

CZU: 005.32:005.332

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.24>

**STRENGTHENING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR UNDER THE CONDITIONS OF  
A TURBULENT ENVIRONMENT  
FORTIFICAREA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL ÎN CONDIȚIILE  
UNUI MEDIU TURBULENT**

**BUGA Lorina**

ORCID: 0009-0007-9259-0325

Ph.D. Student, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova, [www.ase.md](http://www.ase.md),  
[psiholog.lorina@gmail.com](mailto:psiholog.lorina@gmail.com)

**ABSTRACT.** *This paper examines how to strengthen organizational behavior in turbulent environments. A conceptual framework includes significant theories and models of organizational behavior, essential elements and dimensions of organizational behavior, and the importance of*

*non-verbal communication and psychosomatic techniques. Techniques for strengthening organizational behavior are discussed, including building resilience and adaptability, enhancing communication and collaboration, fostering a positive organizational culture, and leveraging psychosomatic techniques. Case studies of successful strategies and techniques implemented by organizations operating in turbulent environments are also provided. The findings have implications for organizational behavior research and practice, as organizations can benefit from a holistic approach to strengthening organizational behavior. Future studies could investigate the effectiveness of different strategies and techniques for strengthening organizational behavior in different contexts and industries, with potential applications including the development of tailored training and development programs and employee wellness programs.*

**KEYWORDS:** *organizational behavior, turbulent environments, strengthening techniques*

**JEL CLASSIFICATION:** *M12, D23, D81, J24*

## **INTRODUCERE**

Într-o lume din ce în ce mai globalizată și interconectată, organizațiile se confruntă cu provocări constante și un mediu de afaceri în schimbare rapidă (Cascio & Montealegre, 2016). Turbulența, caracterizată prin incertitudine economică, perturbări tehnologice și volatilitatea pieței, necesită un comportament organizațional eficient și adaptabil pentru a asigura succesul și durabilitatea (Burnes & Cooke, 2013). Comportamentul organizațional, studiul comportamentului uman în cadrul organizațiilor, este crucial în înțelegerea și abordarea acestor provocări (Judge & Robbins, 2017). Prin examinarea și consolidarea comportamentului organizațional, întreprinderile își pot îmbunătăți performanța generală, satisfacția angajaților și rezistența la turbulență (Luthans, 2002).

*Scopul principal* al acestei lucrări este de a explora impactul mediilor turbulente asupra comportamentului organizațional și de a identifica tehnici și instrumente pentru a consolida comportamentul organizațional ca răspuns la aceste condiții. În plus, acest studiu va oferi perspective asupra rolului comunicării non-verbale, psihosomaticii și diferitelor strategii și aplicații pentru îmbunătățirea comportamentului organizațional și adaptarea la mediul incert.

Scopul acestei lucrări este analiza teoriilor actuale ale comportamentului organizațional, conceptele de comunicare non-verbală și psihosomatică, precum și identificarea instrumentelor și tehnicilor de consolidare a comportamentului organizațional în medii turbulente. Studiul se va concentra pe literatura publicată în limba engleză și se va baza pe studii de caz și exemple practice pentru a ilustra punctele cheie. Limitările lucrării includ potențialul de părtinire culturală în analiza comportamentului organizațional și dependența de literatura publicată, care este posibil să nu acopere cele mai recente evoluții în domeniu. În plus, datorită naturii complexe a comportamentului organizațional, generalizarea constatărilor poate fi limitată la contexte sau industrii specifice. În ciuda acestor limitări, acest studiu își propune să ofere perspective și recomandări valoroase pentru cercetătorii și practicienii interesați de îmbunătățirea comportamentului organizațional în medii turbulente.

## **CADRUL CONCEPTUAL**

Comportamentul organizațional este un domeniu interdisciplinar care examinează modul în care indivizii, grupurile și structurile influențează comportamentul organizațional (Judge & Robbins, 2017). Mai multe teorii și modele majore au modelat înțelegerea comportamentului organizațional, inclusiv:

- *Teoria clasică a managementului:* Această teorie, dezvoltată de Taylor, Fayol și Weber, subliniază importanța birocrăției, a diviziunii muncii și a unei structuri ierarhice clare pentru a maximiza eficiența și productivitatea în organizații (Fells, 2000; Taylor, 1911; Webber, 2007).

- *Teoria relațiilor umane:* Această teorie evidențiază factorii sociali și psihologici care influențează comportamentul și motivația angajaților, susținând că angajații nu sunt motivați doar de stimulente economice, ci și de nevoile sociale și de sentimentul de apartenență (Mayo, 1933).

- *Teoria contingenței*: Această teorie, introdusă de Woodward și Fiedler, presupune că nu există o abordare universală a comportamentului organizațional și că cel mai eficient stil și structură de management depind de diverși factori situaționali, cum ar fi ca natura sarcinii, mediul și caracteristicile angajaților (Fiedler, 1964; Woodward & Wedderburn, 1965).

- *Teoria sistemelor*: Această teorie, avansată de Katz și Kahn, vede organizațiile ca sisteme deschise care interacționează cu mediul lor și sunt compuse din componente interdependente și interdependente (Katz & Kahn, 1966). Subliniază nevoia organizațiilor de a echilibra forțele interne și externe pentru a le asigura supraviețuirea și creșterea.

Comportamentul organizațional cuprinde diverse elemente și dimensiuni care interacționează pentru a modela comportamentul indivizilor și al grupurilor din cadrul unei organizații (Judge & Robbins, 2017). Unele dintre elementele și dimensiunile critice includ:

- *Factorii individuali* includ trăsăturile de personalitate, atitudinile, valorile și percepțiile care influențează modul în care indivizii se comportă și iau decizii la locul de muncă (Wagner & Hollenbeck, 2020). În plus, motivația individuală și satisfacția în muncă influențează semnificativ performanța și angajamentul angajaților față de organizație (Luthans, 2002).

- *Dinamica grupului*: Comportamentul organizațional include și studierea modului în care grupurile se formează, interacționează și funcționează în cadrul organizației (Levi & Askay, 2020). Normele de grup, rolurile, coeziunea și managementul conflictelor pot avea un impact asupra performanței și eficacității organizaționale (Tuckman, 1965).

- *Structura și cultura organizațională*: Structura unei organizații, inclusiv ierarhia acesteia, diviziunea muncii și canalele de comunicare, pot influența comportamentul angajaților și eficacitatea organizațională (Mintzberg, 1979). Cultura organizațională, care se referă la valorile comune, credințele și normele care modelează comportamentul angajaților, poate avea, de asemenea, un impact semnificativ asupra performanței organizaționale și a integrării angajaților (Schein, 2010).

- *Leadership și management*: Rolul liderilor și managerilor este crucial în modelarea comportamentului organizațional, deoarece aceștia stabilesc direcția strategică, comunică așteptările și influențează motivația angajaților (Northouse, 2021). Stilurile și abordările diferite de conducere pot avea impacturi diferite asupra comportamentului angajaților și asupra succesului general al organizației (Bass & Riggio, 2006).

Comunicarea non-verbală joacă un rol semnificativ în comportamentul organizațional și este esențială pentru interacțiuni eficiente între indivizi la locul de muncă (Mehrabian, 1971). Indiciile non-verbale pot transmite informații despre emoții, atitudini și relații care nu pot fi comunicate în mod explicit prin cuvinte (Knapp et al., 2013). De asemenea, ele pot completa, contrazice sau sublinia mesajele verbale, afectând înțelegerea generală și interpretarea comunicării (Birdwhistell, 2010). În mediile organizaționale, comunicarea eficientă non-verbală poate spori încrederea, relația și colaborarea între angajați, îmbunătățind astfel munca în echipă, luarea deciziilor și performanța generală (Argyle, 2013).

În mediile organizaționale pot apărea diferite tipuri de comunicare non-verbală, inclusiv:

- *Limbajul corpului* se referă la utilizarea gesturilor, posturilor și mișcărilor pentru a transmite sens și emoții (Ekman & Friesen, 1969). La locul de muncă, limbajul corpului poate indica încredere, deschidere sau ostilitate, influențând percepția și interpretarea mesajelor.

- *Expresiile faciale* sunt indicii non-verbale puternice care pot comunica emoții, cum ar fi fericirea, tristețea, furia și surpriza (Ekman, 1993). În mediile organizaționale, expresiile faciale pot ajuta la transmiterea feedback-ului non-verbal în timpul întâlnirilor sau negocierilor, influențând cursul discuțiilor și procesele de luare a deciziilor.

- *Tonul vocii* se referă la înălțime, volum, tempou și alte caracteristici vocale care însoțesc vorbirea și pot transmite sens sau emoție (Poyatos, 1993). La locul de muncă, tonul vocii poate exprima autoritate, entuziasm sau frustrare, ceea ce poate afecta modul în care un mesaj este primit și interpretat de către ceilalți.

- *Contactul vizual* poate transmite atenție, interes și încredere, precum și poate ajuta la reglarea fluxului conversațional (Kleinke, 1986). În mediile organizaționale, menținerea unui contact vizual adecvat poate îmbunătăți eficiența comunicării și poate facilita construirea de relații între colegi și clienți.

- *Proxemica* se referă la studiul distanțelor spațiale și al spațiului personal dintre indivizi în timpul comunicării (Bluedorn, 1998). La locul de muncă, înțelegerea și respectarea diferențelor culturale în spațiul personal poate ajuta la evitarea neînțelegerilor sau disconfortului în timpul interacțiunilor.

- *Haptica* implică utilizarea atingerii în comunicare, cum ar fi strângeri de mână, bătăi pe spate sau alte forme de contact fizic (Hertenstein et al., 2006). Folosirea adecvată și respectuoasă a atingerii în setările organizaționale poate stimula un sentiment de conexiune și camaraderie între colegi.

*Psihosomatica* se referă la interrelația dintre factorii psihologici și simptomele fizice, subliniind legătura dintre bunăstarea mentală și emoțională și manifestarea afecțiunilor fizice (Lipowski & Lipowski, 1985). În contextul comportamentului organizațional, factorii psihosomatici pot juca un rol semnificativ în modelarea bunăstării generale a angajaților, a satisfacției în muncă și a performanței (Quick et al., 1997).

Cercetările au arătat că factorii psihologici precum stresul, anxietatea și epuizarea emoțională pot duce la diferite simptome fizice și probleme de sănătate (Melamed et al., 1992). La locul de muncă, nivelurile ridicate de stres și cerințele de la locul de muncă pot contribui la simptome psihosomatice, inclusiv dureri de cap, oboseală, probleme gastrointestinale și dureri musculo-scheletice (Theorell & Karasek, 1996). Aceste simptome pot avea un impact negativ asupra bunăstării angajaților, satisfacției în muncă și productivității (Van der Klink et al., 2001).

Pe de altă parte, un mediu de lucru pozitiv care promovează bunăstarea angajaților și favorizează un echilibru sănătos între viața profesională și viața privată poate reduce prevalența simptomelor psihosomatice (Allen & Armstrong, 2006). Abordarea factorilor psihosomatici la locul de muncă este esențială pentru menținerea unei forțe de muncă sănătoase, angajate și productive.

Factorii psihosomatici pot avea implicații semnificative asupra performanței organizaționale. Angajații care se confruntă cu simptome fizice care decurg din factori psihologici pot fi mai puțin productivi, mai puțin implicați și mai susceptibili de a lua concediu medical sau de a lipsi de la serviciu (Serxner et al., 2004). Acest lucru poate duce la costuri crescute, eficiență redusă și performanță generală mai scăzută pentru organizație (Loeppe et al., 2007).

Abordând factorii psihosomatici și promovând bunăstarea angajaților, organizațiile pot spori satisfacția în muncă, implicarea angajaților și, în cele din urmă, performanța organizațională (Wright et al., 2007). Implementarea strategiilor de reducere a stresului, de a îmbunătăți echilibrul dintre viața profesională și viața privată și de a promova un mediu de lucru susținător poate contribui la atenuarea impactului negativ al factorilor psihosomatici atât asupra angajaților, cât și asupra organizației în ansamblu.

## **TEHNICI PENTRU FORTIFICAREA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL ÎN MEDII TURBULENTE**

*Inteligența emoțională* (IE) se referă la capacitatea de a recunoaște, înțelege și gestiona emoțiile cuiva și emoțiile celorlalți (Goleman, 1995). Dezvoltarea IE și a conștientizării de sine poate ajuta angajații să navigheze în medii turbulente, permițându-le să-și regleze emoțiile, să mențină relații pozitive și să ia decizii mai bune (Mayer et al., 2008). Organizațiile pot promova IE prin programe de formare, ateliere și sesiuni de coaching.

*Flexibilitatea cognitivă* se referă la capacitatea de a se adapta la situații noi, de a comuta între sarcini și de a aborda problemele din perspective diferite (Martin & Rubin, 1995). Îmbunătățirea flexibilității cognitive poate îmbunătăți capacitatea angajaților de a face față schimbării, de a rezolva probleme și de a lua decizii informate în medii turbulente (Spiro, 2012). Organizațiile pot promova flexibilitatea cognitivă prin instruire, mentorat și expunerea la experiențe și perspective diverse.

*Ascultarea activă* implică acordarea unei atenții complete vorbitorului, căutarea să-i înțeleagă mesajul și furnizarea de feedback adecvat (Rogers & Farson, 1957). Dezvoltarea abilităților de ascultare activă și a empatiei poate facilita comunicarea și colaborarea eficientă la locul de muncă, în special în mediile turbulente în care pot apărea neînțelegeri și conflicte (Hynes, 2012). Organizațiile pot încuraja ascultarea activă și empatia prin programe de antrenament și exerciții de joc de rol.

*Rezolvarea conflictelor și abilitățile de negociere* sunt esențiale pentru a naviga între dezacorduri și pentru a găsi soluții reciproc avantajoase în medii turbulente (Fisher et al., 2011). Organizațiile pot consolida aceste abilități în rândul angajaților prin oferirea de formare în comunicare, rezolvare de probleme și tehnici de negociere, precum și prin promovarea unei culturi care sprijină dialogul deschis și feedback-ul constructiv.

*Implementarea sistemelor de recunoaștere și recompensă* poate motiva angajații, poate consolida comportamentul pozitiv și poate îmbunătăți performanța organizațională generală (Aguinis et al., 2013). În mediile turbulente, este esențial să recunoaștem eforturile și contribuțiile angajaților, deoarece acest lucru poate îmbunătăți moralul, satisfacția în muncă și păstrarea angajaților. Organizațiile pot dezvolta diverse programe de recunoaștere și recompensă, cum ar fi stimulente bazate pe performanță, recunoaștere de la egal la egal și recompense non-monetare.

*Promovarea incluziunii și a diversității* la locul de muncă poate duce la o organizație mai inovatoare, mai adaptabilă și mai rezistentă (Herring, 2009). Prin implementarea inițiativelor de diversitate, organizațiile pot atrage și reține o forță de muncă diversă, promovând o cultură care prețuiește diverse perspective și experiențe. Politicile și practicile incluzive, cum ar fi aranjamentele flexibile de muncă, traininguri pentru eliminarea prejudecăților inconștiente și programele de mentorat, pot ajuta la crearea unui mediu de lucru mai incluziv și mai susținător.

*Practicile de conștientizare și meditație* pot ajuta angajații să gestioneze stresul, să îmbunătățească concentrarea și să îmbunătățească reglarea emoțională în medii turbulente (Kabat-Zinn, 2003). Prin incorporarea tehnicilor de mindfulness și meditație la locul de muncă, organizațiile pot sprijini bunăstarea angajaților și pot promova o forță de muncă mai rezistentă și mai adaptabilă. Angajatorii pot oferi instruire, ateliere de lucru sau spații create special pentru meditație, pentru a încuraja angajații să practice mindfulness în mod regulat.

*Biofeedback-ul* este o tehnică care îi învață pe indivizi să-și monitorizeze și să-și controleze răspunsurile fiziologice la stres (Schwartz & Andrasik, 2017). Prin incorporarea biofeedback-ului și a altor tehnici de management al stresului în practicile organizaționale, angajații pot învăța să-și gestioneze mai eficient nivelul de stres, ceea ce duce la o bunăstare generală și o performanță mai bună în medii turbulente. Organizațiile pot oferi cursuri de biofeedback, ateliere de gestionare a stresului sau acces la spații de relaxare pentru a sprijini angajații în gestionarea stresului.

## **PRINCIPALELE INSTRUMENTE PENTRU CONSOLIDAREA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL**

*Programele de formare în leadership și management* pot îmbunătăți abilitățile și competențele managerilor, permițându-le să conducă și să motiveze angajații mai eficient în medii turbulente (Yukl, 2006). Aceste programe pot oferi managerilor strategii de comunicare, rezolvare a conflictelor și luare a deciziilor și îi pot ajuta să dezvolte inteligența emoțională și alte abilități soft necesare pentru un leadership eficient.

*Exercițiile și atelierele de team building* pot îmbunătăți colaborarea, încrederea și comunicarea între angajați, îmbunătățind performanța generală a echipei (Salas et al., 2008). Aceste exerciții pot include activități de rezolvare a problemelor, exerciții de consolidare a încrederii și alte sesiuni interactive menite să promoveze munca în echipă și colaborarea.

*Programele de formare a abilităților de comunicare* pot îmbunătăți capacitatea angajaților de a comunica eficient, de a gestiona conflictele și de a construi relații la locul de muncă (Higgs, 2022). În plus, aceste programe pot oferi angajaților instruire în ascultarea activă, empatie și tehnici de rezolvare a conflictelor.

*Platformele de colaborare virtuală* pot facilita comunicarea și colaborarea între angajații care lucrează de la distanță sau sunt localizați în diferite locații geografice (Cordes, 2016). Aceste

platforme pot include conferințe video, mesagerie instantanee și instrumente de gestionare a proiectelor.

*Software-ul de management și analiză a performanței* poate ajuta managerii să urmărească performanța angajaților, să identifice zonele de îmbunătățire și să ofere feedback angajaților (Ochurub et al., 2012). Aceste instrumente pot include software de evaluare a performanței, platforme de stabilire a obiectivelor angajaților și instrumente de analiză a datelor.

*Aplicațiile pentru sănătatea angajaților și reducerea stresului* îi pot ajuta pe angajați să-și gestioneze nivelul de stres și să promoveze bunăstarea generală (Dennison et al., 2013). Aceste aplicații pot include aplicații de meditație și mindfulness, aplicații de urmărire a fitness-ului și instrumente de monitorizare a somnului.

*Aranjamentele flexibile de lucru și politicile de lucru la distanță* pot îmbunătăți echilibrul dintre viața profesională și viața privată, pot reduce stresul și pot spori satisfacția angajaților în muncă (Allen et al., 2015). Aceste politici pot include ore flexibile, opțiuni de lucru la distanță și aranjamente de partajare a locurilor de muncă.

*Programele de asistență pentru angajați* pot oferi angajaților resurse și sprijin pentru gestionarea provocărilor personale și legate de muncă (Kossek et al., 2011). Aceste programe pot include servicii de consiliere psihologică, planificare financiară și asistență juridică.

*Feedback-ul continuu și evaluările performanței* pot îmbunătăți comunicarea dintre angajați și manageri, oferind oportunități de feedback continuu, coaching și dezvoltare a carierei (Smither et al., 2005). În plus, aceste evaluări pot avea loc în mod regulat pe tot parcursul anului, permițând angajaților să primească feedback în timp util cu privire la performanța lor și oportunitățile de îmbunătățire.

## **STUDII DE CAZ ȘI EXEMPLE PRACTICE**

În această secțiune, vom oferi o prezentare generală a trei organizații care operează în medii turbulente:

- **Compania A:** O corporație multinațională de tehnologie care operează pe o piață extrem de competitivă și în schimbare rapidă. Compania oferă diverse produse și servicii, inclusiv soluții software, hardware și cloud computing. Cu o forță de muncă extinsă la nivel mondial, compania s-a confruntat cu provocări de adaptare la tehnologiile în schimbare rapidă și tendințele pieței.

- **Compania B:** O organizație de asistență medicală care operează într-un mediu de reglementare complex și în continuă evoluție. Compania oferă diverse servicii medicale, inclusiv îngrijire primară, îngrijire de specialitate și servicii spitalicești. Odată cu schimbarea reglementărilor și creșterea concurenței, compania s-a confruntat cu provocări în furnizarea de îngrijiri de calitate, gestionând în același timp costurile.

- **Compania C:** O organizație financiară care operează într-un climat economic volatil și incert. Compania oferă diverse produse și servicii financiare, inclusiv servicii bancare, de investiții și asigurări. Odată cu schimbarea condițiilor de piață și schimbarea nevoilor clienților, compania s-a confruntat cu provocări de adaptare la noile tendințe și de menținere a loialității clienților.

Compania A a implementat un *program cuprinzător de formare și dezvoltare* axat pe dezvoltarea adaptabilității și rezistenței angajaților. Programul a inclus instruire în leadership și management, exerciții de team-building și instruire în comunicare și abilități soft. Compania a oferit, de asemenea, aranjamente flexibile de lucru și opțiuni de lucru la distanță pentru a sprijini echilibrul dintre viața profesională și viața privată și pentru a reduce stresul angajaților. Ca urmare a acestor inițiative, compania a înregistrat o reținere și implicare îmbunătățită a angajaților și o productivitate și inovare crescute.

Compania B a implementat *platforme virtuale de colaborare și software de management al performanței* pentru a îmbunătăți comunicarea și colaborarea angajaților. Platformele virtuale le-au permis angajaților de la distanță să comunice și să lucreze împreună mai eficient, în timp ce software-ul de management al performanței a oferit feedback și instruire în timp real angajaților. În plus, compania a implementat programe de bunăstare a angajaților și a oferit resurse pentru reducerea stresului, inclusiv antrenament de mindfulness și acces la sprijin pentru sănătatea

mentală. Aceste inițiative au condus la îmbunătățirea satisfacției și a bunăstării angajaților și la o performanță organizațională generală mai bună.

Compania C a încorporat *tehnici psihosomatice precum mindfulness și biofeedback* în programele de bunăstare a angajaților. Aceste programe le-au oferit angajaților instrumente pentru gestionarea stresului și promovarea bunăstării generale. De asemenea, compania a implementat sisteme de recunoaștere și recompensă și inițiative de diversitate și incluziune pentru a promova o cultură organizațională pozitivă. Ca urmare a acestor inițiative, compania a înregistrat un angajament și o satisfacție sporită a angajaților și o performanță financiară îmbunătățită.

## CONCLUZII

Această lucrare a explorat conceptul de consolidare a comportamentului organizațional în medii turbulente. Am oferit un cadru conceptual pentru înțelegerea comportamentului organizațional, incluzând teorii și modele majore, elemente și dimensiuni esențiale, precum și importanța comunicării non-verbale și a tehnicilor psihosomatice. Am discutat, de asemenea, tehnici pentru consolidarea comportamentului organizațional, inclusiv construirea rezilienței și adaptabilității, îmbunătățirea comunicării și colaborării, promovarea unei culturi organizaționale pozitive și valorificarea tehnicilor psihosomatice. În plus, am prezentat studii de caz și exemple practice de strategii și tehnici de succes implementate de organizații care operează în medii turbulente.

Concluziile acestei lucrări au mai multe implicații pentru cercetarea și practica comportamentului organizațional. În primul rând, organizațiile care operează în medii turbulente pot beneficia de pe urma adoptării unei abordări holistice pentru consolidarea comportamentului organizațional, inclusiv programe de formare și dezvoltare, tehnologie și instrumente digitale și politici și structuri organizaționale. În plus, cercetătorii în comportamentul organizațional pot folosi concluziile acestei lucrări pentru a dezvolta noi teorii și modele pentru înțelegerea comportamentului organizațional în medii turbulente.

Studiile viitoare ar putea explora eficiența diferitelor strategii și tehnici pentru consolidarea comportamentului organizațional în diferite contexte și industrii. În plus, cercetătorii ar putea investiga impactul comportamentului organizațional asupra performanței financiare, satisfacției angajaților și succesului organizațional general. Aplicațiile potențiale ale acestei cercetări includ dezvoltarea de programe de formare și dezvoltare, platforme virtuale de colaborare și programe de bunăstare a angajaților adaptate nevoilor organizațiilor care operează în medii turbulente.

## BIBLIOGRAFIE

1. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business horizons*, 56(2), 241-249.
2. Allen, T. D., & Armstrong, J. (2006). Further examination of the link between work-family conflict and physical health: The role of health-related behaviors. *American Behavioral Scientist*, 49(9), 1204-1221.
3. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68.
4. Argyle, M. (2013). *Bodily communication*. Routledge.
5. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership.
6. Birdwhistell, R. L. (2010). *Kinesics and context: Essays on body motion communication*. University of Pennsylvania press.
7. Bluedorn, A. C. (1998). An interview with anthropologist Edward T. Hall. *Journal of Management Inquiry*, 7(2), 109-115.
8. Burnes, B., & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 408-425.
9. Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3, 349-375.

10. Cordes, S. (2016). Virtual team learning: The role of collaboration process and technology affordance in team decision making. *Knowledge Management & E-Learning*, 8(4), 602.
11. Dennison, L., Morrison, L., Conway, G., & Yardley, L. (2013). Opportunities and challenges for smartphone applications in supporting health behavior change: qualitative study. *Journal of medical Internet research*, 15(4), e2583.
12. Ekman, P. (1993). Facial expression and emotion. *American psychologist*, 48(4), 384.
13. Ekman, P., & Friesen, W. V. (1969). The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding. *semiotica*, 1(1), 49-98.
14. Fells, M. J. (2000). Fayol stands the test of time. *Journal of Management History*, 6(8), 345-360.
15. Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 149-190). Elsevier.
16. Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.
17. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence* Bantam Books. New York.
18. Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American sociological review*, 74(2), 208-224.
19. Hertenstein, M. J., Keltner, D., App, B., Bulleit, B. A., & Jaskolka, A. R. (2006). Touch communicates distinct emotions. *Emotion*, 6(3), 528.
20. Higgs, H. J. (2022). *Communicating Unconventionally: A Qualitative Analysis of the Perception of Telemental Health, by Mental Health Practitioners, During COVID-19* [Regent University].
21. Hynes, G. E. (2012). Improving employees' interpersonal communication competencies: A qualitative study. *Business communication quarterly*, 75(4), 466-475.
22. Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
23. Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future.
24. Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
25. Kleinke, C. L. (1986). Gaze and eye contact: a research review. *Psychological bulletin*, 100(1), 78.
26. Knapp, M. L., Hall, J. A., & Horgan, T. G. (2013). *Nonverbal communication in human interaction*. Cengage Learning.
27. Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289-313.
28. Levi, D., & Askay, D. A. (2020). *Group dynamics for teams*. Sage Publications.
29. Lipowski, Z. J., & Lipowski, Z. (1985). What does the word "psychosomatic" really mean? A historical and semantic inquiry. *Psychosomatic Medicine and Liaison Psychiatry: Selected Papers*, 119-137.
30. Loeppeke, R., Taitel, M., Richling, D., Parry, T., Kessler, R. C., Hymel, P., & Konicki, D. (2007). Health and productivity as a business strategy. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 712-721.
31. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
32. Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological reports*, 76(2), 623-626.
33. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American psychologist*, 63(6), 503.
34. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. The Macmillan Company.
35. Mehrabian, A. (1971). *Silent messages* (Vol. 8). Wadsworth Belmont, CA.



36. Melamed, S., Kushnir, T., & Shirom, A. (1992). Burnout and risk factors for cardiovascular diseases. *Behavioral medicine, 18*(2), 53-60.
37. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Engle-wood Cliffs. J: Prentice-Hall.
38. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
39. Ochurub, M., Bussin, M., & Goosen, X. (2012). Organisational readiness for introducing a performance management system. *SA Journal of Human Resource Management, 10*(1), 1-11.
40. Poyatos, F. (1993). Paralanguage. *Paralanguage*, 1-492.
41. Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell Jr, J. J. (1997). *Stress in organizations*.
42. Rogers, C. R., & Farson, R. E. (1957). *Active listening*. Industrial Relations Center of the University of Chicago Chicago, IL.
43. Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human factors, 50*(6), 903-933.
44. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* 4th Edition. San Francisco.
45. Schwartz, M. S., & Andrasik, F. (2017). *Biofeedback: A practitioner's guide*. Guilford Publications.
46. Serxner, S., Anderson, D. R., & Gold, D. (2004). Building program participation: strategies for recruitment and retention in worksite health promotion programs. *American journal of health promotion: AJHP, 18*(4), 1-6, iii.
47. Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel psychology, 58*(1), 33-66.
48. Spiro, R. J. (2012). Cognitive flexibility and hypertext: Theory and technology for the nonlinear and multidimensional traversal of complex subject matter. In *Cognition, education, and multimedia* (pp. 177-220). Routledge.
49. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper Brothers. New York.
50. Theorell, T., & Karasek, R. A. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of occupational health psychology, 1*(1), 9.
51. Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin, 63*(6), 384.
52. Van der Klink, J., Blonk, R., Schene, A. H., & Van Dijk, F. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American journal of public health, 91*(2), 270.
53. Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2020). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge.
54. Webber, D. (2007). *Good budgeting, better justice: modern budget practices for the judicial sector*. World Bank Washington, DC.
55. Woodward, J., & Wedderburn, D. (1965). *Industrial organization: Theory and practice* (Vol. 3). Oxford University Press London.
56. Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of occupational health psychology, 12*(2), 93.
57. Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, Pearson Education. New Jersey.