

## COMUNICARE ȘI RELAȚII INTERPERSONALE LA LOCUL DE MUNCĂ

**Lilia CARA,**  
**Biblioteca Națională a**  
**Republicii Moldova**



**Rezumat:** Comunicarea și relațiile interpersonale sunt elementele forte în activitatea unei organizații, ce duc la o creștere semnificativă a productivității muncii, atingerea scopurilor și a obiectivelor finale, obținerea de performanțe cât mai înalte și a unei eficiențe cât mai ridicate. Într-un mediu sănătos și armonios, angajații se dezvoltă și ating virtuți maxime de profesionalism.

**Cuvinte-cheie:** comunicare, relații interpersonale, burnout, prietenie.

**Abstract:** Communication and interpersonal relationship are strong elements in activity of every organization, that lead to significant increase in work productivity and good performance, achieving the goals, reaching the highest level of efficiency. In healthy and harmonious environment, the employees enhance their professional skills to maximum extent.

**Keywords:** communication, interpersonal relationships, burnout, friendliness.

„A fi împreună este un început, a rămâne împreună este un progres, a lucra împreună este un succes.”  
(Henry Ford)

**T**ema comunicării și a relațiilor interpersonale la locul de muncă este importantă și este studiată de către cercetătorii din domeniu, deoarece organizarea, funcționarea și dezvoltarea unei organizații și atingerea scopurilor finale depind de oamenii care interacționează și lucrează împreună, pentru a îndeplini sarcinile de serviciu.

A comunica înseamnă a pune ceva în comun, a pune în relație. Latinescul *comunicare*, preluat în mai toate limbile europene (nu doar în cele romanice), alături de semnificația de *contact* sau *legătură*, include și pe aceea „de a pune în comun, a împărtăși, a pune împreună, a amesteca, a uni”. Oamenii își comunică semnificații și subînțelesuri. Între oameni, a comunica înseamnă a pune în comun senzații, afecte, emoții, sentimente, idei, opinii și

fapte. Aceasta înseamnă mai mult decât „a face cunoscut, a da de știre, a informa, a înștiința, a spune” sau „a vorbi cu, a se pune în contact cu, a fi în legătură cu”. A comunica înseamnă a emite și recepționa mesaje, a trimite stimuli și colecționa răspunsuri. Odată emis și recepționat, mesajul va aparține, în comun, atât celui care a „dat”, cât și celui care a „primit” (10).

Obiectivele comunicării interpersonale sunt: convingerea interlocutorului, autocunoașterea, descoperirea lumii exterioare, ajutorarea semenilor, jocul și distracția implică și ele o comunicare interpersonală.

Comunicarea este un proces multilateral al dezvoltării contactelor între oameni, inițiat de necesitatea activității în comun. În procesul unitar al comunicării, se evidențiază, ca regulă, trei laturi:

- schimbul de informație între participanții ei, care poate fi caracterizat în calitate de *latură comunicativă* a comunicării;

- *interacțiunea celor ce comunica* – schimbul nu numai de cuvinte în procesul vorbirii, ci și schimbul de acțiuni, fapte;

- *perceperea reciprocă* a celor ce comunică.

Comunicarea cercetată în aspectul unității acestor trei laturi se manifestă ca un mijloc de organizare a activității în comun și a relațiilor între oamenii încadrați în această activitate. Așadar, o condiție inițială a comunicării reușite este corespunderea comportării oamenilor ce interacționează așteptărilor reciproce.

O formă aparte a comunicării oamenilor reprezintă *prietenia*, atașarea reciprocă a celor ce comunică și un nivel înalt al satisfacției în comunicarea acestora. Dezvoltarea prieteniei reprezintă o respectare a codului ei nescris, ce confirmă necesitatea înțelegerii reciproce, sinceritatea, încrederea, ajutorul reciproc activ, interesul unuia față de treburile celuilalt și invers, sentimentele dezinteresate.

A petrece 60% din timpul unei zile în compania acelorași persoane timp de ani de zile creează niște legături puternice între oamenii cu aceleași scopuri, interese, calități profesionale și viziuni de viață. Orele suplimentare, evenimentele consemnate, perioadele stresante și altele sunt mai ușor de suportat când ești înconjurat de oameni cu care te înțelegi bine.

Dacă unele persoane păstrează distanța față de colegi, altele încheie legături de prietenie la locul de muncă. A-ți face prieteni la locul de muncă este un fapt pozitiv, ce poate contribui la întărirea legăturii de grup sau poate constitui o siguranță în momentul în care crește presiunea la locul de muncă.

Deși e comod să îți petreci timpul într-un mediu confortabil, totuși este necesar să fim foarte prudenți la mediul profesional. Acest mediu are regulile și legile sale. De exemplu, când suntem proaspăt angajați și nu ne cunoaștem prea bine colegii, trebuie să păstrăm o distanță confortabilă față de aceștia, să nu ne dezvăluim prea mult, deoarece nu știm cum ar evolua lucrurile în caz de conflict. Este necesar doar să stabilim anumite limite, fără ca prin aceasta să

închidem porțile amicitiei.

La locul de muncă trebuie să prevaleze relațiile profesionale, alături de dorința de a evolua. Când permitem colegilor să ne calce intimitatea, riscăm să fim judecați nu numai profesional, ci, automat, și prin prisma vieții private, iar acest lucru nu este întotdeauna în avantajul nostru. Acest lucru nu-l putem reproșa nimănui, deoarece noi suntem cei care am permis ca el să se întâmple. Totodată, persoana ar cunoaște anumite aspecte din viața noastră privată, iar prin divulgarea lor, ar putea influența, în mod negativ, percepția celorlalți asupra noastră. Omul este o ființă eminentamente socială și ar fi păcat să refuzăm dreptul la comunicare, dar trebuie să fim vigilenți. Trebuie să ne asigurăm, în primul rând, de sinceritatea persoanei față de care nutrim simpatie și abia apoi ne putem permite să legăm o prietenie. La locul de muncă este necesar să începem prin a ne proteja mai întâi, a nu ne lăsa prea repede într-o relație de prietenie. Acordarea de încredere în mod progresiv reprezintă garanția unei relații durabile și senine, fără surprize neplăcute.

Cât despre relațiile de prietenie cu superiorii, în cazul când relațiile nu sunt bine gestionate și delimitate, consecințele pot fi mult mai neplăcute. Acest gen de prietenie poate fi perceput de ceilalți angajați ca fiind o sursă de favoritisme. Riscăm să nu mai fim recunoscuți pentru calitățile noastre profesionale, ci pentru că suntem amici cu șeful. De aceea, sfatul ar fi ca aceste relații să fie bine delimitate de mediul profesional, discuțiile pe teme private să fie în afara orelor de program, iar orele suplimentare să nu fie efectuate în weekend.

Relația de prietenie presupune: a) împărtășirea reciprocă a unor opinii, valori sau trăsături de personalitate; b) satisfacerea unor nevoi sociale sau personale (de a fi încurajat, susținut, prețuit, iubit); c) dezvoltarea unui sentiment de plăcere, fericire, o stare de bine; d) semnalizarea atracției reciproce, prețuirea la celălalt a unor calități intelectuale, fizice, morale etc.; e) manifestarea prin acordarea încrederii și sentimentului de siguranță ce-l încearcă în apropierea prietenului. Prietenia înseamnă ajutor reciproc, sprijin afectiv, susținere în procesul de integrare socială.

Un loc nu mai puțin important în comunicare îl ocupă *influența psihologică*. Influența psihologică este o unitate structurală, un component al comunicării. În esența sa, aceasta este „pătrunderea” unei personalități (sau unui grup) în psihicul altei personalități (sau grup). Scopul și rezultatul acestei pătrunderi sunt schimbarea, restructurarea fenomenelor psihice individuale sau ale grupului (concepțiilor, relațiilor, părerilor, stărilor etc.). Pentru a-și atinge ținta și a-și consolida coerența identitară, persoana va recurge la strategii selective prin care va filtra din mediul social doar informația ce îi susține propria poziție și își va alege partenerii de rol pe baza afinităților confirmatorii. Mai mult ca atât, tendința subiectului va fi de a câștiga putere și influență, precum și de a atrage simpatie și aprobare din partea celuilalt (1, p. 39). Influența psihologică nicidecum nu este atât de puternică, cu toate că în anumite condiții poate genera schimbări considerabile în psihicul oamenilor, prin aceasta și în activitatea, și comportamentul lor.

Relațiile interpersonale sunt indestructibil legate de procesele de comunicare.

*Relațiile interpersonale* pot fi definite drept acele raporturi sociale dintre doi sau mai mulți oameni, caracterizate, în general, de „utilizarea minimă a etichetelor stereotipe, de existența unor reguli unice și idiiosincretice, și de un grad înalt de schimb informațional” (9). Relațiile sociale apar din discuții și preocupări. Acestea, cel puțin teoretic, se supun unor reguli clare, enunțate în procedurile interne sau promovate de cultura organizațională. Printre tipurile de relații interpersonale se evidențiază:

- cunoștințele (cea mai comună formă de relații interpersonale) – acest cerc include o mulțime de oameni. Într-un cerc mai restrâns sunt oameni care vă recunosc, cu care discutați pe teme generale atunci când vă întâlniți;

- prietenia are loc într-un cerc de cunoștințe, în care o persoană este atractivă pentru alta (afecțiune reciprocă). Aici principala condiție pentru apariția relațiilor interpersonale este atracția reciprocă, dorința de contact, comunicare;

- afilierea are la bază necesitatea de a fi cu ceilalți, nevoia de a conta pe suportul colectivului. Individul este obligat să coope-

reze pentru a putea trăi între ceilalți. Omul este deci dependent de alții, iar această interdependență se manifestă prin nevoia de afiliere cu grupuri, structuri sociale sau indivizi care ne pot susține. Contactele sociale ne ajută să depășim incertitudinea sau stresul, să controlăm o situație care provoacă anxietate, să înlăturăm frica;

- relațiile de parteneriat se bazează pe relațiile de afaceri. Participanții la astfel de relații sunt uniți printr-un scop, mijloace și rezultate comune ale activităților comune.

De asemenea, relațiile interpersonale după caracter se împart în:

- relații oficiale (de afaceri, de serviciu) ale persoanelor legate de respectarea formalităților, regulilor stabilite de o persoană oficială. Lumea acestor relații nu este bogată și diversă;

- relații personale (prietenoase, cunoscute, iubitoare, de companie), care nu se limitează la regulile formale prescrise. Lumea acestor relații este bogată și diversă, spre deosebire de relațiile oficiale (9).

Relațiile interpersonale se pot desfășura la diferite nivele și pot lua diferite forme. Astfel se poate identifica contactul zero, când individul suportă prezența altuia, dar nu caută să intre în relație cu acesta; relația superficială presupune existența unor centre de interes comune (literatura, cinema, muzica), dar într-o manieră neangajantă. Acestea sunt relațiile noastre cotidiene cu colegii, vecinii, cunoscuții. Nivelul reciprocității înseamnă împărțirea în comun a unor credințe, valori sau sentimente, atașamentul unuia față de altul sau chiar iubirea.

Oamenii petrec o bună parte din timp la serviciu, unde urmăresc atingerea unor scopuri relevante pentru organizația în care lucrează și pentru propria lor dezvoltare profesională. Organizațiile țintesc obținerea de performanțe cât mai înalte și a unei eficiențe cât mai ridicate la locul de muncă. Furnizarea unor condiții de lucru adecvate, a unor sarcini și obiective cu un grad sporit de semnificație, precum și preocuparea pentru confortul psihologic al angajaților reprezintă contribuții importante în atingerea scopurilor propuse, posibilă doar dacă există o concordanță reală cu aceste scopuri. Acest fapt este între oameni și ariile fundamentale ale posturilor,

pe care aceștia le ocupă (volumul sarcinilor, controlul, recompensele, corectitudinea și sistemul de valori). În caz contrar, apare *burnout-ul* (2, p. 30).

*Burnout-ul* este o reacție la stresul persistent de la locul de muncă și se caracterizează prin epuizare emoțională (sentimentul angajaților de a se simți consumați și în imposibilitatea de a se recupera, experiența dezinteresului și a unei abordări negative sau indiferente față de colegi și față de locul de muncă, în general) și ineficiență profesională (starea de insatisfacție față de muncă și inadecvare) (6, p. 47).

Burnout-ul este o problemă de management, iar organizațiile ar trebui să acorde atenție ariilor problematice și să dezvolte intervenții adecvate. Fără nicio îndoială, relațiile cu cei de la locul de muncă sunt esențiale pentru a avea o viață plăcută la serviciu. Atunci când sprijinul social lipsește și în relațiile interpersonale apar probleme, este importantă căutarea unor remedii. În continuare sunt prezentate câteva aspecte importante în acest sens, urmând abordarea indicată de Brian Leiter (filozof, profesor de drept, director al Centrului de Drept, Filozofie și Valori Umane, SUA) și Cristina Maslach (psiholog american și profesor de psihologie la Universitatea Berkeley din California), cunoscută pentru cercetarea ei privind epuizarea ocupațională. Ea este coautor al studiului „Maslach Burnout” și al lucrării „Îndepărtarea burnout-ului. Șase strategii pentru îmbunătățirea relației dumneavoastră cu munca”.

Primul pas în rezolvarea problemelor este *definirea* acestora. Dacă aria relațiilor interpersonale a fost semnalată ca fiind disfuncțională, este important să fie identificate aspectele specifice (sprijin insuficient sau inadecvat, comportamente interpersonale ostile, conflicte interpersonale). Următorii pași implică: *stabilirea de obiective* (gestionarea conflictelor relevante, îmbunătățirea comunicării), *treccerea la acțiune* (stabilirea și centrarea pe scopuri comune în procesul de rezolvare a conflictelor, încurajarea manifestării comportamentelor respectuoase la serviciu și evidențierea beneficiilor pe care le au angajații, exprimarea sprijinului prin celebrarea succesului, manifestarea empatiei în situațiile frustrante) și *urmărirea progresu-*

*lui*. Autorii subliniază că în aceste demersuri este importantă construirea de alianțe cu cei care au valori similare, luarea în considerare a rezistenței la schimbare a oamenilor și, implicit, a organizațiilor, precum și evaluarea eventualelor riscuri (2, p. 92).

Oricât de retras ar fi un individ, totuși, dorința de a dezvolta relații sociale pornind de la cele profesionale este mai puternică. În urma acestei dorințe au de câștigat toți, deoarece o echipă funcționează mai ușor și mai eficient dacă între membrii acesteia există o comunicare și relații de serviciu pozitive. Cu toate acestea, uneori rezultatul poate fi opus sau total diferit așteptărilor noastre.

Personalitățile diferite, valorile și așteptările noastre, stilul de lucru și obiectivele pe care vrem să le atingem pot deveni cauze ale *conflictului la locul de muncă*. Este normal ca la un moment dat să apară un conflict, dar acesta trebuie gestionat încă din faza incipientă, înainte de a afecta performanța echipei sau a subdiviziunii. Conflictele la locul de muncă sunt cauzate de diferențe interpersonale ale angajaților, de probleme organizaționale sau de o combinație a acestora.

Tensiunile care apar la locul de muncă pot face uneori serviciul insuportabil, iar formalizarea forțată a legăturilor cu șefii, subalternii sau colegii poate părea „salvatoare”. Totuși, acest lucru nu este posibil și nici nu reprezintă soluția adecvată pentru rezolvarea problemelor și optimizarea interacțiunii umane. În funcție de anvergura și numărul de persoane pe care îl implică la nivelul organizației, conflictul la locul de muncă poate fi de mai multe tipuri:

- *conflicte între angajați*

Dacă lucrezi într-un birou pentru o perioadă îndelungată, este inevitabil ca la un moment dat să întâlnești pe cineva care are o perspectivă diferită de a ta. De multe ori, acest lucru conduce la un conflict, ceea ce poate fi incomod atât pentru persoanele implicate direct, cât și pentru persoanele ce lucrează în jurul acestora.

- *conflicte în echipă*

O echipă ce întâmpină probleme de comunicare în interiorul ei nu mai este eficientă în modul de lucru pentru atingerea obiectivului organizației. Îndepărtarea de



la un scop comun, neîncrederea, comportamentul argumentativ sunt indicatori ce arată că echipa nu mai este funcțională. Abordarea problemelor de comunicare într-o echipă este mai dificilă decât abordarea problemelor dintre doi angajați. O echipă ce întâlnește probleme în comunicare poate deveni un factor de influență negativă asupra activității întregii organizații. Pentru a combate acest lucru, trebuie identificate problemele din cadrul echipei și aplicate măsurile ce se impun pentru apăsarea conflictelor apărute.

▪ *conflicte organizaționale*

Conflictul la locul de muncă se poate extinde dincolo de angajați sau de echipe și poate ajunge până la includerea întregii organizații. Deși mai puțin frecvent, acest tip de conflict poate să apară atunci când problemele de comunicare din interiorul organizației au rămas nerezolvate. Acest tip de conflict poate determina fluctuația de personal în cadrul organizației, ceea ce ar aduce mari pierderi (10).

O altă cauză a apariției conflictelor ar mai constitui și *antagonismul pozițiilor*, ce reflectă prezența valorilor, sarcinilor și scopurilor care se exclud reciproc, ceea ce duce uneori la o dușmănie reciprocă, care la rândul ei provoacă conflictul interpersonal. În activitatea desfășurată în comun, cauzele conflictelor pot fi divergențele tematice de serviciu și interesele personale.

*Bariera nedeterminată în comunicare* sau *bariera de sens în comunicare*, care împiedică reglementarea interacțiunii celor care comunică, ar constitui o altă cauză a apariției conflictelor. Aceasta se referă la ne-coinciderea sensurilor cerinței expuse, rugăminții, ordinului pentru partenerii în comunicare și creează o piedică pentru înțelegerea reciprocă și interacțiune. De aceea, „în comunicare, un rol important îl are priceperea de a te plasa în locul celui cu care comunică, altfel spus, conceperea strategiei și tacticii comportării partenerului în situația dată” (7).

Bineînțeles, la serviciu pot apărea și conflicte mai serioase, cauzate de violența verbală sau de atitudinea unui sau altui angajat, dar și ele se pot rezolva relativ ușor. *Cunoașterea cauzelor și eliminarea lor, comunicarea deschisă cu persoana nemulțumită pot ameliora și, în final, înlătura astfel de*

manifestări. Totodată, aceste manifestări pot fi cauzate de un amestec de fenomene, dintre care programul prelungit, lucrul în weekend și în zilele de sărbători, lipsa aprecierii din partea șefului, participarea unilaterală la diferite evenimente etc. În aceste cazuri, buna soluție ar fi *motivarea angajaților*.

Un rol decisiv în ameliorarea și soluționarea conflictului apărut poate juca și *umorul*, deoarece râsul destinde, înlătură stresul la locul de muncă, ridică moralul și unește echipa pentru o cauză mai bună. În doze acceptabile, poate chiar să elimine senzația de oboseală cronică. Și în cazul umorului însă echilibrul este esențial. Umorele are un efect pozitiv atunci când glumele sunt amuzante și „gustate” de (aproape) toți.

Un alt remediu în soluționarea conflictelor apărute în relațiile de muncă ar fi *prietenia*.

De asemenea, s-a constatat că *sprijinul din partea superiorilor* este în mod constant asociat cu un nivel redus al epuizării emoționale, iar sprijinul din partea colegilor este mai degrabă asociat cu eficiența angajaților (Maslach & Leiter, 2008) sau cu atitudini mai puțin indiferente față de lucru (Peeters & Le Blanc, 2001). În plus, când angajaților le place ceea ce fac și au relații de calitate cu colegii lor, manifestă simptome mai reduse ale burnout-ului (Fernet, Gagn, & Austin, 2010). Pe scurt, relațiile interpersonale de calitate de la serviciu sunt importante pentru menținerea unei energii pozitive și a cooperării între colegi, pentru crearea unui mediu de lucru ce facilitează încrederea, învățarea și dezvoltarea (4, p. 91).

Cazurile cel mai greu gestionabile implică o atitudine constant violentă din partea unui coleg, șef sau subordonat. Un șef care țipă la angajați și utilizează nume întâlnite mai degrabă în atlasul de zoologie, un coleg care răspunde la sugestii cu expresii violente, agresive sau un subordonat care „sapă” cu insistență autoritatea propriului șef sunt tot moduri de manifestare a violenței la locul de muncă.

Situațiile cele mai grave în care agresivitatea se manifestă sunt discriminarea (pe bază de gen, orientare sexuală sau etnie) și hărțuirea sexuală. Acestea sunt sancționate nu doar de regulamentele interne ale organizațiilor, dar și de lege.

Problemele pe care un individ le poate genera direct sau indirect la serviciu variază

în importanță și intensitate. Unele pot avea cauze vechi, care țin de tipul de educație primită sau de cercul de prieteni frecventat, altele pot fi rezultatul unor intenții ostile. Cu toate acestea, judecățile categorice și excluderea „vinovatului” din grup sunt un răspuns care evidențiază propria slăbiciune și care nu contribuie la rezolvarea chestiunii de fond.

Un aspect esențial pentru confortul psihologic al angajaților este *calitatea relațiilor interpersonale de la locul de muncă*, adică angajații se simt în siguranță să exprime diferite emoții, se pot adapta la diferite circumstanțe și sunt deschiși la noi idei. Oamenii simt că aparțin unui grup, că pot vorbi cu ceilalți despre aspecte care sunt relevante pentru ei și că pot dezvolta relații de amicitie. Oamenii se simt valorizați, pentru că părerea lor sunt ascultate și au impact asupra celorlalți, iar acest aspect este important pentru semnificația pe care oamenii o desprind din munca lor. Într-un mediu relațional sănătos, angajații se dezvoltă, sunt mai încrezători în sine și își consolidează cunoștințele datorită unei bune comunicări și a proceselor de învățare care se desfășoară la locul de muncă. Spre exemplu, un studiu recent a evidențiat că atunci când oamenii sunt tratați corect și

respectuos în relațiile interpersonale de la serviciu sunt mai implicați în munca lor și își doresc în mai mare măsură să rămână în organizația din care fac parte (5 pag. 98).

Practic, o comunitate bazată pe relații bune la locul de muncă este o resursă importantă și poate preveni conflictele la serviciu. În plus, calitatea relațiilor interpersonale de la serviciu contribuie la creșterea semnificației activității profesionale, prin faptul că valorile sunt discutate și transmise. Este important și că oamenii pot tolera un volum mare de muncă dacă își valorizează activitatea, simt că sunt implicați în ceva important și au o corectă recompensare a eforturilor proprii (3, p. 400).

Pentru a preveni situațiile de conflict la locul de muncă e necesar de a gestiona cu prudență comunicarea și relațiile interpersonale.

Deci, o regulă de bază în crearea și gestionarea unui mediu de lucru plăcut și, în același timp, eficient presupune delimitarea problemelor personale de cele profesionale și adoptarea unei strategii pentru a obține efectele dorite. Rolul specialistului în resurse umane, al conducerii instituției și al șefului de subdiviziune este decisiv în identificarea și tratarea sincopelor, care pot apărea în relațiile interumane la serviciu.

#### Referințe bibliografice:

1. GAVRELIUC, Alin. De la relațiile interpersonale la comunicarea socială: psihologia socială și stadiile progresive ale articulării sinelui. Iași: Editura Polirom, 2007. 263 p. ISBN 978-973-46-0408-1.
2. LEITER, M. P., MASLACH, C. Îndepărtarea burnout-ului. Șase strategii pentru îmbunătățirea relației dumneavoastră cu munca. San Francisco: John Wiley & Sons, 2005. 208 p. ISBN: 978-0-470-44877-9.
3. MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B., LEITER, M. P. Job burnout. In: Annual Review of Psychology. 2001, nr. 52, pp. 397-422.
4. SULEA, C. Consolidarea relațiilor interpersonale pozitive la locul de muncă: antidot pentru burnout. In: Psihologia Resurselor Umane. Universitatea de Vest, Timișoara. 2014, nr. 12, pp. 78-85.
5. SULEA, C., FISCHMANN, G., ISPAS, D. Tratatamentul interpersonal și organizarea pozitivă. In: Psihologia Resurselor Umane. Universitatea de Vest, Timișoara. 2014, nr. 12, pp. 95-100.
6. WATTS, J., ROBERTSON, N. Burnout în cadrele didactice universitare: o revizuire sistematică a literaturii. In: Educational Research. 2011, vol. 53, pp. 33-50.
7. Relații interpersonale. Sociologie [on-line]. [citată 9 septembrie 2019]. Disponibil: <http://www.scribub.com/sociologie/psihologie/RELATIILE-INTERPERSONALE74325.php>.
8. Relații interpersonale. Norme, principii, modele [on-line]. [citată 9 septembrie 2019]. Disponibil: <http://www.scribub.com/sociologie/RELATII-INTERPERSONALE-NORME-P41524.php>.
9. Relații interpersonale [on-line]. [citată 11 octombrie 2019]. Disponibil: [https://ro.wikipedia.org/wiki/Rela%C8%9Bii\\_interpersonale](https://ro.wikipedia.org/wiki/Rela%C8%9Bii_interpersonale).
10. Tipuri de conflict la locul de muncă [on-line]. [citată 9 octombrie 2019]. Disponibil: <https://www.hipo.ro/locuri-de-munca/sectiune/639/640/Tipuri-de-conflict>.