

**REZUMAT**  
**TEZĂ DE DOCTORAT**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:**

**Prof.univ.dr. JARADAT MOHAMMAD**

**DOCTORAND,**

**BĂDOI SOFIA-GRĂȚIELA (POP)**

**TÂRGOVIȘTE**

**2025**



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII  
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TÂRGOVIȘTE  
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE  
DOMENIUL MANAGEMENT

---

# ASPECTE ȘI PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI ȘI COMUNICĂRII ÎN SPAȚIUL INTERCULTURAL EUROPEAN

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:**

**Prof.univ.dr. JARADAT MOHAMMAD**

**DOCTORAND,**

**BĂDOI SOFIA-GRĂȚIELA (POP)**

**TÂRGOVIȘTE**

**2025**

## **Cuprins:**

Introducere

### **Capitolul I: MANAGEMENTUL ÎN SPAȚIUL INTERCULTURAL EUROPEAN**

- 1.1. Mozaicul cultural european
- 1.2. Caracteristicile generale ale managementului
- 1.3. Managementul european, între omogenitate și eterogenitate

### **Capitolul II: COMUNICAREA MANAGERIALĂ – AVANTAJ STRATEGIC AL ORGANIZAȚIEI**

- 2.1. Concepte de bază în comunicarea managerială
- 2.2. Tipuri de comunicare – aspecte generale
- 2.3. Tipologia comunicării manageriale
  - 2.3.1. Comunicarea managerială internă
  - 2.3.2. Comunicarea managerială externă
- 2.4. Scopul, obiectivele și rolurile comunicării manageriale
- 2.5. Funcțiile comunicării manageriale
- 2.6. Stiluri de comunicare managerială
  - 2.6.1. Stilul de tip blamare 88
  - 2.6.2. Stilul de tip informare-dirijare
  - 2.6.3. Stilul de tip convingere
  - 2.6.4. Stilul de tip rezolvare de probleme
- 2.7. Comunicarea managerială din perspectiva stilurilor de conducere
- 2.8. Clasificarea stilurilor de conducere și caracteristicile comunicării

### **Capitolul III: MANAGEMENTUL STRATEGIC**

- 3.1. Dimensiuni fundamentale ale managementului strategic
- 3.2. Stadiile de dezvoltare ale managementului strategic
- 3.3. Trasaturile esențiale ale managementului strategic
- 3.4. Avantajele practicării managementului strategic

### **Capitolul IV: CERCETAREA EMPIRICĂ PRIVIND STATEGIILE DE MANAGEMENT ȘI COMUNICARE MANAGERIALĂ**

- 4.1. Scopul cercetării
- 4.2. Obiectivul cercetării
- 4.3. Ipotezele de lucru
- 4.4. Instrumente și metode de cercetare
  - 4.4.1. Metoda observației

- 4.4.2. Metoda anchetei
- 4.4.3. Metoda statistică
- 4.5. Unitatea de observare
- 4.6. Unitatea de sondaj
- 4.7. Etapele cercetării
- 4.8. Interpretarea rezultatelor și verificarea ipotezelor

## Capitolul V: CONCLUZII GENERALE, CONTRIBUȚII PERSONALE, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

- 5.1. Concluzii generale
- 5.2. Contribuții personale
- 5.3. Limitele cercetării
- 5.4. Direcții viitoare de cercetare

## BIBLIOGRAFIE

## ANEXE

- Anexa 1 – Interviu
- Anexa 2 – Chestionarul

## **Cuvinte-cheie**

- Management intercultural
- Comunicare managerială
- Spațiul intercultural european
- Leadership
- Strategie organizațională
- Cercetare empirică

## REZUMAT:

Lucrarea de față își propune să analizeze dimensiunea strategică a managementului și comunicării organizaționale în cadrul instituțiilor educaționale din spațiul intercultural european, printr-o abordare teoretică riguroasă și o cercetare empirică aplicată. Contextul educațional actual, marcat de transformări structurale, diversitate culturală și nevoi de adaptare managerială, impune dezvoltarea unor practici eficiente de conducere și comunicare care să sprijine performanța instituțională și coeziunea organizațională.

- Această cercetare este motivată de imperativul tot mai evident al adaptării continue a strategiilor manageriale la un spațiu european marcat de transformări rapide și complexe. Într-un astfel de context, influențat profund de procese precum globalizarea, migrația internațională, elaborarea și aplicarea politicilor comune europene, dar și de afirmarea identităților culturale diverse, modelele clasice de management nu mai sunt suficiente. Organizațiile se confruntă cu provocări care depășesc granițele naționale și culturale, fiind nevoite să-și regândească abordările în funcție de noile realități multiculturale ale continentului.

- În acest cadru, demersul științific al lucrării pornește de la premisa că eficiența managerială nu poate fi concepută în afara unei comunicări eficiente și autentice, capabile să traverseze diferențele culturale și să genereze coeziune în echipe eterogene. Mai mult decât un simplu instrument operațional, comunicarea devine o veritabilă punte între viziuni, valori și stiluri de lucru diferite, oferind cadrul necesar pentru coordonare, negociere și luarea deciziilor în contexte interculturale.

- Lucrarea propune o abordare integrată și interdisciplinară, aducând împreună concepte, teorii și practici din domeniile managementului, comunicării și studiilor culturale. Prin această perspectivă complexă, cercetarea contribuie la îmbogățirea literaturii de specialitate, oferind nu doar o analiză critică a fenomenului, ci și o serie de modele teoretice și soluții practice care pot fi aplicate în realitatea organizațională europeană contemporană. În centrul acestei contribuții se află ideea că succesul managerial, într-un spațiu intercultural, depinde în mod esențial de capacitatea de a integra diferențele și de a construi, pe baza lor, relații funcționale, echilibrate și performante.

- Actualitatea temei este incontestabilă în contextul transformărilor profunde pe care le traversează spațiul european în ultimele decenii. Extinderea succesivă a Uniunii Europene a adus împreună state cu istorii, tradiții și mentalități diferite, generând o reconfigurare a peisajului economic, social și cultural. În paralel, creșterea mobilității forței de muncă, dezvoltarea intensă a parteneriatelor internaționale și evoluția rapidă a tehnologiilor de comunicare au dus la o intensificare fără precedent a cooperării transnaționale în toate domeniile de activitate.

Într-un astfel de cadru, organizațiile se confruntă cu realități culturale multiple, iar succesul lor depinde din ce în ce mai mult de capacitatea de a construi punți între valori, norme și stiluri de lucru diferite. Acest lucru reclamă politici organizaționale nu doar eficiente din punct de vedere economic, ci și profund sensibile la dimensiunea interculturală a capitalului uman. Înțelegerea specificului cultural al angajaților, partenerilor sau clienților devine o condiție esențială pentru asigurarea coeziunii interne, reducerea conflictelor și stimularea inovației.

- În acest context, importanța cercetării de față rezidă în capacitatea sa de a oferi un cadru conceptual solid și un set de instrumente practice adaptate realităților europene actuale. Lucrarea se adresează în special managerilor și liderilor care activează în organizații transnaționale, multinaționale sau cu o componentă etnică și culturală diversă, oferindu-le repere clare pentru optimizarea proceselor decizionale și comunicarea eficientă într-un mediu intercultural. Mai mult decât o contribuție teoretică, cercetarea are și o valență aplicativă, orientată spre nevoile concrete ale celor care gestionează complexitatea umană a Europei unite.

- Structura tezei este una coerentă și echilibrată, debutând cu o secțiune introductivă ce evidențiază actualitatea și relevanța temei de cercetare în contextul european contemporan. Lucrarea este organizată în cinci capitole distincte, fiecare abordând o dimensiune esențială a problematicii studiate, de la fundamente teoretice la aplicabilitate practică. Această construcție se încheie cu o secțiune finală dedicată concluziilor generale, contribuțiilor personale aduse domeniului, delimitării limitelor cercetării și conturării unor direcții posibile pentru studii viitoare.

- Capitolul 1 explorează în profunzime conceptul de interculturalitate și impactul acestuia asupra managementului organizațional european. Lucrarea pornește de la premisa că spațiul european este un mediu eterogen, în care diferențele culturale influențează atât comportamentele individuale, cât și strategiile și practicile manageriale. Sunt prezentate principalele dimensiuni culturale, cu accent pe teoriile lui Hofstede, Trompenaars și Hall, care oferă repere pentru înțelegerea diversității culturale în context managerial. Se evidențiază modul în care aceste dimensiuni – precum distanța față de putere, individualism vs. colectivism sau raportarea la timp – modelează așteptările, stilurile de conducere și comunicarea în interiorul echipelor. De asemenea, capitolul oferă o privire comparativă asupra stilurilor de management din diferite țări europene, analizând particularitățile naționale și identificând punctele comune și diferențele esențiale. Este subliniată necesitatea dezvoltării competențelor interculturale pentru managerii care activează într-un mediu european, astfel încât aceștia să poată gestiona eficient echipe diverse, să evite conflictele culturale și să valorifice potențialul

colaborativ al diferențelor. În final, se discută despre tendințele moderne ale managementului în contextul integrării europene, precum și despre noile provocări generate de mobilitatea forței de muncă, digitalizare și multiculturalismul organizațional.

- Capitolul 2 evidențiază rolul esențial al comunicării în cadrul procesului managerial, tratând-o nu doar ca pe un instrument operațional, ci ca pe un element strategic cu impact direct asupra eficienței organizației. Comunicarea este analizată în toate formele sale – formală și informală, verticală și orizontală, scrisă, orală sau nonverbală – subliniind modul în care aceste tipologii se interconectează cu structura și cultura organizațională. Un accent deosebit este pus pe adaptabilitatea stilurilor de comunicare la nevoile echipei și la obiectivele strategice ale organizației. Sunt discutate diferențele dintre stilul direct și cel indirect, comunicarea de tip autoritar vs. colaborativă, precum și impactul digitalizării asupra canalelor și eficienței mesajului managerial. Capitolul subliniază, de asemenea, importanța competențelor comunicaționale ale liderilor în construirea încrederii, în motivarea echipelor și în gestionarea conflictelor, mai ales în contexte multiculturale. Se conturează ideea că succesul managerial nu depinde doar de deciziile luate, ci și de capacitatea de a le transmite coerent, clar și empatic.

- Cel de-al treilea capitol analizează conceptul de management strategic ca proces complex, dinamic și esențial în asigurarea competitivității organizațiilor în contextul actual al economiei globale și al spațiului intercultural european. Managementul strategic este prezentat ca un ansamblu de decizii și acțiuni care determină performanța pe termen lung a unei organizații, pornind de la analiza mediului intern și extern până la formularea, implementarea și evaluarea strategiilor. Lucrarea subliniază importanța planificării strategice, definirea clară a viziunii și a misiunii organizației, precum și stabilirea obiectivelor coerente cu realitățile pieței. Sunt detaliate tipurile de strategii (corporative, de afaceri și funcționale), avantajele competitive și adaptabilitatea în fața schimbărilor mediului extern. În context european, analiza pune accent pe necesitatea integrării dimensiunilor culturale în procesul strategic, deoarece diferențele de valori, comportamente și stiluri de conducere influențează semnificativ eficiența implementării strategiilor. Capitolul oferă o abordare echilibrată între fundamentele teoretice și exemplele aplicative, relevând modul în care gândirea strategică, flexibilitatea managerială și analiza continuă pot transforma provocările interculturale în oportunități de dezvoltare organizațională durabilă.

- Capitolul 4 prezintă cercetarea empirică realizată pentru a identifica cel mai eficient stil de management și de comunicare managerială, conform percepției cadrelor didactice din învățământul preuniversitar din județul Bihor. Studiul îmbină metode exploratorii și descriptive, fiind fundamentat pe o cercetare mixtă, calitativă și cantitativă. Au fost formulate

cinci ipoteze de cercetare și s-au utilizat instrumente precum chestionarul și interviul. Eșantionul a inclus 250 de cadre didactice, selectate din diverse instituții educaționale, pentru a asigura reprezentativitatea și diversitatea opiniilor. Instrumentele de cercetare au fost aplicate pe baza unui plan riguros, care a inclus etape precum pregătirea, aplicarea pilot, stabilirea grupului țintă și analiza statistică. Rezultatele au indicat o preferință clară pentru stilul de conducere democratic, caracterizat de reguli bine definite și o comunicare eficientă. Ipotezele cercetării au fost validate, subliniind importanța unui sistem clar de conducere și a calității comunicării în obținerea performanței organizaționale. Metodologia a permis o analiză detaliată a realităților din instituțiile de învățământ, oferind concluzii solide pentru îmbunătățirea stilurilor manageriale.

- Capitolul 5 sintetizează rezultatele cercetării, confirmând că obiectivul principal – identificarea celui mai eficient stil managerial – a fost atins. Toate cele cinci ipoteze de cercetare au fost validate, evidențiind rolul esențial al unui stil de conducere democratic și al unei comunicări calitative în crearea unui climat organizațional eficient și productiv. Printre contribuțiile personale ale autoarei se numără: elaborarea instrumentelor de cercetare, analiza bibliografică extinsă, procesarea și interpretarea datelor obținute și formularea unor recomandări aplicabile în practica managerială. Lucrarea identifică și o serie de limite ale cercetării, precum posibilele răspunsuri pătinoare, formularea ambiguă a unor întrebări sau reticența participanților în a oferi răspunsuri oneste. Totodată, sunt propuse direcții viitoare de cercetare, cum ar fi: analiza comparativă între mediul urban și rural, implicarea experților din domeniul psihologiei și pedagogiei și investigarea impactului experienței în învățământ asupra percepției stilurilor de conducere. Capitolul încheie lucrarea oferind o bază solidă pentru studii ulterioare și pentru îmbunătățirea proceselor manageriale în mediul educațional.

- Metodologia cercetării adoptate în această lucrare este de tip mixt, îmbinând armonios metode calitative și cantitative, într-o abordare complexă menită să ofere o imagine cât mai fidelă asupra realităților manageriale și comunicaționale din spațiul intercultural european. Alegerea acestei metodologii a fost motivată de dorința de a surprinde atât dimensiunile obiective și măsurabile ale fenomenelor investigate, cât și percepțiile, atitudinile și experiențele subiective ale respondenților. În ceea ce privește metodele calitative, au fost utilizate instrumente precum analiza bibliografică – pentru fundamentarea teoretică a conceptelor-cheie –, respectiv interviul semi-structurat, care a permis o explorare flexibilă și profundă a opiniilor exprimate de respondenți. Aceste metode au contribuit la înțelegerea contextului, a subtilităților culturale și a variabilelor mai greu cuantificabile, dar esențiale în analiza managementului intercultural. Pe componenta cantitativă, s-a utilizat un chestionar standardizat, structurat în mai multe secțiuni relevante pentru obiectivele cercetării. Chestionarul a fost aplicat unui eșantion riguros selectat, compus din profesioniști activi în organizații europene cu profil intercultural –

organizații care, prin natura lor, implică o interacțiune constantă între indivizi provenind din culturi diferite. Eșantionul a fost ales astfel încât să reflecte diversitatea geografică, profesională și culturală specifică spațiului european. Datele colectate au fost procesate și interpretate prin metode specifice cercetării sociale, utilizând instrumente statistice adecvate care au permis analiza corelațiilor, testarea ipotezelor și evidențierea tendințelor semnificative. Astfel, rezultatele obținute sunt nu doar relevante din punct de vedere teoretic, ci și valoroase pentru aplicabilitatea lor practică în managementul organizațiilor multiculturale.

- Obiectivele principale ale cercetării au fost formulate în concordanță cu tema și direcțiile teoretico-aplicative ale lucrării, având drept scop investigarea profundă a interdependenței dintre management, comunicare și diversitatea culturală în spațiul organizațional european. Astfel, primul obiectiv vizează identificarea particularităților managementului în context intercultural european, urmărind evidențierea trăsăturilor definitorii ale conducerii în organizații caracterizate de multiculturalism, precum și a modului în care aceste trăsături influențează structura, dinamica și eficiența managerială.

Cel de-al doilea obiectiv constă în determinarea rolului comunicării în eficiența managerială, plecând de la premisa că o comunicare clară, empatică și adaptată contextului cultural poate contribui semnificativ la buna funcționare a echipelor și la atingerea obiectivelor strategice. În continuare, analiza comparativă a modelelor de comunicare și conducere constituie cel de-al treilea obiectiv, fiind esențială pentru identificarea celor mai eficiente practici interculturale și adaptarea stilurilor manageriale la specificul echipelor diverse din Europa.

În final, ultimul obiectiv urmărește validarea unor ipoteze privind influența interculturalității asupra performanței organizaționale, vizând obținerea unor concluzii relevante care să susțină atât dezvoltarea teoretică a domeniului, cât și aplicabilitatea practică a rezultatelor în mediul organizațional real.

- Ipotezele formulate pentru a susține demersul științific al lucrării sunt următoarele:
  - H1: Existența unui management adaptat contextului intercultural conduce la creșterea eficienței organizaționale. Această ipoteză pornește de la premisa că flexibilitatea managerială, cunoașterea valorilor culturale și integrarea acestora în actul decizional pot genera un climat organizațional performant.
  - H2: Comunicarea interculturală adecvată este corelată pozitiv cu performanțele echipelor multiculturale. Se presupune astfel că succesul echipelor diverse este direct influențat de calitatea comunicării, de claritatea mesajelor și de competențele interculturale ale liderilor.

Pentru validarea ipotezelor și atingerea obiectivelor cercetării, au fost utilizate metode specifice cercetării sociale și organizaționale, printre care: metoda observației – utilă în înregistrarea comportamentelor și interacțiunilor reale în contexte interculturale; metoda anchetei prin chestionar – pentru colectarea datelor primare de la un eșantion relevant de respondenți; analiza statistică – aplicată în procesarea datelor cantitative și testarea ipotezelor; și interpretarea calitativă a datelor – pentru înțelegerea contextului și a semnificațiilor culturale din spatele răspunsurilor. Această abordare metodologică integrată asigură o perspectivă echilibrată și riguroasă asupra temei de cercetare.

## **Concluzii generale**

Această lucrare și-a propus să *identifice cel mai bun stil managerial din punctul de vedere al cadrelor didactice din învățământul preuniversitar din județul Bihor*, conform obiectivului enunțat la punctul 4.2. Pentru a elabora un punct de vedere legat de acest subiect, s-au folosit pentru a fi validate sau nu cinci ipoteze ale cercetării. Primele două dintre acestea, *Cunoașterea stilurilor de comunicare managerială și gestionarea acestora reprezintă o trăsătură a managerului și Individualizarea stilurilor de comunicare managerială servește ca fundament al unei bune colaborări*, au fost tratate prin intermediul studiului bibliografic evidențiat în primele capitole ale prezentei lucrări. Următoarele trei au fost analizate prin intermediul cercetărilor calitative și cantitative, a chestionarului și a interviurilor. Analizându-le separat, putem spune că, ipoteza cu numărul trei, aceea care menționează că *Existența unui sistem bine definit determină o mai ușoară colaborare între conducere și cadrele didactice*, a fost validată prin intermediul răspunsurilor la chestionarul aplicat cadrelor didactice. Putem spune acest lucru datorită faptului că majoritatea răspunsurilor oferite de cadrele didactice au făcut trimitere către partea organizatorică. Mai mult, o majoritate covârșitoare a acestora au menționat faptul că stilul democratic este cel preferat de aceștia și stilul care automat îi determină să fie mai productivi, stil care se caracterizează conform informațiilor bibliografice ca un stil cu reguli bine definite. Ipoteza cu numărul patru cea care indica faptul că, *Calitatea comunicării între conducere și cadrele didactice este mai importantă decât cantitatea*, este validată prin corelarea unor întrebări din cadrul chestionarului. În primul rând întrebarea care solicită evaluarea eficienței comunicării între cadrele didactice și conducerea unității de învățământ, acolo unde majoritatea respondenților au evaluat comunicarea cu valoarea 5, cea mai mare posibilă. Cea de-a doua întrebare implicată în această analiză este întrebarea care face referire la numărul interacțiuni pe care cadrele didactice le au cu directorii unităților de învățământ în cadrul cărora activează, acolo unde doar 32% dintre respondenți au ales opțiunea care indica 5 sau mai multe interacțiuni.

Astfel, unind informațiile furnizate de către cadrele didactice putem spune că aceștia prețuiesc mai mult calitatea comunicării decât cantitatea acesteia și că pentru ei, mai puțin de cinci interacțiuni pe săptămână sunt suficiente pentru a cataloga relația ca una bună.

A patra direcție care a fost vizată spre validare în cadrul acestui studiu este *dacă stilul de comunicare managerială determină gradul de satisfacție al cadrelor didactice*. Această ipoteză a fost validată nu doar prin răspunsurile respondenților la chestionar dar și prin răspunsurile directorilor instituțiilor de învățământ la interviurile aplicate. Ambele puncte de vedere au menționat că stilul de conducere are un rol important și poate determina nu doar satisfacția cadrelor didactice ci și eficiența lor la locul de muncă.

În concluzie putem spune că atât obiectivul cercetării a fost îndeplinit prin stabilirea stilului de conducere agreat de către cadrele didactice, cât și cele cinci ipoteze de lucru au fost atinse în prezenta lucrare.

### **Contribuții personale**

Această lucrare a cuprins o serie de contribuții personale printre care amintim:

- Analizarea și interpretarea bibliografiei de specialitate care a cuprins informații naționale și europene pe subiectul managementului și comunicării manageriale;
- Sintetizare unui număr mare de informații culese pentru evidențierea celor mai importate informații legate de subiectul cercetat în cadrul fiecărui capitol;
- Studiul calitativ și cantitativ, interviul și chestionarul aplicat a căror design a fost elaborat în totalitate în vederea realizării acestui studiu;
- Interpretarea răspunsurilor obținute în urma aplicării chestionarelor și interviurilor.

### **Limitele cercetării**

Cercetările care utilizează chestionare și interviuri pot oferi informații valoroase, dar există câteva limitări de luat în considerare. Printre acestea enumerăm răspunsurile părtinitoare, datorate prejudecății sociale, respondenții pot oferi răspunsuri pe care le consideră acceptabile sau de dorit din punct de vedere social, mai degrabă decât opiniile sau comportamentele lor adevărate. În cazul interviurilor, există posibilitatea ca respondenții să aibă prejudecăți non-răspuns care să denatureze rezultatele.

Alte limite care pot afecta cercetarea sunt un grup prea mic de respondenți sau un grup prea unitar de respondenți. În cazul acestei cercetări, această limită a fost evitată datorită aplicării chestionarului unui număr mare de cadre didactice (250) care fac parte din diferite instituții de învățământ de pe raza județului Bihor.

Poate unul dintre cele mai importante aspecte ține de preocupările etice ale participanților la studiu. În ciuda faptului că nu au fost colectate informații personale despre aceștia, ei pot totuși să nu se simtă confortabil să împărtășească răspunsuri oneste, mai ales în cazul subiectelor sensibile.

Nu în ultimul rând, există o serie de limite datorate formulării chestionarului și interviului. Modul de formulare al întrebărilor poate fi unul ambiguu sau poate sugera persoanelor intervievate o anumită variantă de răspuns.

### **Direcții viitoare de cercetare**

Scopul unei cercetări este acela de a investiga în mod sistematic un subiect sau o problemă pentru a descoperi noi cunoștințe, a valida informațiile existente sau a dezvolta soluții inovatoare. Scopul final este de a contribui la înțelegerea unui subiect, de a rezolva probleme sau de a îmbunătăți practicile într-un anumit domeniu. Cercetarea trebuie să fie însă una continuă pentru că aceasta este cea care conduce progresul în orice domeniu. Într-o lume care se schimbă mereu, cercetarea ne asigură că nu doar reacționăm la aceste schimbări, ci le modelăm în mod activ în bine.

Pornind de la cercetarea realizată în această lucrare, în viitor diferite direcții care pot fi abordate sunt:

- O analiză comparativă asupra abordării stilurilor de conducere în mediul urban și rural;
- Extinderea cercetării cu ajutorul unor experți în domeniul psihologiei și pedagogiei în vederea elaborării unui punct de vedere cu privire la modelul ideal al unui director de instituție de învățământ;
- O analiză comparativă asupra abordării cadrelor didactice în funcție de experiența lor în domeniu (numărul de ani în activitate).

Lucrarea este susținută de **119 de surse bibliografice**, dintre care una online, acoperind domenii fundamentale precum management intercultural, leadership-ul educațional, comunicare organizațională, psihologie socială și metodologia cercetării științifice.

## BIBLIOGRAFIE

1. A.J.Morong, *Caracteristicile stilurilor de tip “blamare”, de tip “convingere” și de tip “rezolvare de probleme” în comunicarea managerială*, Simpozion Științific Internațional, tomul I, fascicula 5, Universitatea Politehnică din Timișoara, Fac. De Inginerie Hunedoara, 4-5. 11, 1999;
2. Adler, N. J., & Gundersen, A. (2008). *\*International Dimensions of Organizational Behavior\**. Cengage Learning.
3. ALLAN PEASE LIMBAJUL TRUPULUI
4. Ansoff, H.L. (1965) *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York.
5. Barinaga, E. (2007). *\*Cultural diversity at work: ‘National culture’ as a discourse organizing an international project group\**. *Human Relations*, 60(2), 315–340.
6. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
7. Bartlett, C. A., & Beamish, P. W. (2018). *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*. McGraw-Hill Education.
8. Bărbulescu, C. (2022). *\*Provocările comunicării interculturale în spațiul european\**. Editura Polirom.
9. Bezede, R., 2015, Promovarea dialogului intercultural prin edificarea culturii organizaționale. In: *Competența interculturală*. Auxiliar didactic. Chișinău: Centrul Educațional PRO DIDACTICA.
10. Burdus, Eugen: *Management comparat internațional*, Ed. Economica, Bucuresti, 2001
11. Cășuneanu, I. (2016). *\*Comunicare și negociere interculturală\**. Editura Universității din București.
12. Câdea, R.; Câdea, D., *Comunicarea managerială. Concepte, deprinderi, strategii*, Editura Expert, București, 1996;
13. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.

14. Chevrier, S. (2003). \*Cross-cultural management in multinational project groups\*. Journal of World Business, 38(2), 141–149.
15. Chiriacescu, A., *Comunicarea interumană – Comunicare în afaceri – negociere*, Editura ASE, București, 2003;
16. Chirica S., *Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenții*, Cluj-Napoca, Casa de Editură și Consultanță *Studiul Organizării*, 1996;
17. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
18. Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? Harvard Business Review, 86(4), 82-90.
19. Constantin Hariuc, *Psihosociologia comunicării*, Editura Licorna, 2002, p.215,
20. Cozmăcă M., Luca G., Epureanu A., Fetecău C., Gondor M., Verzea I., Fălticeanu L., Ciornei I. *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*. Chișinău: Tehnica-Info, 2002
21. Cristea, S. (2019). \*Dimensiuni ale culturii organizaționale moderne\*. Editura Tritonic.
22. Cucuș, C., 2006, *Pedagogie*, Editura Polirom, Iași.
23. Cucuș, Constantin (coord.), 1998, *Psihopedagogie*, Editura Polirom, Iași.
24. D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press.
25. David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice Hall.
26. Deardorff, D. K. (2009). \*The SAGE Handbook of Intercultural Competence\*. SAGE Publications.
27. Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
28. Deresky, H. (2017). \*International Management: Managing Across Borders and Cultures\*. Pearson.
29. Dixit, A. K., & Nalebuff, B. J. (1991). *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*. W.W. Norton & Company.
30. Dumitru, D. (2020). \*Etică și responsabilitate managerială în organizații multiculturale\*. Editura Economică.

31. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
32. Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *\*Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures\**. Stanford University Press.
33. Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2000). *\*Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning\**. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26–49.
34. Fang, T. (2012). *\*Yin Yang: A New Perspective on Culture\**. *Management and Organization Review*, 8(1), 25–50.
35. Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). London: Pitman. (Original work published 1916)
36. Gannon, M. J., & Pillai, R. (2015). *\*Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys Through 34 Nations, Clusters of Nations, and Continents\**. SAGE Publications.
37. Gertsen, M. C., Söderberg, A.-M., & Zølner, M. (Eds.). (2012). *\*Global Collaboration: Intercultural Experiences and Learning\**. Palgrave Macmillan.
38. Ghemawat, P. (2007). *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Harvard Business School Press.
39. Goold, M., & Campbell, A. (2002). Do You Have a Well-Designed Organization? *Harvard Business Review*, 80(3), 117-124.
40. Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. John Wiley & Sons.
41. Gray, D. E. (2020). *Doing research in the business world*. 2nd edition. London: Sage Publications, Ltd
42. Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2017). *\*Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication\**. Routledge.
43. Hall, E. T. (1976). *\*Beyond Culture\**. Anchor Books.
44. Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *\*Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans\**. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
45. Hanges, P. J., & Dickson, M. W. (2004). *\*The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales\**. In R. J. House et al. (Eds.), *\*Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies\**. SAGE.

46. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2018). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
47. Hofstede, G. (2010). *\*Cultures and Organizations: Software of the Mind\**. McGraw-Hill Education.
48. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *\*Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies\**. SAGE Publications.
49. [https://www.researchgate.net/profile/Felicia-Macarie/publication/264847899\\_Influenta\\_mediului\\_extern\\_asupra\\_organizatiei/link/s/589097f44585157323407ee8/Influenta-mediului-extern-asupra-organizatiei.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Felicia-Macarie/publication/264847899_Influenta_mediului_extern_asupra_organizatiei/link/s/589097f44585157323407ee8/Influenta-mediului-extern-asupra-organizatiei.pdf)
50. Ilie, G. (2021). *\*Globalizare, leadership și comunicare interculturală\**. Editura Universității din București.
51. Ivasiuc, Ana; Koreck, Roberta; Kővári, Maria. 2010, *Educația interculturală: de la teorie la practică - implementarea educației interculturale în școli multietnice din România*. Raport de cercetare al Agenției de Dezvoltare Comunitară „Împreună”, noiembrie, 2010. [On-line]. [citat 15.09.21]. Disponibil: [http://www.agentiaimpreuna.ro/uploads/educatia% 20interculturala.pdf](http://www.agentiaimpreuna.ro/uploads/educatia%20interculturala.pdf).
52. Javidan, M., & Dastmalchian, A. (2009). *\*Managerial Implications of the GLOBE Project: A Study of 62 Societies\**. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 41–58.
53. Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson.
54. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
55. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
56. Luring, J. (2011). *\*Intercultural Organizational Communication: The Social Organizing of Interaction in International Encounters\**. *Journal of Business Communication*, 48(3), 231–255.
57. Lefter, V., & Manolescu, A. (2017). *\*Management intercultural și diversitate organizațională\**. Editura Economică.
58. Lefter, V., & Manolescu, A. (2017). *\*Management intercultural și diversitate organizațională\**. Editura Economică.

59. Livermore, D. A. (2015). \*Leading with Cultural Intelligence: The Real Secret to Success\*. AMACOM.
60. Marin, M. (2022). \*Managementul comunicării și interculturalitatea\*. Editura ASE.
61. Matveev, A. V., & Nelson, P. E. (2004). \*Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance\*. International Journal of Cross Cultural Management, 4(2), 253–270.
62. Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. New York, NY: Macmillan
63. Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). \*Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness\*. Organization Science, 11(5), 473–492.
64. McGregor, D. (1960). The human side of enterprise.
65. Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (1985). Management: Individual and organizational effectiveness. New York, NY: McGraw-Hill.
66. Metodologia cercetării științifice în educație fizică și sport – Ș., Maroti, Editura Universității din Oradea, 2008
67. Meyer, E. (2014). \*The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business\*. PublicAffairs.
68. Meylan, Louis. Les Humanités et La Personne. Delachaux et Niestlé, 1968.
69. Miclăuș M., Miclăuș I. Managementul general. București, 2007.
70. Mihuț, I. (2018). \*Diversitate culturală și comunicare interculturală\*. Editura Lumen.
71. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. Free Press.
72. Moran, R. T., Abramson, N. R., & Moran, S. V. (2014). \*Managing Cultural Differences\* (9th ed.). Routledge.
73. neparametrică. București: Discobolul
74. Nica P. Managementul firmei. Chișinău, 1994.
75. Nicolescu, O., & Verboncu, I. (2021). \*Management: concepte, metode, aplicații\*. Editura Pro Universitaria.
76. O. Niculescu, I. Verboncu, *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2002;
77. Oancea, D. (2017). \*Managementul diversității culturale în organizații europene\*. Editura Universității din Pitești.
78. Ovidiu Nicolescu – Strategia managerială de firma, Ed. Economica, 1996;
79. Păunescu, M. (2013). Metode de cercetare științifică. București: Discobolul

80. Păunescu, M. (2020). *\*Cultura organizațională și comunicarea în context european\**. Editura Pro Universitaria.
81. Pânișoară O., *Comunicarea eficientă. Metode de interacțiune educațională*, Iași, Polirom, 2003;
82. Pease A., *Limbajul trupului*, Editura POLIMARK, București, 1997;
83. Petrescu, Ion, 2004, *Management european*, Ed. Expert, Bucuresti.
84. Popescu, D. (2018). *\*Globalizare și modele de management european\**. Editura Universitară.
85. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
86. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
87. Predoiu, A. (2020). *Metodologia cercetării științifice: Aplicații practice și elemente de statistică*
88. *Qualité et management stratégique*. (1989). Paris: Éditions d'Organisation.
89. R. Steers, *Introduction to Organizational Behavior*, Glenview, Forestman Publishing House, 1988;
90. Reynolds, S., & Valentine, D. (2011). *\*Guide to Cross-Cultural Communication\**. Pearson Education.
91. Rodica Cândea, *Comunicarea Managerială*, apud Vasile Tran, Irina Stănciugelu, *Teoria comunicării*, Editura SNSPA, Facultatea de Comunicare și Relații Publice, 2001, p.213
92. Rodica M. Cândea, Dan Cândea, *Comunicarea managerială*, București, Ed. Expert, 1996;
93. Rodica M., Candea D. – *Comunicare manageriala: concepte, deprinderi, strategii*, Editura Expert, București 1996;
94. Rodica M., Candea D. – *Comunicare managerială aplicată*, Editura Expert, București 1998;
95. Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business.
96. S. M. Hellriegel, J. Slocum, R. Woodman, *Organizational Behavior*, West Publishing Company, SUA, 1992;
97. Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., & Roy, C. S. (2017). *\*Communication Between Cultures\** (9th ed.). Cengage Learning.

98. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
99. Schein, E. H. (2017). *\*Organizational Culture and Leadership\** (5th ed.). Wiley.
100. Schneider, S. C., & Barsoux, J.-L. (2003). *\*Managing Across Cultures\** (2nd ed.). Financial Times/Prentice Hall.
101. Sørderberg, A.-M., & Holden, N. (2002). *\*Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World\**. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 103–121.
102. Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). *\*Conceptualizing Intercultural Competence\**. In *\*The SAGE Handbook of Intercultural Competence\** (pp. 2–52). SAGE Publications.
103. Spradley, J. P. (2016). *Participant observation*. Long Grove, IL: Waveland Press, Inc.
104. Stahl, G. K., & Björkman, I. (Eds.). (2006). *\*Handbook of Research in International Human Resource Management\**. Edward Elgar Publishing.
105. Stanciu, S. (2015). *\*Leadership și comunicare organizațională\**. Editura ASE.
106. Suutari, V., & Brewster, C. (2001). *\*Expatriate management practices and perceived relevance: Evidence from Finnish expatriates\**. *Personnel Review*, 30(5), 554–577.
107. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper & Brothers.
108. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
109. Thomas, D. C., & Peterson, M. F. (2018). *\*Cross-Cultural Management: Essential Concepts\**. SAGE Publications.
110. Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons.
111. Ting-Toomey, S. (1999). *\*Communicating Across Cultures\**. Guilford Press.
112. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *\*Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business\**. Nicholas Brealey Publishing.
113. Varner, I. I., & Beamer, L. (2011). *\*Intercultural Communication in the Global Workplace\** (5th ed.). McGraw-Hill Education.
114. Verboncu I., Zalman M. *Management și performanță*. București:Editura universitară, 2005
115. Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

116. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability. Pearson.
117. Whittington, R. (2001). What is strategy – and does it matter? Cengage Learning EMEA.
118. Yip, G. S. (1992). Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage. Prentice Hall.
119. Zaharia, R. (2019). \*Comunicare managerială interculturală\*. Editura ASE.

# **SUMMARY**

## **DOCTORAL THESIS**

**DOCTORAL SUPERVISOR:**

**University professor, PhD. JARADAT MOHAMMAD**

**DOCTORAL CANDIDATE,**

**BĂDOI SOFIA-GRĂȚIELA (POP)**

**TÂRGOVIȘTE**

**2025**



MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH  
"VALAHIA UNIVERSITY OF TÂRGOVIȘTE"  
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND HUMANISTIC SCIENCES  
FIELD MANAGEMENT

---

# **ASPECTS AND PARTICULARITIES OF MANAGEMENT AND COMMUNICATION IN THE EUROPEAN INTERCULTURAL SPACE**

**DOCTORAL SUPERVISOR:**

**University professor, PhD. JARADAT MOHAMMAD**

**DOCTORAL CANDIDATE,  
BĂDOI SOFIA-GRĂȚIELA (POP)**

**TÂRGOVIȘTE**

**2025**

## **Introduction**

### **Chapter I: MANAGEMENT IN THE EUROPEAN INTERCULTURAL SPACE**

- 1.1. The European cultural mosaic
- 1.2. General characteristics of management
- 1.3. European management: between homogeneity and heterogeneity

### **Chapter II: MANAGERIAL COMMUNICATION – A STRATEGIC ADVANTAGE OF THE ORGANIZATION**

- 2.1. Basic concepts in managerial communication
- 2.2. Types of communication – general aspects
- 2.3. Typology of managerial communication
  - 2.3.1. Internal managerial communication
  - 2.3.2. External managerial communication
- 2.4. Purpose, objectives and roles of managerial communication
- 2.5. Functions of managerial communication
- 2.6. Managerial communication styles
  - 2.6.1. Blaming style
  - 2.6.2. Informing-directing style
  - 2.6.3. Persuasion style
  - 2.6.4. Problem-solving style
- 2.7. Managerial communication from the perspective of leadership styles
- 2.8. Classification of leadership styles and communication characteristics

### **Chapter III: STRATEGIC MANAGEMENT**

- 3.1. Fundamental dimensions of strategic management
- 3.2. Stages in the development of strategic management

3.3. Essential features of strategic management

3.4. Advantages of practicing strategic management

## **Chapter IV: EMPIRICAL RESEARCH ON MANAGEMENT STRATEGIES AND MANAGERIAL COMMUNICATION**

4.1. Purpose of the research

4.2. Research objectives

4.3. Working hypotheses

4.4. Research tools and methods

4.4.1. Observation method

4.4.2. Survey method

4.4.3. Statistical method

4.5. Unit of observation

4.6. Survey unit

4.7. Research stages

4.8. Interpretation of results and hypothesis testing

## **Chapter V: GENERAL CONCLUSIONS, PERSONAL CONTRIBUTIONS, LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS**

5.1. General conclusions

5.2. Personal contributions

5.3. Research limitations

5.4. Future research directions

## **Bibliography**

## **Annexes**

**Annex 1 – The Interview**

**Annex 2 – The Questionnaire**

## **Keywords**

- Intercultural management
- Managerial communication
- European intercultural space
- Leadership
- Organizational strategy
- Empirical research

## **ABSTRACT**

The present paper aims to analyze the strategic dimension of management and organizational communication within educational institutions in the European intercultural space, through a rigorous theoretical approach and an applied empirical research. The current educational context, marked by structural transformations, cultural diversity, and needs for managerial adaptation, requires the development of efficient leadership and communication practices that support institutional performance and organizational cohesion.

This research is motivated by the increasingly evident imperative of the continuous adaptation of managerial strategies to a European space marked by rapid and complex transformations. In such a context, profoundly influenced by processes such as globalization, international migration, the elaboration and implementation of common European policies, as well as by the affirmation of diverse cultural identities, classical management models are no longer sufficient. Organizations are confronted with challenges that exceed national and cultural borders, being compelled to rethink their approaches according to the new multicultural realities of the continent.

Within this framework, the scientific approach of the paper starts from the premise that managerial efficiency cannot be conceived outside effective and authentic communication, capable of crossing cultural differences and generating cohesion within heterogeneous teams. More than a simple operational instrument, communication becomes a genuine bridge between different visions, values, and work styles, providing the necessary framework for coordination, negotiation, and decision-making in intercultural contexts.

The paper proposes an integrated and interdisciplinary approach, bringing together concepts, theories, and practices from the fields of management, communication, and cultural studies. Through this complex perspective, the research contributes to the enrichment of the specialized literature, offering not only a critical analysis of the phenomenon, but also a series of theoretical models and practical solutions that can be applied in contemporary European organizational reality. At the center of this contribution lies the idea that managerial success, in an intercultural space, depends essentially on the capacity to integrate differences and to build, based on them, functional, balanced, and high-performing relationships.

The topicality of the theme is undeniable in the context of the profound transformations that the European space has undergone in recent decades. The successive enlargement of the European Union has brought together states with different histories, traditions, and mentalities, generating a reconfiguration of the economic, social, and cultural landscape. At the same time, the increase in labor mobility, the intense development of international partnerships, and the rapid evolution of communication technologies have led to an unprecedented intensification of transnational cooperation in all fields of activity.

In such a framework, organizations are confronted with multiple cultural realities, and their success depends increasingly on the capacity to build bridges between different values, norms, and work styles. This requires organizational policies that are not only economically efficient, but also deeply sensitive to the intercultural dimension of human capital. Understanding the cultural specificity of employees, partners, or clients becomes an essential condition for ensuring internal cohesion, reducing conflicts, and stimulating innovation.

In this context, the importance of the present research resides in its capacity to offer a solid conceptual framework and a set of practical instruments adapted to current European realities. The paper is addressed especially to managers and leaders who operate in transnational, multinational organizations or in organizations with an ethnically and culturally diverse component, providing them with clear reference points for optimizing decision-making processes and effective communication in an intercultural environment. More than a theoretical contribution, the research also has an applicative value, oriented toward the concrete needs of those who manage the human complexity of a united Europe.

The structure of the thesis is coherent and balanced, beginning with an introductory section that highlights the topicality and relevance of the research theme in the contemporary European context. The paper is organized into five distinct chapters, each addressing an essential dimension of the studied issue, from theoretical foundations to practical applicability. This construction ends with a final section dedicated to general conclusions, personal contributions brought to the field, the delimitation of research limits, and the outlining of possible directions for future studies.

**Chapter 1** explores in depth the concept of interculturality and its impact on European organizational management. The paper starts from the premise that the European space is a heterogeneous environment, in which cultural differences influence both individual behaviors and managerial strategies and practices. The main cultural dimensions are presented, with emphasis on the theories of Hofstede, Trompenaars, and Hall, which provide reference points for

understanding cultural diversity in a managerial context. It is highlighted how these dimensions – such as power distance, individualism versus collectivism, or orientation toward time – shape expectations, leadership styles, and communication within teams. The chapter also offers a comparative view of management styles in different European countries, analyzing national particularities and identifying common points and essential differences. The necessity of developing intercultural competences for managers operating in a European environment is emphasized, so that they can efficiently manage diverse teams, avoid cultural conflicts, and capitalize on the collaborative potential of differences. Finally, modern trends of management in the context of European integration are discussed, as well as the new challenges generated by labor mobility, digitalization, and organizational multiculturalism.

**Chapter 2** highlights the essential role of communication within the managerial process, treating it not only as an operational instrument, but as a strategic element with direct impact on organizational efficiency. Communication is analyzed in all its forms – formal and informal, vertical and horizontal, written, oral, or nonverbal – emphasizing the way in which these typologies interconnect with organizational structure and culture. A special emphasis is placed on the adaptability of communication styles to team needs and to the strategic objectives of the organization. The differences between direct and indirect style, authoritarian versus collaborative communication, as well as the impact of digitalization on channels and on the efficiency of the managerial message are discussed. The chapter also underlines the importance of leaders' communicational competences in building trust, motivating teams, and managing conflicts, especially in multicultural contexts. The idea is outlined that managerial success depends not only on the decisions taken, but also on the capacity to transmit them coherently, clearly, and empathetically.

**The third chapter** analyzes the concept of strategic management as a complex, dynamic, and essential process in ensuring the competitiveness of organizations in the current context of the global economy and of the European intercultural space. Strategic management is presented as a set of decisions and actions that determine the long-term performance of an organization, starting from the analysis of the internal and external environment to the formulation, implementation, and evaluation of strategies. The paper emphasizes the importance of strategic planning, the clear definition of the organization's vision and mission, as well as the establishment of objectives coherent with market realities. The types of strategies (corporate, business, and functional), competitive advantages, and adaptability in the face of external environmental changes are detailed. In the European context, the analysis places emphasis on the necessity of integrating cultural dimensions into the strategic process, because differences in

values, behaviors, and leadership styles significantly influence the efficiency of strategy implementation. The chapter offers a balanced approach between theoretical foundations and applied examples, revealing how strategic thinking, managerial flexibility, and continuous analysis can transform intercultural challenges into opportunities for sustainable organizational development.

**Chapter 4** presents the empirical research carried out in order to identify the most efficient style of management and managerial communication, according to the perception of teaching staff from pre-university education in Bihor County. The study combines exploratory and descriptive methods, being grounded in mixed research, qualitative and quantitative. Five research hypotheses were formulated and instruments such as the questionnaire and the interview were used. The sample included 250 teaching staff members, selected from various educational institutions, in order to ensure representativeness and diversity of opinions. The research instruments were applied based on a rigorous plan, which included stages such as preparation, pilot application, establishment of the target group, and statistical analysis. The results indicated a clear preference for the democratic leadership style, characterized by well-defined rules and efficient communication. The research hypotheses were validated, underlining the importance of a clear leadership system and of communication quality in achieving organizational performance. The methodology allowed a detailed analysis of realities within educational institutions, offering solid conclusions for improving managerial styles.

**Chapter 5** synthesizes the research results, confirming that the main objective – identifying the most efficient managerial style – was achieved. All five research hypotheses were validated, highlighting the essential role of a democratic leadership style and of qualitative communication in creating an efficient and productive organizational climate. Among the author's personal contributions are: the elaboration of research instruments, the extensive bibliographic analysis, the processing and interpretation of the obtained data, and the formulation of recommendations applicable in managerial practice. The paper also identifies a series of research limits, such as possible biased responses, ambiguous formulation of certain questions, or participants' reluctance to provide honest answers. At the same time, future research directions are proposed, such as comparative analysis between urban and rural environments, involvement of experts in psychology and pedagogy, and investigation of the impact of teaching experience on the perception of leadership styles. The chapter concludes the paper by offering a solid basis for subsequent studies and for improving managerial processes in the educational environment.

The adopted research **methodology** in this paper is of mixed type, harmoniously combining qualitative and quantitative methods, in a complex approach meant to provide as faithful an image as possible of managerial and communicational realities in the European intercultural space. The choice of this methodology was motivated by the desire to capture both the objective and measurable dimensions of the investigated phenomena, as well as the subjective perceptions, attitudes, and experiences of respondents.

Regarding qualitative methods, instruments such as bibliographic analysis – for the theoretical grounding of key concepts – and the semi-structured interview were used, allowing a flexible and in-depth exploration of the opinions expressed by respondents. These methods contributed to understanding context, cultural subtleties, and variables more difficult to quantify, but essential in analyzing intercultural management.

On the quantitative component, a standardized questionnaire structured in several sections relevant to the research objectives was used. The questionnaire was applied to a rigorously selected sample composed of professionals active in European organizations with an intercultural profile – organizations that, by their nature, involve constant interaction between individuals coming from different cultures. The sample was chosen so as to reflect the geographical, professional, and cultural diversity specific to the European space. The collected data were processed and interpreted through specific methods of social research, using appropriate statistical instruments that allowed correlation analysis, hypothesis testing, and highlighting significant trends. Thus, the obtained results are not only theoretically relevant, but also valuable for their practical applicability in the management of multicultural organizations.

The main **objectives** of the research were formulated in accordance with the theme and the theoretical-applicative directions of the paper, aiming at the profound investigation of the interdependence between management, communication, and cultural diversity in the European organizational space. The first objective targets the identification of management particularities in the European intercultural context, seeking to highlight defining traits of leadership in organizations characterized by multiculturalism, as well as the way in which these traits influence managerial structure, dynamics, and efficiency.

The second objective consists in determining the role of communication in managerial efficiency, starting from the premise that clear, empathetic communication adapted to the cultural context can significantly contribute to the proper functioning of teams and to the achievement of strategic objectives.

The third objective concerns the comparative analysis of communication and leadership models, essential for identifying the most efficient intercultural practices and adapting managerial styles to the specificity of diverse European teams.

Finally, the last objective aims at validating hypotheses regarding the influence of interculturality on organizational performance, in order to obtain relevant conclusions that support both the theoretical development of the field and the practical applicability of results in the real organizational environment.

- The formulated hypotheses supporting the scientific approach of the paper are the following:
  - H1: The existence of management adapted to the intercultural context leads to increased organizational efficiency. This hypothesis starts from the premise that managerial flexibility, knowledge of cultural values, and their integration into decision-making can generate a high-performing organizational climate.
  - H2: Adequate intercultural communication is positively correlated with the performance of multicultural teams. It is therefore assumed that the success of diverse teams is directly influenced by the quality of communication, the clarity of messages, and the intercultural competences of leaders.

For validating the hypotheses and achieving the research objectives, specific methods of social and organizational research were used, including: the observation method – useful in recording real behaviors and interactions in intercultural contexts; the survey method through questionnaire – for collecting primary data from a relevant sample of respondents; statistical analysis – applied in processing quantitative data and testing hypotheses; and qualitative interpretation of data – for understanding context and cultural meanings behind responses. This integrated methodological approach ensures a balanced and rigorous perspective on the research theme.

## **General Conclusions**

This paper aimed to identify the best managerial style from the perspective of teaching staff in pre-university education in Bihor County, according to the objective stated in section 4.2. In order to formulate a viewpoint on this subject, five research hypotheses were used to be validated or not. The first two of these – Knowledge and management of managerial communi-

cation styles represent a trait of the manager, and Individualization of managerial communication styles serves as a foundation of good collaboration – were addressed through the bibliographic study highlighted in the first chapters of the paper.

The next three were analyzed through qualitative and quantitative research, through the questionnaire and interviews. Analyzing them separately, we can state that hypothesis number three – The existence of a well-defined system determines easier collaboration between management and teaching staff – was validated through responses to the applied questionnaire. This can be affirmed because the majority of responses referred to the organizational component. Moreover, an overwhelming majority mentioned that the democratic style is their preferred one and the style that automatically makes them more productive, a style characterized, according to bibliographic information, by well-defined rules.

Hypothesis number four – which indicated that the quality of communication between management and teaching staff is more important than its quantity – was validated by correlating several questionnaire items. Most respondents evaluated communication efficiency with the maximum value, while only 32% indicated five or more weekly interactions, showing that quality prevails over quantity.

The fifth direction aimed to validate whether managerial communication style determines teachers' satisfaction level. This hypothesis was validated both through questionnaire responses and through school principals' interview answers, both perspectives confirming that leadership style significantly influences satisfaction and workplace efficiency.

In conclusion, both the research objective was fulfilled by establishing the leadership style agreed upon by teaching staff, and the five working hypotheses were achieved in this paper.

### **Personal Contributions**

- The personal contributions of this paper include:
- Analysis and interpretation of national and European specialized bibliography;
- Synthesis of extensive information to highlight essential aspects in each chapter;
- Design and application of qualitative and quantitative research instruments;
- Interpretation of collected responses.

## **Research Limits**

Research that uses questionnaires and interviews can provide valuable information, but there are several limitations that must be taken into consideration. Among these, we mention biased responses caused by social desirability bias; respondents may provide answers that they consider socially acceptable or desirable rather than their true opinions or behaviors. In the case of interviews, there is also the possibility of non-response bias, which may distort the results.

Other limitations that may affect the research include having a group of respondents that is too small or too homogeneous. In the case of this research, this limitation was avoided due to the administration of the questionnaire to a large number of teaching staff members (250) from different educational institutions within Bihor County.

Perhaps one of the most important aspects concerns the ethical considerations of the study participants. Despite the fact that no personal information was collected about them, they may still not feel comfortable sharing honest responses, especially in the case of sensitive topics.

Last but not least, there are several limitations related to the formulation of the questionnaire and the interview. The way in which the questions are phrased may be ambiguous or may suggest a particular answer option to the interviewed individuals.

## **Future Research Directions**

The purpose of research is to systematically investigate a subject or a problem in order to discover new knowledge, validate existing information, or develop innovative solutions. The ultimate goal is to contribute to the understanding of a topic, to solve problems, or to improve practices within a particular field. Research must, however, be continuous, because it is what drives progress in any domain. In a world that is constantly changing, research ensures that we do not merely react to these changes, but actively shape them for the better.

Starting from the research carried out in this paper, several future directions that may be approached include:

- A comparative analysis of leadership styles in urban and rural environments;

- The extension of the research with the support of experts in psychology and pedagogy in order to develop a perspective regarding the ideal model of a school principal;
- A comparative analysis of teaching staff approaches depending on their professional experience (number of years in activity).

The paper is supported by 119 bibliographic sources, one online, covering intercultural management, educational leadership, organizational communication, social psychology, and scientific research methodology.