

# Comportamentul manipulativ în situațiile cu efecte negative

Ideea de la care am pornit în realizarea acestui material este ceea, conform căreia în situațiile organizaționale cu efecte negative factorul de conducere va apela în comunicarea deciziilor negative la o modalitate manipulativă.

Discursul nostru teoretic va avea ca puncte de referință problematica **situațiilor cu efecte negative, a deciziei ca proces fundamental al actului de conducere [și a comportamentului manipulativ]**.

Vom conveni că situațiile-limită care induc sau presupun pierderi cantitative sau calitative – în cazul nostru: ● *sub aspectul condițiilor de muncă* (de pildă, creșterea numărului de ore de muncă fără ca aceasta să implice [și o creștere a retribuției în mod corespunzător, ceea ce înseamnă, deci, mai multă muncă pentru tot atâția bani]; ● *sub aspectul remunerației sau al părghiilor de recompensare a activităților realizate la nivel superior* (spre exemplu, bonusurile de deplasare a producției planificate); ● *sub aspectul generării de stres psihice negative sau stres de nemulțumire* – să le denumim de aici înainte ca *situații cu efecte nefavorabile*, pe scurt: *SEN*.

*SEN* presupun concepte psihologice ce se

degajă din însuși modul de definire a lor. Astfel, vom vorbi despre **cauze [și efecte în contextul uman al organizațiilor, despre răspundere, tensiune [și imagine de sine]**.

W. T. Morris arăta că **decizia** este „conceptualizarea unei situații de alegere fie sub forma unei imagini mentale, fie a unui model explicit”<sup>1</sup>. Din punct de vedere al deciziei, ca proces principal al actului de conducere, literatura de specialitate îl consideră a fi atributul esențial al conducerii [și de multe ori s-a operat o suprapunere între termenul de *conducere* [și cel de *decizie* (deciziile bune implică o conducere bună, la fel cum deciziile slabe presupun o conducere slabă)].

Unul dintre sistemele de criterii în abordarea deciziei este format din calitate [și acceptanță] (Norman, R.F., Maier<sup>2</sup>). O decizie nu reușește să îndeplinească ambele condiții simultan [și la cote foarte înalte, decât rar sau niciodată, dar se pot stabili procentele în care o anumită decizie este caracterizată de acceptanță] [și de calitate. În general, deciziile caracterizate prin grad înalt de calitate au un nivel scăzut de acceptanță], deoarece ele necesită unele sacrificii, iar deciziile cu o calitate scăzută au o acceptanță ridicată: ele îi

**CRISTIAN BUCUR, Școala Doctorală a Facultății de Psihologie și Științele Educației**

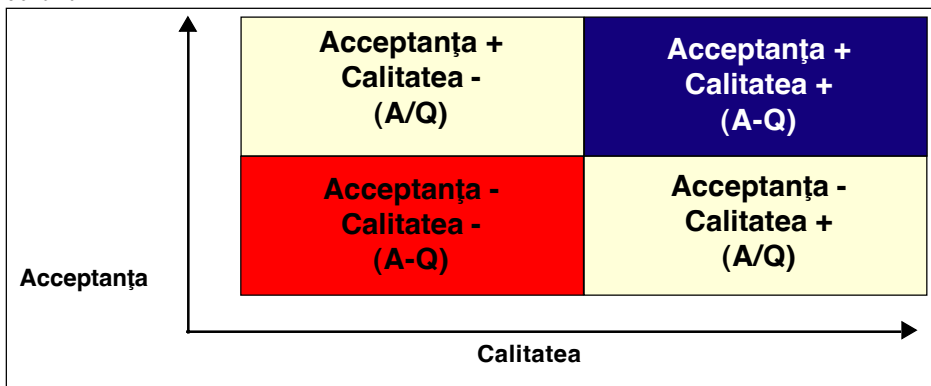
mulțumesc pe cei mai mulți, dar rezultatele obiective sunt destul de modeste. Pentru o mai bună înțelegere, vom face apel la **Schema 1**.

Din punct de vedere al **cauzalității SEN**, se poate vorbi de diverse moduri de clasificare, în funcție de mai multe criterii. Astfel, avem criterii ce țin de *individ*, de *structura organizației* [și de *originea cauzei*. După primul criteriu, cel al individului, putem avea cauze personale sau de grup. În acest caz, putem vorbi despre o răspundere personală sau de grup. Din perspectivă organizațională, ne preocupăm structura, respectiv nivelurile ierarhice; identificăm cauze legate de conducere (eșaloane ierarhice superioare) [și subordonați. Această perspectivă ne dă o nouă dimensiune a abordării noastre: considerarea *SEN* din perspectiva nivelului decizional.

**Efectele SEN** se manifestă prin amploare [și implicații diferite. Ne vom referi la efecte negative de ordin material, deoarece acestea au cel mai mare impact asupra unei



Schema 1



organizații. Efectele negative de ordin material pot lua forme foarte diferite, noi oprindu-ne la unele dintre cele mai frecvente:

- reducerea numărului de posturi, respectiv reducerea de angajați;
- reducerea bazei materiale (lipsa îmbunătățirilor, a echipamentelor performante etc.);
- creșterea numărului orelor de muncă sau a celui de activități, fără o creștere corespunzătoare a remunerației;
- reducerea valorii sau a cantității bonificațiilor pentru obținerea performanțelor;
- reducerea sau eliminarea unor facilități ce sînt de programul de lucru, de transport, cazare sau masă, de promovare etc.

Problema cauzalității [i a efectelor presupune o subtematică a **atribuirii**; atât a atribuirii cauzelor, cât și a atribuirii efectelor. Pentru înțelegerea unui comportament individual, se apelează la atribuire pentru a găsi cauze (Jones & Nisbitt, în 1971; Kelly, în 1971<sup>3</sup>).

**Atribuirea cauzelor** are ca principal actor decidentul, care caută fie o scuză pentru situațiile cu efecte nedorite, fie un punct de plecare în deciziile viitoare (decizii cu efecte pozitive). **Atribuirea efectelor** ține de cei asupra cărora se manifestă efectele, în cazul nostru angajații, [i are ca elemente definitorii atribuirea efectelor negative/ pozitive diverșilor factori organizaționali (decident, aplicarea deciziei) sau nonorganizaționali (factori sociali, starea economică generală, norocul, întâmplarea etc.). Atribuirea, așa cum rezultă din fenomenele psihosociale, nu ține neapărat de cauzalitatea adevărată a faptelor [i evenimentelor, ci de cea percepută.

Din punct de vedere psihosocial, răspunderea este asociată conceptelor de *statut* [i *rol*. După cum definește J. Stoetzel, statutul reprezintă ansamblul de componente la care cineva se poate alăpta în mod legitim din partea altora. Dacă statutul este definit de poziția sau funcția ocupată în structura organizației (dobândirea acestei funcții fiind determinată de anumite condiții implicite de exercitarea a acesteia, dar [i explicite ce sînt determinate de necesitățile organizației în cazul respectiv), rolul poate fi definit în funcție de expectanțele celorlalți cu privire la comportamentul individului care are un anumit statut<sup>4</sup>.

**Teoria disonanței cognitive** aduce o nouă perspectivă asupra relației dintre diversele stări cognitive [i afective, ca [i asupra modului de generare, activare [i acțiune a tensiunii ca vector psihic stabilind o relație între două cogniții, între două cunoștințe sau opinii cu privire la mediul înconjurător, la sine sau la comportament<sup>5</sup> sau între elemente de recunoaștere a realului. Când unul dintre

elementele îl implică psihologic pe celălalt, cele două elemente vor fi în disonanță dacă, luându-le separat, inversul unuia va decurge din celălalt<sup>6</sup>. Relația dintre aceste două condiții poate fi consonantă sau nepertinentă. Așa cum a rezultat din dezvoltarea teoriei disonanței elaborată de Festinger, se pare că există anumite condiții absolute necesare pentru crearea disonanței, concretizată în tensiune. Cercetările realizate după Festinger, au reliefat că fără responsabilitatea personală elementele disonante sînt nepenetrante, psihologic, pentru individ (Wicklund, R. & Brehm, S., în 1976 [i Cooper, J. & Fazio, R., în 1984<sup>7</sup>).

Nu cognițiile de tipul: „cred că această sarcină este plictisitoare” [i „am zis cuiva că este interesantă” creează disonanță, ci cognițiile de felul: *sunt un om cinstit* [i *onorabil* [i *am mințit pe cineva*; *i-am spus ceva despre care cred că este fals*; *va gândi că eu cred cu adevărat* [i *nu mă voi putea explica pentru că nu-l voi mai vedea*, *probabil, niciodată*. Zona de pertinență a teoriei este, după Aronson, constituită din situațiile în care se presupune că eul corespunde unui individ cinstit, rezonabil etc., permițându-se să se presupună că are alăptări logice, clare. Însă, de cele mai multe ori, se va folosi una dintre următoarele metode de reducere a disonanței:

- căutarea informațiilor care susțin decizia lor;
- perceperea selectivă a informațiilor, astfel încât să susțină decizia lor;
- schimbarea atitudinii spre o viziune mai puțin favorabilă alternativelor respinse;
- neglijarea importanței aspectelor negative [i supraaprecierea elementelor pozitive.

**Imaginea de sine**, ca o componentă a personalității, se constituie într-un alt element ce se evidențiază [i joacă un rol important în comportamentul individului în *SEN*. Cercetări relativ recente de psihologie socială (Greenwald & Pratkanis, în 1984; Schlenker, în 1980)<sup>8</sup> au conceptualizat sinele ca fiind un fenomen cu mai multe fațete, compus dintr-o serie de imagini, scheme [i prototipuri (Marcus & Wurf, 1987)<sup>9</sup>. O viziune similară a apărut [i în



sociologie, unde sinele a fost definit în termeni de identitate multiple (Schlenker, 1985; Stryker, 1980)<sup>10</sup>. Aceste identități presupun trăsături individuale ale persoanei, caracteristici [i multiple experiențe, ca [i statusuri [i roluri sociale. Conceptul de sine este definit în termeni de reprezentări diferențiate. Acestea prezintă grade diferite de importanță: unele sunt reprezentări ale ceea ce este perceput a fi sinele, față de ceea ce ar putea fi (Marcus & Wurf, 1987)<sup>11</sup>; altele sunt concepții centrale (Gergen, 1968)<sup>12</sup> sau identități bine conturate, în timp ce altele sunt mai mult periferice; unele sunt relativ stabile (Sullivan, 1989)<sup>13</sup>, în timp ce altele sunt mai dinamice (Marcus & Wurf, 1987)<sup>14</sup>. Din perspectiva **tehnicienilor [i modului de manipulare**<sup>15</sup>, lucrările din domeniul psihologiei organizaționale fac referire, în general, doar la câteva tehnici, cum ar fi:

- *tehnica piciorului în ușă*; ● *tehnica ușii în față*; ● *tehnica profesiei autorealizatoare*;
- *tehnica amorurilor*.

{coala de la Palo Alto oferă o bază teoretică pentru o nouă abordare. Conceptualizarea noțiunii de *încadrare* a fost punctul pe care s-a insistat în cadrul [colii; sensul comunicării capătă valoare doar în cadrul contextual. Watzlawick arată că în înțelegerea unui fenomen este absolut necesară lărgirea câmpului contextual în care are loc fenomenul, altfel nu putem pretinde o percepere [i o p[trundere corespunzătoare. Pentru el, a reîncadra înseamnă a redefini sistemul de interacțiuni în ideea de a schimba sensul raporturilor dintre actori. Noțiunea de *reîncadrare* devine astfel fundamentală pentru toate studiile asupra schimbărilor de comportament. Pentru a modifica o conduită, trebuie, în principiu, să modifici sistemul în care se manifestă ea; în contextul modificat, conduita capătă un alt sens, pe care actorul nu-l mai consideră relevant.

Plecând de la importanța sensului în comunicare [i a modului în care contextul afectează comunicarea [i sensul, Alex Mucchielli considera o condiție esențială a manipulării comunicarea (în sensul ei cel mai larg). A manipula într-o situație non-comunicativă este imposibil, deoarece comunicarea este percepută [i concepută ca fiind orice situație de punere în relație. Mucchielli arată că, din punct de vedere al tehnicilor, manipularea este un joc al contextului, un joc cu elementele realității, un joc [i o jonglerie cu realitatea însăși [i. El vorbește despre manipularea pozițiilor, relațiilor, normelor [i a identităților, dând alt sens comunicării: analiza comunicării evidențiază pozițiile relative ale actorilor. Astfel, ia naștere contextul numit *al pozițiilor*. A înțelege felul în care o comunicare intervine asupra sensului a ceea ce se petrece în cadrul situației se va transforma, parțial, în a

înțelege felul în care comunicarea respectivă a schimbat poziționarea actorilor. Este necesar ca fiecare să-l poată localiza pe celălalt, ca pozițiile lor relative să fie recunoscute. Putem vorbi despre poziție, într-o oarecare măsură, ca fiind identitatea pe care [i-o asumă vorbitorul în contextul comunicării.

Pentru a demonstra presupunerea de la care am plecat, am elaborat patru ipoteze de lucru:

1. dacă liderii iau decizii cu efecte negative pentru cel puțin o parte din subordonați, atunci, în comunicarea acestor decizii, se va apela la un comportament manipulativ;
2. dacă liderii cu un stil de conducere

Tabelul nr. 1

■ negarea;	■ confuzionarea;
■ afirmarea contrariului;	■ necomunicarea deciziei;
■ delegarea altora în comunicarea deciziei;	■ reîncadrarea într-un complex situațional diferit de cel real;
■ confuzionarea;	■ ignorarea sau menționarea în trecut;
■ reîncadrarea într-un complex situațional diferit de cel real;	■ redefinirea unor parametri care să reducă percepția efectelor, a elementelor componente sau a cauzalității;

orientat spre îndeplinirea sarcinii iau decizii cu efecte negative pentru cel puțin o parte din subordonați, atunci acești lideri vor apela la un comportament manipulativ în comunicarea deciziei;

3. dacă liderii cu un stil de conducere orientat spre factorul uman iau decizii cu efecte negative pentru cel puțin o parte dintre subordonați, atunci acești lideri vor apela la un comportament nonmanipulativ în comunicarea acestei decizii;

4. dacă liderii iau decizii cu efecte negative pentru cel puțin o parte dintre subordonați, atunci acei lideri care vor să aibă o imagine bună în fața subordonaților vor

Tabelul nr. 2

Min.-producție Max.-relații umane	Max.-producție Max.-relații umane
Min.-producție Min.-relații umane	Max.-producție Min.-relații umane

\* Notă: pentru varianta 5:5 liderul este caracterizat de un stil moderat-oscilant.

apela la un comportament manipulativ în comunicarea acestei decizii cu efecte negative.

**Primul instrument (SEN-SEP)**  
constă dintr-un set de situații organizaționale în care deciziile au fie efecte negative, fie pozitive. Scopul este identificarea modului de răspuns comportamental în SEN sau în SEP<sup>16</sup>, în funcție de parametrul *manipulare*. În

concordanță cu cercetările [i studiile realizate cu privire la disonanța cognitivă, am operat o diferențiere în cadrul SEN sub aspectul responsabilității cauzale: interne sau externe. Am folosit variante de răspuns cu cinci [i [apte elemente pentru fiecare situație având ca punct de plecare, tehnicile de manipulare [i redimensionare a realității:

Cel de al **doilea instrument (C.S.E. – Cine sunt eu?)** al cercetării a avut ca scop identificarea modului de percepție asupra imaginii pe care ceilalți o au despre subiect. Am plecat de la instrumentul proiectiv C.S.E., adaptat [i redimensionat de prof. dr. Mielu Zlate în lucrarea *Eul [i personalitatea*<sup>17</sup>. Maniera în care a fost abordat în această

variantă propusă ne-a evidențiat faptul că C.S.E. poate fi folosit atât pentru o investigație aprofundată, cât [i pentru una mai generală, cum este cazul nostru.

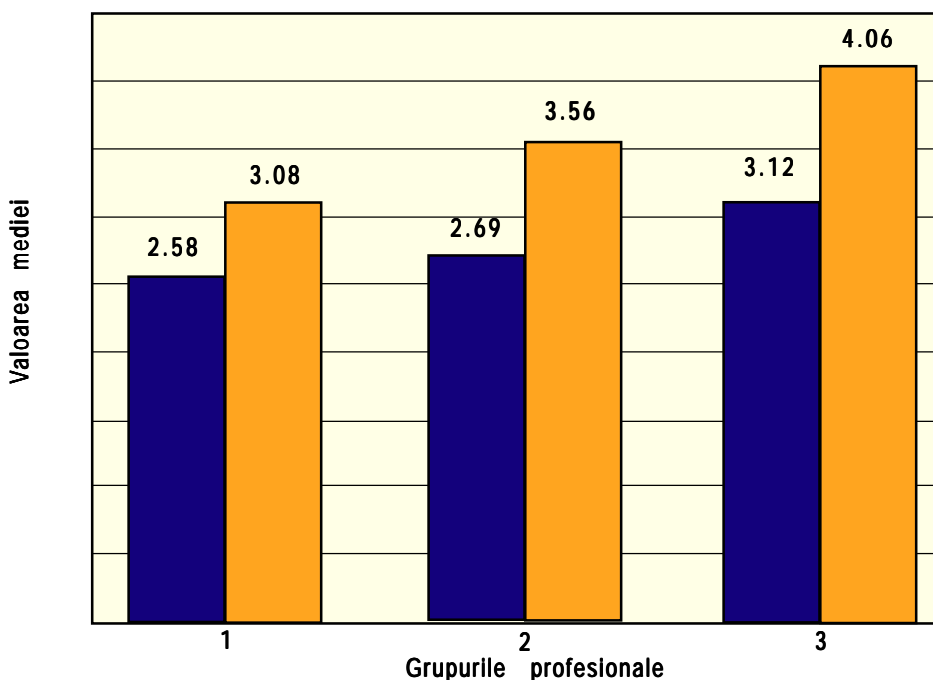
Cel de al **treilea instrument (SO)** constă într-un chestionar ce măsoară orientarea managerului din punct de vedere al stilului de conducere pe următoarele dimensiuni: importanță crescută / scăzută acordată producției/factorului uman. Chestionarul este construit de noi [i are la bază modelul bidimensional al lui Black [i Mouton<sup>18</sup>, mai precis bine-cunoscuta lor *grilă managerială*. Grila permite o evaluare a stilului de conducere pe cele două dimensiuni

[i pe toate cele nouă gradări ale fiecărei reia dintre ele. **Tabelul nr. 2**

Plecând de la acest model aplicativ, am realizat chestionarul de evaluare a stilului de conducere. Aceste dimensiuni le-am operaționalizat după cum urmează:

- *centrarea pe producție* - interesul pentru factorul produse realizate sau servicii oferite, punerea pe primul plan a îndeplinirii sarcinii

Distribuția mediilor pe grupuri profesionale



Legenda: 1, 2, 3 reprezintă grupurile MAP: Înv`mânt, Economie

de producție; ● *centrarea pe factorul uman* - acordarea de importanță foarte ridicată factorilor umani ce influențează performanța în activitate, interesul pentru asigurarea climatului de relații sociale corespunzător.

Inițial, chestionarul a cuprins 37 de itemi distribuiți astfel: 19 pe dimensiunea de producție, iar 18, pe cea factor uman. Variantele de răspuns au fost elaborate sub forma *adev`rat-fals*. Chestionarul în această formă a fost aplicat pe 102 subiecți pentru a realiza coeficienții statistici de fidelitate. Am obținut valoarea de 0,84 pentru coeficientul alfa-Cronbach. Am operat [i eliminarea a 21 de itemi grupați câte opt pe fiecare dimensiune.

Pentru introducerea subiectului în sarcină am apelat la un instructaj standardizat, care s`expun` clar [i precis elementele suficiente [i necesare pentru îndeplinirea sarcinii.

Am încercat să stimulez gradul de sinceritate prin folosirea unor date de identificare reduse, care să permit` doar o bună gestionare a rezultatelor.

Am realizat cercetarea pe un grup de 100 de manageri cu vârsta între 28 [i 62 de ani, având media de 45 de ani. Domeniul de activitate profesională a fost variat: arhitectură, economie, modă, administrație publică, sănătate, poșta [i telecomunicații, învățământ, structuri militare [i justiție.

În urma prelucrării statistice, prima ipoteză s-a confirmat, relevând faptul că în SEN liderii apelează la manipulare atât pentru acele situații în care ei poartă responsabilitatea directă pentru decizie, cât [i când aceasta aparține factorilor exteriori.

Putem vorbi de o încercare de *compensare* prin alterarea realității. Scopul evidențiind atât fenomene de apărare ale Eului, cât [i modalități atitudinale [i comportamentale învățate [i întărite social. Elementele de apărare ale Eului ar putea fi legate de dorința [i dezirabilitatea socială de a fi un *bun lider*, de a fi *considerat un bun [ef*, de a *obține mai mult [i mai bine*, de a *obține o creștere sau dezvoltare economică*.

Comportamentul manipulativ pentru *SEN* cu responsabilitate internă [i externă [i *SEP* pe grupurile profesionale: **Grafic 1**

Interesant de observat este faptul că doar liderii din domeniile economice [i învățământ se diferențiază în ceea ce privește *SEN* cu responsabilitate externă; astfel, liderii din domeniul economic recurg mai frecvent la comportamente manipulative decât cei din învățământ. Ne-am fi așteptat ca diferențele semnificative să apară la grupul liderilor din structurile militare; dimpotrivă, liderii militari nu recurg mai frecvent la manipulare decât ceilalți lideri. Aceasta arată că rigiditatea [i forța ierarhică nu se confundă cu actul de conducere, acesta fiind unul profund relaționat uman [i general asemănător (cel puțin din punct de vedere al comportamentelor manipulative).

Pentru cea de-a doua ipoteză, analiza statistică ne arată că nu există astfel de relații între stilul de conducere [i comportamentul manipulativ. Este interesant de observat atât în ceea ce privește întregul lot (N=100), cât [i pe grupurile specifice (domeniul de activitate profesională [i sex) că stilul de conducere axat pe îndeplinirea sarcinii nu corelează într-un grad foarte ridicat cu fenomenul manipulativ constat la ipoteza anterioară. Ci dimpotrivă, așa cum arată corelația în cazul grupului de manageri din domeniul economic, există o corelație negativă semnificativă statistic.

În urma analizei, cea de-a treia ipoteză nu se confirmă. Din punct de vedere al domeniilor de activitate se relevă faptul că singurele corelații majoritar pozitive se găsesc la grupul de lideri din domeniul militar, unde, de altfel, aceste corelații au [i semnificație statistică. Atât pentru grupul de lideri din învățământ, cât [i pentru cei din domeniul economic se observă valori mici ale corelațiilor. Se poate spune că liderii din

### O condiție esențială a manipulării este comunicarea



Foto: PETRIC - MIHALACHE

structurile militare care sunt caracterizați de un stil de conducere centrat pe factorul uman tind să apeleze la manipulare în condițiile situațiilor de tip *SEN*. Din punct de vedere al cauzelor, putem evidenția faptul că liderii din învățământ (fa) de cei din structurile militare au o pregătire psihopedagogică mult mai bună, ceea ce se poate concretiza într-un alt mod de relaționare cu subordonații [și stabilirea unor relații pe alte dimensiuni.

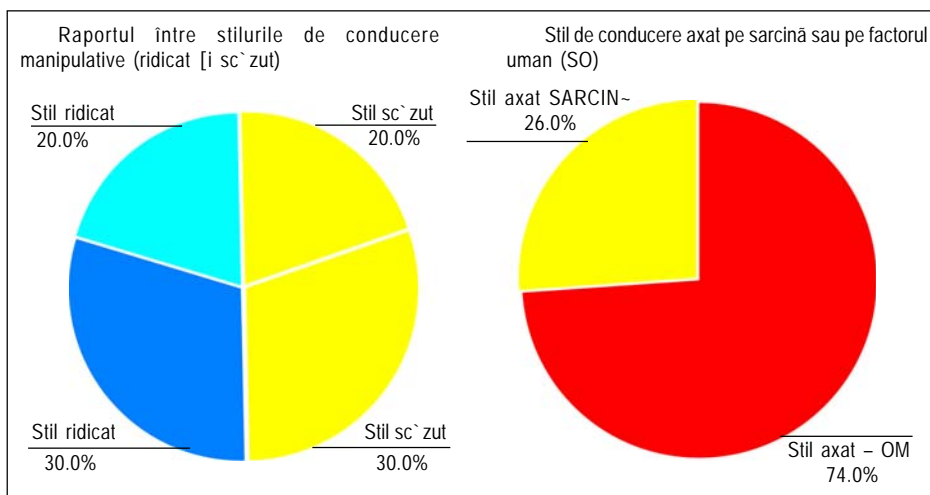
Deși ne-am fi așteptat ca în structurile organizaționale militare să găsim o corelație a manipulării cu stilul axat pe sarcină, identificăm o corelație semnificativă cu stilul axat pe om în ceea ce privește *SEN* cu responsabilitate internă [și *SEN* total (responsabilitate internă și externă). Explicația ar putea rezulta mai întâi din faptul că în organizațiile militare liderul are sub comandă sa diverse persoane, iar sarcina, obiectivul poate fi atins doar în măsura în care subordonații își îndeplinesc rolul, uneori chiar în condiții dificile. Aceasta presupune încredere, autoritate, o foarte bună comunicare, disciplină, responsabilitate în special din partea comandantului, cât și din cea a subordonatului; chiar dacă situația este grea, comandantul are datoria de a le insufla subordonaților credința în victorie, în faptul că vor reuși în îndeplinirea sarcinii, iar aceasta, poate însemna, de cele mai multe ori, manipulare, alterare a realității.

Pentru ultima ipoteză, analiza pe grupuri profesionale [și pe sex arată că nu există corelații semnificative pentru *SEN* [și imagine de sine bună. Rezultatele obținute în această ipoteză, asemănător celor ce corelau *SEN* [și stilurile de conducere, evidențiază un fapt deosebit de important: comportamentul manipulativ în condițiile situațiilor cu efecte negative apare doar ca rezultat al caracteristicilor situaționale, nedepinzând de factori de personalitate, cum ar fi stilul de conducere sau imaginea de sine auto-percepută (factor ce implică și influențe sociale [și psihosociale importante). Aceasta are ca semnificație identificarea unui caz particular de situație, ce singur (prin caracteristicile pe care le presupune doar el) reușește să determine un anumit mod comportamental.

Un mod de abordare care să vină să completeze această viziune este faptul că, deși majoritatea covârșitoare a liderilor apelează la manipulare în *SEN*, totuși acest lucru nu se reflectă prin stilul de conducere sau imaginea de sine. Semnificația acestui fapt trebuie considerată în funcție de fiecare stil de conducere analizat. Astfel, deși 50% din lideri au un stil de conducere axat pe manipulare, nu doar aceștia apelează la manipulare.

Graficul de mai jos prezintă raportul dintre stilul de conducere axat pe sarcină și cel centrat pe factorul uman. Liderii pun accentul nu atât pe sarcină, cât pe om, respectiv pe

Grafic 2



subordonați. Grijă față de acestuia, interesul manifestat de lider pare a fi în contradicție cu fenomenul manipulativ reliefat în *SEN*.

Întrucât nu există date și nici ipoteze plauzibile care să treacă de o modificare a stilului de conducere într-un timp foarte scurt, considerăm totuși că factorul situațional vine ca un determinant major care – dincolo de modul normal sau, mai bine spus, general de comportament – acționează și definește un mod particular de a se comporta al individului.

După cum precizăm și în capitolul teoretic, observațiile făcute pe situațiile de criză din timpul conflagrațiilor militare pare să sugereze că ființa umană pusă în situații de criză adoptă un comportament particular (respectiv un comportament extrem), caracteristic și adaptat crizei situaționale,

dar nu și individului în sine. Liderii caracterizați printr-un stil de conducere centrat pe factorul uman nu manipulează mai puțin frecvent în *SEN* decât liderii cu un stil centrat pe sarcină. Efectele negative ale situației pe care am cercetat-o uniformizează tipul de comportament (și nu comportamentul în sine, căci se pot streza diferențe în modurile de manipulare, unii adoptând o variantă, alții altele, în funcție de subiectivitatea fiecăruia [și de experiența organizațională acumulată).

Ca o **concluzie**, pentru această abordare explicativă evidențiem faptul că tipul de comportament manipulativ în *SEN* îl considerăm a fi caracteristic doar pentru această categorie de situații, și nu ca o caracteristică generală a individului. ■

## NOTE

- 1 Apud Zlate, M., *Psihologia muncii-relații interumane*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1981, p.121.
- 2 Apud Gibson, J.J.; Ivanovich, J., M.; Donnely, J., H. jr., *Organization*, Homewood Illinois, Irwin, 1991.
- 3 Radu-Geng, L. și Ciupercă, C., *Manipularea gândirii [și comportamentului*, București, Editura SPER, 2001.
- 4 Golu, P., *Fundamentele psihologiei sociale*, Constanța, Editura Ex Ponto, 2000.
- 5 Neculau, A., *Psihologie socială*, Iași, Editura Polirom, 1996, pag. 95.
- 6 Neculau, A., op. cit., 1996, pag. 96.
- 7 Radu-Geng, L. și Ciupercă, C., op. cit., 2001.
- 8 Apud Ajzen, I. și Fishbein, M., *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Editura Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980.
- 9 Markus, H. și Wurf, E., *The dynamic self-concept: A social psychological perspective in „Annual Review of Psychology*, 38, 1987, pag. 299-337.
- 10 Idem.
- 11 Idem.
- 12 Apud Ajzen, I. și Fishbein, M., op. cit., 1980.
- 13 Sullivan, J.J., *Self theories and employee motivation* în „Journal of Management”, 15, 2, 1989, pag. 345-363.
- 14 Markus, H. și Wurf, E. op. cit., 1987, pag. 299-337.
- 15 Chelcea, Septimiu, *Personalitate [și societatea în tranziție*, București, Editura Știință și Tehnică, 1994.
- 16 Prescurtare analogă *SEN*, se referă la situații cu efecte pozitive.
- 17 Zlate, M., *Eul [și personalitatea*, București, Editura Trei, 1999.
- 18 Apud Gordon, J. (coord.), *A diagnostic approach to organizational Behavior*, 2nd edition, Boston, Editura Allyn and Bacon, 1987.