oameni și să îi testezi o singură dată, obții mult mai multe date și poți face mult mai multe lucruri cu ele. Capitolele ilustrează evoluția realizărilor științifice avute în vedere, prin alternarea prezentării teoriilor cu studii de caz și cu analiza critică.

Noțiunea de amprentă comportamentală are un grad crescut de abstractizare, reprezentând răspunsurile noastre la schimbările ce au loc constant în mediul în care trăim. Când ne confruntăm cu o situație asemănătoare, căutăm să repetăm *patternurile de răspuns* ce au fost eficiente într-o anumită situație. Comportamentele pot fi modificate de o serie de neurotransmițători (cum ar fi dopamina, serotonina, adrenalina, acetilcolina etc.) ce răspund de ele. Neurotransmițătorii sunt responsabili de o serie de răspunsuri, cum ar fi: anxietatea, introversiunea, depresia, inteligența, iar nivelurile lor sunt modificate de două categorii de factori: *interni*, ce țin de persoană (cercetările realizate de Galaburda și Pascual-Leone în 2003 au demonstrat că orice acțiune sau gând al unui individ aduce cu el modificări în planul biochimic al organismului), *externi* la care suntem constant expuși, cum ar fi: stresul, alimentația, stilul de viață (sedentar, sportiv), programul de somn, consumul de droguri, fumatul etc. Rezultă că, pentru a performa la locul de muncă este nevoie să menținem un echilibru între toți acești factori externi ce ne pot modifica comportamentele. Acestea se răsfrâng apoi în acțiunile noastre și este necesar să căutăm să ne menținem gândirea optimistă, căutând să acordăm fiecărui lucru importanța sa, fără a ne panica atunci când o anumită sarcină nu a ieșit chiar la nivelurile așteptate. Conduita se poate reorganiza, din repertoriul comportamental se pot activa *patternurile de răspuns* ce au fost eficiente în anumite situații și astfel un nou ciclu se poate declanșa până se obține rezultatul.

Cel de al doilea capitol: *Environmentul, biologicul și amprenta personalității* subliniază

rolul mediului social în dezvoltarea personalității și în realizarea amprentelor comportamentale. Sunt prezentate cazurile a două fete lup, cărora li s-au aplicat tehnici de integrare socială, însă niciodată nu s-a reușit ștergerea amprentelor definitorii pentru viața de lup. Nu s-a reușit recuperarea deficitului de dezvoltare astfel încât să atingă standardul intelectual corespunzător vârstelor biologice. În opinia lui Arnold Gesell „cultura umană acționează asemeni unui gigantic aparat de condiționare fără de care am rămâne la nivelul unui simplu animal”. Astfel, copiii nu devin personalități umane în absența expunerii și inserției în mediul social. În lumina acestor cercetări, autorul conchide că manifestările comportamentului organizațional sunt puternic „amprentate” de experiențele timpurii, din familie. Un psiholog sau chiar un manager pot anticipa comportamentul unui candidat sau salariat cunoscând experiențele acestuia în alte locuri de muncă și chiar în viața sa personală, de familie. Stilul de viață, situațiile parcurse, modalitățile concrete de coping în raport cu stresorii, experiențele de instruire, activitățile de educație sunt repere ale comportamentului productiv, ale conduitei la locul de muncă, amprentele rămânând puternic implantate în „codul comportamental” al angajatului.

În cel de al treilea capitol: *Paradigme alternative în operaționalizarea personalității*, aflăm mai multe aspecte despre autoritate și obediență, datele „lărgind” înțelegerea noastră în mediile instituționale. Romeo Zeno Crețu aduce în discuție experimentele ce demonstrează faptul că factorii externi situaționali pot controla răspunsul sistematic al indivizilor. Sunt amintite sau descrise cercetări impresionante referitoare la: forța autorității și obediența (experimentul lui Milgram, 1963), obediența colectivă (experimentul natural de obediență colectivă, condus de reverendul Jones), autoritatea instituționalizată și obediența patologică (celebrul Stanford Prison, experiment condus de Zimbardo). Aceste experimente atestă faptul că, în prezența unei autorități individuale sau instituționale, oamenii anulează variabilele de personalitate din ecuația comportamentală și manifestă un comportament de obediență totală indiscutabilă, fiind în stare să comită acte de maximă atrocitate. Istoria a demonstrat ce înseamnă autoritatea, prin forță

## Recenzii

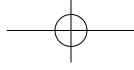
Adolf Hitler a indus în toate instituțiile și domeniile sociale obediența și comportamente de exterminare pe care germanii le-au aplicat feroce asupra altor categorii populaționale. Milioane de evrei, dar și alte naționalități au fost supuse exterminării, abuzurilor fizice, psihice. Sunt date și alte exemple de atrocități comise în secolul 21: soldații americani ce fuseseră însărcinați să asigure paza deținuților speciali de la închisoarea Abu Ghraib din Bagdad în 2003 au aplicat tortura, violul, sodomia și homicidul. Sinuciderea colectivă în numele credinței este un alt exemplu. În România perioada comunismului a pus în scenă autoritatea și obediența și, din păcate, mulți adulți de astăzi aplică la locul de muncă sau în familie comportamentele amprentate de era ceaușistă. Se vorbește și încă se simt în multe instituții atitudinile și mentalitățile organizaționale post comuniste. Din păcate există și un efect mai profund: adulții de azi își exercită influența asupra copiilor și perpetuează patternurile comportamentale învechite, retrograde. Practic noua generație de tineri, deși s-a născut după dispariția comunismului, este puternic amprentată de erorile educaționale trecute. Așa găsim răspunsul la întrebarea „cum este posibil ca mulți tineri să manifeste o serie de comportamente neprogresiste, să fie foarte puțin orientați către învățare și performanță?”. Răspunsul este evident: mulți tineri au un profil pasiv, delăsător, neperformant fiind educați de părinți modificați de un regim al obedienței. În România se apreciază foarte mult oamenii „cuminiți”, suntem învățați și astăzi să fim obedienți în ce privește relația cu șeful, familia, partenerul de viață etc. Mulți salariați care au respectat dictonul „capul plecat sabia nu-l taie” au fost promovați și motivați să continue tragicul ciclu al obedienței, așa încât șefii de azi promovează manageri după „chipul și asemănarea lor” apreciind obediența. După promovare, aspiranții obedienți deveniți șefi pun în scenă autoritatea patologică și întrețin ciclul, la rândul lor creează specialiștii în autoritatea și obediența de mâine. În România, cei neobedienți au fost prost-văzuți, au schimbat nenumărate locuri de muncă, unii au ajuns într-un job în care se vede frapant discrepanța între competențele lor și nivelul de studiu și cerințele jobului, fie au rămas pe lângă casa părinților

reproșându-li-se constant că au fost cheltuiți bani degeaba cu ei și că acum nu sunt buni de nimic. Consideram că ar fi foarte util studiul mecanismelor comportamentale, a cadrelor contextuale și a manierei în care stimulii financiari produc în companiile și instituțiile de stat modificări drastice ale valorilor, performanței și structurilor de personalitate a angajaților.

Cel de al patrulea capitol: Personalitatea: construct de nivel macro sau micro? reia una din ideile prezentate anterior și anume faptul că, deși în urma unor cercetări putem obține anumite variații în ceea ce privește comportamentul unor persoane, într-o anumită situație și într-un anumit loc, acest fapt nu ne ajută deloc în a putea prezice comportamentul unei singure persoane din respectivul eșantion. Mai mult, dacă avem două persoane cu același nivel de manifestare la anumite trăsături, acest lucru nu înseamnă că vor avea obligatoriu aceeași dinamică intra-subiectivă. Autorul subliniază că dezvoltarea, structura și funcționarea comportamentului, în loc de a fi universale, sunt specifice individului. Extrapolând aceste informații la nivel organizațional, rezultă recomandarea ca psihologii să facă evaluări minuțioase la nivel individual, folosind modelele generale, însă fără a se rezuma la aceasta, fiind necesară surprinderea unor aspecte particulare ale structurii și dinamicii comportamentale a angajatului evaluat.

În ce privește capitolul cinci: Modelări ale amprentei comportamentale, sunt identificate tulburările de personalitate cele mai întâlnite, „triggerii” ce activează patternurile psihocomportamentale și amprentele comportamentale specifice lor. Ampretele comprimă modul unic de coping al individului în mediul său social și permit explicația stării actuale și predicția evoluției viitoare. Capitolul ne ajută să aprofundăm o tematică dezbătută în psihologia organizațională: impactul unor tendințe accentuate ale personalității asupra conducerii, culturii organizaționale, inclusiv asupra unor proceduri de management al resurselor umane. Eșecul unor organizații chiar are la bază comportamentul și personalitatea mai mult sau mai puțin „tulburată” a unor lideri.

Capitolul șase: Modelări alternative ale amprentei, trece în revistă câteva posibile modele ale amprentei personalității: modelări neu-



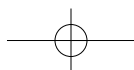
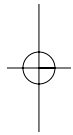
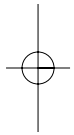
## Recenzii

ronale, simularea unei rețele neuronale în caz individual, simularea unei rețele neuronale în cazul unei diade. Rezultatele obținute prin simulări neuronale și cele din intervențiile psihoterapeutice cognitiv-comportamentale au confirmat faptul că fiecare individ dispune de un mod subiectiv de reprezentare a stimulilor interni și externi și respectiv că fiecare individ deține o amprentă comportamentală specifică doar lui.

În concluzie, recomandăm această lucrare psihologilor din domeniul resurselor umane, ei având posibilitatea să își extindă orizontul cunoașterii și înțelegerii personalității și a comportamentului. Pornind de la amprentele individuale, se pot organiza mai eficient modalitățile de integrare, adaptare, schimbare la locul de muncă. Managementul conflictului, pro-

movarea, stimularea performanței, dar și alte operațiuni de management al personalului se bazează pe scheme și strategii aplicative însă, în mod necesar, succesul lor depinde de aprofundarea datelor cu privire la stilul comportamental, la caracteristicile concrete ale actorilor implicați în demersurile de optimizare proiectate și propuse de către specialiști. Nu în ultimul rând, cartea lui Romeo Zeno Crețu am putea spune că reprezintă un reper care ne oferă noi pârghii pentru a ști să ne cunoaștem mai bine pe noi înșine, să îi cunoaștem mai profund pe clienții noștri, pe angajații organizațiilor pentru care lucrăm.

Predescu Lucia Gabriela Cristiana  
psiholog practicant  
Psihologie organizațională





## Conferința Națională de Psihologie Industrială și Organizațională – București, 2011

Daniela Vercellino

În perioada 7-9 Aprilie a.c. a avut loc la București ediția a XI-a a Conferinței Naționale de Psihologie Industrială și Organizațională organizată de către APIO, cu sprijinul SNSPA-Facultatea de Comunicare – Departamentul de Psihologie. Așa cum se întâmplă în fiecare an, conferința a reunite specialiști în resurse umane, studenți și psihologi din toate colțurile țării. Am reușit astfel să împărtășim pe parcursul a două zile experiențele noastre, cercetările noastre din domenii variate: studiul emoțiilor, comportamentul contraproductiv, stresul ocupațional, testarea psihologică, probleme legate de munca în echipă, etc. Peste 100 de participanți au venit din Timișoara, București, Cluj, Sibiu, Iași și Constanța.

O noutate a conferinței din acest an a fost reprezentată de introducerea secțiunii State of the art. În cadrul acesteia, specialiști în domenii variate au împărtășit audienței ultimele noutăți din aria subiectelor „fierbinți” în cercetarea internațională. Astfel, la secțiunea Early career – Coralia Sulea a detaliat subiectul comportamentului contraproductiv în organizații: analiza implicațiilor pentru sănătatea organizațională; la secțiunea Midd-career level – Anca Domuța ne-a vorbit despre testarea intelectului în situații organizaționale, expunerea sa intitulându-se „Ce ne spun abilitățile cognitive ale unei per-

soane”, iar la secțiunea Established professional – Dumitru Borțun și Camelia Crișan ne-au prezentat aspect legate de instanțe organizaționale ale responsabilității sociale corporative.

Momentul culminant al conferinței a fost dat de prezentarea profesorului Gian Vittorio Caprara, de la Universitatea „La Sapienza” din Roma, Italia, care ne-a detaliat ultimele cercetări în domeniul psihologiei personalității. Expunerea sa intitulată „Personality psychology and psychological practice: current directions and perspectives” a reușit să umple până la refuz sala mare a Centrului Nato, locul de desfășurare al conferinței.

Un moment mult așteptat a fost legat de decernarea premiului Horia Pitariu. Juriul, după analiza mai multor lucrări autohtone, publicate în ultimii doi ani, a ales lucrarea colegilor noștri de la Timișoara, Coralia Sulea și Laurențiu Maricuțoiu. Îi felicităm pe această cale încă odată și sperăm ca din ce în ce mai mulți cercetători români să se poată mândri cu acest premiu.

Suntem convinși că deși ritmul conferinței a fost alert, cu multe expuneri și discuții, a reușit și în acest an să își atingă obiectivul. Cu toții am plecat cu idei aplicabile sau cu direcții ulterioare de cercetare.

<sup>1</sup> SNSPA-FCRP București, Departamentul de Psihologie / OS România.  
Adresa de corespondență: daniela.vercellino@comunicare.ro.

## A 15-a conferință a Asociației Europene de Psihologia Muncii și Organizațională

Daniela Andrei<sup>1</sup>

La sfârșitul lunii mai a acestui an (25-28 mai), a avut loc la Maastricht, Olanda, cea de 15-a conferință a Asociației Europene de Psihologia Muncii și Organizațională (European Association of Work and Organizational Psychology – EAWOP), cu tematica „Munca decentă și dincolo de aceasta”. Această conferință reprezintă, din doi în doi ani, forumul de întâlnire al psihologilor și practicienilor din domeniul psihologiei muncii și organizaționale din Europa și nu numai. Organizatorii locali au fost reprezentanți de divizia de Psihologia muncii și organizațională a Institutului de Psihologie din Olanda și de Facultatea de Psihologie a Universității Maastricht. Aceștia au colaborat cu reprezentanții EAWOP pentru a duce la bun sfârșit organizarea acestui eveniment de o amploare și complexitate ridicată la care, în acest an, au participat peste 1000 de cercetători și practicieni, care au alcătuit un program ce a cuprins 240 secțiuni de prezentări paralele, simpozioane, dezbateri, prelegeri și alte evenimente.

Tema conferinței, axată pe munca decentă, izvorăște din dorința organizatorilor ca, în aceste perioade dominate de criza economică și nevoia frecventă a unor decizii drastice în domeniul economic, psihologiei muncii și organizaționale să contribuie la transformarea și eficientizarea organizațiilor, precum și la luarea în considerare a aspectelor umane atunci când se iau decizii organizaționale. Atât prelegerile invitate, cât și dezbaterile organizației și secțiunile de prezentări au fost orientate înspre această tematică, iar discuțiile purtate în aceste cadre au dus la formularea, în finalul conferinței, a unei declarații pentru munca decentă adoptată de Asociația Europeană De Psihologia Muncii și Organizațională (EAWOP). Această declarație este disponibilă și poate fi accesată la următoarea adresă: [http://www.eawop2011.org/DECLARATION%20WORK%20%20DECLARATION\\_final\\_.pdf](http://www.eawop2011.org/DECLARATION%20WORK%20%20DECLARATION_final_.pdf).

Prelegerile invitate din acest an au fost susținute de către Dr. Fred Morgenson, Profesor de Management la Michigan State University, SUA, de către Dr. David Guest, Profesor de Psihologie Organizațională și Managementul Resurselor Umane la Kings College, Londra, și de către Dr. Greet Vermeylen, Research Manager la Eurofound, Surveys and Trends Unit. Prof Morgenson a deschis seria prelegerilor cu o prezentare pe tema „Cine este responsabil pentru munca de calitate?” insistând mai ales pe rolul psihologilor pentru asigurarea acesteia. Mai mult, prelegerea domniei sale a încercat să re/suscite interesul pentru adâncirea cercetărilor în domeniul design-ului muncii și a reușit aceasta pe deplin prin faptul că a prezentat, cu charismă, o fața nouă și modernă a acestei arii de cercetare care de multe ori ajunge să ni se pară demodată sau depășită. Prelegerea Prof. Guest a relaționat practicile de management al resurselor umane cu eforturile de căutare continuă a angajatului fericit și productiv. În aceste cadre, Prof. Guest ne-a oferit practic o incursiune în cercetările pe tematica relației dintre satisfacția la locul de muncă și performanță dar și pe tematica rolului cercetării și a practicilor de management al resurselor umane în a asigura performanța și starea de bine a angajaților. Ultima prelegere invitată, susținută de Dr. Greet Vermeylen, a avut ca temă „Calitatea muncii și a angajării în Europa – rezultatele anchetei cu privire la condițiile de muncă în Europa”. În cadrul acestei prelegeri, ni s-a oferit o imagine comprehensivă cu privire la percepțiile pe care cetățenii europeni le au cu privire la condițiile de muncă, imagine bazată pe o cercetare amplă, la nivel european, derulată în 2010. Datorită efortului organizatorilor, toate aceste prelegeri pot fi încă

<sup>1</sup> Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca

#### **A 15-a conferință a Asociației Europene de Psihologia Muncii și Organizațională**

accesate, live, pe site-ul conferinței: <http://www.eawop2011.org/program.htm>.

Nu în ultimul rând, în acest an organizatorii au venit cu două noutăți: dezbaterile organizate pe o anumită tematică și ziua practicienilor. În ceea ce privește dezbaterile interactive, formatul propus de către organizatori a constat în prezentări a câte 10-15 minute realizate de către doi participanți principali la dezbateri, urmate de discuții interactive între ei și participanții din sală, moderate de către un moderator. Conferința din anul acesta a beneficiat de două astfel de dezbateri. Prima i-a avut ca participanți principali pe Prof. Fred Morgenson și Prof. Robert Roe, care au deschis discuțiile pe tematica muncii decente și a fost moderată de Prof. Fred Zijlstra. Cea de-a doua dezbateri, moderată de Prof. D. Rousseau, s-a centrat pe întrebarea „Avem nevoie de o Psihologie a muncii și organizațională bazată pe evidențe?” (evidence based) și a beneficiat de participarea Prof. D. Guest și a Dr. B. Damen, expert în management bazat pe evidențe. Și aceste dezbateri sunt disponibile prin înregistrări live pe site-ul conferinței.

Cealaltă noutate, ziua practicienilor, a fost proiectată în așa fel încât să întărească partici-

parea profesioniștilor din practică în cadrul evenimentelor științifice, dar și să contribuie la întărirea rețelelor sociale. Această zi a combinat activități din programul general al conferinței cu activități proiectate special pentru practicieni, activități menite să faciliteze împărtășirea experiențelor practice, dezbateri critice și socializarea și schimbul de informații. Mai multe detalii pot fi obținute prin accesarea înregistrărilor din această zi la <http://www.eawop2011.org/information.htm>.

Conferința s-a încheiat cu un moment solemn, în care s-a citit declarația EAWOP pentru munca decentă și ulterior căreia a fost onorată contribuția covârșitoare a Prof. R. Roe la dezvoltarea acestei manifestări științifice, a EAWOP, dar și a psihologiei muncii și organizațională europene.

În ansamblu, putem spune că această conferință reprezintă o oportunitate pentru dezvoltarea profesională a cercetătorilor, dar și practicienilor din domeniul Psihologiei muncii și organizaționale, și așteptăm cu mare interes propunerile EAWOP pentru cea de-a 16-a conferință din 2013, care va avea loc în Munster, Germania.

## PSIHOLOGIA RESURSELOR UMANE

### Ghid pentru autori

Editorii

Acest document reprezintă „Ghidul pentru Autori”. Cuprinde instrucțiuni privind formatul și limbajul care trebuie utilizat pentru manuscrisele trimise la revista Psihologia Resurselor Umane. De asemenea, acest document poate fi găsit și pe site-ul Asociației de Psihologie Industrială și Organizațională ([www.apio.ro](http://www.apio.ro)).

Acest „Ghid Pentru Autori” este alcătuit după Manual de Publicat APA, Ediția a-VI-a.

#### Trimiterea și formatul manuscrisului

Toate manuscrisele pentru revista Psihologia Resurselor Umane trebuie trimise la următoarea adresă de e-mail: [revista@apio.ro](mailto:revista@apio.ro).

Pentru redactarea manuscrisului vă rugăm să utilizați fontul Times New Roman 12, spațierea de 1,5 și setările paginii A4. Fiecare pagină va fi numerotată în colțul drept de sus. Marginea de sus și de pe lateral trebuie să aibă cel puțin 2,5 cm sau 1 inch. Un exemplu complet de manuscris poate fi găsit în Manual de Publicat APA, Ediția a-VI-a.

#### Publicații

Lucrările acceptate sunt re-edite. Autorii trebuie să revizuiască și să facă corecturi în noua lucrare editată. Editorul revistei Psihologia Resurselor Umane va contacta autorul corespondent, după ce în prealabil lucrarea a fost acceptată pentru a fi inclusă într-un număr al revistei.

Dacă lucrarea dumneavoastră a fost acceptată, vă rugăm să anunțați editorul în ceea ce privește schimbările datelor dumneavoastră de contact sau absențele îndelungate.

#### Pagina copertă

Prima pagină a manuscrisului trebuie să includă următoarele informații:

##### 1. Titlu

Un titlu trebuie să fie o precizare concisă a temei principale a lucrării și să permită identificarea aspectelor teoretice sau a variabilelor examinate și a relației dintre ele. Titlul trebuie să fie redactat cu litere mari și mici (*sentence case*), să fie centrat în raport cu marginile paginii și poziționat în partea superioară a acesteia.

##### 2. Numele autorului și afilierea (afilierile) instituționale

Numele autorului va fi prezentat în următoarea formă: Primul prenume, inițialele altor prenume și numele de familie.

Afilierea instituțională trebuie să reflecte instituția/locația cu care a fost asociat autorul în momentul derulării cercetării. Dacă un autor nu are afiliere instituțională, trebuie specificate orașul și țara de rezidență sub numele autorului. Afilierea instituțională ar trebui centrată sub numele autorului, în rândul următor.

##### 3. Nota despre autor

Această secțiune include următoarele:

- Primul paragraf trebuie să includă afilierea departamentală la momentul cercetării pentru toți autorii, după următorul model: numele autorului, exact cum apare la secțiunea anterioară, virgulă, numele departamentului, virgulă, numele universității, punct și virgulă, numele următorului autor ș.a.m.d. iar la sfârșit se adaugă un punct.
- Al doilea paragraf trebuie să includă schimbările privind afilierea autorului, survenite după realizarea cercetării, după următorul model: [numele autorului] este acum la [afilierea].

## Ghid pentru autori

- Al treilea paragraf trebuie să includă mulțumiri (numai pentru sprijinul financiar din granturi sau de alt tip, orice alte înțelegeri speciale privind drepturile de autor, mulțumiri pentru sprijin personal) și circumstanțe speciale (care trebuie prezentate înaintea mulțumirilor).
- Al patrulea paragraf trebuie să includă informații despre autorul de contact: adresa poștală și o adresă de e-mail.

Nota despre autor va fi plasată în pagina de titlu, după titlu, autori și afiliere. Sintagma „Nota despre autor” va fi poziționată centrat. Fiecare paragraf va fi scris separat. Nota despre autor nu este numerotată sau citată în text.

### Pagina de rezumat

Rezumatul (*abstract*) și titlul lucrării sunt plasate pe pagina 2. Rezumatul nu trebuie să depășească 150 de cuvinte. Eticheta Rezumat trebuie să apară cu litere mari și mici, centrat, în partea de sus a paginii. Rezumatul trebuie să aibă un singur paragraf, adică să fie redactat fără alineate. Autorul va propune și un titlu scurt.

Rezumatul va fi scris în limba Engleză, Franceză și Română. Este necesar să fie incluse 3-5 cuvinte cheie după fiecare rezumat, în cele trei limbi.

### Paginile textului principal

În pregătirea manuscrisului, autorul va începe cu o introducere care va fi plasată pe pagina 3. Titlul manuscrisului va fi scris cu litere mari și litere mici, centrat în partea de sus a paginii și urmat de conținutul textului lucrării.

Secțiunile următoare ale lucrării vor fi prezentate fără spații libere. Când începe o nouă secțiune, aceasta nu trebuie poziționată pe o pagină nouă.

Această parte a lucrării trebuie să includă:

- Prezentarea problemei. Această secțiune prezintă problema specifică care va fi investigată și descrie strategia de cercetare. Această secțiune nu trebuie etichetată ca Introducere.

- Explorarea importanței problemei. Această secțiune prezintă motivul pentru care problema necesită o nouă cercetare. Autorul va prezenta această problemă în funcție de tipul de cercetare (studiu empiric, review sistematic și meta-analiză, lucrare metodologică sau studiu de caz).
- Descrierea literaturii relevante și evidențierea continuității logice între cercetările anterioare și cercetarea propusă.
- Precizarea fiecărei ipoteze formulate și oferirea unui argument teoretic privind modul în care a fost desprinsă din teorie sau conectată logic cu studiile anterioare.

### Metodă

Această secțiune descrie detaliat cum a fost realizat studiul, incluzând și definițiile conceptuale și operaționale ale variabilelor utilizate în studiu. Autorul ar trebui să includă:

- Descrierea eșantionului, prin descrierea caracteristicilor majore ale acestuia, în special a caracteristicilor care pot conta în interpretarea rezultatelor.
- Procedura de eșantionare, prin descrierea modalității de selecție a participanților: metoda de eșantionare, procentul celor care au fost contactați și au participat la cercetare, numărul participanților care s-au oferit să participe la cercetare etc.
- Mărimea eșantionului, putere și precizie.
- Măsurătorile prin descrierea metodelor utilizate pentru a colecta datele și a îmbogăți calitatea măsurătorilor.
- Designul de cercetare.
- Manipulări experimentale sau proceduri.
- Descrierea sarcinilor.

### Rezultate

Această secțiune sumarizează datele colectate și analiza datelor realizată pentru a testa ipotezele propuse. Autorul trebuie să raporteze analiza datelor cât mai detaliat, astfel încât să permită justificarea concluziilor. Pentru mai multe informații, autorul va consulta Manualul APA, Ediția a-VI-a.



## Discuții

Această secțiune evaluează și interpretează implicațiile rezultatelor, autorii făcând referire la ipotezele propuse. Autorul va examina, interpreta, cataloga rezultatele și va face inferențe pe baza lor. Autorul va insista pe consecințele teoretice sau practice ale rezultatelor obținute. De asemenea, trebuie prezentate limitele studiului și ale direcțiilor viitoare de cercetare.

## Bibliografie

Referințele sunt citările în ordinea alfabetică de la sfârșitul lucrării. Această listă trebuie să includă toate lucrările citate în cadrul manuscrisului. Referințele trebuie scrise după următorul model:

### 1. Reviste (exemple selective)

Autor, A.A., Autor, B. B., & Autor, C.C. (an). Titlul articolului. *Titlul Jurnalului*, xx, pp-pp. doi: xx.xxxxxxxx

Autor, A.A., Autor, B.B., Autor, C.C., Autor, D.D., Autor, E.E., Autor, F.F., ... Autor, Y.Y. (an). Titlul articolului. *Titlul Jurnalului*, xx, pp-pp. doi: xx.xxxxxxxx

Autor, A.A., Autor, B. B., & Autor, C.C. (an). Titlul articolului. *Titlul Jurnalului*, xx, pp-pp.

Autor, A.A., & Autor, B.B. (in press). Titlul articolului. *Titlul Jurnalului*. Retrieved from <http://cogprints.org/5780/1/ECSRAP.F07.pdf>

### 2. Cărți

Autor, A.A. (an). *Titlul lucrării*. Locație: Editură.

Autor, A.A. (an). *Titlul lucrării*. Retrieved from <http://www.xxxxxxx>

Autor, A.A. (an). *Titlul lucrării*. doi: xxxxx  
Editor, A.A. (Ed.) (an). *Titlul lucrării*. Locație: Editură.

### 3. Capitole din cărți (exemple selective)

Autor, A.A., & Autor, B.B. (an). Titlul capitolului. In A. Editorul, B. Editorul, & C. Editorul (Eds.), *Titlul cărții* (pp. xxx-xxx). Locație: Editură.

Autor, A.A., & Autor, B.B. (an). Titlul capitolului. In A. Editorul, B. Editorul, & C. Edi-

torul (Eds.), *Titlul cărții* (pp. xxx-xxx). Retrieved from <http://www.xxxxxxx>

Autor, A.A., & Autor, B.B. (an). Titlul capitolului. In A. Editorul, B. Editorul, & C. Editorul (Eds.), *Titlul cărții* (pp. xxx-xxx). Locație: Editură. doi: xxxxxxxx.

### 4. Conferințe și simpozioane (exemple selective)

Contributor, A.A., Contributor, B.B., Contributor, C.C., & Contributor, D.D. (an, lună). Titlul lucrării. In E.E. Chairperson (Chair), *Titlul simpozionului*. Symposium conducted at the meeting of [Numele Organizației], Locația.

Presenter, A.A. (an, lună). *Titlul lucrării sau posterului*. Paper or poster session presented at the meeting of [Numele Organizației], Locație.

### 4. Lucrări nepublicate (exemple selective)

Author, A.A. (an). Titlul manuscrisului. Unpublished manuscript [or "Manuscript submitted for publication," or "Manuscript in preparation"].

Pentru o descriere detaliată a procedurii privind citarea altor tipuri de lucrări decât cele listate anterior, autorii vor consulta Manualul APA, Ediția a-VI-a.

## Note de subsol

Notele de subsol sunt utilizate pentru a oferi informații suplimentare sau pentru a confirma statutul drepturilor de autor.

## Anexe

Anexele manuscrisului (etichetate ANEXA 1, ANEXA 2 etc.) conțin materiale suplimentare față de conținutul lucrării, cum ar fi informații legate de proceduri metodologice lungi, calcule etc.

## Tabele și figuri

Autorul trebuie să numeroteze toate tabelele și figurile cu cifre arabe, în ordinea în care au fost menționate pentru prima dată în textul

## Ghid pentru autori

manuscrisului, indiferent dacă o discuție mai detaliată a tabelului sau figurii este prezentă ulterior în text. Autorul ar trebui să le eticheteze Tabelul 1, Tabelul 2 ș.a.m.d. sau Figura 1, Figura 2 ș.a.m.d.. Prezentați prima dată toate tabelele, ulterior figurile. Plasați tabelele și figurile după anexele de la sfârșitul manuscrisului și indicați poziția fiecăruia/fiecăreia în text astfel:

-----  
 Inserați Tabelul 1 aici  
 -----

Fiecare tabel sau figură trebuie să aibă o propoziție de introducere în text. Formatul acceptat este cel standard (canonic). Fiecare tabel trebuie să raporteze un singur tip de analiză (care trebuie să fie identificată din denumirea tabelului) și fiecare coloană și rând trebuie să conțină un singur tip de date.

### Citări

Este important ca autorul să menționeze fiecare lucrare citată în manuscris în secțiunea Bibliografie. Autorii pot cita în text astfel:

#### 1. Un singur autor

Numele și anul: S-a arătat că X este asociat cu Y (Autor, an)

Numai anul: Autorul (an) a arătat că ...

#### 2. Doi autori sau mai mulți autori

Când o lucrare are doi autori, autorul trebuie să citeze numele ambilor autori ori de câte ori apare referința în text.

Când o lucrare are trei, patru sau cinci autori, autorul trebuie să citeze toți autorii prima dată. În citările ulterioare va fi inclus numele primului autor urmat de sintagma et al. (fără Italic și cu un punct după al.) și anul apariției lucrării.

#### 3. Două sau mai multe lucrări citate

Autorul trebuie să ordoneze citările în ordine alfabetică. Două sau mai multe lucrări ale aceluiași autor (sau ale aceluiași grup de autori) publicate în același an vor fi marcate prin adăugarea unui „a”, „b” ș.a.m.d. după anul publicării.

#### 4. Lucrări fără autor identificat sau Autor anonim

Când o lucrare nu are un autor identificat, autorul trebuie să citeze în text titlul lucrării și anul. Se va poziționa între ghilimele titlul articolului, capitolului sau a paginii web și se va marca cu Italic numele revistei, cărții, broșurii sau a raportului:

- privind angajamentul organizațional („Study Report”, 2011)
- cartea *Corelate motivaționale* (2011)

#### 5. Numărul paginilor în citări

Pentru a cita o parte specifică dintr-o anumită sursă, autorul trebuie să indice pagina, capitolul, figura, tabelul sau formula. Întotdeauna va fi menționat numărul paginii:

- (Johnny, 2011, p. 13)

#### 6. Sursele secundare

Când sursele originale nu sunt disponibile în format fizic, autorul trebuie să menționeze a doua sursă în lista bibliografică iar în text să menționeze lucrarea originală și să citeze sursa secundară:

- raportul elaborat de Minnie (citată în Smith, 2011).

*Vă mulțumim pentru atenția acordată instrucțiunilor specificate în acest ghid – va ușura munca celor implicați în publicarea acestei reviste.*

## HUMAN RESOURCES PSYCHOLOGY

### Guide for authors

The Editors

This document represents the “Guide for Authors”. It covers the format and language to be used for manuscripts submitted to Human Resources Psychology. Also, this document can be found on the webpage of the Romanian Association of Industrial and Organizational Psychology ([www.apio.ro](http://www.apio.ro)).

This “Guide for Authors” follows the 6<sup>th</sup> APA Publication Manual.

#### Manuscript Submission and Format

All manuscripts for the journal Human Resources Psychology should be submitted to the following e-mail address: [revista@apio.ro](mailto:revista@apio.ro).

To edit the manuscript please use Times New Roman 12-point type, 1.5 line spacing and the A4 page setting. Each page will be numbered in the upper right corner. The top and side margins should be left of at least one inch or 2.54 cm. A full example of a manuscript can be found in the 6<sup>th</sup> APA Publication Manual.

#### Publications

Accepted papers are copy-edited and retyped. Authors have to review edits and proof-read their work. The editor of Human Resources Psychology will contact the corresponding author after the editor assigns your work to an issue.

If your work is accepted, please keep the editor informed of changes in your contact information and of long absences.

#### Front Page

The first page of the manuscript should include the following information:

#### 1. Title

The title should be a concise statement of the main topic and should identify the variables or theoretical issues under investigation and the relationship between them. It should be typed in sentence case, centered between left and right margins, and positioned in the upper half of the page.

#### 2. Author name(s) and institutional affiliation(s)

Author name(s) will be presented in the following form: first name, middle initial(s), and last name.

Institutional affiliation should reflect the institution/location where the author(s) were when the research was conducted. When an author has no institutional affiliation, the city and state of residence below the author's name should be specified. The institutional affiliation should be centered under the author's name, on the next line.

#### 3. Author's note

This section should include the following:

- First paragraph should include the departmental affiliations at the time of the study for all authors as follows: name of the author as it appears in the byline, comma, department name, comma, university name, semicolon, next author name, and so on, and end with a period.
- Second paragraph should include any changes in author affiliation subsequent to the time of the study as follows: [author's name] is now at [affiliation].
- Third paragraph should include acknowledgments (only for grants or other financial support, any special agreements concerning authorship, thanks for personal assistance) and special circumstances (disclose them before the acknowledgements in this paragraph).

## Guide for authors

- Fourth paragraph should include information about the person to contact in terms of mailing address and e-mail.

Place the author note on the title page, below the title, byline, and affiliation. Center the label *Author Note*. Start each paragraph of the note with an indent, and type separate paragraphs for the authors' names and current affiliations, changes in affiliations, acknowledgments, and special circumstances, if any, along with the person to contact. The author note is not numbered or cited in the text.

### Abstract Page

The abstract as well as the title of the work go on page 2. The abstract should be no longer than 150 words. The label *Abstract* should appear in sentence case, centered, at the top of the page. Type the abstract itself as a single paragraph without paragraph indentation. Place a running head (short title).

The abstract will be written in English, France and Romanian. It is necessary to include 3-5 key words after each abstract, in all these three languages.

### Main body text pages

In preparing your manuscript, begin the introduction on page 3. Type the title of the manuscript in sentence case centered at the top of the page, and then type the text. The remaining sections of the article follow each other without a break; do not start a new page when a new heading occurs.

This section should include the following:

- Introduction of the problem. This section will present the specific problem under the study and describe the research strategy. There is no need to label this section as Introduction.
- Explore importance of the problem. This section states why the problem deserves new research. State explicitly this problem according to the type of the study (empirical study, literature review and meta-analysis, methodological paper and case study).

- Describe relevant scholarship by discussing the relevant related literature and demonstrating the logical continuity between previous and present work.
- State each tested hypothesis clearly and provide a theoretical argument for how it was derived from theory or is logically connected to previous data and argumentation.

### Method

This section describes in detail how the study was conducted, including conceptual and operational definitions of the variables used in the study. Authors should include the following:

- Sample description, by describing the main characteristics with particular emphasis on characteristics that may have bearing on the interpretation of results.
- Sampling procedure by describing the procedures for selecting participants in terms of sampling method, the percentage of the sample approached that participated, the number of participants who selected themselves into the sample.
- Sample size, power and precision.
- Measures and covariates by describing the methods used to collect data and to enhance the quality of the measurements.
- Research design.
- Experimental manipulations or procedures.
- Task description.

### Results

This section summarizes the collected data and the analysis performed on the data to test the proposed hypotheses. Report the data analysis in sufficient detail to justify your conclusions. For more information please consult the 6<sup>th</sup> APA Publication Manual.

### Discussion

This section evaluates and interprets the implications of the results, especially with respect to original hypotheses. Examine, inter-

pret, and qualify the results and draw inferences and conclusions from them. Emphasize any theoretical or practical consequences of the results.

Also, the limits of the study and possible future studies can be considered in this section.

## References

References are your entries in the *alphabetical list at the end* of your article or research note. This list should include all the works you have cited throughout the manuscript. The references should be formatted as follows:

### 1. Periodicals (selective examples)

Author, A.A., Author, B. B., & Author, C. C. (year). Title of article. *Title of Periodical*, xx, pp-pp. doi: xx.xxxxxxxx

Author, A. A., Author, B. B., Author, C. C., Author, D. D., Author, E. E., Author, F.F., ... Author, Y.Y. (year). Title of article. *Title of Periodical*, xx, pp-pp. doi: xx.xxxxxxxx

Author, A.A., Author, B. B., & Author, C. C. (year). Title of article. *Title of Periodical*, xx, pp-pp.

Author, A.A., & Author, B.B. (in press). Title of article. *Title of Periodical*. Retrieved from <http://cogprints.org/5780/1/ECSRAP.F07.pdf>

### 2. Books

Author, A. A. (year). *Title of work*. Location: Publisher.

Author, A. A. (year). *Title of work*. Retrieved from <http://www.xxxxxxx>

Author, A. A. (year). *Title of work*. doi: xxxxx

Editor, A. A. (Ed.) (year). *Title of work*. Location: Publisher.

### 3. For chapters in a book or entry in a reference book (selective example)

Author, A.A., & Author, B.B. (year). Title of chapter or entry. In A. Editor, B. Editor, & C. Editor (Eds.), *Title of book* (pp. xxx-xxx). Location: Publisher.

Author, A.A., & Author, B.B. (year). Title of chapter or entry. In A. Editor & B. Editor (Eds.), *Title of book* (pp. xxx-xxx). Retrieved from <http://www.xxxxxxx>

Author, A.A., & Author, B.B. (year). Title of chapter or entry. In A. Editor, B. Editor, & C. Editor (Eds.), *Title of book* (pp. xxx-xxx). Location: Publisher. doi: xxxxxxxx

### 4. Meeting and symposia (selective examples)

Contributor, A.A., Contributor, B.B., Contributor, C.C., & Contributor, D.D. (Year, Month). Title of contribution. In E.E. Chairperson (Chair), *Title of symposium*. Symposium conducted at the meeting of Organization Name, Location.

Presenter, A. A. (Year, Month). *Title of paper or poster*. Paper or poster session presented at the meeting of Organization Name, Location.

### 5. Unpublished works (selective examples)

Author, A.A. (Year). Title of manuscript. Unpublished manuscript [or "Manuscript submitted for publication," or "Manuscript in preparation"].

For a detailed description of the procedure related to the citation of other types of work than those listed above, consult the 6<sup>th</sup> APA Publication Manual.

## Footnotes

Footnotes are used to provide additional content or to acknowledge copyright permission status.

## Appendices

The appendices of the manuscript (labeled APPENDIX A, APPENDIX B etc.) contain materials that supplements article content such as lengthy methodological procedures, calculations of measures, scales etc.

## Tables and Figures

The author should number all tables and figures with Arabic numerals in the order in which they are first mentioned in the text,



## Guide for authors

regardless of whether a more detailed discussion of the table or figure occurs later in the paper. The author should label them as Table 1, Table 2, and so on or Figure 1, Figure 2, and so on. List all tables first followed by figures. Place tables and figures after appendices at the end of the manuscript, and indicate the position of each in the text as follows:

-----  
 Insert Table 1 about here  
 -----

Each table or figure needs an introductory sentence in your text. The format agreed is the standard (canonical) one. Each table should report one type of analysis (which is identified in the title), and each vertical column and horizontal row should contain only one type of data.

### Citation

It is important to put in the Reference section every work you have cited throughout the manuscript. The author can cite in-text as follows:

#### 1. One author

Name and year: It has been found that X is associated with Y (Author, year)

Year only: Author (year) has found that

#### 2. Two authors

When a work has two authors, the author should cite both names every time the reference occurs in the text.

When a work has three, four, or five authors, you should cite all authors the first time the reference occurs but in the subsequent citations, include only the surname of the first author followed by et al., (not Italicized and with a period after al.) and the year.

#### 3. Two or more cited works

The author should order citations *alphabetically*. Designate two or more works by one author (or by an identical group of authors) published in the same year by adding “a,” “b,” and so forth, after the year.

#### 4. Works with no identified author or with an Anonymus author

When a work has no identified author, the author should cite in text the first few words of the reference list entry (usually the title) and the year. Use double quotation marks around the title of an article, a chapter, or a web page and italicize the title of a periodical, a book, a brochure, or a report:

- on organizational commitment (“Study Report”, 2011)
- the book *Motivational Outcomes* (2011)

#### 5. Page numbers in citations

To cite a specific part of a source, the author should indicate the page, chapter, figure, table, or equation at the appropriate point in text. Always give page numbers for quotations.

- (Johnny, 2011, p. 13)

#### 6. Secondary sources

When the original work is out of print, unavailable through usual sources, the author should give the secondary source in the reference list and in the text you should name the original work and give a citation for the secondary source

- Minnie’s report (as cited in Smith, 2011).

*Thank you for paying attention to the conventions outlined in this guide – it will help the work of everyone involved in the publication of this journal.*

## PSYCHOLOGIE DES RESSOURCES HUMAINES

### Guide pour les auteurs

Les éditeurs

Ce document représente le «Guide pour les auteurs». Il couvre le format et la langue à utiliser pour les manuscrits soumis à la Psychologie des Ressources Humaines. En outre, ce document peut être trouvé sur le Web à l'adresse suivante: ... ..

Ce «Guide pour les auteurs» suit le Manuel de Publication APA, 6<sup>ème</sup> édition.

#### Soumission de manuscrit et Format

Tous les manuscrits pour la revue de Psychologie des Ressources Humaines doivent être soumis à la suivante adresse d'e-mail: revista@apio.ro.

Pour éditer le manuscrit s'il vous plaît utiliser Times New Roman de 12 points, interligne 1,5 et la mise en page A4. Chaque page sera numérotée dans le coin supérieur droit. Les marges supérieures et latérales doivent être laissées au moins 1 inch ou 2.54 cm. Un exemple complet d'un manuscrit peut être trouvé dans le Manuel de Publication APA, 6<sup>ème</sup> édition.

#### Publications

Les articles acceptés sont copiés-édités et retapés. Les auteurs ont à examiner les modifications et relire leurs travaux. L'éditeur de la revue Psychologie des Ressources Humaines va contacter l'auteur correspondant après l'éditeur assigne son travail à un numéro de la revue. Si votre travail est accepté, s'il vous plaît garder l'éditeur informé des changements dans votre information de contact et les longues absences.

#### Première page

La première page du manuscrit doit comporter les informations suivantes:

##### 1. Titre

Un titre doit être un énoncé concis du sujet principal et doit identifier les variables ou les questions théoriques de l'enquête et la relation entre eux. Il doit être dactylographié en lettres majuscules et minuscules, centré entre les marges de la page et positionné dans la moitié supérieure de la page.

##### 2. Nom de l'auteur(s) et affiliation(s) institutionnelle(s)

Nom de l'auteur(s) sera présenté sous la forme suivante: prénom, initiale(s) des autres prénoms et le nome.

L'affiliation institutionnelle doit refléter l'institution / l'emplacement où l'auteur(s) a été quand la recherche a été menée. Quand un auteur n'a aucune affiliation institutionnelle, la ville et l'État de résidence dessous le nom de l'auteur doit être indiqué. L'affiliation institutionnelle doit être centrée sous le nom de l'auteur, sur la ligne suivante.

##### 3. Note de l'auteur

Cette section doit inclure les éléments suivants:

- Premier paragraphe doit inclure l'affiliation(s) au département au moment de l'étude pour tous les auteurs comme suit: nom de l'auteur tel qu'il apparaît dans la ligne, une virgule, nom du département, une virgule, le nom de l'université, point-virgule, nom de l'auteur suivant, et ainsi de suite, et se termine par un point.
- Deuxième paragraphe doit inclure tous les changements dans les affiliations de l'auteur à la suite de l'époque de l'étude comme

## Guide pour les auteurs

suit: [nom de l'auteur] est maintenant à [affiliation].

- Le troisième paragraphe doit inclure des remerciements (uniquement pour les subventions ou autres aides financières, des accords spéciaux concernant les droits d'auteur, merci pour l'aide personnel) et des circonstances particulières (les divulguer avant que les remerciements dans ce paragraphe).
- Le quatrième paragraphe doit inclure des informations sur la personne à contacter en précisant l'adresse postale et d'e-mail.

Placez la note de l'auteur sur la page de titre, en dessous du titre, nom de l'auteur et l'affiliation, et centrez l'étiquette «Note de l'auteur». Commencez chaque paragraphe de la note avec un retrait et éditez des paragraphes distincts pour les noms des auteurs et les affiliations actuelles, les changements dans les affiliations, les remerciements, et des circonstances particulières (s'il y a un(e)), avec la personne à contacter. La note de l'auteur n'est pas numérotée ou citée dans le texte.

### Page du résumé

Le résumé ainsi que le titre vont sur la page 2.

Le résumé ne doit pas dépasser 150 mots. L'étiquette *Résumé* doit apparaître en lettres majuscules et minuscules, centrée, en haut de la page. Editez le résumé lui-même comme un seul paragraphe, sans retrait de paragraphe. Placez un titre courant (titre abrégé).

Le résumé sera écrit en Anglais, France et Roumaine. Il est nécessaire d'inclure 3-5 mots clés après chaque résumé, dans ces langues.

### Pages principales du texte

Dans la préparation de votre manuscrit, commencez l'introduction à la page 3. Editez le titre du manuscrit en lettres majuscules et minuscules, centrez-le en haut de la page, puis tapez le texte. Les autres sections de l'article se succèdent sans

interruption, ne commencez pas une nouvelle page lorsque survient une nouvelle rubrique.

Cette section doit inclure les éléments suivants:

- Introduction du problème. Cette section présente le problème spécifique sous l'investigation et décrit la stratégie de recherche. Il n'est pas nécessaire d'étiqueter cette section Introduction.
- Explorez l'importance du problème. Cette section stipule pourquoi le problème mérite de nouvelles recherches. Explicitez ce problème en fonction du type de l'étude (étude empirique, revue de la littérature et une méta-analyse, étude méthodologique et étude de cas).
- Décrivez la théorie pertinente en discutant de la littérature pertinente liée et en démontrant la continuité logique entre les travaux antérieurs et présents
- Étape chaque hypothèse testée clairement et fournissez un argument théorique pour la façon dont elle est dérivée de la théorie ou est logiquement liée à des données antérieures et argumentation.

### Méthode

Cette section décrit en détail comment l'étude a été menée en précisant les définitions conceptuelles et opérationnelles des variables utilisées dans l'étude. Les auteurs doivent inclure les éléments suivants:

- Caractéristiques de l'échantillon en décrivant ses caractéristiques majeures avec un accent particulier sur les caractéristiques qui peuvent avoir une incidence sur l'interprétation des résultats
- La procédure d'échantillonnage en décrivant les procédures de sélection des participants en termes de méthode d'échantillonnage, le pourcentage de l'échantillon approché qui a participé, le nombre de participants qui s'a lui-même sélectionné dans l'échantillon
- La taille de l'échantillon, la puissance et la précision

- Les mesures et covariables en décrivant les méthodes utilisées pour recueillir des données et à améliorer la qualité des mesures
- La conception de la recherche
- Les manipulations expérimentales ou les procédures
- La description des tâches

### Résultats

Cette section résume les données recueillies et l'analyse effectuée sur les données pour tester les hypothèses proposées. Signaler l'analyse des données de façon suffisamment détaillée pour justifier vos conclusions. Pour plus d'informations s'il vous plaît consulter le Manuel de Publication APA, 6<sup>ème</sup> édition.

### Discussion

Cette section évalue et interprète les implications des résultats, surtout en ce qui concerne les hypothèses originales. Examinez, interprétez, qualifiez les résultats et tirez des inférences et des conclusions. Insistez sur les conséquences théoriques ou pratiques de ces résultats. En outre, les limites de l'étude et les études futures doivent être considérées dans cette section.

### Références

Les références sont les entrées dans la liste alphabétique à la fin de l'article ou note de recherche. Cette liste doit inclure tous les travaux qui ont été cités tout au long du manuscrit. Les références doivent être formatées comme suit:

#### 1. Périodiques (exemples sélectives)

Auteur, A.A., Auteur, B.B., & Auteur, C.C. (année). Titre de l'article. *Titre du périodique*, xx, pp-pp. doi: xx.xxxxxxxx

Auteur, A.A., Auteur, B.B., Auteur, C.C., Auteur, D.D., Auteur, E.E., Auteur, F.F., ... Auteur, Y.Y. (année). Titre de l'article. *Titre du périodique*, xx, pp-pp. doi: xx.xxxxxxxx

Auteur, A.A., Auteur, B.B., & Auteur, C.C. (année). Titre de l'article. *Titre du périodique*, xx, pp-pp.

Auteur, A.A., & Auteur, B.B. (in press). Titre de l'article. *Titre du périodique*. Retrieved from <http://cogprints.org/5780/1/ECSRAP.F07.pdf>

#### 2. Livres

Auteur, A.A. (année). *Titre de l'œuvre*. Lieu: Editeur.

Auteur, A.A. (année). *Titre de l'œuvre*. Retrieved from <http://www.xxxxxxx>

Auteur, A.A. (année). *Titre de l'œuvre*. doi: xxxxx

Editeur, A.A. (éd.) (année). *Titre de l'œuvre*. Lieu: Editeur.

#### 3. Pour les chapitres d'un livre ou une inscription dans un livre de référence (exemples sélectives)

Auteur, A.A., & Auteur, B.B. (année). Titre du chapitre ou de l'entrée. In A. Éditeur, B. Éditeur, & C. Éditeur (Eds.), *Titre du livre* (pp. xxx-xxx). Lieu: Editeur.

Auteur, A.A., & Auteur, B.B. (année). Titre du chapitre ou de l'entrée. In A. Éditeur, B. Éditeur, & C. Éditeur (Eds.), *Titre du livre* (pp. xxx-xxx). Retrieved from <http://www.xxxxxxx>

Auteur, A.A., & Auteur, B.B. (année). Titre du chapitre ou de l'entrée. In A. Éditeur, B. Éditeur, & C. Éditeur (Eds.), *Titre du livre* (pp. xxx-xxx). Lieu: Editeur. doi: xxxxxxxx

#### 4. Réunion et de symposium (exemples sélectives)

Contributeur, A.A., Contributeur, B.B., Contributeur, C.C., & Contributeur, D.D. (année, mois). Titre de la contribution. In E.E. Chairmen (Chair), *Titre du symposium*. Symposium conducted at the meeting of [nome de l'organization], Lieu.

Présentateur, A.A. (année, mois). *Titre de la communication ou un poster*. Paper or poster session presented at the meeting of [nome de l'organization], Lieu.

#### 5. Les œuvres non publiées (exemples sélectives)

Auteur, A.A. (année). Titre du manuscrit. Unpublished manuscript [or "Manuscript submitted for publication," or "Manuscript in preparation"].

## Guide pour les auteurs

Pour une description détaillée de la procédure liée à la citation des autres types de travaux que ceux énumérés ci-dessus, consulter le Manuel de Publication APA, 6<sup>ème</sup> édition.

### Notes

Les notes sont utilisées pour fournir un contenu supplémentaire ou pour reconnaître le statut d'autorisation de droits d'auteur.

### Annexes

Les annexes du manuscrit (étiquetées ANNEXE A, ANNEXE B, etc.) contiennent des matériaux qui complètent le contenu de l'article tels que les longues procédures méthodologiques, les calculs de mesures, les échelles etc.

### Tableaux et figures

L'auteur doit numéroter tous les tables et les figures en chiffres arabes dans l'ordre dans laquelle elles sont citées dans le texte, indépendamment si une discussion plus détaillée du tableau ou de la figure se produit plus tard dans le document. L'auteur doit les étiqueter comme le Tableau 1, Tableau 2, et ainsi de suite ou de la Figure 1, Figure 2, et ainsi de suite. Liste toutes les tables en premier, suivi par des figures. Liez les tableaux et les figures après annexes à la fin du manuscrit, et indiquez la position de chacun dans le texte comme suit:

-----  
Insert Table 1 about here  
-----

Chaque tableau ou figure a besoin d'une phrase d'introduction dans votre texte. Le format accepté est le standard (canonique). Chaque tableau doit déclarer un type d'analyse (qui est identifiée dans le titre) et chaque colonne verticale et rangée horizontale doit contenir qu'un seul type de données.

### Citation

Il est important de mettre dans la section Références tous les travaux qui ont été cités tout au long du manuscrit. L'auteur peut citer dans le texte comme suit:

#### 1. Un auteur

Nom d'auteur et année: Il a été constaté que X est associé à Y (Auteur, année)

Année seulement: Auteur (année) a constaté que ....

#### 2. Deux auteurs

Quand un travail a deux auteurs, l'auteur doit citer deux noms à chaque fois que se trouve le renvoi dans le texte.

Quand une œuvre a trois, quatre ou cinq auteurs, vous devriez citer tous les auteurs la première fois le renvoi, mais dans les citations suivantes, ne devriez pas inclure que le nom du premier auteur suivi de et al. (pas en italique et avec un point après al.) et l'année.

#### 3. Deux ou plusieurs travaux cités

L'auteur doit ordonner citations par ordre alphabétique. L'auteur doit désigner deux ou plusieurs œuvres d'un auteur (ou par un groupe identique d'auteurs) publiées dans la même année en ajoutant une lettre «a», «b» et ainsi de suite, après l'année de publication.

#### 4. Travail avec aucun auteur identifié ou avec un auteur Anonymus

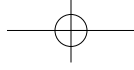
Quand une œuvre n'a pas un auteur identifié, l'auteur doit citer dans le texte les premiers mots de l'entrée de la liste de référence (généralement le titre) et l'année. Utilisez des guillemets doubles autour du titre d'un article, un chapitre ou une page web et en italique le titre d'un périodique, un livre, une brochure ou un rapport:

- sur l'engagement organisationnel («Rapport d'étude», 2011)
- le livre *Les résultats de motivation* (2011)

#### 5. Les numéros de page dans les citations

Pour citer une partie spécifique d'une source, l'auteur doit indiquer la page, le chapitre, la figure, le tableau ou l'équation à





---

#### **Guide pour les auteurs**

l'endroit approprié dans le texte. Toujours donnez les numéros de pages pour les citations.

- (Johnny, 2011, p. 13)

##### **6. Les sources secondaires**

Lorsque l'œuvre originale est épuisée, indisponible par des sources habituelles, l'auteur doit donner la source secondaire dans la liste de références et, dans le texte, il doit don-

ner le nom de l'œuvre originale et la citation de la source secondaire:

- le rapport de Minnie (as cited in Smith, 2011).

*Merci pour l'attention portée aux conventions décrites dans ce guide – il aidera le travail de toutes les personnes impliquées dans la publication de ce journal.*

