

# Rezumatul lucrării

---

## Titlul lucrării:

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

## 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. Trăsăturile 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

### Sinteză

Lucrarea „Aspecte și particularități ale managementului și comunicării în spațiul intercultural european” analizează în profunzime modul în care globalizarea și diversitatea culturală influențează procesele manageriale și strategiile de comunicare organizațională. Tema este una de actualitate, întrucât spațiul european este caracterizat prin o interacțiune permanentă între culturi, valori și practici organizaționale diferite, ceea ce impune adaptări semnificative la nivel managerial și comunicational.

Lucrarea este structurată în cinci capitole majore. În primul capitol sunt prezentate fundamentele teoretice ale managementului în spațiul intercultural, cu accent pe conceptele de bază, evoluția istorică și contribuțiile unor autori de referință din domeniul managementului și al interculturalității. Sunt analizate diferitele abordări privind relația dintre management și cultură, precum și impactul diversității culturale asupra procesului decizional.

Capitolul al doilea evidențiază rolul comunicării manageriale ca avantaj strategic al organizației. Se subliniază faptul că o comunicare eficientă nu reprezintă doar un instrument de transmitere a informațiilor, ci și un mecanism esențial de construire a încrederii, de consolidare a coeziunii echipei și de creștere a performanței organizaționale. Lucrarea detaliază modele de comunicare, bariere culturale și soluții practice pentru depășirea acestora.

Capitolul al treilea tratează managementul strategic, accentuând legătura dintre strategiile organizaționale și contextul intercultural european. Sunt prezentate conceptele

de leadership adaptativ, planificare strategică și management al schimbării, toate integrate într-un cadru în care diversitatea culturală este privită atât ca provocare, cât și ca oportunitate pentru dezvoltare.

Un punct central al lucrării îl constituie cercetarea empirică descrisă în capitolul al patrulea. Aceasta a fost realizată prin aplicarea de chestionare și interviuri unui eșantion diversificat de respondenți, proveniți din organizații europene cu structuri multiculturale. Analiza datelor obținute relevă diferențe semnificative în percepțiile managerilor și angajaților privind stilurile de conducere, metodele de comunicare și eficiența strategiilor aplicate. Rezultatele demonstrează că succesul managerial depinde în mare măsură de abilitatea liderilor de a înțelege și respecta valorile culturale ale echipelor pe care le coordonează.

Cercetarea confirmă că flexibilitatea, empatia, deschiderea spre dialog și capacitatea de a adapta mesajele la particularitățile culturale sunt factori critici pentru obținerea performanței. În același timp, lucrarea arată că organizațiile care investesc în dezvoltarea competențelor interculturale ale managerilor și angajaților reușesc să diminueze conflictele, să îmbunătățească coeziunea și să valorifice diversitatea ca resursă pentru inovație. În capitolul al cincilea sunt prezentate concluziile generale, contribuțiile personale, limitele cercetării și direcțiile viitoare de studiu. Concluziile evidențiază faptul că managementul și comunicarea în spațiul intercultural nu pot fi abordate printr-o strategie unică, rigidă, ci necesită o permanentă adaptare la context și o înțelegere profundă a dinamicii culturale. Contribuțiile originale ale tezei constau în corelarea dimensiunilor teoretice cu date empirice relevante, în formularea unor modele adaptative de management și comunicare și în propunerea unor recomandări practice pentru organizațiile care activează în spațiul european. Lucrarea aduce o valoare adăugată literaturii de specialitate prin integrarea unei perspective interculturale asupra managementului strategic și a comunicării organizaționale, constituindu-se atât ca un cadru conceptual, cât și ca un instrument aplicativ pentru managerii și practicienii din domeniu. Astfel, teza contribuie la înțelegerea mai bună a modului în care diversitatea culturală poate fi transformată din provocare în oportunitate, sprijinind procesul de construire a unor organizații reziliente, performante și incluzive în spațiul european contemporan.

Obiectivul principal al tezei este de a evidenția modul în care diferențele culturale influențează strategiile manageriale și eficiența comunicării, precum și identificarea unor bune practici care pot contribui la îmbunătățirea managementului intercultural. În acest scop, a fost realizată o cercetare empirică bazată pe chestionare și interviuri aplicate unui eșantion de respondenți proveniți din diverse contexte organizaționale și culturale.

Rezultatele evidențiază importanța adaptării stilurilor de conducere la specificul cultural al echipelor, relevând faptul că flexibilitatea, empatia și deschiderea spre dialog sunt factori esențiali ai succesului managerial în mediile multiculturale. De asemenea, cercetarea scoate în evidență rolul comunicării eficiente și al strategiilor organizaționale bine structurate în consolidarea coeziunii echipelor și în creșterea performanței.

Contribuția originală a lucrării constă în corelarea dimensiunilor teoretice ale managementului și comunicării cu realitățile practice ale spațiului intercultural european, oferind atât un cadru conceptual, cât și recomandări aplicative utile pentru organizațiile care activează în acest context.

# Abstract of the Thesis

---

## **Title of the Thesis:**

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

## **Table of contents**

INTRODUCTION

CHAPTER 1. MANAGEMENT IN THE EUROPEAN INTERCULTURAL CONTEXT

1.1. The European Cultural Mosaic

1.2. General Characteristics of Management

1.3. European Management: Between Homogeneity and Heterogeneity

CHAPTER 2. MANAGERIAL COMMUNICATION – A STRATEGIC ADVANTAGE FOR THE ORGANIZATION

2.1. Fundamental 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. The Purpose, Objectives, and Roles of Managerial Communication

2.5. The Functions of Managerial Communication

2.6. Managerial Communication Styles

2.6.1. The Blaming Style

2.6.2. The Informing–Directing Style

2.6.3. The Persuasive Style

2.6.4. The Problem-Solving Style

2.7. Managerial Communication from the Perspective of Leadership Styles

2.8. Classification of Leadership Styles and Communication Characteristics

CHAPTER 3. STRATEGIC

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 4. EMPIRICAL RESEARCH ON MANAGEMENT STRATEGIES AND MANAGERIAL COMMUNICATION

4.1. Research Aim

4.2. Research Objectives

4.3. Research Hypotheses

4.4. Research Instruments and Methods

4.4.1. The Observation Method

4.4.2. The Survey Method

4.4.3. The Statistical Method

- 4.5. Unit of Observation
- 4.6. Sampling Unit
- 4.7. Research Stages
- 4.8. Interpretation of Results and Hypothesis Testing
  - 4.8.1. Empirical Research
  - 4.8.2. Qualitative Research

#### CHAPTER 5. GENERAL CONCLUSIONS, ORIGINAL CONTRIBUTIONS, LIMITATIONS, AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

- 5.1. General Conclusions
- 5.2. Original Contributions
- 5.3. Research Limitations
- 5.4. Future Research Directions

#### BIBLIOGRAPHY

#### APPENDICES

Appendix 1 – Interview

Appendix 2 – Questionnaire

#### LIST OF FIGURES

#### **Keywords:**

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

#### **Abstract**

The thesis “Aspects and Particularities of Management and Communication in the European Intercultural Space” provides an in-depth analysis of how globalization and cultural diversity influence managerial processes and organizational communication strategies. The topic is highly relevant, as the European space is characterized by continuous interaction between different cultures, values, and organizational practices, which requires significant adaptations at both managerial and communication levels.

The thesis is structured into five major chapters. The first chapter presents the theoretical foundations of management in the intercultural space, focusing on basic concepts, historical evolution, and the contributions of key authors in the fields of management and interculturality. Various approaches to the relationship between management and culture are analyzed, as well as the impact of cultural diversity on decision-making processes.

The second chapter highlights the role of managerial communication as a strategic advantage for organizations. It emphasizes that effective communication is not only a tool for information transfer, but also a fundamental mechanism for building trust, strengthening team cohesion, and increasing organizational performance. The thesis details communication models, cultural barriers, and practical solutions for overcoming them.

The third chapter focuses on strategic management, emphasizing the link between organizational strategies and the European intercultural context. Concepts such as adaptive leadership, strategic planning, and change management are presented, all integrated within a framework in which cultural diversity is seen both as a challenge and as an opportunity for development.

The central part of the thesis is represented by the empirical research described in the fourth chapter. This was carried out through questionnaires and interviews with a diverse sample of respondents from European organizations with multicultural structures. The analysis of the data reveals significant differences in the perceptions of managers and employees regarding leadership styles, communication methods, and the effectiveness of applied strategies. The results demonstrate that managerial success largely depends on the ability of leaders to understand and respect the cultural values of the teams they coordinate.

The research confirms that flexibility, empathy, openness to dialogue, and the ability to adapt messages to cultural particularities are critical factors for achieving performance. At the same time, the thesis shows that organizations that invest in developing intercultural competences of both managers and employees manage to reduce conflicts, improve cohesion, and leverage diversity as a resource for innovation.

The fifth chapter presents the general conclusions, personal contributions, research limitations, and future directions. The conclusions highlight that management and communication in the intercultural space cannot be addressed through a single, rigid strategy, but require constant adaptation to context and a deep understanding of cultural dynamics. The original contributions of the thesis consist of correlating theoretical dimensions with relevant empirical data, formulating adaptive models of management and communication, and proposing practical recommendations for organizations operating in the European space.

The thesis brings added value to the specialized literature by integrating an intercultural perspective on strategic management and organizational communication. It constitutes both a conceptual framework and a practical tool for managers and practitioners. Thus, the research contributes to a better understanding of how cultural diversity can be transformed from a challenge into an opportunity, supporting the process of building resilient, high-performing, and inclusive organizations in the contemporary European space.