

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
DEPARTAMENTUL DE MANAGEMENT

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

**MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR CULTURALE ȘI
COMUNICAREA**

Conducător științific:

Prof. univ. dr. Anca Borza

Doctorand:

Asist. Kálmán (Kovács) Réka

Cluj-Napoca

2012

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
DEPARTAMENTUL DE MANAGEMENT

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR CULTURALE ȘI
COMUNICAREA

Conducător științific:

Prof. univ. dr. Anca Borza

Doctorand:

Asist. Kálmán (Kovács) Réka

Cluj-Napoca

2012

CUPRINS REZUMAT

CUPRINS TEZĂ DE DOCTORAT	4
CUVINTE CHEIE	7
INTRODUCERE	7
PARTEA I: SINTEZA LITERATURII DE SPECIALITATE	14
PARTEA A II-A: CERCETAREA EMPIRICĂ PRIVIND MANAGEMENTUL ȘI COMUNICAREA ÎN ORGANIZAȚIILE CULTURALE	15
CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE	25
PERSPECTIVELE CERCETĂRII	28
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE	30

CUPRINS TEZĂ DE DOCTORAT

Lista figurilor, tabelelor și graficelor

INTRODUCERE	1
PARTEA I: SINTEZA LITERATURII DE SPECIALITATE	10
CAPITOLUL 1: CULTURA ȘI MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR CULTURALE	11
1.1. Cultura	11
1.1.1. Cultura la nivel de societate	13
1.1.2. Cultura la nivel de organizație	23
1.2. Organizațiile culturale	33
1.2.1. Organizațiile culturale din sfera publică	37
1.2.2. Organizațiile culturale din sfera privată	39
1.3. Managementul organizațiilor culturale	42
1.3.1. Definiții și abordări	42
1.3.2. Funcțiile managementului organizațiilor culturale	47
1.3.3. Dilemele managementului organizațiilor culturale. Tendențele moderne ale managementului în cultură	58
1.4. Concluzii	64
CAPITOLUL 2: COMUNICAREA ÎN ORGANIZAȚII. PARTICULARITĂȚILE COMUNICĂRII ÎN ORGANIZAȚIILE CULTURALE	66
2.1. Definițiile și abordările comunicării în organizații	66
2.2. Procesul de comunicare. Contextul și factorii determinanți ai comunicării	69
2.2.1. Elementele procesului de comunicare	70
2.2.2. Rețelele de comunicare	75

2.2.3. Feed-back-ul în comunicare	76
2.2.4. Barierele în comunicare	80
2.3. Funcțiile comunicării în organizații	84
2.4. Tipologia comunicării în organizații	86
2.4.1. Comunicarea externă	88
2.4.2. Comunicarea internă	92
2.4.3. Comunicarea verbală	97
2.4.4. Comunicarea nonverbală	100
2.5. Strategiile de comunicare	104
2.5.1. Definițiile și abordările strategiilor de comunicare	104
2.5.2. Particularitățile strategiilor de comunicare internă	107
2.6. Particularitățile comunicării în organizațiile culturale	116
2.6.1. Particularitățile comunicării externe	117
2.6.2. Particularitățile comunicării interne	124
2.7. Concluzii	137

CAPITOLUL 3: LEADERSHIPUL, MANAGEMENTUL ȘI COMUNICAREA ÎN ORGANIZAȚII

141

3.1. Definițiile leadershipului	141
3.2. Leadershipul și managementul	144
3.3. Leadershipul și comunicarea în organizații	146
3.4. Abordările leadershipului	151
3.4.1. Modelul trăsăturilor de caracter	152
3.4.2. Abordarea funcțională sau de grup	152
3.4.3. Modelele comportamentale de leadership	153
3.4.4. Stilurile de leadership	154
3.4.5. Teoriile situaționale și modelele de contingență	160
3.4.6. Leadershipul tranzacțional și transformațional	168
3.4.7. Leadershipului inspirațional	169
3.5. Concluzii	170

**PARTEA A II-A: CERCETAREA EMPIRICĂ PRIVIND
MANAGEMENTUL ȘI COMUNICAREA ÎN ORGANIZAȚIILE
CULTURALE 173**

**CAPITOLUL 4: ANALIZA COMUNICĂRII ȘI INFLUENȚEI EI ASUPRA
MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIILOR CULTURALE 174**

4.1. Metodologia cercetării 174

4.1.1. Obiectivele și ipotezele cercetării 177

4.1.2. Metoda de cercetare 178

4.1.3. Stabilirea metodei de eșantionare și mărimii eșantionului 180

4.1.4. Prelucrarea chestionarului 182

4.2. Interpretarea rezultatelor cercetării 183

4.2.1. Structura eșantionului 183

4.2.2. Analiza și prezentarea rezultatelor cercetării 187

4.3. Validarea ipotezelor de cercetare 238

4.4. Concluzii 241

CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE 244

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE 252

Anexe 269

CUVINTE CHEIE

Cultură, organizație culturală, managementul organizațiilor culturale, comunicarea în organizații, comunicare externă, comunicare internă, strategii de comunicare, particularitățile comunicării în organizațiile culturale, leadership.

INTRODUCERE

Prezenta lucrare, intitulată „Managementul organizațiilor culturale și comunicarea”, își propune o perspectivă interdisciplinară, care dezbate pe de o parte particularitățile managementului adaptat la cultură, iar pe de altă parte comunicarea în cadrul entităților de profil cultural. Plecând de la considerațiile teoretice cunoscute în domeniu, studiul de față oferă o cercetare cantitativă bazată pe administrarea unui chestionar unui eșantion reprezentativ de 300 de entități. În acest sens, universul statistic este compus din ansamblul organizațiilor culturale publice și private din regiunea de dezvoltare Centru a României, un spațiu ce poartă pecetea diversității culturale.

Delimitarea și motivarea temei de cercetare

Managementul organizațiilor culturale este un domeniu de interes relativ nou, care în ultimul timp a câștigat teren, apariția și evoluția sa fiind probabil determinate de dezvoltarea societății, precum și de așteptările unui public tot mai larg. Cu toate că la prima vedere cultura nu pare a prezenta interes pentru mediul economic, este cert că manifestările și evenimentele de acest gen, precum și numărul crescut al organizațiilor, atât din sfera publică, cât și din cea privată, pot atrage după sine beneficii numeroase nu numai sub aspect cultural, ci și sub aspect economic.

În general, așa cum studiul literaturii de specialitate relevă, prin serviciile oferite, instituțiile culturale pot contribui semnificativ la dezvoltarea economică și culturală a unei regiuni (Rauhe & Demmer, 1994: 18-25). Mai mult decât atât, exploatarea turistică a

patrimoniului poate ajuta în mare măsură la conturarea și îmbunătățirea imaginii zonelor cu un potențial cultural ridicat. Pentru a confirma aceste fapte este de ajuns să ne gândim la localități ale căror nume sunt puternic asociate sau chiar contopite cu programele culturale derulate. De pildă, din zona cuprinsă de cercetarea noastră, Sighișoara și Râșnov sunt orașele festivalului medieval; Sibiu este renumit atât pentru titlul de Capitală Culturală Europeană în 2007, cât și pentru festivalul internațional de teatru sau pentru festivalul de jazz; Alba Iulia se leagă de festivalul „Dilema Veche”, o manifestare culturală adresată melomanilor, cititorilor și iubitorilor de artă; iar Târgu-Mureș este cunoscut ca orașul Festivalului Peninsula. Pe scurt, după cum am văzut, prin programele puse la dispoziția publicului, organizațiile culturale pot proiecta imaginea unei regiuni, iar în unele cazuri pot dezvolta sau crea brandul orașelor.

De asemenea, așa cum știm, entitățile de profil cultural își stabilesc ca obiectiv primordial promovarea valorilor artistice, estetice, morale și sociale (Zecheru, 2002: 28-97). Prin urmare, nu exagerăm dacă afirmăm că aceste instituții se angajează în educarea, stimularea intelectuală și dezvoltarea spirituală a consumatorilor de cultură și implicit a populației. Cu alte cuvinte, prin programe culturale, orizontul cunoașterii poate fi lărgit, sensibilitatea și empatia pot fi sporite, cunoștințele consumatorilor de cultură pot fi îmbogățite, publicul țintă însușindu-și valori fundamentale ca toleranța, respectul, înțelegerea, altruismul, responsabilitatea morală, etc., aspecte care conduc nemijlocit și la dezvoltarea societății.

Pe baza acestor considerații, este de la sine înțeles de ce era necesar ca managementul organizațiilor culturale să ia naștere și să se dezvolte. Mai mult, pentru a evidenția acest lucru, trebuie să aducem în discuție două tendințe principale ale zilelor noastre. În primul rând, pe scena economică și socială se observă că majoritatea organizațiilor culturale se confruntă cu situații de criză în ceea ce privește finanțarea. Ele trăiesc din resurse limitate (Klein, 2001: 1-11) și, în consecință, funcționarea lor de zi cu zi devine tot mai incertă. Fără îndoială, pentru a ieși din impas, respectiv pentru a-și asigura condițiile financiare, aceste entități au nevoie de un management profesionist, care să se sprijine pe planuri, obiective și strategii și care să fie orientat spre o misiune clară. În al doilea rând, întrucât

industria creativă prosperă din ce în ce mai mult (Klein, 2008: 9), instituțiile de profil cultural sunt supuse unei competiții tot mai strânse. De fapt, aici este vorba despre o „luptă” nu numai pentru fonduri, ci și pentru consumatorii potențiali, factori de care depinde supraviețuirea organizațiilor culturale. Bineînțeles, acesta este al doilea motiv pentru care entitățile de profil cultural au nevoie pe de o parte de un sistem managerial solid, iar pe de altă parte de o comunicare internă și externă eficientă.

În particular, dacă analizăm situația organizațiilor culturale din România, putem remarca fenomene destul de interesante. Înainte de toate, entitățile culturale autohtone nu prezintă o lungă istorie în comparație cu cele străine. Desigur, în acest sens, instituțiile bugetare pot fi considerate ca excepții, din moment ce acestea au desfășurat activități și în epoca comunistă. Totuși, în majoritatea acestor cazuri putem vorbi despre o cultură angajată politic. Altfel spus, cultura în comunism a fost un domeniu centralizat, controlat sau chiar cenzurat și a servit cu precădere intereselor ideologice ale societății.

Cât despre următoarea etapă a evoluției organizațiilor culturale, putem constata că în anii 90 prima schimbare care s-a produs în societate a fost faptul că arta și cultura și-au redobândit libertatea. Evident, accesul la o cultură liberă a avut consecințele sale: numărul organizațiilor culturale a crescut exploziv, iar sfera civilă a început să devină activă. Drept urmare, au apărut asociații, fundații și federații de profil cultural, cu o ofertă vastă de servicii în vederea satisfacerii nevoilor culturale ale diverselor straturi sociale.

Din aceste perspective, a devenit imperativ ca și organizațiile culturale din România să acorde atenție principiilor managementului. Întrucât nici instituțiile bugetare, nici entitățile private nu au acumulat încă experiență suficientă, credem că, pentru a face față acestor provocări, aceste organizații necesită un sistem de conducere solid, care să se bazeze pe regulile științei managementului și pe o comunicare eficientă. Totodată, susținem ideea potrivit căreia o conducere profesionistă a entităților de profil cultural va duce la rezultate pozitive, va asigura supraviețuirea organizațiilor, va atrage consumatorii mai ezitanți și reticenți față de cultură, va da un impuls dezvoltării economiei, va rescrie localități pe harta turistică și sperăm că va garanta și calitatea serviciilor culturale.

Aceste repere ne-au motivat să inițiem acest studiu. În acest sens, dorim să investigăm ce anume presupune managementul organizațiilor culturale, cum trebuie condusă o instituție de profil cultural, ce stil de leadership este adecvat pentru funcționarea eficientă a acestora. În aceeași ordine de idei, în cercetarea noastră încercăm să punem în lumină particularitățile comunicării în contextul entităților culturale, alături de modul în care aceasta ar putea fi valorificată în folosul organizațiilor. Credem că prin trecerea în revistă a acestor probleme vom găsi răspunsuri și soluții viabile care pot fi utilizate cu succes de către aceste organizații. În plus, suntem convinși că, în condițiile în care entitățile culturale se axează atât pe o conducere cât și pe o comunicare organizată și planificată, acestea vor putea nu numai să desfășoare activitățile specifice, ci și să obțină performanțe superioare. Pe scurt, datorită faptului că societatea noastră traversează o perioadă dificilă iar viitorul organizațiilor culturale apare sub semnul întrebării, suntem de părere că este necesar ca aceste entități să dispună de un sistem managerial consolidat, precum și de o comunicare eficientă.

Stadiul actual al cunoașterii în domeniu

Referitor la tema noastră, managementul organizațiilor culturale (managementul în cultură sau managementul cultural), observăm că există o confuzie în folosirea termenilor, datorată probabil noutății acestui domeniu. La primare vedere, însuși termenul pare să confere posibilități multiple de interpretare, ceea ce duce la unele neînțelegeri. În unele cazuri, conceptul de „management cultural” pare să fie utilizat pentru a face trimitere la cultura organizațională a unei companii. În ceea ce privește literatura de specialitate engleză, aici apar noțiunile de „arts and cultural management” sau „culture management”, care oferă o oarecare delimitare și clarificare a domeniului acestei științe. Însă, acest domeniu este cel mai clar conturat în cercetarea academică germană prin termenul de „Kulturmanagement”, respectiv „Kultur- und Kunstmanagement”, care cuprinde exact obiectivele acestei științe. Întrucât numele acestui domeniu se poate referi la mai multe aspecte ale managementului, am ales ca în prezenta lucrare să apelăm la noțiunea de „managementul organizațiilor culturale” cu scopul de a evita eventualele suprapuneri ale termenului.

Revenind la tema noastră, se poate observa lipsa studiilor empirice în acest câmp de cercetare atât la nivel național, cât și internațional. Preocupările existente se referă în primul rând la explicarea și tratarea conceptului, evidențiind legăturile controversate și aparent incompatibile între management și cultură. În al doilea rând, literatura de specialitate investighează funcțiile modificate ale managementului organizațiilor culturale, aducând în discuție și responsabilitățile multiple ale conducătorilor care intră în contact cu artiști, consumatori și finanțatori ai culturii. Pe lângă aceste probleme, cărțile de specialitate se axează foarte mult pe marketingul entităților de profil cultural, oferindu-le soluții pertinente pentru a atrage un public mai vast. Printre cercetările reprezentative în domeniu sunt de remarcat cele realizate de către Bendixen (2001), Heinrichs (1993, 2006), Klein (2001, 2004, 2008), Lenders (1995), Zembylas (2004) la nivel internațional, și cele efectuate de Zecheru (2002) la nivel autohton.

În schimb, în ceea ce privește a doua problemă a analizei noastre, comunicarea organizațională, putem sublinia că aceasta se află în centrul preocupărilor academicienilor, literatura de specialitate mândrindu-se cu un număr impresionant de studii pe această temă. Printre teoreticienii comunicării organizaționale, îi menționăm pe Abric (2002), Armstrong (1991), Beger *et al.* (1989), Bruhn (1995), Clampitt (2001), Cooper & Argyris (1998), Guffey & Almonte (2010), Guffey *et al.* (2010), Kushal & Ahuja (2009), Lacombe (2005), Mumby & Clair (2006), Olivesi (2005), Samovar *et al.* (2012), Schermerhorn *et al.* (2010), Sinha & Reddy (1991), Stuart *et al.* (2007), Tompkins *et al.* (2009), Torrington & Hall (1995), etc., care în lucrările lor adăugă noi dimensiuni tipologiei comunicării, funcțiilor acesteia și strategiilor de comunicare în organizații. Într-un mod asemănător, și cercetarea academică din România atribuie o importanță semnificativă investigării acestei teme. Astfel, analiștii din țară ca Nicolescu & Verboncu (1999), Câmpeanu-Sonea & Sonea (2005), Câdea & Câdea (1998), Cismaru (2008), Cornescu *et al.* (2003), Păuș (2006), Pânișoară & Pânișoară (2005), Prutianu (2000, 2008), Ursachi (2005), se ocupă în profunzime de tratarea comunicării organizaționale în general, de abordarea barierelor, a feed-back-ului, procesului și a funcțiilor comunicării în particular.

Referitor la leadership, literatura de specialitate abundă în cercetări, iar printre teoreticienii de seamă îi putem menționa pe Barnard (1997), Belbin (2000), Borkowski (2011), Fiedler (1997), Gastil (1997), House & Mitchell (1986), Lussier & Achua (2010), Mullins (2001, 2006, 2007), Northouse (2010), Stogdill (1997), Whetten *et al.* (2000), Williams (2006). De altfel, nici în țară cercetarea acestei teme nu este neglijată; dimpotrivă, analiștii români ca Borza *et al.* (2005), Cornescu *et al.* (2003) și Zlate (2004) aduc contribuții semnificative în domeniu.

Totuși, din punctul nostru de vedere, marea lacună a principalelor cercetări axate pe leadership și pe comunicarea organizațională este faptul că acestea sunt aplicate companiilor și nu organizațiilor culturale, entități care prezintă particularități distincte față de firme. Mai mult decât atât, în ciuda faptului că în literatura de specialitate se regăsesc studii în cele două domenii, adică managementul organizațiilor culturale și comunicarea, acestea tratează separat fenomenele, fără să ofere soluții pentru îmbinarea acestora.

Din aceste motive, credem că studiul nostru, aflat la intersecția între management, cultură, comunicare organizațională și leadership, va oferi o deschidere interdisciplinară, cuprinzând numeroasele caracteristici ale acestor domenii și stabilind posibile conexiuni între ele. Pe scurt, cercetarea de față va pleda pentru o abordare comparativă între managementul și particularitățile comunicării în contextul organizațiilor culturale. Nu în ultimul rând, prin nuanțarea stilului de conducere specific acestor entități, vom putea pune în lumină modul în care acesta ar putea afecta comunicarea organizațiilor de profil cultural.

Definirea obiectivelor cercetării

Obiectivul acestei lucrări constă într-o cercetare teoretică și empirică privind managementul și comunicarea în cadrul organizațiilor culturale. Pornind de la considerațiile teoretice care se axează pe tratarea conceptuală a managementului organizațiilor culturale, a comunicării în cadrul acestora și a leadershipului, ne propunem

și o abordare metodologică, în primul rând pentru a face dovada utilizării informațiilor teoretice, iar în al doilea rând pentru validarea ipotezelor de cercetare din punct de vedere statistic.

În acest sens, ne-am stabilit o serie de obiective teoretice și empirice, care constituie principalele puncte de reper ale lucrării noastre.

I. Obiective teoretice

1. Evidențierea aspectelor ce caracterizează managementul organizațiilor culturale, această abordare conceptuală având în vedere prezentarea funcțiilor acestuia, interpretarea conceptului „cultură”, precum și clasificarea entităților de profil cultural.
2. Tratarea comunicării organizaționale prin trecerea în revistă a funcțiilor, tipologiei și a strategiilor de comunicare, la care se adaugă expunerea particularităților comunicării în organizațiile culturale.
3. Reliefarea leadershipului și observarea legăturii între leadership și management, respectiv leadership și comunicare organizațională, precum și investigarea stilurilor de leadership cu scopul de a identifica tipul de conducere adecvat organizațiilor culturale.

II. Obiective empirice

1. Analizarea modului în care organizațiile culturale se folosesc de comunicarea externă, respectiv internă, în vederea promovării activităților proprii și implicit a valorilor artistice și estetice.
2. Studiarea modului în care organizațiile culturale care aplică strategii de comunicare internă pot atinge performanțe mai bune comparativ cu acele entități care nu dispun de asemenea strategii, precum și identificarea factorilor prin care performanța poate fi măsurată.

3. Investigarea modului în care organizațiile culturale care acordă atenție sporită funcțiilor de planificare și control ale managementului pot ajunge la performanțe superioare față de acele entități unde aceste aspecte sunt neglijate.
4. Examinarea modului în care comunicarea internă și externă pot contribui la performanța organizațiilor culturale.
5. Abordarea stilului de conducere democratic pentru a descoperi efectele acestuia asupra comunicării pe plan extern în cadrul organizațiilor culturale.

Plecând de la aceste obiective, studiul de față încearcă să găsească răspunsuri la aspectele enunțate mai sus, iar nu în ultimul rând să stabilească legături între domenii și să ofere soluții pentru îmbunătățirea performanței în cadrul organizațiilor din sfera culturală.

PARTEA I: SINTEZA LITERATURII DE SPECIALITATE

Teza de doctorat este structurată în patru capitole distincte, dintre care primele trei sunt de natură conceptuală, consacrate studiului literaturii de specialitate, iar cel de-al patrulea urmărește modul în care reperele teoretice se confirmă în contextul organizațiilor culturale din România.

În **primul capitol** ne concentrăm asupra noțiunii de „cultură”, trecând în revistă interpretările antropologilor și ale economiștilor cu privire la cultură la nivel de societate în general și la nivel de organizație în particular. De asemenea, vom aborda organizațiile culturale și vom vedea clasificarea acestora din punct de vedere juridic. În cele din urmă, vom trata managementul organizațiilor culturale, angajându-ne în explicarea termenului și a activităților care fac parte din acest domeniu. De fapt, prin analizarea funcțiilor managementului adaptat la cultură, vom evidenția modul în care tehnicile managementului general pot fi preluate, modelate și transpuse în slujba culturii. În final, acest capitol va sublinia și dilemele managerului de cultură, generate de dimensiunea economică a culturii, respectiv de dimensiunea culturală a economicului.

Capitolul al doilea va explora comunicarea organizațională, cu referire la procesul de comunicare, la contextul și factorii determinanți. Totodată, secțiunea va pune în lumină funcțiile și tipologia comunicării în organizații. De asemenea, în cadrul acestui capitol, accentul va cădea și pe strategiile de comunicare, adică pe definirea, funcțiile și clasificarea acestora. Nu în ultimul rând, această parte a lucrării va include descrierea particularităților comunicării în cadrul organizațiilor culturale, pornind de la reliefa mediului extern și intern și implicit a comunicării în aceste planuri. Prin trecerea în revistă a acestor aspecte, atenția noastră se va îndrepta spre enumerarea instrumentelor de comunicare care pot fi utilizate cel mai eficient în relația cu publicul țintă.

Capitolul al treilea, dedicat leadershipului, va observa abordările acestuia, va expune diferitele categorizări ale stilurilor de conducere și în același timp va aduce în discuție relația leadership – management, respectiv leadership – comunicare organizațională.

PARTEA A II-A: CERCETAREA EMPIRICĂ PRIVIND MANAGEMENTUL ȘI COMUNICAREA ÎN ORGANIZAȚIILE CULTURALE

Cel de-al patrulea capitol, consacrat cercetării empirice, a formulat ipotezele studiului, a explicat modalitatea de stabilire a eșantionului și a descris metodele folosite pentru prelucrarea datelor sondajului. În acest sens, în vederea interpretării datelor cercetării, am realizat mai întâi o analiză descriptivă, iar apoi, pe baza concluziilor trasate, am recurs la un studiu comparativ, premergător validării ipotezelor de cercetare.

În mod concret, în această secțiune am realizat o cercetare cantitativă bazată pe chestionar, aplicat unui eșantion reprezentativ de 300 de entități, universul statistic fiind compus din ansamblul instituțiilor publice și al organizațiilor private din regiunea Centru a României. Mărimea eșantionului a fost calculată în baza expresiei Taro Yamane, iar procesarea răspunsurilor s-a realizat cu ajutorul modelelor și metodelor statisticii matematice, prin intermediul programului SPSS 11.0.

1. Stabilirea ipotezelor de cercetare

Cu scopul de a aborda managementul și comunicarea în cadrul organizațiilor culturale, ne-am propus să testăm următoarele ipoteze:

I1: Organizațiile culturale pun un accent mai pronunțat pe comunicarea externă decât pe cea internă.

I2: Organizațiile culturale din mediul privat pun un accent mai pronunțat pe comunicarea internă și externă decât cele din sfera publică.

I3: Comunicarea internă în cazul organizațiilor culturale se realizează preponderent informal.

I4: Organizațiile culturale care elaborează și aplică strategii de comunicare internă pot obține performanțe mai bune decât cele care nu au asemenea strategii.

I5: Organizațiile culturale care acordă atenție sporită planificării și controlului ca funcții ale managementului obțin performanțe superioare față de acelea la care aceste aspecte sunt neglijate.

I6: O comunicare internă și externă bună contribuie la performanța organizațiilor culturale.

I7: În organizațiile culturale stilul democratic de conducere este cel preferat.

I8: Cu manager de stil democratic organizațiile culturale pot avea o comunicare externă mai bună.

2. Structura eșantionului

Pe baza rezultatelor obținute prin administrarea chestionarelor, în ceea ce urmează prezentăm tipologia organizațiilor culturale cuprinse în studiul nostru: Din perspectiva formei legale de constituire, din numărul total de 300 de organizații culturale, 13,3% sunt organizații bugetare de stat; 19,3% bugetare locale; 16,0% fundații; 46% asociații; 2,7% organizații religioase, iar 2,7% sunt entități neînregistrate juridic. Conform cadrului legislativ, se poate observa că 67,3% dintre organizațiile culturale incluse în eșantion sunt din sfera privată, în timp ce 32,7% sunt entități bugetare, aparținând domeniului public.

Luând în considerare anul de înființare al organizațiilor culturale incluse în eșantion, putem nota că cea mai mare parte a acestora, 39,0%, a apărut între 1990-2000; 30,7% dintre ele au fost înființate înainte de 1990; iar după 2000 au apărut 30,3% dintr-un număr total de 300 de organizații. Referindu-ne la personal, putem remarca faptul că majoritatea, 35,7% dintre organizațiile investigate, lucrează fără angajați, dar colaborează cu 1-10 voluntari; 13% nu au angajați, dar colaborează cu peste 10 de voluntari; 9% din organizațiile cuprinse în eșantion au între 1-10 angajați și nu lucrează cu voluntari; 25,3% au între 1-10 angajați dar și voluntari; iar, 17% dintr-un total de 300 de organizații dispun de peste 10 angajați, însă nu colaborează cu voluntari.

Analizând distribuția geografică a organizațiilor respondente, putem constata că cea mai mare parte, 25,7% din organizațiile vizate, este din județul Brașov. După aceasta, cel mai mare procentaj, 17,7% este reprezentat de județul Mureș. 17,3% din totalul de 300 de organizații sunt în județul Harghita. Județul Sibiu are un procentaj de 15,0%, Covasna de 13,7%. Județul Alba este cel mai slab reprezentat, cu 10,7%. În cele din urmă, după tipul localității, 43,7% din totalul organizațiilor studiate sunt din zonă urbană, cu peste 50.000 locuitori. 29,0% sunt din zonă urbană mică, sub 50.000 locuitori. În schimb, procentajul organizațiilor culturale din zona rurală este cel mai mic, 27,3%.

3. Testarea ipotezelor și interpretarea rezultatelor cercetării

Pentru validarea ipotezelor de cercetare, în prima fază am efectuat o analiză descriptivă cu referire la:

1) comunicarea externă în organizațiile culturale (colaborarea entităților culturale cu alte instituții; promovarea organizației și activităților acesteia; promovarea identității organizaționale; activitățile de comunicare derulate în cadrul acestor instituții),

2) funcțiile de planificare și control ale managementului (planul de activitate; planul de comunicare; raportul de activitate al organizațiilor),

3) comunicarea internă (instrumentele de comunicare internă; rețelele formale și informale; existența strategiilor de comunicare internă),

4) performanța entităților de profil cultural (concretizată în a) premii, burse, recompense, proiecte, nominalizări; b) după numărul participanților la programe și evenimente culturale; c) după numărul invitațiilor la turnee / conferințe naționale și internaționale),

5) stilul de conducere preferat de către organizațiile de profil cultural (cu accent special pe: importanța feed-back-ului; susținerea inițiativelor angajaților; contribuția personalului la succesul organizației; corelația între stilul de conducere și comunicarea internă).

În a doua etapă, în vederea obținerii unor rezultate mai obiective și profunde, am realizat o analiză comparativă, bazându-ne atât pe concluziile care derivă din secțiunea descriptivă, cât și pe posibilele conexiuni găsite între fenomenele investigate.

Așadar, pornind de la ipotezele de cercetare am constatat următoarele:

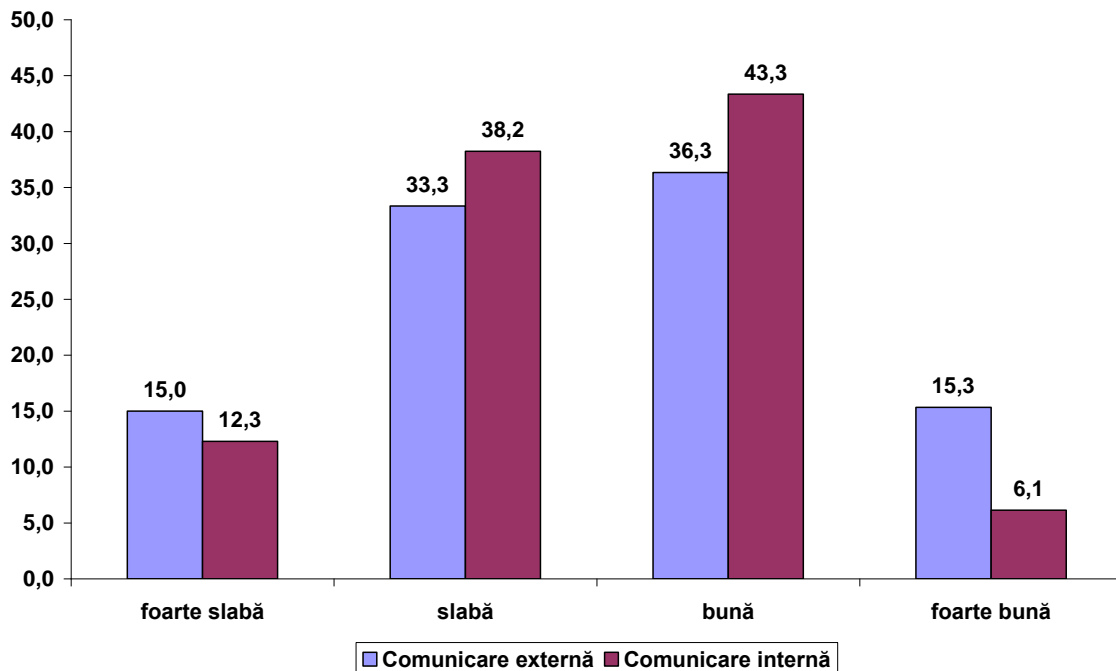
I1: Organizațiile culturale pun un accent mai pronunțat pe comunicarea externă decât pe cea internă. – Ipoteza este validă.

Ținând cont de totalul variabilelor definite de noi ca și indicatori ai comunicării externe și interne, am dezvoltat câte o scală standardizată, pe care am categorizat-o în patru grupe

principale. Aici, variabila standardizată (scor z) înseamnă că aceste categorii relevă informații obiective, respectiv că sunt comparabile. Pe eșantionul nostru valoarea „foarte slabă” și „slabă” denotă un rezultat sub media eșantionului, pe când „bună” și „foarte bună” se referă la un rezultat peste medie.

Conform acestei analize comparative, putem nota că la prima categorie, în organizațiile descrise printr-o comunicare foarte bună, 15,3% dintre respondenți susțin că la ei **comunicarea externă** este mai pronunțată decât cea internă (6,1%). În a doua categorie, în organizațiile caracterizate printr-o comunicare bună, 43,3% dintre subiecți afirmă că la ei **comunicarea internă** este mai accentuată decât cea externă (36,3%). Astfel, din acest rezultat reiese că în cadrul organizațiilor culturale comunicarea externă este mai pronunțată decât cea internă (grafic 1.).

Grafic 1.: Comunicare externă / comunicare internă (%)



I2: Organizațiile culturale din mediul privat pun un accent mai pronunțat pe comunicarea internă și externă decât cele din sfera publică. – Ipoteza este mai degrabă invalidă.

Luând în calcul criteriile care caracterizează comunicarea externă și internă în cadrul organizațiilor culturale, am ajuns la concluzia potrivit căreia intensitatea comunicării (interne și externe) este definită de mărimea organizației. Prin urmare, compararea comunicării între organizațiile publice și private a fost efectuată între entități de mărimi asemănătoare. Din prisma acestui aspect, am observat următoarele:

- a) Pe plan extern, am remarcat faptul că organizațiile private mici comunică mai bine decât cele publice. În schimb, instituțiile bugetare de mărimi medii și mari au o comunicare externă mai bună decât cele private. În ciuda acestor concluzii, nu am obținut un rezultat semnificativ din punct de vedere statistic pentru nicio categorie de organizație culturală. Prin urmare, ipoteza noastră (din prisma comunicării externe) nu este validă.
- b) Pe plan intern, am văzut că organizațiile private mici și medii sunt caracterizate printr-o comunicare internă mai bună decât cele bugetare de aceleași mărimi. Totuși, în cazul entităților mai mari situația se inversează, instituțiile bugetare având o comunicare internă mai bună decât cele din mediul privat. Întrucât – pe baza corelațiilor - rezultatul nostru este semnificativ numai la organizațiile culturale mici cu 1-5 persoane active, ipoteza noastră (din punctul de vedere al comunicării interne) se validează parțial.

Însă, luând în considerare rezultatele în ansamblu, putem concluziona că ipoteza noastră nu se adevărește, cu excepția organizațiilor culturale mici, dar și aici numai din perspectiva comunicării interne, fapt ce subliniază că ipoteza formulată este mai degrabă invalidă.

I3: Comunicarea internă în cazul organizațiilor culturale se realizează preponderent informal. – Ipoteza este validă.

Abordând elementele care descriu comunicarea internă informală și cea formală în cadrul organizațiilor culturale, am notat că 51,7% dintre instituțiile analizate exprimă o preferință pentru comunicarea internă informală și, implicit, recurg la instrumentele acesteia, rezultat care susține ipoteza noastră.

I4: Organizațiile culturale care elaborează și aplică strategii de comunicare internă pot obține performanțe mai bune decât cele care nu au asemenea strategii. – Ipoteza este validă.

Analizând elementele prin care putem caracteriza strategiile de comunicare internă, am văzut întâi că o majoritate covârșitoare (85,5%) a organizațiilor culturale afirmă că strategiile de comunicare internă au condus în mare măsură la succesul lor. Totodată, din rezultatele noastre reiese că organizațiile care dețin un plan comunicare au performanțe mai înalte decât cele care nu folosesc această strategie. Întrucât planul de comunicare este indispensabil pentru elaborarea strategiilor de comunicare internă (Society for Human Resource Management, 2006: 116-117), putem ajunge la concluzia potrivit căreia organizațiile culturale care pun accent pe formularea și aplicarea strategiilor de comunicare internă obțin performanțe mai bune decât cele care nu dispun de asemenea strategii.

I5: Organizațiile culturale care acordă atenție sporită planificării și controlului ca funcții ale managementului obțin performanță superioară față de altele la care aceste aspecte sunt neglijate. – Ipoteza este validă.

Examinând legătura dintre planul de activitate (ca instrument al previziunii) și performanță, respectiv investigând corelația între raportul de activitate (ca instrument al controlului) și performanță, am putut nota că 41,9% dintre organizațiile culturale cu plan de activitate ajung la performanță bună sau foarte bună. De asemenea, 39,8% dintre

organizațiile care dispun de raport de activitate ating o performanță bună, respectiv foarte bună. În schimb, numai 4,3% dintre organizațiile care nu se ocupă de elaborarea planului de activitate ajung la performanțe foarte bune. Rezultatul cel mai impresionant este că nici una (0,0%) dintre entitățile studiate care nu au raport de activitate nu ajung deloc la rezultate foarte bune. Dat fiind faptul că planul (de activitate) este un instrument esențial al funcției de previziune a managementului (Zecheru, 2002: 49-97), iar raportul de activitate reprezintă un instrument al controlului, datele noastre confirmă faptul că organizațiile culturale care acordă atenție sporită planificării și controlului ca funcții ale managementului obțin performanță superioară față de altele la care aceste aspecte sunt neglijate.

I6: O comunicare internă și externă bună contribuie la performanța organizațiilor culturale. – Ipoteza este validă.

Analizând și comparând datele privind **comunicarea externă și performanța** organizațiilor culturale (tabel 1.) putem trage următoarea concluzie: cu cât o organizație are o comunicare externă mai bună, mai intensă, cu atât îi crește performanța. Pentru a argumenta acest enunț, este de ajuns să comparăm datele privind comunicarea foarte bună, respectiv bună. Majoritatea (52,2%) organizațiilor care comunică foarte bine spre exterior au performanțe bune și foarte bune. Totodată, organizațiile culturale cu o comunicare externă bună ating performanțe bune, respectiv foarte bune, într-o proporție de 46,7%.

Pe de o altă parte, organizațiile culturale care au o comunicare externă foarte slabă sunt de departe pe ultimul loc în ceea ce privește performanța: peste 95% dintre ele au performanțe foarte slabe și slabe, iar nici o organizație din această categorie n-a atins performanță foarte bună, corelația fiind $R=0,277$ la un nivel de semnificație $p<0,05$ (tabel 1.).

Tabel 1.: Comunicare externă versus performanță (Crosstab)

		Performanță				Total
		performanță foarte slabă	performanță slabă	performanță bună	performanță foarte bună	
Comunicare externă	foarte slabă	62,2%	33,3%	4,4%		100,0%
	slabă	27,0%	44,0%	24,0%	5,0%	100,0%
	bună	6,4%	46,8%	33,9%	12,8%	100,0%
	foarte bună	17,4%	30,4%	26,1%	26,1%	100,0%
Total		23,3%	41,3%	25,0%	10,3%	100,0%

Din analiza comparativă a **comunicării interne și a performanței** (tabel 2.) reies rezultate foarte asemănătoare cu cele din tabelul de mai sus. Unde comunicarea internă este foarte bună, 50% dintre organizații ating performanțe foarte bune. Unde comunicarea internă este bună, 49,6% dintre organizații culturale au performanțe înalte. La capătul celălalt, aproape 88,9% din organizațiile culturale cu o comunicare internă foarte slabă au performanțe foarte slabe, respectiv slabe, corelația fiind $R=0,409$ la un nivel de semnificație $p<0,05$ (tabel 2.).

Tabel 2.: Comunicare internă versus performanță (Crosstab)

		Performanță				Total
		performanță foarte slaba	performanță slaba	performanță buna	performanță foarte buna	
Comunicare internă	foarte slabă	25,0%	63,9%	8,3%	2,8%	100,0%
	slabă	31,3%	42,0%	19,6%	7,1%	100,0%
	bună	17,3%	33,1%	35,4%	14,2%	100,0%
	foarte bună	5,6%	44,4%	27,8%	22,2%	100,0%
Total		22,9%	41,0%	25,6%	10,6%	100,0%

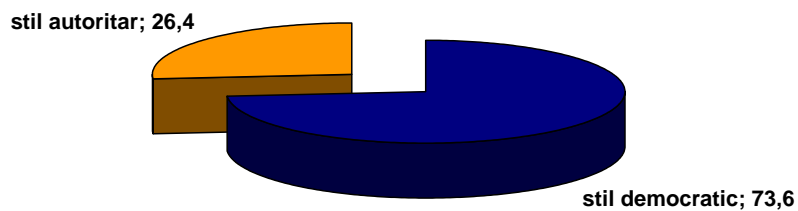
Așa cum se desprinde din rezultatele de mai sus, concluzia comună pentru datele obținute din analiza comparativă este: comunicarea internă și externă joacă un rol decisiv în îmbunătățirea performanțelor entităților culturale. Prin acest rezultat, putem reveni la

ipoteza noastră și implicit susține că pe plan intern și extern comunicarea bună contribuie la performanța organizațiilor culturale.

I7: În organizațiile culturale stilul democratic de conducere este cel preferat. – Ipoteza este validă.

În urma datelor colectate de la subiecții noștri am aflat că marea majoritate (73,6%) dintre organizațiile studiate preferă stilul democratic de conducere, față de 26,4% din acele entități care se axează pe stilul autoritar (grafic 2.).

Grafic 2.: **Stilul de conducere (%)**



I8: Cu manager de stil democratic organizațiile culturale pot avea o comunicare externă mai bună. - Ipoteza este validă.

Comparând stilul de conducere aplicat și comunicarea externă în cadrul organizațiilor culturale, am constatat că 54,9% dintre organizațiile culturale care adoptă stilul democratic de conducere au o comunicare externă mai bună. Prin urmare, acest rezultat

demonstrează că organizațiile culturale conduse în stil democratic realizează o comunicare externă mult mai bună decât cele cu manageri autoritari.

CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

Pe parcursul cercetării noastre ne-am propus să abordăm subiectul nostru, „Managementul organizațiilor culturale și comunicarea”, dintr-o perspectivă interdisciplinară, pe de o parte dezbătând particularitățile managementului adaptat la cultură, iar pe de altă parte investigând comunicarea în cadrul entităților de profil cultural.

Plecând de la ipotezele formulate, prin studiul literaturii de specialitate precum și prin cercetarea cantitativă, am putut observa o serie de conexiuni între fenomenele menționate mai sus:

- relația între comunicarea externă și internă;
- corelația între funcția de planificare și control (a managementului) și performanța organizațiilor culturale;
- corelația între comunicarea internă și externă și performanța entităților de profil cultural;
- relația între stilul de conducere democratic și comunicarea externă.

Pe baza acestor idei, concluziile principale ale studiului nostru relevă că există o legătură semnificativă între modul de conducere și performanță, respectiv între comunicare și performanță în cadrul organizațiilor culturale. Cu alte cuvinte, atâta timp cât organizațiile culturale se axează pe un sistem de conducere profesionist și aplică principiile științifice ale managementului, acestea pot obține rezultate superioare. În aceeași ordine de idei, în măsura în care organizațiile culturale își îndreaptă atenția spre realizarea unei comunicări organizate, planificate și eficiente, atât pe plan intern, cât și extern, ele pot ajunge la performanțe înalte. Nu în ultimul rând, din cercetarea noastră se desprinde faptul că managerul democratic este acela care poate conlucra cu oamenii de cultură, prin

construirea unui climat favorabil procesului de creație, conducând astfel organizația culturală spre succes.

În continuare, vom prezenta aportul adus la îmbunătățirea cunoașterii în domeniu, întâi la nivelul abordărilor teoretice, apoi la nivelul cercetării empirice.

I. La nivelul abordărilor teoretice

- Definierea și clarificarea unor concepte de bază privind cultura, managementul organizațiilor culturale, comunicarea și leadershipul în organizații
- Expunerea principalelor dileme ale managementului adaptat la cultură
- Delimitarea și clasificarea entităților de profil cultural, a comunicării în organizații și a strategiilor de comunicare
- Analizarea particularităților comunicării în cadrul organizațiilor culturale
- Examinarea teoriilor leadershipului

II. La nivelul cercetării empirice

Aportul adus la dezvoltarea cunoașterii în domeniu este reprezentat de:

- Realizarea unei analize descriptive cu referire la: 1) comunicarea externă, 2) planificarea și controlul (ca funcții ale managementului), 3) comunicarea internă, 4) performanța și 5) stilul de conducere în organizații culturale

În acest scop, am analizat 1) comunicarea externă în organizațiile culturale, cu accent special pe: a) colaborarea entităților culturale cu alte instituții, b) promovarea organizației și activităților acesteia, c) promovarea identității organizaționale, d) activitățile de comunicare derulate în cadrul acestor instituții. În continuare, în vederea investigării în profunzime a 2) funcțiilor de planificare și control ale managementului, am ținut cont de a) planul de activitate, b) planul de comunicare și c) raportul de activitate al organizațiilor. În ceea ce privește 3) comunicarea internă, am luat în considerare a)

instrumentele acesteia, b) rețelele formale și informale și c) existența strategiilor de comunicare internă. De asemenea, am măsurat 4) performanța entităților de profil cultural, a) concretizată în premii, burse, recompense, proiecte, nominalizări, b) după numărul participanților la programe și evenimente culturale, respectiv c) după numărul invitațiilor la turnee / conferințe naționale și internaționale etc. În sfârșit, în această secțiune am identificat 5) stilul de conducere preferat de către organizațiile de profil cultural, luând în calcul: a) importanța feed-back-ului, b) susținerea inițiativelor angajaților, c) contribuția personalului la succesul organizației, respectiv d) corelația între stilul de conducere și comunicarea internă.

- Efectuarea unor studii comparative între: 1) comunicarea externă și internă; 2) comunicarea externă și internă în cadrul entităților publice și private; 3) comunicarea internă formală și informală; 4) strategiile de comunicare internă și performanță; 5) planificarea și controlul (ca funcții ale managementului) și performanță; 6) comunicarea internă și externă și performanță; 7) stilul de conducere democratic și comunicarea externă

Obiectivul nostru în analiza comparativă a fost să identificăm 1) care gen de comunicare este mai pronunțat în cadrul organizațiilor culturale, cel extern sau cel intern? Strâns legat de acest aspect, am investigat 2) care tip de comunicare, cea externă sau cea internă, este mai puternică în entitățile din domeniul public sau privat. De asemenea, am examinat 3) care rețele, cele informale sau cele formale, sunt mai dezvoltate în comunicarea internă. În continuare, prin corelația stabilită între 4) strategiile de comunicare internă și performanță, am ajuns la concluzia potrivit căreia organizațiile culturale care dispun de plan de comunicare și implicit elaborează și aplică strategii de comunicare internă pot obține performanțe mai bune decât cele care nu dispun de asemenea strategii. Totodată, am prezentat corelația între planul de activitate (ca instrument al previziunii) și performanță, respectiv relația între raportul de activitate (ca instrument al controlului) și performanță, constatând că există o legătură directă între 5) planificarea și controlul (ca funcții ale managementului) și performanță. Aici, putem concluziona că organizațiile culturale care acordă atenție sporită planificării și controlului obțin rezultate superioare

față de altele la care aceste aspecte sunt neglijate. De altfel, în urma comparării 6) comunicării externe și a performanței, respectiv a comunicării interne și a performanței, am ajuns la aceeași concluzie: pe plan intern și extern comunicarea bună contribuie la performanța organizațiilor culturale. În cele din urmă, referindu-ne la 7) relația dintre stilul de conducere democratic și comunicarea externă și internă, am observat că organizațiile culturale conduse în stil democratic au o comunicare internă și externă mult mai bună decât cele conduse de manageri autoritari.

- Desprinderea unor concluzii finale ale cercetării

Din prisma analizei descriptive și comparative, am ajuns la concluzii interesante în ceea ce privește managementul și comunicarea organizațiilor culturale. Așadar, pe de o parte literatura de specialitate demonstrează că, datorită concurenței strânse între organizații, este nevoie de profesionalizarea managementului în cultură (Lenders, 1995: 30-91). Pe de altă parte, studiul nostru confirmă ideea potrivit căreia organizațiile culturale care atribuie importanță principiilor managementului și comunicării eficiente ajung la rezultate superioare față de acele entități care neglijează aceste aspecte.

PERSPECTIVELE CERCETĂRII

Această lucrare poate fi aprofundată cu succes în viitor. În vederea extinderii orizontului cercetării, propunem următoarele direcții:

- Efectuarea unei analize comparative între organizații culturale și firme. Răspunsurile la întrebările: „Pot organizațiile culturale să comunice spre exterior și interior la fel de eficient și profesionist ca și companiile?” sau „Ce anume mai au de învățat organizațiile culturale de la firme în privința managementului?” - ar putea oferi informații esențiale atât pentru companii, cât și pentru entitățile de profil cultural.

- Investigarea organizațiilor culturale prin metode de cercetare calitative (de exemplu interviuri, studii de caz) ar facilita determinarea și evaluarea cu mai multă acuratețe a managementului și a comunicării în cadrul organizațiilor de profil cultural. Astfel, prin observarea mai de aproape a acestor fenomene, am putea obține rezultate mai complexe legate de ceea ce funcționează bine (sau nu) în cadrul acestor entități.
- Examinarea modelelor pozitive ar duce la adaptarea acestora de către alte organizații. Paralel cu aceste demersuri, am putea analiza dacă un model de succes dintr-o zonă urbană ar putea fi transpus în cadrul organizațiilor din mediul rural, despre care se știe că au rămas în urmă în ceea ce privește managementul și comunicarea.
- Evaluarea organizațiilor culturale, a managementului și a comunicării din prisma serviciilor oferite ar arunca lumină asupra modului în care sunt satisfăcute nevoile culturale ale publicului. Iată două întrebări la care ar merita să răspundem: „În ce măsură este afectată calitatea serviciilor culturale din cauza numărului crescut al organizațiilor private?”, „Cum reușesc organizațiile din domeniul privat să-și îmbunătățească serviciile calitativ în comparație cu instituțiile de stat?”.
- Dat fiind faptul că studiul nostru descrie un proces pe care organizațiile culturale l-au parcurs în timp, considerăm că ar fi interesant de prognozat ce se va întâmplă pe scena culturală a țării în viitorul apropiat. Chestiuni importante de discutat ar fi: „Cum vor evalua organizațiile culturale în 10 ani?”, „Vor deveni acestea mai eficiente în management și în comunicare?”.

După cum am văzut, subiectul nostru de cercetare poate ridica numeroase întrebări legate de viitor. Prin urmare, credem că rezultatele și concluziile studiului ar putea fi valorificate de către organizații culturale. Mai mult, sperăm că prin lucrarea de față am reușit să realizăm o radiografie a organizațiilor culturale din regiunea de dezvoltare Centru a țării.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Abric, J.-C. (2002), *Psihologia comunicării. Teorii și metode*, Polirom, Iași
2. Agabrian, M. (2008), *Strategii de comunicare eficientă*, Institutul European, Iași
3. Allen, B. J., Tompkins, P. K., Busemeyer, S. (1996), *Organizational Communication, An Integrated Approach to Communication. Theory and Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, 383-395
4. Ambrus, Z. (2004), *Psihologia comunicării manageriale și organizaționale*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca
5. Appleby, R. C. (1994), *Modern Business Administration*, Pitman Publishing, London
6. Armstrong, M. (1991), *A Handbook of Personnel Management Practice*, Kogan Page, London
7. Armstrong, M. (2007), *Cum să fii un manager și mai bun. Manual complet de tehnici dovedite și aptitudini esențiale*, Meteor Press, București
8. Babbie, E. (1995), *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Balassi Kiadó, Budapest
9. Backhaus, K. & Bonus, H. (2006), *Wahre Kunst oder Ware Kunst. Zum Verhältnis von Kunst und Marketing, Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 79-90
10. Badelt, Ch. (2002), *Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor, Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 573-604
11. Bakacsi, Gy. (2000), *Szervezeti magatartás és vezetés*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
12. Barnard, Ch. (1997), *The Nature of Leadership, Leadership. Classical, Contemporary, and Critical Approaches*, Oxford University Press, Oxford: 89-111
13. Barry, J., Chandler, J., Clark, H., Johnston, R., Needle, D. editors (2000), *Organization and Management. A Critical Text*, Business Press Thomson Learning, London
14. Bartol, K. M. & Martin, D. C. (1998), *Management*, Irwin/McGraw-Hill, New York

15. Bazil, V. & Piwinger, M. (2006/2007), Gerüchte: Aktionen und Reaktionen. Über den Umgang mit Gerüchten, *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen*, vol. 1, no. 1: 3-17
16. Beger, R., Gärtner, H. D., Mathes, R. (1989), *Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Strategien – Instrumente*, Frankfurter Allgemeine-Gabler, Frankfurt am Main, Wiesbaden
17. Beilmann, M (1995), *Sozialmarketing und Kommunikation: Arbeitsbuch für eine Basismethode der Sozialarbeit*, Luchterhand, Neuwied, Kriftel, Berlin
18. Belbin, R. M. (2000), *Beyond the Team*, Butterworth-Heinemann, Oxford
19. Bendixen, P. (2001), *Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement*, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden
20. Berger, A. A. (2006), *50 Ways to Understand Communication. A Guided Tour of Key Ideas and Theorists in Communication, Media and Culture*, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., Oxford
21. Berger, B. (2009), Comunicarea organizațională internă, available on-line at <http://www.pr-romania.ro/articole/comunicare-interna/142-comunicarea-organizationala-interna.html?showall=1>
22. Bertocci, D. I. & Bertocci, D. L. (2009), *Leadership in Organizations: There Is a Difference between Leaders and Managers*, University Press of America, Lanham
23. Bhardwaj, R. & Madan, P. (2009), *Role Models in Management (Leadership and Communication)*, Global Vision Publishing House, New-Delhi
24. Bik, O. P. G. (2010), *The Behavior of Assurance Professionals. A Cross-Cultural Perspective*, Uitgeverij Eburon, Amsterdam
25. Borkowski, N. (2011), *Organizational Behavior in Health Care*, Jones and Bartlett Publishers, Sudbury
26. Borza, A., Bordean, O., Mitra, C., Dobocan, C. (2008), *Management strategic. Concepte și studii de caz*, Editura Risopint, Cluj-Napoca
27. Borza, A., Ilieș, L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Sonea, E., Vereș, V. (2005), *Management*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca

28. Britannica Concise Encyclopedia, (2003), Encyclopedia Britannica Inc., Chicago, London
29. Bruch, H. (1993), Motivation und Führung, *Kulturförderung – Mehr als Sponsoring*: 419-427
30. Bruhn, M. (1995), *Integrierte Unternehmenskommunikation*, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Stuttgart
31. Bryman, A. (1986), *Leadership and Organizations*, Routledge, London
32. Bryson, J. M. (2004), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Jossey-Bass, San Francisco
33. Buchholz, U. (2006/2007), Mitarbeiterbindung in Zeiten der Unsicherheit. Verständnis für Zusammenhörigkeit schaffen, statt Wir-Gefühl vergangener Zeiten beschwören, *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen*, vol. 2, no. 1: 1-13
34. Burlacu, N., Graur, E., Morong, A. (2003), *Comunicarea managerială*, Editura Grafema-Libris, Chişinău
35. Câmpeanu-Sonea, E. & Sonea, A. (2005), *Comunicare, conflict și dialog în procesul managerial*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca
36. Căndea, R. M. & Căndea, D. (1998), *Comunicarea managerială aplicată*, Editura Expert, București
37. Certo, C. S. (2002), *Managementul modern. Diversitatea, calitatea, etica și mediul global*, Editura Teora, București
38. Chamorro-Premuzic, T. (2007), *Personality and Individual Differences*, Blackwell Publishing, Malden, Oxford
39. Charteris-Black, J. (2007), *The Communication of Leadership: the Design of Leadership Style*, Routledge, Oxon
40. Chelcea, S. (2004), *Inițiere în cercetarea sociologică*, Editura Comunicare.ro, București
41. Cismaru, D. M. (2008), *Comunicarea internă în organizații*, Tritonic, București

42. Clampitt, Ph. G. (2001), *Communicating for Managerial Effectiveness*, Sage Publications, London
43. Cleary, S. (2003), *The Communication Handbook: A Student Guide to Effective Communication*, Juta & Co. Ltd., Lansdowne
44. Clegg, B. & Birch, P. (2003), *Arta de a-i conduce pe ceilalți*, Editura Polirom, Iași
45. Coman, C. (2001), *Relațiile publice. Principii și strategii*, Editura Polirom, Iași
46. Comstock, T. W. (1990), *Communicating in Business and Industry*, Delmar Publishers, New York
47. Cooper, C. L., Argyris, Ch. editors (1998), *The Concise Blackwell Encyclopedia of Management*, Blackwell, Oxford
48. Cornelissen, J. (2011), *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*, SAGE Publications Ltd., London
49. Cornescu, V., Mihăilescu, I., Stanciu, S. (2003), *Managementul organizației*, Editura ALL BECK, București
50. Daft, R. L. & Marcic, D. (2008), *Understanding Management*, South-Western Cengage Learning, Mason
51. Daft, R. L. & Marcic, D. (2009), *Understanding Management*, South-Western Cengage Learning, Mason
52. Delhees, K. H. (1994), *Soziale Kommunikation. Psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft*, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen
53. Der Brockhaus. In einem Band, (2000), F. A. Brockhaus, Leipzig, Mannheim
54. DEX – Dicționarul explicativ al limbii române, (1996), Univers enciclopedic, București
55. Dixon, R. (1991), *Management Theory and Practice. Made Simple*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford
56. Drucker, P. F. (1955/2001), *The Practice of Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford

57. Drucker, P. F. (1974/2001), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Butterworth-Heinemann, Oxford
58. Dubach, E. B. (2004), Kultursponsoring, *Kompodium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis*, 327-347
59. Duden. Deutsches Universalwörterbuch, (1996), Dudenverlag, Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich
60. Duden. Wirtschaft von A bis Z. Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag, (2008), Dudenverlag, Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich
61. Dwivedi, R. K. (1995), *Organizational Culture and Performance*, M D Publications PVT LTD, New Delhi
62. Ebert, H. & Konerding, K. P. (2005/2007), Wandel der Organisationskultur durch gesteuerte Kommunikation. Entwicklung eines ganzheitlichen Modells für ein Kommunikations-Controlling, *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen*, vol. 2, 1-32
63. Ebert, H. & Piwinger, M. (2006/2007), Strategisches Managementwissen über Kommunikation. Versuch einer Systematisierung, *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen*, vol. 1, no. 1: 1-31
64. Eckardstein, von D. (2002), Personalmanagement in NPOs, *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 309-335
65. Fairholm, M. R. & Fairholm, G. W. (2009), *Understanding Leadership Perspectives: Theoretical and Practical Applications*, Springer Science + Business Media, Vermillion, Richmond
66. Faust, T. (2006/2007), Storytelling. Mit Geschichten Abstraktes zum Leben erwecken, *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen*, vol. 3, 1-28
67. Fiedler, F. E. (1997), Situational Control and a Dynamic Theory of Leadership, *Leadership. Classical, Contemporary, and Critical Approaches*, Oxford University Press, Oxford: 126-148
68. Gastil, J. (1997), A Definition and Illustration of Democratic Leadership, *Leadership. Classical, Contemporary, and Critical Approaches*, Oxford University Press, Oxford: 155-178

69. Gillet, S. R. & Morda, R. (2003), Effective Leadership in Tourism and Hospitality Organisations in the 21st Century, *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*, Nora Science Publishers Inc., New York: 596-630
70. Gitman, L. J. & McDaniel, Carl (2009), *The Future of Business: The Essentials*, South-Western Cengage Learning, Mason
71. Gray, A., McGuigan, J. editors (1993), *Studying Culture. An Introductory Reader*, Edward Arnold, London
72. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002), *The New Leaders. Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*, Little, Brown, London
73. Guffey, M. E. & Almonte, R. (2010), *Essentials of Business Communication*, Nelson Education, Toronto
74. Guffey, M. E., Rhodes, K., Rogin P. (2010), *Business Communication: Process and Product*, Nelson Education, Toronto
75. Hagemann, G. (1990), *Die Hohe Schule der Motivation – materielle Anreize, offene Kommunikation, Mitwirkung -*, Moderne Industrie Verlag, Landsberg
76. Hamilton, Ch. & Parker, C. (1993), *Communicating for Results. A Guide for Business and the Professions*, Wadsworth Publishing Company, California
77. Hartley, P. & Bruckmann, C. G. (2002), *Business Communication*, Routledge, London, New York
78. Haviland, W. A., Prins, H. E. L., McBride, B., Walrath, D. (2011), *Cultural Anthropology: The Human Challenge*, Wadsworth Cengage Learning, Belmont
79. Heinrichs, W. (1993), *Einführung in das Kulturmanagement*, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt
80. Heinrichs, W. (2006), *Der Kulturbetrieb. Bildende Kunst / Musik / Literatur / Theater / Film*, Transcript Verlag, Bielefeld
81. Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (2007), *Organizational Behavior*, Thomson South-Western, Mason

82. Hermann, A., Schönborn, G., Peetz, S. (2004/2007), Von den Besten lernen: der Einfluss der Wertekultur auf den Unternehmenserfolg, *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen*, vol. 1, no. 1: 1-24
83. Hill, Ch. & Jones, G. (2008), *Strategic Management*, Houghton Mifflin Company, New York
84. Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Thousand Oaks, London
85. Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005), *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York
86. Holtsnider, B. & Jaffe, B. D. (2012), *IT Manager's Handbook. Getting Your New Job Done*, Elsevier Inc., Waltham
87. Horak, Ch. (1995), *Controlling in Nonprofit-Organisationen. Erfolgsfaktoren und Instrumente*, Deutscher Universitätsverlag, Gabler-Vieweg Westdeutscher Verlag, Wiesbaden
88. House, R. J. & Mitchell, T. R. (1986), Path-Goal Theory of Leadership, *Decision Making: an Organizational Behavior Approach*, Markus Wiener Publishing: 23-34
89. Hybels, S. & Weaver II, R. L. (2001), *Communicating Effectively*, McGraw-Hill Higher Education, New York
90. Ilieș, L. (2001), *Managementul firmei*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
91. Ilieș, L. (2003), *Managementul firmei*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
92. Iluț, P. (1997), *Abordarea calitativă a socioumanului: concepte și metode*, Editura Polirom, Iași
93. Ionescu, Gh. Gh., Cazan, E. (2005), *Management*, Editura Universității de Vest, Timișoara
94. Ionescu, Gh. Gh. (1996), *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București
95. Jenks, Ch. (1993), *Culture*, Routledge, London
96. Johannsen, H., Page, T. G. (1995), *International Dictionary of Management*, Kogan Page, London

97. Juris, S. (2004), *Erfolgreiche interne Unternehmenskommunikation – Bedeutung, Zielsetzungen und Maßnahmen*, GRIN Verlag, Norderstedt
98. Jürgens, E. (2004), Öffentlichkeitsarbeit im Kulturbetrieb, *Kompodium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis*, 421-449
99. Kádár, M. (2007), *A média, mint partner. Gyakorlati kézikönyv a médiával való kapcsolattartás módszereiről*, Kriterion Opus Könyvek, Cluj-Napoca
100. Keenan, K. (2002), *Ghidul managerului eficient. Cum să comunici*, Rentrop & Straton, București
101. Kempf, A. & Utard, J. M. (1992), *Communication d'entreprise et publicité*, Techniplus
102. Klein, A. (2001), *Kultur-Marketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe*, Deutscher Taschenbuch Verlag, München
103. Klein, A. (2004), Kulturmarketing, *Kompodium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis*, 385-400
104. Klein, A. Hrsg. (2004), *Kompodium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis*, Verlag Vahlen, München
105. Klein, A. (2008), *Besucherbindung im Kulturbetrieb. Ein Handbuch*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
106. Klein, A. (2008), *Der exzellente Kulturbetrieb*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
107. Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1998), *Principiile marketingului*, Editura Teora, București
108. Kramsch, C. (1998), *Language and Culture*, Oxford University Press, Oxford
109. Kumar, N. & Mittal, R. (2001), *Organisational Behaviour*, Anmol Publications PVT., New-Delhi
110. Krizan, A.C., Merrier, P., Logan, J., Williams, C. (2011), *Business Communication*, South Western Cengage Learning, Mason
111. Kuper, A., Kuper, J. editors (1996), *The Social Science Encyclopedia*, Routledge, London, New York

112. Kushal, S. J. & Ahuja, S. (2009), *Business Communication*, V. K. (India) Enterprises, New Delhi
113. Lacombe, F. (2005), *Rezolvarea dificultăților de comunicare*, Editura Polirom, Iași
114. Lane, H. W., DiStefano, J. J., Maznevski, M. L. (2000), *International Management Behaviour. Text, Readings and Cases*, Blackwell Publishing, Oxford
115. Lappanits, Á. szerk. (2002), *A vezetés alapkérdései. Szöveggyűjtemény*, Comenius Bt., Pécs
116. Lazăr, I., Vereș, V., Mortan, M. (2002), *Management general*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
117. Lehman, C. M. & Dufrene, D. D. (2008), *Business Communication*, Thomson South-Western, Mason
118. Lenders, B. (1995), *Kultur des Managements im Kulturmanagement*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
119. Lesikar, R. V., Pettit, J. D. Jr., Flatley, M. E. (1993), *Basic Business Communication*, Irwin, Burr Ridge, Illinois, Boston, Massachusetts, Sydney
120. Longman. Business English Dictionary, (2007), Pearson Longman, Essex
121. Longman. Dictionary of Contemporary English, (2003), Longman, Essex
122. Lovelock, Ch. & Wright, L. (1999), *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice-Hall, New Jersey
123. Lussier, R. N. & Achua, Ch. F. (2010), *Leadership. Theory, Application, & Skill Development*, South Western Cengage Learning, Mason
124. Mangler, W.-D. (2000), *Grundlagen und Probleme der Organisation. Arbeitsbuch für Studium und Praxis*, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln
125. Martin, D. (1998), *One Stop Communication*, ICSA Publishing, Hertfordshire
126. Matei, L. (2001), *Management public*, Editura Economică, București

127. Mathis, R. L., Nica, P. C., Rusu, C. (1997), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București
128. Mayerhofer, H. & Meyer, M. (2002), Projekte und Projektmanagement in NPOs, *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 457-487
129. Mărginean, I. (2000), *Proiectarea cercetării sociologice*, Editura Polirom, Iași
130. McGuire, J. B. & Rhodes, G. (2009), *Transforming Your Leadership Culture*, Jossey-Bass Business & Management Series and The Center for Creative Leadership, San Francisco
131. McQuail, D. (2003), *A tömegkommunikáció elmélete*, Osiris Kiadó, Budapest
132. Mefalopulos, P. & Kamlongera, Ch. (2004), *Participatory Communication Strategy Design. A Handbook*, SADC Centre of Communication for Development, Rome
133. Mendenhall, M., Punnet, B. J., Ricks, D. (1995), *Global Management*, Blackwell Publishers, Cambridge
134. Mihalcea, R., Androniceanu, A. (2000), *Management. Fundamente. Interferențe. Studii de caz. Soluții*, Editura Economică, București
135. Mohan, M. L. (1993), *Organizational Communication and Cultural Vision. Approaches for Analysis*, State University of New York Press, Albany
136. Morschett, D., Schramm-Klein, H., Zentes, J. (2010), *Strategic International Management. Text and Cases*, Gabler Verlag / Springer Fachmedien, Wiesbaden
137. Moss Kantner, R. (2000), *Organizația viitorului*, Teora, București, (în Fundația Drucker)
138. Mullins, L. J. (2001), *Hospitality Management and Organisational Behaviour*, Pearson Education Limited, Harlow, London
139. Mullins, L. J. (2006), *Essentials of Organisational Behaviour*, Prentice Hall / Pearson Education Limited, Harlow, London
140. Mullins, L. J. (2007), *Essentials of Organisational Behaviour*, Pearson Education Limited, Harlow

141. Mumby D. K. & Clair R. P. (2006), *Organizational Discourse, Discourse as Social Interaction*, SAGE Publications Ltd, London, 181-205
142. Naidu, N. V. R. & Rao Krishna, T. (2008), *Management and Entrepreneurship*, I. K. International Publishing House, New Delhi
143. Nelson, D. L. & Quick Campbell, J. (2011), *Organizational Behavior: Science, the Real World, and You*, South-Western Cengage Learning, Mason
144. Neményiné Gyimesi, I. (2006), *Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben?*, Akadémiai Kiadó, Budapest
145. Neville, B. & Dalmau, T. (2010), *Intervening for Cultural Change in Organizations*, Karnac Books Ltd, London
146. Nicolescu, O. & Verboncu, I. (1999), *Management*, Editura Economică, București
147. Northouse, P. G. (2010), *Leadership. Theory and Practice*, SAGE Publications, California
148. Nunez, C., Nunez Mahdi, R., Popma, L. (2007), *Intercultural Sensitivity: from Denial to Intercultural Competence*, Royal Van Gorcum B. V., Assen
149. Nurmi, R. & Darling, J. R. (1997), *International Management Leadership. The Primary Competitive Advantage*, International Business Press, New York
150. Olivesi, S. (2005), *Comunicarea managerială. O critică a noilor forme de putere în organizații*, Tritonic, București
151. Parlagi, A. P., Iftimoaie, C. (2001), *Serviciile publice locale*, Editura Economică, București
152. Pastor, I., Petelean, A. (2004), *Principiile managementului modern*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
153. Păuș, V. A. (2006), *Comunicare și resurse umane*, Editura Polirom, Iași
154. Pânișoară, I. O. (2008), *Comunicarea eficientă*, Editura Polirom, Iași
155. Pânișoară, G. & Pânișoară, I. O. (2005), *Managementul resurselor umane. Ghid practic*, Editura Polirom, Iași

156. Petrescu, I. & Seghete, Gh. (1994), *Fundamentele practicii manageriale*, Editura Maiko, București
157. Petruț, M. (2005), *Basic Business Communication Skills*, Editura Argonaut, Cluj-Napoca
158. Petruț, M. (2007), *Basic Business Communication Skills*, Editura Argonaut, Cluj-Napoca
159. Pettinger, R. (1997), *Introduction to Management*, Macmillan Business, London
160. Pfister, J. A. (2009), *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control. From Practice to Theory*, Pysica-Verlag, Berlin, Heidelberg
161. Piwinger, M & Ebert, H. (2002/2007), Vorfeldkommunikation – ein Plädoyer für einen Paradigmenwechsel, *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen*, vol. 1, no. 1: 1-24
162. Pop, L., Harosa, L. M. (2006), *Drept civil. Drepturile reale principale*, Universul Juridic, București
163. Prutianu, Ș. (2000), *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, Editura Polirom, Iași
164. Prutianu, Ș. (2008), *Tratat de comunicare și negociere în afaceri*, Editura Polirom, Iași
165. Pütz, H. (2005/2007), Erfolgsmessung in der Internen Kommunikation. Kommunikation – ein Schlüssel zur Steigerung der Mitarbeiterproduktivität und ihre Erfolgsmessung mit dem Steuerungs- und Messsystem INDEX INTERNE KOMMUNIKATION, *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen*, vol. 3, 1-26
166. Rainey, H. G. (2009), *Understanding and Managing Public Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco
167. Rauhe, H., Demmer, Ch. Hrsg. (1994), *Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*, Walter de Gruyter Verlag, Berlin, New-York
168. Rosinski, Ph. (2003), *Coaching across Cultures. New Tools for Leveraging National, Corporate & Professional Differences*, Nicholas Brealey Publishing, London
169. Rost, J. C. (1991), *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger Publishers, Westport

170. Rotariu, T. & Iluț, P. (2001), *Ancheta sociologică și sondajul de opinie. Teorie și practică*, Editura Polirom, Iași
171. Sadri, H. A. & Flammia, M. (2011), *Intercultural Communication. A New Approach to International Relations and Global Challenges*, The Continuum International Publishing Group, New-York
172. Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R. (2010), *Communication between Cultures*, Wadsworth Cengage Learning, Boston
173. Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R. (2012), *Intercultural Communication*, Wadsworth Cengage Learning, Boston
174. Schein, E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco
175. Schermerhorn, J. R. Jr. (1996), *Management and Organizational Behavior. Essentials*, John Wiley & Sons, New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore
176. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M. (2010), *Organizational Behavior. Experience. Grow. Contribute*, John Wiles & Sons
177. Scheuch, F. (2002), Marketing für NPOs, *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 291-307
178. Scott, B. (1987), *The Skills of Communicating*, Wildwood House, Hampshire
179. Simon, H. A., Smithburg, D. W., Thompson, V. A. (2010), *Public Administration*, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey
180. Simsa, R. (2002), NPOs und die Gesellschaft: Eine vielschichtige und komplexe Beziehung – Soziologische Perspektiven, *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 129-151
181. Singh, K. (2010), *Organizational Behaviour: Text and Cases*, Pearson Education in South Asia, New Delhi
182. Sinha, B. P. & Reddy, M. N (1991), *Organizational Communication. A Structural and Functional Analysis*, Mittal Publications, New Delhi

183. Smith, L. & Mounter, P. (2008), *Effective Internal Communication*, Kogan Page, London
184. Society for Human Resource Management (2006), *The Essentials of Corporate Communications and Public Relations*, Harvard Business School Press, Boston
185. Stogdill, R. M. (1997), Leadership, Membership, Organization, *Leadership. Classical, Contemporary, and Critical Approaches*, Oxford University Press, Oxford: 112-125
186. Stone, N. (1995), *The Management and Practice of Public Relations*, Macmillan Business, London
187. Stuart, B. E., Sarow, M. S., Stuart, L. (2007), *Integrated Business Communication in a Global Marketplace*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester
188. Szeles, P. (2006), *Nagy PR Könyv*, Management Kiadó, Budapest
189. Szyszka, P. (2004/2007), Integrierte Kommunikation als Kommunikationsmanagement. Positionen – Probleme – Perspektiven, *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen*, vol. 1, no. 1: 1-19
190. Şerb, S. (2000), *Relații publice și comunicare*, Teora, București
191. Tarța, M. (2006), *Comunicare financiară*, Editura ASE, București
192. Theaker, A. (2004), *The Public Relations Handbook*, Routledge, Oxfordshire
193. The Cambridge Encyclopedia, (1990), Cambridge University Press, Cambridge
194. The New Oxford Thesaurus of English, (2000), Oxford University Press, Oxford
195. Tompkins, J. (2007), *Bold Leadership for Organizational Acceleration*, Tompkins Press, Raleigh
196. Tompkins, P. K., Montoya, Y. J., Candrian, C. B. (2009), Watch Your Neighbor Watching You: Applying Concertive Control in Changing Organizational Environments, *An Integrated Approach to Communication. Theory and Research*, 370-386
197. Torrington, D. & Hall, L. (1995), *Personnel Management. HRM in Action*, Prentice Hall, London
198. Tosi, H. L., Mero, N. P., Rizzo, J. R. (2000), *Managing Organizational Behavior*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford

199. Trompenaars, F. (1993), *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London
200. Trompenaars, F. & Hampden-Turner, Ch. (2005), *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London
201. Turner, P. (2003), *Organisational Communication: The Role of the HR Professional*, Chartered Institute of Personnel and Development, London
202. Upadhyay, V. S. & Pandey, G. (1993), *History of Anthropological Thought*, Ashok Kumar Mittal, New Delhi
203. Ursachi, I. (2005), *Management*, Editura ASE, București
204. Vahlens Großes Wirtschaftslexikon in vier Bänden, (1994), Verlag C. H. Beck, Deutscher Taschenbuchverlag, München
205. Velsor, E. V., McCauley, C. D., Marian N. R. (2010), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, Josey-Bass, San Francisco
206. Verzuh, E. (2008), *The Fast Forward MBA in Project Management*, John Wiley & Sons, Inc., New-Jersey
207. Wagner, T. (2008), *Foreign Market Entry and Culture*, GRIN Verlag, Norderstedt
208. Watson, J., Hill, A. (2000), *Dictionary of Media & Communication Studies*, Arnold Student Reference, London
209. Webster's Third New International Dictionary of the English Language, (1993), Merriam-Webster, Cologne
210. West, R. & Turner, L. H. (2011), *Understanding Interpersonal Communication. Making Choices in Changing Times*, Wadsworth Cengage Learning, Boston
211. Whetten, D. A., Cameron, K. S., Woods, M. (2000), *Developing Management Skills for Europe*, Pearson Education Limited, Harlow-Essex
212. Wigfall, P. M. & Kalantari, B. (2001), *Biographical Dictionary of Public Administration*, Greenwood Press, Westport

213. Will, M. (1994/1999), Reputation & Communications Management, *Handbuch PR. Öffentlichkeitsarbeit & Kommunikationsmanagement in Wirtschaft, Verbänden, Behörden*, vol. 1., 1-17
214. Will, M., Alwert, K., Kivikas, M., Bornemann, M. (2006/2007), Wissensbilanzierung. Ein Kommunikationsprozess für den strategischen Wandel, *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen*, vol. 1, no. 1: 1-25
215. Williams, M. R. (2006), *Mastering Leadership*, Thorogood, London
216. Winkler, I. (2010), *Contemporary Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic Leadership*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg
217. Wood, J. T. (2008), *Communication Mosaics. An Introduction to the Field of Communication*, Thomson Wadsworth, Belmont
218. Wright, M. (2009), *Gower Handbook of Internal Communication*, Gower Publishing Limited, Farnham
218. Zaiț, D. (2002), *Management intercultural. Valorizarea diferențelor culturale*, Editura Economică, București
219. Zastrow, Ch. & Kirst-Ashman, K. K. (2010), *Understanding Human Behavior and the Social Environment*, Brooks/Cole Cengage Learning, Belmont
220. Zecheru, V. (2002), *Management în cultură*, Litera Internațional, București
221. Zembylas, T. (2004), *Kulturbetriebslehre. Grundlagen einer Inter-Disziplin*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
222. Zlate, M. (2004), *Leadership și management*, Editura Polirom, Iași
- Pagini www:
223. <http://www.cultura.ro/Files/GenericFiles/MCC-StrategiaPCN.pdf>
224. <http://www.cultura.ro/LawsArchive.aspx>

225. <http://www.ccr.ro/default.aspx?page=laws/constitution>
226. <http://www.scribube.com/sociologie/psihologie/comunicare/STRATEGIA-DE-COMUNICARE63888.php>
227. http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.htp_act_text?id=22060
228. <http://legestart.ro/Legea-504-2004-institutiile-publice-spectacole-concerte-%28MTMyMjMz%29.htm>
229. <http://www.legestart.ro/Ordonanta-de-urgenta-189-2008-managementul-institutiilor-spectacole-concerte-muzeelor-colectiilor-publice-bibliotecilor-asezamintelor-culturale-drept-public-%28MzIwODgz%29.htm>