

INTERCONEXIUNEA ORGANIZAȚIEI ȘI ORGANIZĂRII ÎN DINAMICA LIBERTĂȚILOR UMANE

Prof.univ.dr. Mihai COVACI

*CBM International University, Universitatea Hyperion
mihaicovaci@yahoo.com*

Prof.univ.dr. Brîndușa STERPU

*CBM International University, Centrul de Economie Montană
cbmuniversity@minister.com*

ABSTRACT: *Interconnection of organization and framing in the dynamics of human freedoms.*

This article delves into the fundamental principles underlying the concepts of organization and structure. Defining organization proves challenging as the available terminology falls short in capturing its complexity. Terms like 'organization' may be interchangeable with entity, connection, mechanism, social complex, mode of administration, and more. However, relying solely on synonyms is inadequate in these instances, often leading to a web of circular definitions. Many ideas tend to gravitate towards synonymous or circular explanations. Therefore, gaining a deeper understanding of the pivotal concepts in contemporary society—organization and structure—becomes imperative for conceptual clarity. In exploring these concepts, we navigate through a landscape that transcends mere linguistic synonyms, striving for a comprehensive comprehension of their multifaceted nature.

Keywords: *framing, principalship, organization.*

Reflecții asupra noțiunilor de organizație și organizare

Etimologic, substantivul „organizație” derivă din „organon” care are sensul de instrument, unealtă^{1,2}. Din punct de vedere etimologic, substantivul „or-

1 Morgan, R., *Images of Organization*, London, SAGE Publications, 2006.

2 Fragmente din acest material au fost publicate drept Covaci M., “Considerations regarding the influence of entropy in organizations”, *Psycho-Social View Journal*, 2021.

ganizație” își trage rădăcinile din „organon”, cu sensul de instrument sau unelte. Cu toate acestea, etimologia termenului nu reușește să surprindă în întregime complexitatea și sensurile multiple structurate ale acestuia, nici măcar să sugereze un element vital care să faciliteze o definiție exactă.

Înainte de o aventură într-o definire mai amplă, este necesară o serie de reflecții profunde asupra organizației și a entităților organizatorice. Se întâlnesc organizații în toate colțurile universului? A fost organizația descoperită sau inventată? Este organizația o stare sau un fapt? Există o perioadă în istorie în care lumea noastră a existat fără prezența organizațiilor? Cum depinde diversitatea organizațiilor de dezvoltarea societății, luând în considerare complexitatea acesteia? Este organizația un produs al societății în toate formele ei? Poate exista prezența organizației în regnurile animale sau în cadrul vieții vegetale? Care a apărut înainte: organizarea sau organizația? În sistemele entropice, este absentă organizației sau a organizării? Este posibilă existența unei stări în care organizația nu este necesară, comparabilă cu zero absolut, al treilea principiu al termodinamicii, unde orice activitate atomică încetează și, prin urmare, orice mișcare încetează? Pot fi formulate definiții care să acopere toate aspectele implicate în identificarea unei organizații? Există ceva în afara domeniului organizațional în realitatea curentă? Poate fi identificată o zonă care să nu fie acoperită de cadrul organizațional? În cazul organismului uman, corpul este supus entropiei, dar celulele posedă o puternică forță anti-entropică. Această analogie poate fi aplicată și în contextul existenței organizaționale, unde mediul poate fi entropic, iar organizația devine o forță anti-entropică? Pot organizațiile fi definite exclusiv ca creații umane sau sunt ele creații „Ex nihilo”? Sunt organizațiile simple artefacte? Poate fi considerată organizația o interacțiune necesară? Câte caracteristici trebuie să îndeplinească o entitate pentru a fi denumită „organizație”? Este organizarea un atribut esențial al oricărei organizații sau poate exista organizare fără prezența organizației, și invers? Există o organizare sau organizație non-umană sau non-ființă, bazată doar pe anumite legități? Poate exista organizație fără atingerea scopurilor performanțiale? Care sunt aspectele distinctive care diferențiază organizația de organizare? Este vorba de legalitate, elementul uman, scopurile, performanțele sau poate altceva? Toate aceste întrebări susțin o analiză complexă și exhaustivă a conceptelor fundamentale de organizare și organizare.

Metamorfoza organizării în context organizațional

În explorarea raționamentului din spatele necesității noastre de a ne organiza, Niklas Luhmann aduce în discuție influența determinantă a timpului. Conform viziunii sale, timpul reprezintă o constrângere prețioasă care ne obligă să adoptăm structuri organizatorice în efortul nostru de a realiza lucruri semnificative. Luhmann subliniază că, având la dispoziție o cantitate nelimitată de timp, adaptarea la orice alt context ar deveni fezabilă. Așadar, în lumina acestei perspective, timpul nu este doar un continuum abstract, ci devine forța motrice care alimentează necesitatea noastră intrinsecă de organizare, subliniind astfel importanța sistemelor organizatorice în gestionarea eficientă a resurselor temporale limitate. Prin urmare, înțelegerea adâncă a relației dintre timp și organizare deschide uși către o explorare mai amplă a motivațiilor subiacente ale comportamentului uman în fața inevitabilei constrângerii temporale³. Impactul abundenței de timp ar consta în absența necesității de a efectua selecții. Totuși, din cauza caracterului limitat al timpului, suntem constrânși să facem alegeri și selecții, optând pentru lucrurile pe care credem că le putem controla și navigând printre aspecte care depășesc sfera noastră de influență sau înțelegere. Aceasta reprezintă modalitatea noastră de a construi o lume caracterizată de stabilitate relativă într-un context în care schimbarea este constantă. Cu toate acestea, timpul în sine este o entitate evazivă. Perioada cronologică se dovedește a fi cea mai convenabilă definiție a timpului, oferind un confort perceptibil. Furnizându-ne o scară distinctă pe care putem măsura evenimentele, aceasta conferă un sentiment de ordine și previzibilitate. Cu toate acestea, este important să recunoaștem că timpul, în esența sa, rămâne un flux continuu și imprevizibil, iar abordarea noastră pragmatică în fața lui contribuie la crearea unei iluzii de control și structură într-o lume în continuă schimbare⁴.

Conceptul de organizație se dovedește a fi la fel de evaziv precum altele dintre noțiunile fundamentale ale limbajului și gândirii umane, precum lumină, întuneric, nimic, timp sau frumos. Această caracteristică a dificultății în definirea organizației în termeni preciși și univoci aduce cu sine provocări semnificative în încercarea de a elabora înțelesuri clare și exhaustive.

3 Luhmann, N., *Social Systems (Writing Science)*, Stanford University Press, 1995.

4 Hernes, T., *Understanding Organization as Process: Theory for a Tangled World*, Routledge, 2008.

Definițiile circular-sinonimiste-metaforizate, deși pot fi respinse sau considerate insuficiente, reprezintă o reacție la această provocare conceptuală, indicând complexitatea fenomenului organizațional.

De-a lungul decadelor, perspectivele privind definirea organizațiilor au evoluat, reflectând schimbările subtile sau semnificative în percepția și înțelegerea acestora. În anii ,60, organizațiile erau adesea definite în termeni de scopuri, structuri formale și într-un mod integrativ. Această etapă marcată de viziuni clare asupra obiectivelor și structurilor organizaționale a fost urmată în decadelor următoare de o schimbare de paradigmă. În anii ,70-'80, organizațiile au fost înțelese și definite în termeni de activități umane, subliniind dimensiunea interacțiunii umane și a proceselor sociale în cadrul acestora. Însă, o evoluție suplimentară a avut loc în perioada post-anilor ,80, când organizațiile au început să fie definite în termeni de performanțe controlate, subliniind accentul crescut pus pe rezultate și eficiență în gestionarea organizațională contemporană. În ciuda acestor evoluții, rămâne un fapt că o definiție comprehensivă și universal acceptată a organizației nu s-a cristalizat încă. Deși diverse perspective au contribuit la înțelegerea organizațiilor din unghiuri diferite, căutarea unei „versiuni” definitive și exhaustivă rămâne în mare măsură un proces în curs de desfășurare în studiul științelor organizaționale⁵.

După perioada anului 2000, observăm o tendință în definirea organizațiilor ca entități compuse din părți relaționate, structuri universale, hub-uri sau rețele de entități și subansamble organizaționale. Această diversitate de abordări reflectă complexitatea fenomenului organizațional și variabilitatea interpretărilor din partea cercetătorilor și teoreticienilor din domeniul științelor organizaționale. O metodă eficientă de a adresa această diversitate conceptuală este identificarea elementelor comune ce definesc o organizație. Într-o perspectivă prioritara, o organizație este constituită din oameni. Conform opiniei exprimate de Keyton, absența componentei umane ar compromite existența organizației. Acest aspect subliniază importanța umanului în cadrul organizației, sugerând că resursele umane reprezintă fundamentul său central. De-a lungul decadelor, această perspectivă antropocentrică a evoluat, încorporând înțelegerea organizației ca fiind mai mult decât o simplă agregare de indivizi. Noțiunile de relații, structuri și rețele au câștigat însemnătate în conturarea unei imagini mai complexe a

⁵ Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Vol. I, Iași, Polirom, 2004.

organizației în contextul contemporan. În concluzie, diversitatea de definiții observată după anul 2000 ilustrează adaptabilitatea și dinamica conceptului de organizație în răspuns la schimbările în societate și mediul de afaceri. Elementul comun al prezentei umane rămâne un punct central în înțelegerea organizației, dar diversificarea perspectivelor și abordărilor oferă o viziune mai cuprinzătoare și adaptabilă asupra fenomenului organizațional⁶.

În conformitate cu perspectiva lui Drucker, organizația poate fi conceptualizată ca fiind un agregat uman constituit din specialiști care colaborează în vederea atingerii unui scop comun. Această definiție evidențiază diferențele fundamentale dintre organizație și alte entități sociale tradiționale, cum ar fi „societatea”, „comunitatea” sau „familia”. Spre deosebire de aceste agregate sociale, organizația se distinge prin faptul că este concepută intenționat și nu derivă nici din natura psihică a omului, nici din necesitatea biologică⁷.

Câteva treceri în revistă a definițiilor existente. Organizația este „un grup cu scop” (J. Szczepanski apud⁸), o entitate socială consacrată, constituită din două sau mai multe persoane, operaționalizându-se într-un mod relativ continuu, cu scopul de a realiza un obiectiv comun sau un ansamblu de obiective⁹. Organizațiile reprezintă entități orientate către atingerea de scopuri, iar succesul în realizarea acestora este subordonat structurii sau procesului organizațional¹⁰. Organizațiile constituie sisteme deschise, caracterizate de un flux liber al diverselor resurse care depășesc granițele entității organizaționale¹¹. Organizația reprezintă un agregat uman în care se desfășoară interacțiuni orientate către obiective relativ comune și specifice. Cu alte cuvinte, organizația se configurează ca o structură a interacțiunilor reglementată de reguli, atât formale, cât și informale, și generatoare de acțiuni colective¹². Într-un alt context, a fost conturat un cadru definitoriu con-

6 Keyton, J., *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, 2005.

7 Drucker, P. F., *Post-capitalist Society*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1993.

8 Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Vol. I, Iași, Polirom, 2004.

9 Robbins, S. P., & Judge, T. A., *Organizational Behavior* (ed. 15). New Jersey, Pearson Education, Inc., 2013.

10 Greenfield, B. T., Organizations as social inventions. *Symposium on Developing Effective Educational Organizations: Concepts, Realities and Strategies for Change* (p. 30). New Orleans, Greenfield Department of Educational Administration, Ontario, Institute for Studies in Education, 1973.

11 Rafaeli, A., What is an Organization? Who are the Members? *Creating Tomorrow's Organizations: A Handbook for Future Research in Organizational Behavior*, 1996, p. 25.

12 Vlăsceanu, M., *Organizatii si comportament organizational*, Iași, Polirom, 2003.

cis, conform căruia o organizație poate fi conceptualizată drept o „entitate socială” și este, mai pe scurt, un sistem structuralizat de interacțiuni umane orientate către atingerea unor obiective comune și specifice.¹³

Alte definiții extrase din cartea *Organizațiile și cultura organizării*¹⁴: O perspectivă multifacetedă asupra conceptualizării organizației este prezentată de diverse definiții formulate de autori de referință în domeniul studiilor organizaționale. Chester I. Barnard o percepe ca fiind un sistem de activități sau forțe, Amitai Etzioni o definește ca unități sociale (sau grupuri umane) construite intenționat în vederea urmăririi de obiective specifice, Edgar Schein o caracterizează drept coordonarea planificată a activităților unui grup de oameni, Henry Mintzberg o descrie ca fiind acțiunea colectivă de urmărire a unei misiuni comune, în timp ce Michael Scott o conceptualizează ca fiind colectivități orientate către atingerea unor scopuri relativ specifice. Ion Vlăsceanu o definește ca un sistem structurat de interacțiune a oamenilor, în timp ce aceeași autoritate, alături de Simona Vlăsceanu, adaugă că este un sistem caracterizat de o anumită structură funcțională și formală. Aceste abordări variate ilustrează complexitatea și diversitatea conceptului de organizație în cadrul studiilor academice.

Conform percepției exprimate de Culda, organizațiile sunt conceptualizate ca fiind socio-organizări parțial explicite, elaborate prin intermediul colaborării specializate a indivizilor, având ca scop satisfacerea deliberată a necesităților sociale. Aceste necesități sociale sunt percepute în mod colectiv în orizontul informațional activ al participanților¹⁵. Atunci când doi indivizi colaborează într-o acțiune comună de a muta o stâncă, ei experimentează o sinergie care contribuie la îmbunătățirea capacităților lor individuale. Odată conștienți de această colaborare eficientă, ei aleg în mod deliberat să formeze o organizație¹⁶. O organizație se constituie atunci când sunt satisfăcute cel puțin două condiții esențiale: în primul rând, existența unor indivizi capabili să interacționeze și să comunice între ei, iar în al doilea rând, dorința lor de a contribui, prin intermediul acțiunilor individuale, la atingerea unui scop comun. În această perspectivă, intenția de a participa activ la realizarea unui scop comun reflectă, în esență, consimțirea

13 Vlăsceanu, M., *Organizațiile și cultura organizării*, Iași, Trei, 1999.

14 Vlăsceanu, M., *Organizațiile și cultura organizării*, Iași, Trei, 1999.

15 Culda, L., *Organizațiile*, București, Licorna, 1999.

16 Vlăsceanu, M., *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, București, Paideia, 1993.

individului cu privire la necesitatea coordonării și cooperării, implicând renunțarea la autonomia conducătorului personal¹⁷.

Organizațiile pot apare ca produse, ca procese, sau ambele variante¹⁸. Aceeași autoritate a elaborat această perspectivă cu accent pe ancorele conceptuale. Criteriile selectate pentru definirea organizațiilor devin un subiect de analiză pertinent, incluzând elemente precum originile, scopul, sinteza, și altele. Totuși, se observă o lipsă de unitate între autorii abordați în această privință, aceștia oscilând frecvent între o perspectivă unitară și una multifacetată. Este subliniat faptul că organizațiile sunt percepute ca sisteme complexe, caracterizate de diverse tipuri de intrări și ieșiri, cu multiple modalități de a le transforma pe primele în cele din urmă (Fulnham apud¹⁹). O organizație este definită în mod oficial ca o reuniune de oameni care lucrează împreună pentru atingerea unui scop comun printr-o diviziune a muncii²⁰. O organizație este o unitate coordonată formată din cel puțin două persoane care funcționează pentru a atinge un obiectiv comun sau un set de obiective²¹. Organizațiile sunt conceptualizate ca fiind o entitate socială construită de indivizi în scopul facilitării realizării unor obiective particulare²². G. Lapassade a formulat o definiție a organizației în calitate de un conglomerat de grupuri asociate, acționând ca intermediar între substratul societății (societatea civilă) și entitatea statală. El a caracterizat organizația ca fiind o colectivitate adunată în vederea atingerii unor obiective distincte și, de asemenea, a perceput-o ca pe un act care implică structurarea și raționalizarea sistemului social. Mai mult, Lapassade a definit organizația drept o realitate socială (Lapassade apud²³). Cu toate acestea, structura socială se manifestă și în individualitatea indivizilor, influențând modul în care aceștia își formează percepții reciproce, înțelegerea față de ceilalți și așteptările cu privire la comportamentul interpersonal. Procesele psihologice nu se limitează doar la a fi influențate de configurația organizatorică; în mod corespunzător, acestea determină în ce măsură

17 *Ibidem*.

18 Zlate, M., *Tratat de psihologie organizational-managerială*, Vol. I, Iași, Polirom, 2004.

19 *Ibidem*.

20 Schermerhorn, J. R. et al., *Organizational behavior* (ed. 7). John Wiley & Sons, 2002.

21 Gibson, J. L. et al., *Organizations. Behavior, Structure, Processes* (ed. 14). New York, The McGraw-Hill Companies, 2012.

22 Raboca, H. M. (fără an). *Teorie și comportament organizațional*. Preluat de pe <http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Curs-Teorii-Organizational-Master.pdf>

23 Zlate, M., *Tratat de psihologie organizational-managerială*, Vol. I, Iași, Polirom, 2004.

indivizii aprobă și cooperează cu o structură organizațională dată și, la fel de semnificativ, dacă facilitează difuzarea acestora în interiorul structurilor sociale. Prin urmare, se poate argumenta că atât structura socială, cât și organizarea mentală reprezintă componente esențiale ale aceluiași proces²⁴.

Elementele comune identificate în cadrul definițiilor: grupuri de persoane, obiective comune și specifice, coordonare conștientă și deliberată, structură formală de relații²⁵. Aspecte comune ale definițiilor organizațiilor includ următoarele:

i) O organizație cuprinde indivizi care interacționează pentru a atinge un scop sau obiectiv comun.

ii) Interacțiunile între persoane, cristalizate sub forma unei coordonări raționale a activităților, pot fi aranjate într-o structură specifică.

iii) Structura unei organizații integrează rolurile, relațiile, activitățile, obiectivele, ierarhia de autoritate și responsabilitate specifice organizației respective. Atât structura, cât și procesul specific de interacțiune a indivizilor pot varia semnificativ între diverse organizații. Printr-o formulare concisă, putem utiliza următoarea definiție: O organizație este un sistem structurat de interacțiune între indivizi, orientat către atingerea unor obiective comune.²⁶

Motivația fundamentală a existenței organizațiilor este intrinsecă, derivând din abilitatea acestora de a facilita realizarea unor obiective individuale într-un mod semnificativ mai eficient comparativ cu acțiunea individuală. Prin intermediul organizațiilor, individul poate extinde și dezvolta în mod optim propriile capacități, obținând oportunități de a reduce durata necesară implementării activităților sau atingerii obiectivelor sale. De asemenea, beneficiile asociate cu acumularea și transmiterea cunoștințelor de la generațiile anterioare (asemenea stând pe umerii giganților) constituie un aspect esențial în cadrul acestei motivații. În concluzie, raționalitatea apariției și persistenței organizațiilor poate fi explicată atât prin abilitatea acestora de a atinge obiective individuale mai rapid, mai comprehensiv și mai eficient, cât și prin capacitatea lor de a satisface nevoi umane fundamentale²⁷.

24 Steven K. S. et al., „Self-Organization and Social Organization: U.S. and Chinese Constructions”, în T. R. Tyler, R. M. Kramer, & O. P. John, *The Psychology of the Social Self* (pg. 193-222). Routledge, 1999.

25 Vlăsceanu, M., *Organizațiile și cultura organizării*, Iași, Trei, 1999.

26 Vlăsceanu, M., *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, București, Paideia, 1993.

27 Vlăsceanu, M., *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, București, Paideia, 1993.

Dinamica teoriilor organizaționale

Teoriile organizaționale au luat naștere în contextul și în paralel cu evoluția societății, în special în ceea ce privește progresul domeniilor economice. Inaugurarea primei teorii organizaționale a avut loc pe două axe convergente, evidențiindu-și originile duale: una sociologică și cealaltă managerială²⁸. În contextul celei de-a doua teorii, se poate lua în considerare existența tipului de organizație birocratică, așa cum a fost conceptualizată de Weber, în etapele avansate ale dezvoltării organizaționale sau ale procesului de organizare. Aceasta este identificată de alți autori drept o instituție, conform terminologiei propuse de Raboaca, în etapele de structurare organizațională sau în contextul managementului științific asociat cu Taylor²⁹. Ambele teorii au interpretat organizațiile ca structuri ierarhice, necesare și esențiale controlului managerial al activităților. Într-o fază ulterioară (anii '30-'40), a apărut studiul proceselor sociale apărute în organizații (cele ale Mișcării relațiilor umane, realizate de Chester Barnard, ca și studiul de acum clasic al autorității din Tennessee Valley al sociologului Philip Selznick)³⁰.

Pot apărea variate tentații de a introduce termeni adiționali în procesul de definire (cum ar fi birocrăție, structuri, instituții totale etc.), încercări care, cu toate acestea, pot genera confuzii sau aborda perspective diferite de analiză, nefurnizând o soluție clară pentru definirea esenței problematicei, și anume: ce reprezintă organizația? Desigur, în ciuda amplitudinii materialului acumulat în domeniul studiilor organizaționale, există încă incertitudini persistente în ceea ce privește definirea, descrierea, analiza, clasificarea și interpretarea organizațiilor. Chiar și în contextul prezenței unui vast corpus de cunoștințe, caracterizat atât prin amploarea cât și prin calitatea sa, nu s-a reușit încă să se contureze o perspectivă unitară asupra organizațiilor. Întrebarea inevitabilă care se ridică este: de ce? Această problemă este atribuibilă, în opinia noastră, unor trei cauze fundamentale. În primul rând, diversitatea de perspective adoptate în analiza organizațiilor contribuie la complexitatea conceptuală. În al doilea rând, utilizarea generalizată a unor concepte poate crea confuzii, neclarități și suprapuneri terminologice. În cele din urmă, recurgerea uneori abuzivă la metafore în

28 Marshall, G., *Oxford. Dictionar de sociologie*, București, Univers Enciclopedic, 2003.

29 *Ibidem*.

30 *Ibidem*.

elaborarea și interpretarea organizațiilor constituie o a treia sursă a acestei situații³¹.

Referințe:

- COVACI, M., *Cultura organizațională ca negentropie*, Școala Națională de Studii Politice și Administrative. Teză de doctorat, 2019.
- CULDA, L., *Organizațiile*, București, Licorna, 1999.
- DRUCKER, P. F., *Post-capitalist Society*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1993.
- GIBSON, J. L. et al., *Organizations. Behavior, Structure, Processes* (ed. 14). New York, The McGraw-Hill Companies, 2012.
- GREENFIELD, B. T., *Organizations as social inventions. Symposium on Developing Effective Educational Organizations: Concepts, Realities and Strategies for Change* (p. 30). New Orleans: Greenfield Department of Educational Administration. Ontario, Institute for Studies in Education, 1973.
- HERNES, T., *Understanding Organization as Process: Theory for a Tangled World*. Routledge, 2008.
- KEYTON, J., *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*. Thousand Oaks, California, Sage Publications, 2005.
- LUHMANN, N., *Social Systems (Writing Science)*, Stanford University Press, 1995.
- MARSHALL, G., *Oxford. Dictionar de sociologie*, București, Univers Enciclopedic, 2003.
- MORGAN, R., *Images of Organization*, London, SAGE Publications, 2006.
- RABOCA, H. M. (fără an). *Teorie și comportament organizațional*. Preluat de pe <http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Curs-Teorii-Organizational-Master.pdf>
- RAFAELI, A. "What is an Organization? Who are the Members?", *Creating Tomorrow's Organizations: A Handbook for Future Research in Organizational Behavior*, 1996, p. 25.
- ROBBINS, S. P., & Judge, T. A., *Organizational Behavior* (ed. 15). New Jersey, Pearson Education, Inc., 2013.

31 Zlate, M., *Tratat de psihologie organizational-managerială*, Vol. I, Iași, Polirom, 2004.

- SCHERMERHORN, J. R. et al., *Organizational behavior* (ed. 7). John Wiley & Sons, 2002.
- STEVEN K. S. et al., „Self-Organization and Social Organization: U.S. and Chinese Constructions”, în T. R. Tyler, R. M. Kramer, & O. P. John, *The Psychology of the Social Self* (pg. 193-222). Routledge, 1999.
- VLĂSCÉANU, M., *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, București, Paideia, 1993.
- VLĂSCÉANU, M., *Organizațiile și cultura organizării*, Iași, Trei, 1999.
- VLĂSCÉANU, M., *Organizații și comportament organizațional*, Iași, Polirom, 2003.
- ZLATE, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Vol. I, Iași, Polirom, 2004