Anuarul Universităţii "Petre Andrei" din Iaşi
Fascicula: **Asistenţa Socială, Sociologie, Psihologie**
ISSN: 2248-1060 | ISSN-L: 2601-8209
Covered in EconPapers, RePEc, CEEOL, INDEX COPERNICUS, CrossRef, CrossCheck, Google Scholar, WorldCat, KVK, SOCIONET

2020, Volume 25, pages: 166-178 | doi: https://doi.org/10.18662/upasw/25/42

The Relationship between Communication Style, Personality Factors and Management in Employees with Management Positions

[Relaţia dintre stilul de comunicare, factorii de personaliate şi management la angajaţii cu funcţii de conducere]

Mihaela Luminiţa SANDU[1], Lavinia Maria PRUTEANU[2], Alina Mihaela TABACARU (IONESCU)[3]

[1] Universitatea Ovidius din Constanţa, Mihaela.sandu@365.univ-ovidius.ro

[2] Universitatea Petre Andrei din Iaşi, Romania.

[3] Universitatea Ovidius din Constanţa, tabacarualina16@gmail.com

Abstract: The psychosocial climate has a great variety of definitions, this being due to the different point of view from which it is approached: pragmatic, affective, normative, structural. In the psychosociological literature in our country, the definitions proposed for this concept are mostly focused on the attitudinal-emotional aspect of this phenomenon and consequently they generally have many notes in common. "
Organizational and managerial theories have largely begun with the discovery of the importance of people and the socio-human climate for the efficient functioning of companies. Through multiple analyzes and research, the dynamics of the human factor in the organization and management was configured. From the beginning we must distinguish two universes within any organization. On the one hand, machines and technology, the market and production flows, productivity and competitiveness of products representing a distinct universe of corporations, on the other hand, the other universe, as significant as the first, represented by individual people and relationships among them, the knowledge that people store, produce and apply, the values they adhere to, the myths they generate. Therefore, we have two distinct and at the same time complementary universes: one technological and the other human. The technological universe can be changed easily and quickly. It is rational and visible. The cultural universe, however, is much less transparent, it mixes rationalities in different combinations, which only those who participate directly can understand. Leadership is also a field of research and a practical skill that encompasses the ability of an individual or organization to "lead" or guide other people, teams, or an entire organization. Leadership viewed from a European and non-academic perspective includes a vision of a leader that can be changed not only through community goals but also through the pursuit of personal power. Leadership can result from a combination of several factors. A leadership style is the style of a leader to provide direction, implement plans and motivate people. It is the result of the leader's philosophy, personality and experience.

Keywords: *climate, organization, group, work.*

How to cite: Sandu, M.L., Pruteanu, L.M., & Tabacaru (Ionescu), A.M. (2020). The Relationship between Communication Style, Personality Factors and Management in Employees with Management Positions. *Anuarul Universitatii "Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, 25*, 166-178. https://doi.org/10.18662/upasw/25/42

1. Comunicarea organizaţională

Conceptul comunicării a fost luat în consideraţie abia în ultimele decenii (Dinescu, 2019). Claude Levi-Strauss (Levi-Strauss, 1978, p102, 360), care intrepreta societatea de pe poziţiile teoriei comunicării. După afirmaţiile sale, în societate sunt posibile trei tipuri de schimbări sau de comunicări:

1. schimbul femeilor între gruuuri – datorat regulilor rudeniei sau casătoriei;

2. schimbul bunurilor materiale – datorat regulilor economice;

3. schimbul mesajelor între o limbă comună între locuitori – datorat regulilor lingvistice.

Claude Flament, unul dintre autorii francezi care au abordat multilateral problematica

complexă a comunicării ca fenomen psihosocial nota: „Procesele de comunicare sunt unele din constituenţii fundamentali ai vieţii sociale; fără comunicare un grup nu poate exista, membrii grupului nu vor fi decât nişte indivizi izolaţi psihologic dacă nu vor proceda la un minimum de schimb semnificativ"(Flament, 1969, p. 177). Claude- Flament (apud Fraisse, Piaget. 1963, p. 178) afirma că „pentru noi există comunicare când există schimb de semnificaţii".

În cadrul comunicării organizaţionale, rolul de catalizator îl deţine comunicarea managerială. Complexitatea şi importanţa comunicării pentru orice organizaţie solicită managerilor capacitatea de a comunica eficace, ca o condiţie de bază a succesului în munca de conducere.

Comunicarea managerială este un proces fundamental de interacţiune reciprocă bazat pe feedback, în care managerii de la orice nivel transmit idei, sentimente, decizii subordonaţilor cu posibilitatea verificării manierei de receptare a mesajului de către aceştia. Ea influenţează şi modifică percepţii, atitudini, comportamente, sentimente, opinii ale indivizilor şi ale grupurilor şi de aceea constituie o cale prin care oamenii îşi corelează în mod sinergic eforturile. În procesul comunicării, atât managerii, cât şi subordonaţii „se descoperă şi conversează, se calmează şi se incită, se contrazic şi cad de acord, se resping sau se acceptă atât în problemele majore, cât şi în cele curente ale organizaţiei" (Cândea. 1998).

Comunicarea organizaţională contribuie la operaţionalitatea funcţiilor managementului în vederea stabilirii obiectivelor, stabileşte şi menţine relaţiile dintre angajaţi oferindu-le informaţii pentru o mai bună activitate profesională şi pentru îmbunătăţirea performanţelor individuale şi generale ale organizaţiei. De asemenea, prin intermediul unei comunicări eficiente, se pot identifica nevoile şi stimulentele pentru orientarea comportamentului angajaţilor spre performanţă şi

satisfacții și se pot instaura relații corecte și eficiente, de înțelegere și acceptare reciprocă între șefi și subordonați, colegi, persoane din interiorul și exteriorul organizației.

Jean Lohisse afirma că „fiecare domeniu al cunoașterii are definiția sau definițiile lui care accentuează, după caz, schimbul, contactul, transferul, transportul, energia, informația" (Lohisse, 2002, p. 12).

Relații orgnizaționale au ca suport comunicarea deoarece, ea antrenează aspectele existenței organizației: tehnice, economice, psihologice, educaționale, culturale, etc.

2. Conceptul de personalitate

Potrivit Dicționarului de Psihologie, elaborat de Norbert Sillamy (1998, p. 231):„ Fiecare individ are particularitățile sale intelectuale, afective și conative (cu referire la voință, la temperament), al căror ansamblu organizat determină personalitatea. Fiecare om este totodată asemănător cu ceilalți membri ai grupului și diferit de ei prin amprenta unică a trăirilor sale. Singularitatea sa, fracțiunea cea mai originală a Eului său, constituie esența personalității sale".

Conceptul de personalitate este un concept greu de definit, din cauza faptului că el tinde să acopere toate procesele psihice și astfel să prezinte un tablou coerent al modalităților în care o persoană gândește, simte și se comportă. (Ann Birch; Sheila Hayward; 1998).

Mihai Radu Robotă (2018, p.15), consideră că personalitatea este un ansamblu organizat și flexibil de caracteristici interne cu un mare grad de stabilitate temporară care asigură consecvență transsituațională a paternurilor comportamentale proprii unui anumit individ.

Sheldon (apud Pieron, 1968, cf. Enache și Giurgiu, 2017) consideră că personalitatea reprezintă „organizarea dinamică a aspectelor cognitive, afective, conative, fiziologice și morfologice ale individului".

Conform lui Mihai Aniței, Mihaela Chraif, Vlad Burtăverde și Teodor Mihăilă (2016, p. 47), personalitatea este o construcție plastică și originală de însușiri stabile și definitorii care permit caracterizarea omului atât ca individualitate unică și irepetabilă, cât și încadrarea sa într-o tipologie, ceea ce îngăduie elaborarea de predicții valide asupra comportamentului său.

3. Comunicarea în cadrul grupului de muncă

Un grup de muncă pentru a exista este necesar ca membrii acestuia să comunice între ei. Grupul de lucru este definit ca doi sau mai mulți

indivizi care interacţionează în mod interdependent pentru a realiza un scop comun.

Grupul înseamnă reguli, reputaţie, ţel, munca în echipă, etc. Sensuri determinate de interacţiune, deci de comunicare. Atâta timp cât există o bună comunicare există şi un randament maxim, însă dacă aceasta lipseşte se poate ajunge la disensiuni (Seceleanu, 2005, p. 183).

Lohisse afirma că „fiecare domeniu al cunoaşterii are definiţia sau definiţiile lui care accentuează, după caz, schimbul, contactul, transferul, transportul, energia, informaţia" (Lohisse, 2002, p. 12).

Freud afirma faptul că „indivizii sunt capabili să perceapă indici subtili, neconştienţi" (Rogojinaru, 2009, p. 75). Comunicare organizaţională poate constitui "o cale spre înţelegere" contribuind la performanţa individului dar şi o susrsă de conflicte atunci când există carenţe comunicaţionale.

Prin natura funcţiei lor, atenţia managerilor este îndreptată către obţinerea de profit. Un manager performant ţine seama şi de interesele subordonaţilor săi, despre care află prin intermediul comunicării manageriale (Deep, Sussman, 1996, p. 14)

Într-o organizaţie o comunicare eficientă apare atunci când „oamenii potriviţi primesc la timp informaţia potrivită" (Bazu, 2010, p. 82). Comunicarea influenţează şi modifică percepţii, atitudini, comportamente, sentimente, opinii ale indivizilor şi ale grupurilor şi de aceea constituie o cale prin care oamenii îşi corelează în mod sinergic eforturile. În acest proces complex şi continuu de comunicare, atât managerii, cât şi subordonaţii „se descoperă şi conversează, se calmează şi se incită, se contrazic şi cad de acord, se resping sau se acceptă atât în problemele majore, cât şi în cele curente ale organizaţiei" (Bazu, 2010, p. 74).

Obiectivul studiului

Obiectuvul general al studiului a fost acela de a identifica eventualele legături între stillul de comunicare, trăsăturile de personalitate şi stilul managerial al angajaţilor cu funcţii de conducere.

Ipotezele studiului

1. Se prezumă că există o corelaţie pozitivă intre stilul de comunicare asertiv şi managementul atenţiei la persoanele care lucrează într-o organizaţie.

2. Se prezumă că există o corelaţie negativă între stilul de comunicare asertiv şi managementul riscurilor la persoanele care lucrează într-o organizaţie.

3. . Se prezumă că există o corelaţie pozitivă intre factorul dominanţă şi stilul de comunicare asertiv la persoanele care lucrează într-o organizaţie.

Instrumente utilizate

Pentru realizarea acestui studio s-au folisit trei instrumente: chestionarul Stilului de comunicare, Chestionarul Studiului sitului managerial si chestionarul de personalitate CPI (California Psychological Inventory).

Participanţii la studiu

La cesrcetare au participat persoane care deţin o funcţie de conducere în cadrul în cadrul unei organizaţii, cu vârsta cuprinsă între 30 – 48 ani.

Am utilizat un eşantion non–probabilist de convenienţă, format din 60 de subiecţi 30 de persoanele de sex masculin şi 30 de sex feminin.

Vârstele participanţilor la studiu, variază între 25 şi 49 de ani, cele mai multe persoane având vârsta de 42 de ani – 10.00%.

Analiza şi interpretarea rezultatelor

Ipoteza 1. Se prezumă că există o corelaţie pozitivă intre stilul de comunicare asertiv şi Managementul Încrederii la persoanele aflat într-o funcţie de conducere.

Verificarea ipotezei 1 s-a realizat pe baza rezultatelor obţinute în urma aplicării celor două instrumente: *Chestionarul Stilului de Comunicare (S.C)* şi *Studiului Stilului Managerial.*

Tabelul 1. Rezultatul corelaţiei dintre factorii Managementul Încrederii şi Comunicare Asertivă

Correlations				
			Stil Ccomunicare Management ul Increderii	Comunicare Asertiva
Spearman's rho	Stil de comunicare Managementul Increderii	Correlation Coefficient	1,000	,394**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	60	60
	Comunicare	Correlation Coefficient	,394**	1,000

	Asertiva	Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	60	60
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Tabelul de mai sus, confirmă prezumţia cum că între cele două aspecte, factorul *Stilul de comunicare asertivă* şi factorul *Managementul Încrederii*, există o corelaţie pozitivă.

Valoarea corelaţiei este de 0.394, la un prag de semnificaţie mai mic de 0.05.

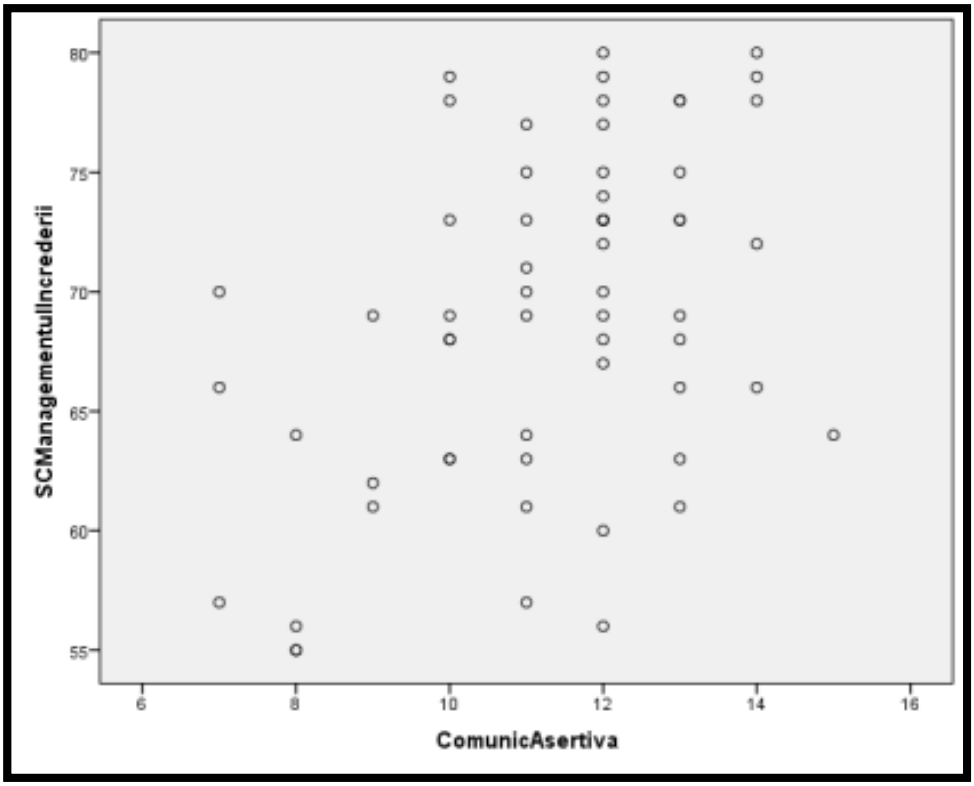


Figura 1. Norul de puncte al corelaţiei dintre Comunicarea Asertivă şi Managementul Încrederii

Norul de puncte de mai sus prezintă ilustrarea corelaţiei dintre cei doi factor. În acest caz, putem considera faptul că **ipoteza 1 este validă**.

Există alt aspect important al comunicării asertive, iar acesta este controlul. Încrederea de sine permite exercitarea controlul asupra unei

situații - sau cel puțin exercitarea controlului mai mult asupra acesteia. Asertivitatea face același lucru.

Potrivit lui Ames (2009), asertivitatea este o caracterizare a modului în care o persoană răspunde într-o situație în care pozițiile și / sau interesele sale sunt sau ar putea fi în conflict cu pozițiile sau interesele altora. Autorul a mai considerat că "asertivitatea poate fi o componentă esențială a conducerii eficiente, dacă nu chiar a atribut de lider". (Ames, 2009, pag. 116).

Asertivitatea este definită ca acționând în interesul propriu (adică în concordanță cu valorile, obiectivele și preferințele proprii). Asertivitatea este gândită în termeni de un continuum, variind de la a fi supus la a fi ostil. Este o caracteristică relativ unică, reprezentată de faptul că asertivitatea poate fi o problemă dacă este prea mare sau prea mică.

Diferențele în evaluările stilului de conducere se pot baza pe costuri sociale și instrumentale diferite, asociate cu grade diferite de asertivitate. Atunci când managerii manifestă niveluri scăzute de asertivitate, aceștia pot fi mai bine apreciați, dar sunt percepuți ca fiind slabi și nu reușesc să-și facă treaba; această slăbiciune poate fi considerată drept costul instrumental de a fi prea pasiv sau supus. Pe de altă parte, managerii care sunt extrem de agresivi pot fi considerați ca fiind foarte eficienți în ceea ce privește obținerea rezultatelor muncii, dar suferă un cost social prin faptul că nu sunt bine acceptați ca lideri deoarece nu sunt considerați plăcuți (Ames & Flynn, 2007).

Ca o completare a celor menționate mai sus, rezultatele obținute subliniază o corelație între aceste două aspecte, comunicarea asertivă și managementul încrederii, confirmând astfel asumpția inițială de la care am plecat.

Ipoteza 2. Se prezumă că există o corelație negativă între stilul de comunicare asertiv și managementul riscurilor la persoanele aflate într-o funcție de conducere.

Verificarea ipotezei 2 s-a realizat pe baza rezultatelor obținute în urma aplicării celor două instrumente: *Chestionarul Stilului de Comunicare (S.C)* și *Studiului Stilului Managerial.*

Tabelul 2. Rezultatul corelaţiei dintre factorii Managementul Riscurilor şi Comunicare Asertivă

Correlations				
			Comunicare Asertiva	Stil Comunicare Managementul Riscurilor
Spearman's rho	Comunicare Asertiva	Correlation Coefficient	1,000	-,273*
		Sig. (2-tailed)	.	,035
		N	60	60
	Stil Comunicare Managementul Riscurilor	Correlation Coefficient	-,273*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,035	.
		N	60	60
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

Tabelul de mai sus, confirmă prezumţia cum că între cele două aspecte, factorul *Stilul de comunicare asertivă* şi factorul *Managementul Riscurilor*, există o corelaţie negativă.

Valoarea corelaţiei este de -0.273, la un prag de semnificaţie mai mic de 0.05.

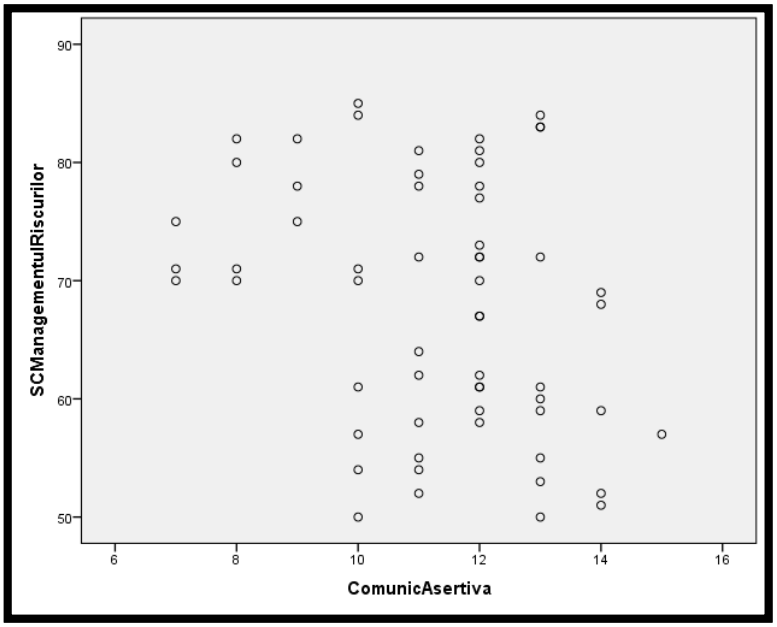


Figura 2. Norul de puncte al corelaţiei dintre Comunicarea Asertivă şi Managementul Riscurilor

În acest caz, putem considera faptul că **ipoteza 2 este validă**.

După cum am precizat anterior, potrivit lui Ames (2009), asertivitatea este o caracterizare a modului în care o persoană răspunde într-o situație în care pozițiile și / sau interesele sale sunt sau ar putea fi în conflict cu pozițiile sau interesele altora. Autorul a mai considerat că "asertivitatea poate fi o componentă esențială a conducerii eficiente, dacă nu chiar a atribut de lider" (Ames, 2009, pag. 116).

Un studiu din 2007, spune că diferențele în evaluările stilului de conducere se pot baza pe costuri sociale și instrumentale diferite, asociate cu grade diferite de asertivitate. Atunci când managerii manifestă niveluri scăzute de asertivitate, aceștia pot fi mai bine apreciați, dar sunt percepuți ca fiind slabi și nu reușesc să-și facă treaba; această slăbiciune poate fi considerată drept costul instrumental de a fi prea pasiv sau supus. Pe de altă parte, managerii care sunt extrem de agresivi pot fi considerați ca fiind foarte eficienți în ceea ce privește obținerea rezultatelor muncii, dar suferă un cost social prin faptul că nu sunt bine acceptați ca lideri deoarece nu sunt considerați plăcuți (Ames & Flynn, 2007).

Asemenea ipotezei anterioare, am reușit să îmi confirm asumpția inițială bazată pe studiile de specialitate, în urma analizei datelor cercetării, unde s-a conturat o corelație negativă între comunicarea asertivă și managementul riscurilor.

Ipoteza 3. Se prezumă că există o corelație pozitivă între factorul dominanță și stilul de comunicare asertiv la persoanele aflate într-o funcție de conducere.

Verificarea ipotezei 3 s-a realizat pe baza rezultatelor obținute în urma aplicării celor două instrumente: *Chestionarul Stilului de Comunicare (S.C)* și *California Psychological Inventory (CPI) (Factorul dominanță).*

Tabelul 3. Rezultatul corelației dintre factorii Dominanță și Comunicare Asertivă

Correlations				
			Comunicare Asertiva	CPI-Dominanta
Spearman's rho	Comunicare Asertiva	Correlation Coefficient	1,000	,301*
		Sig. (2-tailed)	.	,019
		N	60	60
	CPI-Dominanta	Correlation Coefficient	,301*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,019	.
		N	60	60
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

Tabelul de mai sus, confirmă prezumţia cum că între cele două aspecte, factorul *Stilul de comunicare asertivă* şi factorul *Dominanţă*, există o corelaţie pozitivă.

Valoarea corelaţiei este de -0.301, la un prag de semnificaţie mai mic de 0.05.

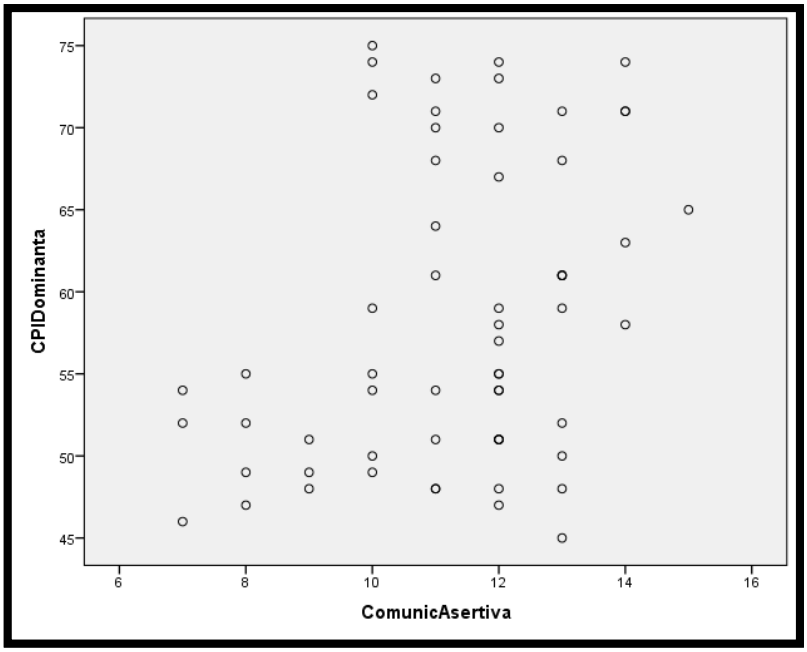


Figura 3. Norul de puncte al corelaţiei dintre Comunicarea Asertivă şi Dominanţă

În acest caz, putem considera faptul că **ipoteza 3 este validă**.

O altă dezvoltare mai puţin recentă, de relevanţă potenţială pentru studiile de autoritarism, este continuarea de către sociobiologi, a muncii pe care etologii au avut-o asupra fenomenelor de dominanţă. (Burnet, 1970; Lorenz, 1966).

În ultimii 50 de ani, cercetările asupra organizaţiilor şi relaţiilor interpersonale, s-au concentrat, conceptual şi empiric, asupra mai multor factori legaţi de asertivitate. Printre acestea se numără dominanţa, o motivaţie spre obţinerea unor poziţii de putere, statut şi control. Această dimensiune joacă un rol definitoriu în circumplexul interpersonal (de exemplu, Wiggins & Broughton, 1985), un cadru pentru descrierea dinamicii de bază a relaţiilor interpersonale.

Utilizând inventarul personalităţii din California (Gough, 1957, 1990), dominanţa a fost în mod repetat legată de apariţia comportamentului de conducerii. Mai multe revizuiri influente ale literaturii cu privire la tradiţiile de conducere, au împărţit dominaţia ca fiind una din puţinele dispoziţii general caracteristice, adesea arătând o asociere lineară pozitivă stilul de conducere şi eficacitate. (Bass, 1990)

Asemeni rezultatelor obţinute în studiile menţionate de mai sus, rezultatele analizei confirmă asumpţia iniţială şi vin în completarea acestora, subliniind faptul că există o corelaţie pozitivă între stilul de comunicare asertivă şi dominanţă, la persoanele aflate într-o poziţie de conducere.

Concluzii

Creşterea eficienţei şi a productivităţii personale poate fi crescută prin eficinetizarea stilului de comunicare. Comunicarea asertivă este considerată a fi cel mai eficient tip de comunicare, angajatul având capacitatea d a-şi susine propriul punct de vedere cu fermiate şi curaj fără a deveni agresiv. Angajaţii asertivi sunt fermi şi empatici, ceea ce duce la dezvoltarea încrederii în sine, îndeplinirea nevoilor şi sarcinilor zilnice ale companiei şi îşi tratează subalternii cu respect şi fermitate, între variabilele analizate, obţinându-se o corelaţie pozitivă.

Comunicarea asertivă corelează negativ cu managementul riscului, evidenţiindu-se faptul pentru angajaţii în funcţii de conducere care manifestă o comunicare asertivă, probabilitatea de apariţie şi manifestare a riscului este mai scazută.

Pentru a deveni un bun lider, este esenţial să dezvolţi influenţa şi conducere asertivă faţă de subordonaţi. Fiecare lider trebuie să ofere sprijin, dar în acelaşi timp să-şi provoace subordonaţii, consolidând în acelaşi timp rezultatele şi relaţiile.

Bibliografie

Ames, D. & Flynn, F. (2007). What breaks a leader: The curvilinear relation between

assertiveness and leadership. Journal of Personality and Social Psychology, 92(2)

Ames, D. (2009). Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics. Research in Organizational Behavior, 29

Aniţei, M., Chraif, M., Burtăverde, V., Mihăilă, T. (2016). Tratat de psihologia personalităţii. Bucureşti: Ed. Trei

Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, & managerial applications. New York: Free Press.

Bazu P. (2010). Comunicare managerială, Editura Rovimed, Bucureşti

Birch, A. , Hayward, S (1998). , „Diferenţe interindividuale", Bucureşti, Ed. Tehnică;

Business Balls. (2018). Free Online Leadership Styles Training | businessballs. [online] Available at: https://www.businessballs.com/leadership-styles/#integrated-psychological-leadership [Accessed 23 Apr. 2020].

Cândea, R,(1996). „Comunicare managerială", Editura Expert, Bucureşti

Cândea,R., Cândea,D. (1998), Comunicarea managerială aplicată, Editura Expert, Bucureşti

Deep, S., Sussman L., (1996). Secretul oricărui succes. Să acţionăm inteligent, Bucureşti,

Editura Polimark

Dinescu, A. (2019). Ghid al comunicatorului în instituţiile publice, Iaşi, Editura Lumen.

Dumitrescu, L., (2002). Icebergul organizaţional. Managementul părţii nevăzute, Sibiu, Editura Burg

Enache, R.G. şi Giurgiu, L.R. (2017). Psihologia generală cu aplicaţii în practica asistenţei sociale. Bucureşti: Ed. Universitară

Flament, C. (1969).„Les Processus de Communication" in Paul Fraisse, Jean Piaget, „ Traite de psihologie experimentale", vol. IX, Paris, P.U.F., (deuxieme edition)

Fleishman, E. A. (2000). "Leadership skills for a changing world solving complex social problems". The Leadership Quarterly. 11

Fraisse, P., Piaget Jean, (1963). Traite de psychologie experimentale, Paris, p.U.F, în 9 volume, vol. IX

Gough, H. G. (1990). Testing for leadership with the California Psychological Inventory. In K. Clark & M. Clark (Eds.), Measures of leadership (pp. 355–379). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Hackman, M. & Johnson, C. (2009). Leadership: A communication perspective. Long Grove, Illinois: Waveland Press, Inc.

Zoltan, B. (2004). Manual de psihologia muncii şi organizaţională, Ed. Polirom, Iaşi

Horton, T. (1992). The CEO paradox. New York: AMACOM.

Larousse. (1996)"Dicţionar de sociologie", editura Univers Enciclopedic, Bucureşti

Levi-Strauss, Claude, (1978). Antropologia structurală", Bucureşti, Editura Polotică,

Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". The Journal of Social Psychology

Lohisse, J. (2002). "Comunicarea. De la transmiterea mecanică la interacţiune", editura Polirom, Iaşi

Lohisse, J. (2002). **"**Comunicarea. De la transmiterea mecanică la interacţiune", editura Polirom, Iaşi

Manolescu, A. (1999). Managementul resurselor umane, ediţia a doua, Bucureşti, Editura Economică

Pânişoară, I.O. (2004). Analiza şi intervenţia în grupuri şi organizaţii, Ed. Polirom, Iaşi

Robotă, M.R. (2018). Personalitate, motivaţie şi performanţă academică. Editura Institutul European, Iaşi.

Rogojinaru A. (2000). Comunicare şi cultură organizaţională, Ed. Tritonic, Bucureşti,

Scouller, J. (2011). The three levels of leadership. Cirencester: Management Books 2000.

Seceleanu, A., Rus, M., (2005). Societate şi comunicare; premise teoretice şi metodologice, Ed. Fundaţiei "Andrei Şaguna"

Spillane, J., Halverson, R. & Diamond, J. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. Journal of Curriculum Studies, 36(1),