

Universitatea “Babeş-Bolyai” Cluj-Napoca

Facultatea de Sociologie și Asistență Socială

Sociologie

**Abordarea strategică a conflictelor din
perspectiva culturii organizaționale în
organizații publice și private**

TEZĂ DE DOCTORAT

Coordonator științific:

Prof. Univ. Dr. Traian ROTARIU

Doctorand:

Gabriela HENER
(Penciu-Pășcu)

Cluj-Napoca

2012

CUPRINS

LISTA DE TABELE ȘI FIGURI	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
INTRODUCERE	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1. CONCEPTUALIZAREA TERMENILOR: ORGANIZAȚIE, CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ ȘI CONFLICT	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.1. Evoluția termenului de organizație	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.2. Delimitări teoretice și dimensiuni ale „culturii organizaționale”	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.2.1. Abordări teoretice ale conceptului de cultură organizațională	Error! Bookmark not defined.
1.2.2. Dimensiuni ale culturii organizaționale: Culturi dominante. Subculturi. Contraculturi	Error! Bookmark not defined.
1.3. Conflictul social și evoluția percepției asupra naturii consecințelor acestuia	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.3.1. Natura duală a consecințelor conflictului social și evoluția acestora	Error! Bookmark not defined.
1.3.2. Conceptualizarea termenului de conflict	Error! Bookmark not defined.
2. CONFLICTUL ÎN SPAȚIUL ORGANIZAȚIONAL	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
2.1. Surse generatoare de conflicte în spațiul organizațional	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
2.2. Tipologia conflictelor în organizații	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
2.3. Modele de evoluție (escaladare) a conflictelor	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
2.4. Metode și aspecte strategice în gestionarea și rezolvare a conflictelor intraorganizaționale	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
3. METODE ALTERNATIVE DE REZOLVARE A CONFLICTELOR – INTERVENȚIA TERȚULUI	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
3.1. Necesitatea și rolul intervenției terțului în conflicte	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
3.2. Conceptualizarea sintagmei ADR și momentul intervenției terțului în situațiile conflictuale	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
3.3. Avantaje și dezavantaje ale utilizării ADR în conflicte ..	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
3.4.1. Forme ale ADR	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
3.4.1. Medierea	<i>Error! Bookmark not defined.</i>

3.4.1.1. Medierea – tipuri	Error! Bookmark not defined.
3.4.1.2. Etape și strategii ale medierii	Error! Bookmark not defined.
3.4.1.3. Mediatorul – atribuții	Error! Bookmark not defined.
3.4.2. Arbitraj	Error! Bookmark not defined.
3.4.3. Arbitraj versus Mediere	Error! Bookmark not defined.
3.5. Managerul ca ADR	Error! Bookmark not defined.
4. ABORDĂRI TEORETICE ȘI DELIMITĂRI ALE CULTURII ORGANIZAȚIONALE <i>Error! Bookmark not defined.</i>	
4.1. Delimitări: Cultura gazdă (națională) versus Cultura organizațională	Error! Bookmark not defined.
4.2. Delimitări: Cultură versus Climat organizațional	Error! Bookmark not defined.
4.3. Tipuri de cultură organizațională	Error! Bookmark not defined.
4.4. Dimensiuni și modele teoretice de cultură organizațională	Error! Bookmark not defined.
5. IMPACTUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE ASUPRA CONFLICTELOR ÎN SPAȚIUL ORGANIZAȚIONAL. CERCETARE CANTITATIVĂ. <i>Error! Bookmark not defined.</i>	
5.1. Nivelul abordărilor actuale conceptuale interdisciplinare în relația cultură organizațională - conflict social	Error! Bookmark not defined.
5.2. Spațiul desfășurării studiului empiric. Scurtă descriere a organizațiilor	Error! Bookmark not defined.
5.2.2. Descrierea organizațiile publice.....	Error! Bookmark not defined.
5.2.2. Descrierea organizațiile private	Error! Bookmark not defined.
5.3. Eșantionul și limitele accesului în scopul culegerii datelor	Error! Bookmark not defined.
5.4. Metodologia cercetării: metode, instrumente și proceduri statistice	Error! Bookmark not defined.
5.5. Ipotezele cercetării	Error! Bookmark not defined.
5.6. Analiza datelor și interpretarea rezultatelor	Error! Bookmark not defined.
6. CONCLUZII	Error! Bookmark not defined.

Cuvinte-cheie: organizație, cultură organizațională, conflict

SINTEZA LUCRĂRII

Teza doctorală intitulată – „*Abordarea conflictelor din perspectiva culturii organizaționale în organizații publice și private*” – își propune analizarea relației dintre cultura organizațională și conflictele inter-individuale, în situația în care prima are capacitatea de a influența întregul proces de gestionare a celei de-a doua, proces care are loc într-un spațiu structurat, precum organizațiile fie ele din mediul privat sau public.

Din perspectiva abordării acestei teme duale, interdisciplinare – cultura organizațională și gestionarea sau rezolvarea conflictelor sociale – la momentul actual cercetările, dar și modelele teoretice aparținând literaturii de specialitate atât străine cât și naționale au ignorat într-o anumită măsură analiza relației dintre cele două concepte adineauri amintite. Cu atât mai puțin s-a încercat o analiză a impactului culturii organizaționale asupra fenomenului gestionării conflictelor inter-individuale în spațiul intraorganizațional, ceea ce de altfel își propune teza de față.

Ideea de a inter-relaționa cele două concepte – cultura organizațională și conflictul social intraorganizațional, dar și modul special al tratării separate a celor două, pe de altă parte: analiza globală a conflictului și aplicarea unui model nou, puțin cunoscut, de cultură organizațională aduc o notă de noutate acestui domeniu de cercetare în stadiul actual.

Relația dintre cele două concepte a fost abordată până în prezent în majoritatea studiilor din perspectiva în care primul îl conține pe cel de-al doilea, fie corelată cu stilurile de management sau de leadership, fără a se ține cont de faptul că disputele dintre membrii unei organizații pot fi gestionate nu doar de conducătorii formali, numiți, dar și de alți membri cu funcții asemănătoare sau de specialiști din interiorul organizației ori chiar din afara ei sau de ce nu, părțile însele pot fi capabile a-și rezolva singure conflictele.

Pe lângă caracterul de *interdisciplinaritate*, combinând cele două fenomene amintite mai sus, ca fiind distincte, este *viziunea și analiza holistică asupra conflictului social*, începând cu identificarea posibilelor surse de conflicte, percepția duală a naturii consecințelor conflictelor

asupra organizației, continuând apoi cu diversitatea tipurilor, a dimensiunilor pe care le poate lua în mediul organizațional, de la intensitate, la frecvența izbucnirii și escaladarea lor și încheind cu diversele forme de rezolvare, inclusiv prin intervenția unui terț în situația dintre părți și prin utilizarea stilurilor de gestionare și rezolvare a conflictelor.

În ceea ce privește cultura organizațională elementul de noutate pe care prezenta teză îl aduce, constă în aplicarea și analiza unui *model de cultură organizațională* care nu a mai fost tratat în alte cercetări din țară sau în literatura de specialitate străină (probabil pentru motivele pe care le vom arăta în cuprinsul lucrării) și care a fost rezultatul unei cercetări conduse de Geert Hofstede în 20 de organizații din Olanda și Danemarca, în cadrul Institutului pentru Cercetare în domeniul Cooperării Internaționale și la care au mai participat și alți specialiști dintre care îl amintesc în mod special pe profesorul Bram Neuijen, de la Universitatea Groningen, din Olanda. Îndrumările și sfaturile celor doi promotori ai acestui model pe cultură organizațională, construit pe șase dimensiuni ambivalente – Hofstede și Neuijen, (pe cel din urmă având șansa să-l întâlnesc personal în timpul vizitei de studiu în Olanda, desfășurându-și activitatea în cadrul aceluiași departament al facultății din cadrul Universității Groningen) mi-au întărit încrederea în acest model, dar pe de altă parte contribuind la crearea unei imagini mai clare, și în același timp, globale asupra analizei acestui model de cultură organizațională.

Scopul cercetării doctorale este acela de a afla în ce măsură un anumit tip de cultură organizațională are potențialul de a influența gestionarea situațiilor conflictuale până la rezolvarea lor, în spațiul numit organizație.

Lucrarea este astfel structurată pe șase capitole. Primele patru abordează teoriile și cercetările în domeniile culturii organizaționale, dar și al conflictelor sociale, cu accent pe desfășurarea acestora în spațiul intraorganizațional, cum apare și în schema de mai jos; iar ultimele două capitole cuprinzând cercetarea cantitativă cu analiza și interpretarea datelor și a rezultatelor și evident considerațiile finale.

Capitolul I – Conceptualizarea Termenilor: Organizație, Cultură organizațională și Conflict - cuprinde definirea termenilor-cheie, primul definit și explicat fiind cel care încadrează de fapt relația dintre celelalte două concepte – organizația și abordările acesteia până în prezent – de la sistem închis și teoriile Z ale lui Ouchi, până la sistem deschis și descriind totodată și viziunile diferite asupra acestui concept, din perspective ce țin de culturile gazde din care fac parte cei care o definesc. Astfel sunt prezentate câteva perspective referitoare la diferitele moduri

de funcționare ale organizațiilor în diverse state, aparținând teoreticienilor precum Geert Hofstede, Henry Mintzberg, Montaigne sau Kets de Vries.

Din totalitatea definițiilor și perspectivelor despre ce este o organizație, putem desprinde ideea principală că acest sistem este format din grupuri de indivizi cu viziuni, valori comune, care colaborează pentru atingerea unui scop comun, acela fiind obiectivul strategic al organizației, sistem închis versus sistem deschis, teorie versus comportament organizațional. Iar definiția „organizației moderne” aparținând lui Taylor consideră organizația ca fiind acel „univers al discuțiilor interminabile, ce au loc atât simultan cât și succesiv, în timp și spațiu” (Taylor apud Keyton, 2001, p. 4) sau cea potrivit căreia o organizație este definită formal ca fiind „acea colecție de indivizi lucrând împreună într-o diviziune a muncii, în vederea obținerii unui scop comun” (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2002, p. 6), toate acestea formând ceea ce autorii au numit simbolic „organizația viitorului”.

Așadar, organizația este acel sistem deschis, care interacționează în permanență cu mediul său extern adaptându-se sau chiar previzionând schimbările aduse de acesta, dar care în același timp, fiind compus din indivizi, este un tot unitar complex și dinamic, acționând pe mai multe niveluri, de la individ până la grupuri de indivizi, în scopul creșterii eficienței și a dezvoltării performanței.

Definițiile date de-a lungul timpului și odată cu apariția sintagmei de cultură organizațională, definită inițial prin chiar elementele sale componente, dar care în prezent a ajuns să fie atât de complexă încât să îmbrace mai multe forme în același spațiu organizațional, cum sunt culturile dominante, subculturile și chiar contraculturile.

Printre autorii care conceptualizează termenul de cultură organizațională se numără Hofstede potrivit căruia „culturile organizaționale sunt: holistice, sub influența istoriei, legate de concepte antropologice, construite din punct de vedere social, delicate și relativ stabile, de unde rezultă și rezistența lor la schimbare” (Hofstede G. H., 2001, p. 392-393).

Denison se raportează la “cultura organizațională” prin acel set de variabile comportamentale ce cuprinde “valorile, credințele și principiile de bază dintr-o organizație” (Denison, 1990, p. 2).

Alți autori definesc cultura organizațională prin ceea ce ei numesc „nucleul culturii”, ca fiind un sistem de idei, conținând norme, valori, așteptări și dorințe (Neuijen, 1992).

Pe de altă parte și într-o altă concepție, cultura organizațională reprezintă „modul în care sunt făcute lucrurile în organizație” (Deal & Kennedy, 1982, p. 9). Aici, accentul cade pe comportamentul indivizilor din organizație, caracterizat prin simboluri și ritualuri (Neuijen, 1992).

Cultura unei organizații poate avea manifestări diferite. Astfel, organizațiile mici, de cele mai multe ori au o singură *cultură dominantă*, cu un set unitar de acțiuni, valori și credințe comune. Majoritatea organizațiilor mari cuprind diverse subculturi și totodată chiar una sau mai multe contraculturi (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2002).

Pe de altă parte, *subculturile* sunt acele grupuri de indivizi ce dețin un tip unic de valori și filozofii dominante, dar care în același timp nu sunt incompatibile cu cele ale culturii dominante din organizație. Interesant este faptul că subculturile puternice se regăsesc deseori în acele grupuri ce desfășoară activități de înaltă performanță sau care dezvoltă proiecte speciale în cadrul organizațiilor (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2002).

În contrast cu subculturile, *contraculturile* cuprind acele tipuri de valori și filozofii ce resping cultura dominantă. Un cunoscut caz de contracultură exemplificat de autori este revenirea lui Stephen Jobs la conducerea Apple ca și director interimar CEO, revenire ce a debutat cu formarea unei contraculturi în organizația Apple. În următoarele 18 luni, o serie de conflicte au izbucnit, susținătorii vechiului director CEO – Gil Amelio, luptând pentru a-și păstra pozițiile în organizație, însă în final, Jobs a câștigat lupta și astfel contracultura sa a devenit cultura dominantă în organizație (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2002, p. 45-46).

În practica organizațională, situațiile conflictuale sunt utilizate ca strategii de obținere a unui rezultat cât mai bun în detrimentul progresului celorlalți. În consecință, conflictul trebuie privit ca fiind un element al vieții organizaționale, tocmai datorită divergențelor care există între atitudini, scopuri, modalități de acțiune sau față de o anumită situație din procesul de management.

Definițiile oferite de literatura de specialitate conflictului inter-individual sau social diferă prin varietatea aspectelor incluse, generalitate și exactitate, însă în studiul de față ne interesează doar definirea conflictului din prisma fenomenului la nivel organizațional, examinând și conflictul social, motiv pentru care nu vom insista pe o prezentare prea generală, rezumându-ne la spațiul social și evident, la cel organizațional.

Am definit conflictul social pornind de la viziunea tradiționalistă în care acest concept era perceput ca având consecințe dăunătoare, până în epoca modernă unde are potențialul de a genera creativitate, necesară dezvoltării organizaționale.

Potrivit autorului Bogathy Zoltan, definiția conflictului social (inter-individual) care se apropie cel mai mult de realitate este cea aparținând lui Thomas (1976), potrivit căruia "un conflict diadic" (cum deseori apare denumit conflictul social) va fi considerat „procesul care include percepțiile, emoțiile, comportamentele și efectele a două părți (...). Conflictul este procesul care începe când o parte percepe frustrarea celeilalte, frustrare care o îngrijorează" (Bogathy, 2002, p. 19-20). Astfel, nu doar intențiile și interesele opuse constituie un conflict, ci și activitățile psihice - percepțiile, sentimentele și comportamentul. Totodată, Bogathy afirmă că „nu este nevoie întotdeauna de două părți care să trăiască o situație ca fiind conflictuală, ce se va soluționa prin activități; încercarea soluționării conflictului chiar și numai de către o singură parte este o situație realistă care apare în practica rezolvării conflictelor” (Bogathy, 2002, p. 19-20).

Capitolul 2 – Conflictul în Spațiul Organizațional - continuă explicarea termenului de conflict, însă într-o abordare mai amplă, debutând cu prezentarea diferitelor surse ale conflictelor care pot avea loc în mediul organizațional, continuând apoi cu o enumerare a tipurilor acestora.

Dintre tipurile de surse generatoare de conflicte care interesează cu precădere în studiul nostru empiric sunt cele prezentate de Robey și care sunt: interesele, diferențele de roluri, relațiile ierarhice, sistemele de normare, folosirea în comun a resurselor și puterea (Robey, 1986, p. 51-54). Morgan, asemănător lui Robey, enumeră câteva surse prezentate anterior de alți autori precum Pondy (1964), Littere (1966) și Thomson (1967), adăugând și altele noi, rezultând următorul set de surse generatoare de conflicte: insuficiența resurselor, diferențele de roluri și sarcini de muncă, relațiile ierarhice între superior și subordonați, diferențele de statut, interdependența, stabilirea priorităților (Morgan, 1989, p. 196).

Tipurile de conflicte, în marea lor majoritate se repetă de la un autor la altul, fiind preluate și de fiecare dată adăugându-se altele noi, completând setul tipologiilor conflictelor. Interesul în abordarea de față căzând îndeosebi pe acele tipuri de conflicte sociale care pot apărea între membrii unei organizații, fie că este vorba de doi sau mai mulți membri, fie că este vorba de un conflict între un individ și un grup sau de situații conflictuale între grupuri de indivizi.

Același al doilea capitol prezintă și modele de evoluție și escaladare a conflictelor, de la cele mai simple forme de tensiuni până la cele mai complexe și dificil de ținut sub control.

Analiza evoluției situațiilor conflictuale arată că declanșarea conflictelor presupune acumularea treptată de tensiuni, în timp, putând fi evidențiate mai multe stadii ale situațiilor conflictuale: starea tensională, recunoașterea stării conflictuale de către părțile implicate în conflict, accentuarea stării conflictuale – atunci când se acumulează starea tensională fără a se declanșa însă conflictul, declanșarea propriu-zisă a conflictului, încetarea conflictului (Deep & Sussman, 1996). Modelul de escaladare a conflictelor prezintă nouă faze de escaladare a conflictelor, regrupate în alte trei categorii, în funcție de rezultatul la care poate duce respectiva situație, în termeni de câștig, respectiv pierdere pentru părțile implicate. Astfel, primele trei faze vor fi pentru ambele părți de câștig – câștig („win – win”); următoarele trei vor fi câștig doar pentru una dintre părți, iar pentru cealaltă vor însemna pierdere („win – lose”), iar ultimele trei faze ale escaladării conflictelor, potrivit lui Glasl, vor face ca ambele părți să aibă pierderi semnificative, astfel încât situația va fi una de pierdere – pierdere („lose – lose”) și de-o parte și de cealaltă (Jordan, 2010).

În încheierea acestui capitol sunt prezentate o serie de metode de gestionare, respectiv de rezolvare a conflictelor, încercându-se a se face distincție între „soluționarea conflictelor” care cuprinde „o sferă mai restrânsă ce descrie doar demersul pentru atingerea formulei care dezamorsează un conflict”, pe de-o parte și „managementul conflictelor” a cărui accepțiune este mai largă și care se referă la „gestionarea corespunzătoare a dezacordurilor, neînțelegerilor și conflictelor, astfel încât să valorifice potențialul lor pozitiv” (Bocoș, Gavra, & Marcu, 2008, p. 15).

Blake și Mouton în 1964, (Rahim, 2002) au fost printre primii teoreticieni care au prezentat o schemă conceptuală de clasificare a modelelor (stilurilor, cum sunt mai des întâlnite în literatura de specialitate) de abordare a conflictelor interpersonale, în funcție de două dimensiuni – *orientarea spre propriile interese* (orizontală) și *spre relația cu celălalt* (verticală), construind cinci stiluri distincte: de evitare, acomodare, competițional, de compromis și cel de colaborare.

Cel de-al treilea capitol – Metode Alternative de Rezolvare a conflictelor – Intervenția Terțului se află într-o strânsă legătură cu capitolul precedent, referindu-se la opțiunile, rolul și necesitatea intervenției terțului în situațiile conflictuale dintre membrii organizațiilor. Literatura de specialitate folosește termenul de ADR („Alternative Dispute Resolution” – „Rezolvarea alternativă a disputelor”) atunci când face referire la „terț” sau la „cea de-a treia parte”, iar

această sintagmă a devenit tot mai des utilizată încă din anii 1980, perioadă în care conflictele civile (unde nu se disputau încălcări grave ale legilor) au fost scoase în afara instanțelor de judecată (Lewicki, Saunders, Minton, & Barry, 2003).

Potrivit lui Tjstvold, rezolvarea alternativă a disputelor – ADR – implică „participarea voluntară a părților în căutarea asistenței unei a treia părți independente, care dispune de abilități de negociere și rezolvare a conflictelor și în același timp este capabilă să inspire imparțialitate părților” (Tjstvold, 1991, pag. 113).

Aceiași autori – Lewicki și Tjstvold - împart diferit formele de ADR, astfel: Lewicki împarte formele de ADR în două categorii: formale și informale, astfel încât printre practicienii formali ai ADR se numără arbitrii din domeniul muncii, mediatorii divorțurilor, ai comunității și consultanții; iar din categoria celor informali, autorul amintește ombudsmanul, miniștrii, asistenții sociali, profesorii, managerii, dar și părinții în disputele dintre copiii lor și prietenii părților implicate (Lewicki, Saunders, Minton, & Barry, 2003). Pe lângă cele aparținând lui Lewicki și mai sus enumerate, Tjstvold enumeră și alte proceduri ale ADR: ascultarea confidențială a părților, concilierea, mini-procesul, evaluarea neutră, med-arb (Tjstvold, 1991).

Dintre toate posibilele alternative de intervenție ale terțului în gestionarea disputelor enumerate de cei doi autori, acest capitol se ocupă de *mediere* (tipurile, etapele și strategiile de mediere, dar și prezentarea atribuțiilor mediatorului) și de *arbitraj*, chiar comparându-le, dar nu în ultimul rând de intervenția *managerului* în conflictele dintre subordonații săi, ca formă alternativă de rezolvare a disputelor.

Capitolul 4 – Abordări Teoretice și Delimitări ale Culturii Organizaționale - analizează din perspectiva modelelor teoretice sintagma de cultură organizațională, încercându-se a merge mai departe cu definirea acestei sintagme, comparând-o și distingând-o întâi de cea a culturii naționale – „gazdă”, dar și de climatul organizațional, realizând cu această ocazie o scurtă trecere în revistă a modelelor dimensiunilor culturilor naționale. În opinia unor cercetători, sistemele culturale sunt influențate de mai mulți factori, precum istoria și fondatorii organizației, de mediul extern, de mărimea organizației, însă acestora li se adaugă și viziunea, scopul sau obiectivele organizației (Stanciu & Ionescu, 2005) - astfel de factori interni sunt mai numeroși și au o influență directă mai mare. În cele ce urmează vom enumera și analiza factorii externi și interni care au potențialul de a influența cultura organizațională.

Cultura națională, unul dintre factorii care influențează cultura organizațională cuprinde credințele, valorile, normele, simbolistica, perspectivele individuale și concepțiile despre organizații. De altfel, cultura unei organizații tinde să reflecte configurația culturii naționale (Stanciu & Ionescu, 2005). Aceasta are un impact și asupra proceselor de strategie ale organizației, iar modul în care organizațiile răspund la *mediu* este puternic legat de tipul de cultură națională. Aceasta oferă un cadru de referință prin care conducătorii organizațiilor interpretează tendințele mediului și decid în consecință cu privire la calea de urmat și la tipul de reacție potrivită.

Hofstede (2001) atrage atenția asupra faptului că cele două concepte – cultura națională și cultura organizațională – sunt distincte, iar acest lucru îl pot demonstra cele două studii pe care le-a condus – IBM (analizând cultura națională) și IRIC (studiu pe cultura organizațională), iar diferența majoră între cei doi termeni rezultă din distribuția valorilor, respectiv a practicilor, în cel de-al doilea caz, la diferite niveluri. Astfel, la nivelul culturii naționale, diferențele rezultate din analiza datelor colectate sunt în mare parte din categoria *valorilor*; la nivelul culturilor organizaționale, diferențe majore se regăsesc în setul *practicilor* (conțin simboluri, eroi și ritualuri),

Același capitol prezintă cele mai importante modele și dimensiuni ale culturii „gazde”, naționale, astfel: modelul lui Hofstede compus din cele șase dimensiuni culturale ale valorilor (individualism/colectivism, masculinitate/feminitate, distanța față de putere, evitarea incertitudinii, orientare pe termen scurt/orientare pe termen lung și indulgență/constrângere). Celelalte modele de valori aparținând lui Trompenaars, Swartz, GLOBE și teoriile moderne și postmoderne ale lui Inglehart sunt de asemenea prezentate în capitolul patru.

Termenii de cultură, respectiv climat organizațional au început să atragă atenția și curiozitatea teoreticienilor și a cercetătorilor preocupați de studiul organizațiilor aproximativ în aceeași perioadă, întrucât de multe ori au fost chiar confunzați. Denison încearcă să facă distincția între cei doi termeni prezentând evoluția lor, astfel încât în anii 1980 distincția era clară, definiția culturii organizaționale spunea că aceasta „nu este climat” („știi ce este cultura, doar înțelegând ceea ce nu este”) (Denison, 1996, p. 621); iar ceea ce le diferenția era metoda diferită ce se aplica cercetărilor empirice, astfel: atunci când se studia cultura, erau aplicate metode calitative; în schimb când era studiat climatul organizațional, metodele utilizate erau cele cantitative (Denison, 1996).

În schimb, potrivit grupului de cercetători ai lui Kennedy, cultura poate fi analizată din perspectiva a cinci componente: valori, credințe, mituri, tradiții și norme, dar care sunt dificil și aproape imposibil de măsurat și identificat, deși există și sunt parte integrantă din organizație; cultura neputând fi controlată de un lider și nici previzionate acțiunile sale sau viitoarele direcții de schimbare (Kennedy Group).

Pe de altă parte și în opinia aceluiași grup de cercetători, în contrast cu cultura organizațională, climatul este acea „etichetă” folosită pentru a descrie mediul de muncă ce poate fi măsurat cu o anumită, dar relativă precizie. O întreagă varietate de factori pot determina climatul organizațional, cum sunt: leadershipul, structura, istoria, responsabilitatea și standardele comportamentale, procesul de comunicare, viziunea și strategia, conexiunile sau relațiile organizației, încrederea, loialitatea și modalitățile de recompensare, dar și mediul extern

De asemenea, vom cunoaște și diferitele tipurile și modele de culturi organizaționale oferite până în prezent de literatura de specialitate.

Deal și Kennedy au identificat patru tipuri de culturi rezultate din compararea a două dimensiuni ale organizațiilor: feedback și risc; iar cele patru tipuri diferite de culturi organizaționale propuse de aceștia sunt:: cultura de genul „tipului dur, macho”, cultura de tipul „muncește mult/joacă dur”, cultura de tipul „pariază pe firma ta”, cultura de tip „proces”.

În funcție de gradul de formalism organizațional, Sandy Adirondack clasifică culturile în cercetările sale în formale și informale (Adirondack, 1999).

Din punctul de vedere al caracteristicilor și diferențelor dintre culturile naționale, Trompenaars distinge între mai multe tipuri de culturi, astfel: cultura de familie, cultura „turnul Eiffel”, cultura „rachetă teleghidată”, cultura „cloșcă” (Trompenaars, 1993, p. 76-80); iar în funcție de tipul de personal care lucrează în organizație, autori precum Hellriegel, Slocum și Woodman clasifică culturile organizaționale în: cultura echipei de baseball, cultura club, cultura academie, cultura fortareată (Abrudan, 2009, p. 19-23).

Toate aceste clasificări enumerate reprezintă doar o parte a tipurilor de culturi identificate în cadrul organizațiilor. Organizațiile nu prezintă caracteristici aparținând doar unui singur tip de cultură, ci de cele mai multe ori, poate fi identificată o anumită tendință majoritară.

Dintre modelele de cultură organizațională am descris doar câteva dintre cele mai relevante, unul fiind modelul de cultură organizațională aparținând lui Daniel Denison, construit pe patru dimensiuni: misiunea, consistența, implicarea și adaptabilitatea. Fiecare dintre aceste

dimensiuni sunt construite pe două axe: stabilitate/flexibilitate și focalizare internă/focalizare externă (Denison, 1990).

Edward T. Hall (1966) a realizat unul dintre cele mai valoroase studii referitoare la efectul culturii asupra mediului de afaceri, introducând conceptul de cultură în spațiul organizațional în funcție de trei factori, și anume: comunicare sau context, timp și spațiu (Schein, 1996).

În studiul cross-organizațional desfășurat de IRIC în cele 20 de organizații din Olanda și Danemarca și spre deosebire de studiul IBM, în cazul celor 20 de organizații și departamente analizate în studiul IRIC, unde angajații provin din aceleași culturi naționale - 10 fiind din Danemarca, iar celelalte 10 din Olanda, ceea ce este diferit și se observă și din analiza datelor, nu sunt valorile, ci practicile de la nivelul fiecărui departament sau organizație în parte, din cadrul organizațiilor care au făcut obiectul studiului IRIC (Hofstede G., Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990, p. 286). Cele șase dimensiuni sunt prezentate antagonic de către autor sunt:

Sistem deschis	Sistem închis
Focus extern	Focus intern
Profesional	Parohial
Orientare spre proces	Orientare spre rezultate
Orientare spre angajați	Orientare spre sarcini/muncă
Control intern moderat	Control intern puternic

Tabel 1. Modelul celor șase dimensiuni cultural propuse de Geert Hofstede

Capitolul 5 – Impactul Culturii Organizaționale asupra Conflictelor în Spațiul Organizațional. Cercetare Cantitativă – debutează cu o scurtă prezentare a stadiului actual al cercetărilor în analiza relației dintre cei doi, așa cum apar combinații în studii empirice, dar și teoretice, în literatura străină îndeosebi.

Apoi, acest capitol prezintă analiza datelor și rezultatele cercetării empirice cantitative, având la bază relația dintre cele două concepte, dezvoltată în spațiul organizațional – public și privat al celor șase organizații (trei private și alte trei publice, de la nivel local, din municipiul Cluj-Napoca), într-o analiză cantitativă, utilizând ancheta sociologică și urmărind verificarea validității ipotezelor propuse. Motivul pentru care am ales ca toate cele 6 organizații să facă parte din același mediu geografic, demografic și socio-cultural este tocmai pentru ca influența factorilor culturii naționale să aibă același impact asupra valorilor membrilor și evident asupra

respondenților, astfel încât să excludem încă din start ideea că unul din factorii de influență a culturii organizaționale ar putea fi cultura națională.

Fiecare organizație din cele două categorii – publice și private – au fost alese în funcție de mărimea organizației sau a departamentului – ca număr de membri, astfel ca în final să avem pe fiecare categorie câte 3 tipuri diferite de organizații sau departamente – de la organizații mici, la organizații de mărime medie și apoi la organizații mari. Am combinat adineauri termenul de organizații alese cu cel de „departamente”, deoarece în cazul a două din cele șase organizații (o organizație publică și cealaltă privată), nu am ales întreaga organizație, ci doar un singur departament. Raționamentul acestei alegeri constă în faptul că departamentul ales este cel în care membrii celor două organizații sunt mai compacti, ceilalți fiind răspândiți în alte locații, astfel încât preiau din cultura organizațiilor în care-și desfășoară activitatea (din cultura facultăților), cum este cazul Bibliotecii Central Universitare „Lucian Blaga” sau, în cazul celeilalte organizații – private SKY – membrii care nu fac parte din departamentul ales ca eșantion au o muncă flexibilă și de teren, luând contact slab cu organizația și cultura ei, în raport cu ceilalți membri.

Revenind la tipurile organizațiilor alese și diferențele în funcție de domeniu – publice pe de-o parte și private pe de altă parte – fiecare din cele două categorii se împart la rândul lor în alte 3 sub-categorii, în funcție de numărul de membri, după criteriile de mai jos:

Organizații mici	< 100 membri
Organizații de mărime medie	între 101 – 200 membri
Organizații mari	> 200 membri

Tabel 2. Organizațiile ca mărime

Referitor la distribuția chestionarelor, inițial am intenționat ca schema de eșantionare să fie pe cote, însă datorită limitelor pe care le vom dezbate mai amănunțit în cele ce vor urma, am ales un *eșantion de conveniență*. Datorită acordurilor necesare din partea conducerii sau a departamentului de resurse umane din unele organizații și a timpului lung necesar primirii acordului de acces în organizație, am optat pentru distribuirea chestionarelor spre auto-completare de către respondenți, acesta fiind motivul principal al alegerii în final a eșantionului de conveniență.

Astfel, un număr total de 316 chestionare complete au fost colectate (numărul de chestionare depuse a fost mai mare, la fel și al celor completate, însă chestionarele incomplete nu au fost luate în considerare în prezentul studiu). Așadar, numărul chestionarelor complete

împărțite în funcție de tipul organizațiilor – publice, respectiv private și în funcție de mărimea acestora ca număr de membri, este prezentat în tabelul de mai jos, după cum urmează:

Organizații		Publice	Private
Organizații mici	< 100 membrii	23	18
Organizații de mărime medie	între 101 – 200 membrii	66	41
Organizații mari	> 200 membrii	82	86
	Total	171	145
		Total	316

Tabel 3. Numărul respondenților pe tip și mărime a organizației

Referitor la metodologia utilizată, culegerea informațiilor de la membrii organizațiilor descrise anterior a avut la bază o abordare cantitativă, metoda utilizată fiind cea a anchetei sociologice. Instrumentul analizei cantitative utilizat a fost chestionarul, completat prin auto-administrare, durata medie de completare fiind cuprinsă între 5-10 minute per chestionar și conferind astfel respondenților o mai mare siguranță legată de anonimatul și confidențialitatea răspunsurilor.

Chestionarul este construit din 3 părți: o parte dintre întrebări sunt cele factuale, care urmăresc identificarea respondenților așa cum am văzut anterior, în prezentarea eșantionului. Celelalte două părți se axează pe de o parte pe identificarea dimensiunilor culturilor organizaționale existente la nivelul celor șase organizații analizate după modelul propus de Geert Hofstede al celor șase dimensiuni bipolare; iar pe de altă parte cel de-al treilea aspect urmărește abordarea distinctă a gestionării și rezolvării conflictelor.

Referitor la rezultatele cercetării cantitative privind cele patru ipoteze de lucru inițial stabilite, putem concluziona că acestea se validează în marea lor majoritate. Primele două ipoteze verifică în ce măsură dimensiunea – ca număr de membri, respectiv tipul de organizație – publică sau privată vor influența gestionarea conflictelor în spațiul organizațional.

Astfel, analizând prima ipoteză, putem afirma că dacă numărul membrilor unei organizații este mai mare, atunci stilurile de gestionare a conflictelor mai des utilizate vor fi cele de rezolvare a conflictelor și îndeosebi cele de evitare, respectiv de acomodare, iar tendința ca un terț să intervină în disputele dintre indivizii din interiorul unei organizații este inversă tendinței de fluctuație de personal – când acesta crește, implicarea celei de-a treia părți în conflictele dintre alte părți scade.

O altă concluzie referitoare la prima ipoteză este respingerea unanimă a stilului competițional de către toate cele șase organizații, indiferent de numărul membrilor lor; astfel încât putem spune că asemenea organizații promovează munca în echipă mai mult decât cea individuală. Explicația atât pentru preferința stilului de gestionare a conflictelor, cât și referitor la prezența terțului în gestionarea conflictelor din spațiul intraorganizațional se datorează și obiectivului general urmărit de organizațiile ce fac obiectul cercetării – toate cele șase organizații pun mare accent pe munca în echipă, și nu pe rezultatele individuale și pe concurență. Fiecare individ este o piesă dintr-un puzzle, fără de care organizația/departamentul nu ar mai funcționa la parametrii normali. Tocmai de aceea, și munca în echipă și rezultatele echipei sunt mai apreciate decât cele individuale. Chiar și tipurile asemănătoare ale activităților tuturor celor șase organizații (axate în principal pe proiecte și programe) și inclusiv structura birourilor (majoritatea fiind organizate de genul open-space), toate acestea încurajează o atmosferă de cooperare, relaxată și în care relațiile interumane sunt deosebit de importante pentru ca întregul mecanism să funcționeze la cote maxime.

Jablin, unul dintre teoreticienii organizațiilor, a studiat încă din 1987 în ce măsură dimensiunea unei organizații afectează comunicarea și calitatea ei (McPhee & Poole, 2001), or în analiza noastră am putut observa că pe măsură ce abordăm organizații tot mai mari, stilurile de abordare a conflictului intraorganizațional vor fi axate pe rezolvarea conflictului, utilizându-se mai des tehnici de evitare sau acomodare, ceea ce presupune un efort minim de interrelaționare între părți și evident și o comunicare slabă. De asemenea, terțul va fi tot mai absent în procesul de gestionare a disputelor din mediul organizațional pe măsură ce numărul membrilor din organizații crește (formele de rezolvare alternativă a disputelor – ADR bazându-se în cea mai mare parte pe procesul de comunicare în scopul ajungerii la un numitor comun).

Referitor la cea de-a doua ipoteză – „sursele, tipurile și stilurile de gestionare/rezolvare a conflictelor diferă în funcție de tipul organizațiilor – publice sau private”, care practic se axează pe două direcții – organizații publice și organizații private, comparabile de altfel; ipoteză construită totodată pe trei dimensiuni: surse, tipuri și stiluri de gestionare a conflictelor, am ales o abordare stratificată, expusă în tabelul de mai jos:

Tip organizație	Organizații publice	Organizații private
Conflicte		
Surse ale conflictelor	<ul style="list-style-type: none"> - regulile interne; - comunicarea defectuoasă (lipsa comunicării); - interdependența departamentelor de la același nivel - distribuția inechitabilă a resurselor 	<ul style="list-style-type: none"> - conflictul de rol; -interdependența departamentelor de la același nivel
Tipuri de conflicte	<ul style="list-style-type: none"> - conflictul latent; - conflictul ierarhic; - conflictele grup - grup 	<ul style="list-style-type: none"> - conflictul manifest; - conflictele individ - individ
Stiluri de gestionare/rezolvare a conflictelor	<ul style="list-style-type: none"> - compromisul; - evitarea 	<ul style="list-style-type: none"> - colaborarea; - acomodarea.

Tabel 4. Gestionare conflictelor în funcție de tipul de organizație

Așadar, referitor la această ipoteză, unde ne interesează dacă există diferențe semnificative între organizațiile publice și cele private cu privire la sursele și tipurile de conflicte identificate în spațiul intraorganizațional, dar și referitor la adoptarea diferită a stilurile de gestionare sau rezolvare a conflictelor, din analiza datelor mai sus explicate, putem spune că se confirmă parțial. Observăm că în cadrul organizațiilor publice există o diversitate mai mare în ceea ce privește sursele de conflicte identificate decât la nivelul firmelor private. Cele mai răspândite surse din mediul public sunt comunicarea defectuoasă sau lipsa acesteia, conflictul de interese, împărțirea inechitabilă a resurselor, dar și discrepanța dintre regulile formale interne și relațiile informale. În organizațiile private se poate observa că se păstrează un echilibru și că nu există o tendință spre un anumit tip de surse. În ceea ce privește tipurile de conflicte, singura diferență este că în mediul public stările tensionate sunt mai răspândite față de confruntările directe, atât de des întâlnite în organizațiile private. În schimb, în ambele categorii de organizații conflictele inter-individuale sunt mai des identificate față de cele dintre indivizi și grupuri de indivizi, dar și față de conflictele dintre grupuri; iar conflictele de tip ierarhic izbucnesc destul de rar. Stilurile de gestionare a conflictelor, utilizând tehnica de colaborare sunt identificate la nivelul organizațiilor din mediul privat, în schimb organizațiile publice preferă rezolvarea conflictelor utilizând cu precădere stilul de evitare.

Dacă în interpretarea primelor două ipoteze ale tezei am arătat că atât tipul, cât și dimensiunea ca număr de membri ai unei organizații au potențialul de a influența gestionarea conflictelor din spațiul organizațional, ceea ce următoarele două ipoteze este să demonstreze că nu doar acești factori au capacitatea de a influența conflictul social intraorganizațional, ci și cultura organizațională. Am ales modelul de cultură organizațională propus de Hofstede, Neuijen, Sanders și Ohayv în studiul lor, desfășurat în cadrul IRIC și descris în teza de față în abordarea modelelor teoretice cuprinse în capitolul 4 al tezei și dispus pe cele șase dimensiuni ale culturii organizaționale.

Ca urmare a rezultatelor și a concluziilor obținute în analiza celor șase dimensiuni ale modelului de cultură organizațională propus de Hofstede și aplicat celor șase organizații publice și private din Cluj-Napoca, am creat o hartă a dimensiunilor culturii organizaționale pe cele șase dimensiuni, demonstrând astfel că nu doar tipurile și dimensiunea organizațiilor, ca număr de angajați au potențialul de a influența gestionarea conflictelor sociale în mediul organizațional, întrucât cultura organizațională nu are aceleași tendințe în toate organizațiile private sau în cele publice, nici în cadrul aceleiași categorii ca dimensiune; diferențele fiind astfel identificate independent de aceste criterii.:

Dimensiunea	Organizația	Orientare spre Rezultate & Proces	Normativ & Pragmatic	Control intern Moderat & Puternic	Local & Profesional	Sistem deschis & Sistem închis	Orientare spre Angajați & Sarcini	
Organizații publice	Mare	Primăria Cluj-Napoca	REZULTAT	PRAGMATIC (echilibrat)	CONTROL PUTERNIC (echilibrat)	LOCAL	SISTEM DESCHIS	ORIENTARE spre SARCINI
	Medie	Consiliul Județean	PROCES	PRAGMATIC (echilibrat)	CONTROL PUTERNIC (echilibrat)	LOCAL	SISTEM DESCHIS	ORIENTARE spre SARCINI
	Mică	BCU	PROCES	NORMATIV (puternic)	CONTROL PUTERNIC (echilibrat)	LOCAL	SISTEM DESCHIS	ORIENTARE spre SARCINI
Organizații private	Mare	TNT	REZULTAT	NORMATIV (puternic)	CONTROL puternic echilibrat	LOCAL (evident)	SISTEM DESCHIS	ORIENTARE spre SARCINI
	Medie	SKY	REZULTAT	PRAGMATIC (puternic)	CONTROL PUTERNIC (echilibrat)	LOCAL (evident)	SISTEM DESCHIS	ORIENTARE spre SARCINI
	Mică	ITH	PROCES	PRAGMATIC (puternic)	CONTROL MODERAT	LOCAL (evident)	SISTEM DESCHIS (evident)	ORIENTARE spre ANGAJAȚI

Tabel 5. Harta dimensiunilor culturii organizaționale

Chiar dacă un controlul puternic intern caracteristic unui anumit tip de cultură ne-ar duce cu gândul că în cadrul unei organizații, acesta va fi îndreptat și asupra gestionării și menținerii sub control a conflictelor inter-individuale din mediul organizațional, în situația noastră și acest control este de tipul celui orientat asupra creării unui sistem de reguli formale de urmat de membrii organizațiilor care oricum contravin relațiilor dintre membrii, accentul fiind pus pe măsura în care aceștia respectă sau nu regulile interne, iar nu pe gestionarea relațiilor care se stabilesc între ei și care uneori pot fi supuse izbucnirii unor conflicte. Pe de altă parte, chiar dacă am văzut că majoritatea respondenților studiului nostru identifică în culturile organizațiilor din care fac parte practica delegării, și aceasta se concentrează tot pe sarcinile de îndeplinit și nu interesează persoana căreia i se vor delega atribuții, ci doar setul de astfel de atribuții transmise.

Așadar, o cultură organizațională percepută de membrii săi ca fiind concentrată mai mult pe urmărirea atingerii obiectivelor prestabilite și a obținerii rezultatelor scontate, și mai puțin pe desfășurarea întregului proces în scopul ajungerii la rezultatele dorite, dar totodată fiind orientată mai mult asupra modului în care se desfășoară munca și asupra modului în care sunt îndeplinite atribuțiile și mai puțin față de nevoile membrilor lor de a munci într-un mediu plăcut, lipsit de stres și nu în ultimul rând o cultură cu o tendință spre a deține un control centralizat asupra sarcinilor de îndeplinit și asupra respectării regulilor interne și concentrând acel control mai puțin asupra gestionării disputelor dintre membrii săi, formează un mediu prielnic apariției unor tipuri diversificate de surse de conflict (comunicarea defectuoasă, interdependența departamentelor și a membrilor, împărțirea resurselor limitate, dar și excesul unor norme interne care nu-și au sensul și care au capacitatea de a împiedica desfășurarea relațiilor și a sistemului informal intern), care lăsate necontrolate încă de la acest nivel, vor escalada rapid la situații mult mai complexe. Dar în același timp, având capacitatea de a-și crește intensitatea, implicând direct sau indirect și alți membri, pe lângă părțile din conflict vor putea genera noi conflicte cu o frecvență tot mai mare.

Totodată, vom putea afirma despre o cultură normativă, în care membrii săi încearcă să se identifice cu echipa căreia i se alătură, dar care însă este caracterizată printr-un sistem închis, favorizând lipsa de transparență și descurajând comunicarea, fiind în același timp capabilă a crea un mediu în care conflictele sunt mușamalizate, simțindu-se doar stările tensionate dintre angajați, iar relația cu superiorul este una care se derulează de sus în jos, creând nemulțumire, deseori transformată în conflicte. Datorită acestui control atipic asupra fenomenului conflictului

social din spațiul organizațional, în care situațiile conflictuale sunt ascunse, acestea nu vor ajunge la un nivel ridicat de intensitate, manifestându-se doar la nivel inter-individual, nu și superior inter-grupuri. De asemenea, o cultură în care conflictele manifeste sunt puține, dar nu și cele latente, deoarece confruntarea directă de către părți nu este agreată, va percepe conflictul ca având consecințe negative pentru buna funcționare a organizației (motiv pentru care există mai multe conflicte latente decât manifeste) și totodată va descuraja comunicarea dintre părți în scopul rezolvării acelor nemulțumiri, dispute, stilul de compromis fiind în mod evident abordat într-un astfel de tip de cultură organizațională.

Ultimul capitol destinat expunerii **Concluziilor** - prezintă rezultatele cercetării, în corelație cu conceptele și modelele teoretice prezentate în primele patru capitole, dar și limitele impuse de studiul ales și evident direcțiile viitoare propuse în scopul amplificării cercetării la un nivel superior în scopul testării rezultatelor actuale și nu în ultimul rând direcțiile de cercetare propuse în viitor în scopul dezvoltării concluziilor prezentei teze.

Referințe:

- Abrudan, D. (2009). *Exceleța în Managementul resurselor umane*. Timișoara: Editura Eurobit.
- Adirondack, S. (1999). *Managementul pur și simplu?* București: Editura Fundației pentru Dezvoltarea Societății Civile.
- Ancona, D., Kochan, T., Scully, M., Van Maanen, J., & Westney, E. D. (1996). Negotiations and Conflict Resolution Systems. *Managing for the Future. Organizational Behavior&Processes* , 113-114.
- Avruch, K. (2004). *Culture&Conflict Resolution*. Washington DC: United States Institute of Peace.
- Bocoș, M., Gavra, R., & Marcu, S.-D. (2008). *Comunicarea și managementul conflictului*. Pitești: Editura 45.
- Bogathy, Z. (2002). *Conflicte în organizații*. Timișoara: Editura Eurostampa.
- Bradley, S. P., & Nolan, R. (1998). *Sense and Respond: Capturing Value in the Network Era*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Chelcea, S. (2001). *Metodologia cercetării sociologice*. București: Editura Economică.
- Consortium; Iekje, Smit . (n.d.). <http://www.masterinternationalcommunication.eu/links/geert-hofstede-consortium/professor-dr-geert-hofstede/>. Retrieved 05 10, 2012, from www.masterinternationalcommunication.eu.
- Cooke, R., & Rousseau, D. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies* (13), 245-273.
- Cornescu, V., Marinescu, P., & Curteanu, D. ș. (2004). *Management – de la teorie la practică*, *Universitatea din București, Editura Universității*. Retrieved 03 12, 2012, from <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/cornescu/cap6a.htm>.
- De Bono, E. (1985). *Conflicts. A better way to resolve them*. London: Penguin Group.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (n.d.). http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm. Retrieved Aprilie 25, 2012
- DeDreu, C. K., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of work and organizational psychology* , 14 (2), 105-117.
- Deep, S., & Sussman, L. (1996). *Secretul oricărui succes: Să acționăm inteligent*. București: Polimark.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley&Sons.

- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review* , 619-654.
- Deutsch, M., & Coleman, P. T. (2000). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- DEX, I. (n.d.). <http://dexonline.ro/definitie/mediere>. Retrieved 08 11, 2012, from <http://dexonline.ro>.
- Dodu, M. I., & Tripon, C. R. (2000). *Managementul resurselor umane în administrația publică*. Cluj-Napoca: Civitas.
- Downs, A. (1967). *Inside bureaucracy*. Boston: Little, Brown.
- Dyer, J. D., & Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case Special Issue: Strategic Networks. *Strategic Management Journal* , 21 (3), 345-367.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review* , 114.
- Fisher, R. (2000). Sources of Conflict and Methods of Conflict Resolution. *International Peace and Conflict Resolution* , 1-6.
- Gârboan, R. (2007). Metode de cercetare utilizate în evaluare. *Transylvanian Review of Administrative Sciences* (20), 33-51.
- Giddens, A. (2010). *Sociologie*. București: Editura All.
- Guerra, J. M., Martinez, I., Munduate, L., & Medina, F. J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 14 (2), 157-176.
- Hall, E. T. (n.d.). http://progsquad.ro/com/kb/scenarii-mainmenu/item/121-scenariu_negociere_si_dimensiuni_culturale. Retrieved 04 28, 2012, from <http://progsquad.ro/com>.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's Consequences. Company Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across nations* (Second Edition ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Hofstede, G. (n.d.). <http://geert-hofstede.com/organisational-culture-dimensions.html>. Retrieved 05 12, 2012, from geert-hofstede.com.
- Hofstede, G. (n.d.). <http://geert-hofstede.com/romania.html>. Retrieved Aprilie 22, 2012, from <http://geert-hofstede.com>.
- Hofstede, G. (n.d.). <http://www.geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures>. Retrieved Mai 10, 2012
- Hofstede, G. (1996). *Managementul structurilor multiculturale*. București: Editura Economica.
- Hofstede, G. (1994). The Business of International Business is Culture. *International Business Review* , 3 (1), 1-14.

Hofstede, G. (2012, Aprilie). Universalitatea modelului culturii organizaționale. (Subsemnata, Interviewer)

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (Iunie 1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 Issue 2, 286.

Hogan, R. (2011). *Personalitatea și soarta organizațiilor*. București: Curtea Veche Publishing.

Holt, J. L., & DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Intercultural Relations* (29), 165-196.

Hood, C. C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69 (1), 3-19.

House, R. J. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. T, CA: Sage, 2004. Thousand Oaks: Sage.

http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm . (n.d.). Retrieved mai 9, 2012

http://en.wikipedia.org/wiki/New_public_management. (n.d.). Retrieved august 2, 2012, from <http://en.wikipedia.org>.

<http://www.bcuculuj.ro/doc/strategie2009-2013.pdf>. (n.d.). Retrieved Mai 23, 2012

<http://www.bcuculuj.ro/images/organigrama2012.jpg>. (n.d.). Retrieved Februarie 12, 2012

<http://www.bcuculuj.ro/istoric.php>. (n.d.). Retrieved Februarie 12, 2012

<http://www.cjcluj.ro/>. (n.d.). Retrieved Februarie 10, 2012

<http://www.cjcluj.ro/programe/>. (n.d.). Retrieved Februarie 12, 2012

http://www.jiuvalley.com/romana/orase/petrosani/raport_mo_2005.pdf. (n.d.). Retrieved Mai 22, 2012

[http://www.primariaclujnapoca.ro/userfiles/files/20_08_2012%20STRUCTURA%20ORGANIZATORICA%20FINAL%20hcl%20107%20din%20%2029_02_2012\(2\).pdf](http://www.primariaclujnapoca.ro/userfiles/files/20_08_2012%20STRUCTURA%20ORGANIZATORICA%20FINAL%20hcl%20107%20din%20%2029_02_2012(2).pdf). (n.d.). Retrieved Februarie 8, 2012, from <http://www.primariaclujnapoca.ro>.

http://www.primariaclujnapoca.ro/userfiles/files/ORGANIGRAMA%20PRIMARIEI%20HCL%20107%20DIN%2029_02_2012.pdf. (n.d.). Retrieved Februarie 8, 2012, from <http://www.primariaclujnapoca.ro>.

<http://www.primaria-istria.ro/documente/Strategie%202010%20-%202015.pdf>. (n.d.). Retrieved Mai 22, 2012

<http://www.ps2.ro/www/ps2/categorie/primaria-sectorului-2/misiunea,-viziunea-si-valorile/33>. (n.d.). Retrieved Mai 22, 2012

<http://www.sociologyguide.com/social-stratification/Conflict-Theories.php>. (n.d.). Retrieved Februarie 12, 2012, from <http://www.sociologyguide.com>.

Inglehart, R., & al, e. (2000). *WORLD VALUES SURVEYS AND EUROPEAN 1981-1984, 1990-1993, and 1995-1997:[Computer file]*. ICPSR-version. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research [producer].

Jordan, T. (1997). <http://www.mediate.com/articles/jordan.cfm> . Retrieved Octombrie 21, 2011, from <http://www.mediate.com/articles/jordan.cfm> .

Jordan, T. (2010). <http://www.mediate.com/articles/jordan.cfm>. Retrieved Mai 15, 2012, from <http://www.mediate.com>.

Kennedy Group . (n.d.). *Culture vs Climate*. Retrieved 04 13, 2012, from http://thekennedygroup.com/_pdfs/culture_vs_climate.pdf.

Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. Addison-Wesley.

Kets de Vries, M. (2003). *Leadership. Arta și măiestria de a conduce. De la paradigma clinică la pragmatismul schimbării*. București: Codecs.

Keyton, J. (2001). *Communication and organization culture – A key to understanding work experience*. New York: Sage Publication, .

Kluckhohn, F., & Strodtbeck, F. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.

Koberg, C. S., & Chusmir, L. H. (1987). Organizational culture relationship with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research*, 15 , 397-409.

Legea nr. 215 din 2001, a administrației publice locale actualizată și republicată – ultima actualizare publicată în Monitorul Oficial nr. 222 din 2010.

Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Minton, J. W., & Barry, B. (2003). *Negotiation. Readings, Excercises and Cases* (4th edition ed.). New York: McGraw Hill Higher Education.

Lindblom, C. E. (1977). *Politics and markets*. New York: Basic Books.

Lulofs, R., & Dudley, C. S. (2000). *Conflict. From Theory to Action* (Second Edition ed.). Boston: Editura Allyn&Bacon.

McPhee, R. D., & Poole, M. s. (2001). Organizational Structures and Configurations. In F. M. Jablin, & L. L. Putnam, *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods* (pp. 503-544). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology* (74), 424-432.

Meyer, M. W. (1979). *Change in public bureaucracies*. London: Cambridge University Press.

- Morgan, G. (1989). *Creative Organization Theory: A resourcebook*. California: Sage Publications.
- Morris, M. W., & Co. (1998). Conflict Management Style: Accounting for Cross-National Differences. *Journal of International Business Studies* , 29 (4), 729-748.
- Neuijen, B. (1992). *Diagnosing organizational cultures. Patterns of Continuance and Change*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Neuijen, B. (2012, Mai). Modelul de cultură organizațională pe cele șase dimensiuni. (Subsemnata, Interviewer)
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal* 34 , 487-516.
- Peterson, M. F., & Col. (1995). Role conflict, Ambiguity and Overload: A 21-nation study. *Academy of Management Journal* , 38 (2), 429-452.
- Pierce C, A., Block, C. A., & Aguinis, H. (2004). <http://en.wikiversity.org/wiki/Eta-squared>. Retrieved 08 02, 2012, from <http://en.wikiversity.org>.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. London: Academic Press.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., & Hinings, C. R. (1969). An empirical taxonomy of work organizations. *Administrative Science Quarterly* (14), 115-126.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*. *Management Science* (29), 363–377.
- Rahim, A. M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management* , 13 (3), 206-235.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior*. Boston: McGraw Hill.
- Robey, D. (1986). *Designing organizations*. Illinois: IRWIN.
- Rotariu, T., & Iluț, P. (2001). *Ancheta sociologică și sondajul de opinie: teorie și practică*. Iași: Polirom.
- Șandor, D. S. (n.d.). http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/MTCS_Suport_de_curs.pdf. Retrieved Martie 20, 2012, from www.apubb.ro.
- Saxenian, A. (1996). *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, USA: Harvard University Press.
- Schein, E. H. (1996). *Organizational culture and Leadership* (2 ed.). San Francisco: Jossey-Bas Publisher.
- Schellenberg, J. A. (1996). *Conflict resolution – Theory, Research and Practice*. New York: State University of New York Press.

- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior 7th Edition*. Phoenix: John Wiley&Sons, Inc.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology* , 40, 437-453.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there Universal Aspects in the Content and Structure of Values? *Journal of Social Issues* (50), 19-45.
- Schwartz, S. (2004). *Mapping and Interpreting Cultural Differences around the World*, în Vinken. Vinken.
- Stanciu, Ș., & Ionescu, M. A. (2005). *Cultură și comportament organizațional*. București: Editura Comunicare.ro.
- Tălmăciu, I. (2000). <http://www.mnmk.ro/documents/2010special/12TalmaciuPitestiFFF.pdf>. Retrieved Noiembrie 20, 2011, from www.mnmk.ro.
- Tălmăciu, I., & Mărăcine, M. (2010). Sources of conflicts within organizations and methods of conflict resolution. *Management and Marketing Journal* , 8 (S1), 123-132.
- Tambe, P., Hitt, L. M., & Brynjolfsson, E. (2011). *The Extroverted Firm: How External Information Practices Affect Innovation and Productivity*. Retrieved Decembrie 10, 2011, from <http://ssrn.com/abstract=1304775>.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior* (13), 265-274.
- Tjstvold, D. (1991). *The Conflict - Positive Organization. Stimulate Diversity and Create Unity*. Massachusetts: Addison - Wesley Publishing Company.
- Tosi, H. L. (2009). *Theories of organization*. Florida: Sage Publications.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. Londra: Nicholas Brealey Publishing.
- Vlăsceanu, M. (1999). *Organizațiile și cultura organizării*. Iași: Editura Trei.
- Von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Walton, R. E. (1987). *Managing Conflict. Interpersonal Dialogue and Third Party Roles* (Second Edition ed.). Massachusetts: Addison-Wesley.
- Wamsley, G. L., & Zald, M. N. (1973). *The political economy of public organizations*. Lexington: MA: Lexington.
- Warwick, D. P. (1975). *A theory of public bureaucracy*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- WordPress. (2008, 05 03). <http://organizationalclimate.wordpress.com/2008/03/05/organizational-climate>. Retrieved 04 16, 2012, from <http://organizationalclimate.wordpress.com>.

World Bank Group. (n.d.). http://www.mh-lectures.co.uk/npm_2.htm. Retrieved august 02, 2012

Young, D. W. (2000). Six levers for managing organizational culture. *Business Horizons* , 19-28.