

# ANALIZA COMPARATIVĂ A MODELELOR HUMAN SYNERGISTICS ȘI DENISON DE EVALUARE A CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Mihai Ovidiu CERCEL

Universitatea din Craiova, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor  
Craiova, România  
[mihaic9@hotmail.com](mailto:mihaic9@hotmail.com)

## Abstract

*The present study aims to present two of the most used international models for evaluating the organizational culture at company level. The models – Denison or Human Synergistics – are using a bottom-up approach, which starts from the employee level, in order to determine the organizational culture profiles, as a result of individual overlapping values and behaviours. The research will illustrate how the Human Synergistics cultural styles and the Denison cultural dimensions and traits draw an accurate and detailed image of the organizational culture at company level. The study is proposing a complementary approach, by using both models simultaneously, in order to obtain a more complex representation of the organizational culture, defined by the capacity of the organization to build a collective identity, in order to seize the changes in the external environment and to transform the threats into opportunities. The result could form a foundation to define a future process of modelling the cultural transformation of a Romanian company, for a better adaptation to the Romanian business environment.*

**Cuvinte cheie:** Organizational Culture, efficient organization, Human Synergistics Model, Denison Model, cultural styles, cultural traits, cultural indices.

**Codificare JEL:** M14, A13, D23

## 1. INTRODUCERE

Studiul de față are ca obiectiv analiza a două modele de evaluare a culturii organizaționale, printre cele mai utilizate pe plan internațional, respectiv modelul Denison și modelul Human Synergistics. Aceste

modele completează paleta de instrumente de analiză și evaluare a culturii, concentrându-se, spre deosebire de modelele Hofstede [1] și GLOBE1 [2], pe analiza și evaluarea culturii organizaționale la nivel de întreprindere.

Profesorul Dumitru Zaiț definea, în cartea sa „Management intercultural”, cultura de întreprindere drept „o formă de manifestare a culturii mari (naționale, regionale, etnice) prin care întreprinderea își marchează mai profund identitatea intimă pentru a evolua într-un context deosebit și deseori ostil” [3]. Din acest motiv, ne așteptăm să regăsim la nivelul la întreprinderii comportamente organizaționale care modelează cultura organizațională și care își au originea în valorile, tradițiile și normele împărtășite de cea mai mare parte a membrilor săi și care sunt specifice societății din care aceștia fac parte.

În opinia profesorului Dumitru Constantinescu, organizațiile „reproduc la nivel micro sistemul social admis în societatea respectivă” [4]. Schimbarea valorilor naționale se poate petrece numai de-a lungul mai multor generații (unii specialiști consideră că este nevoie de minim două generații pentru ca într-o societate să se producă schimbări semnificative ale acestor valori).

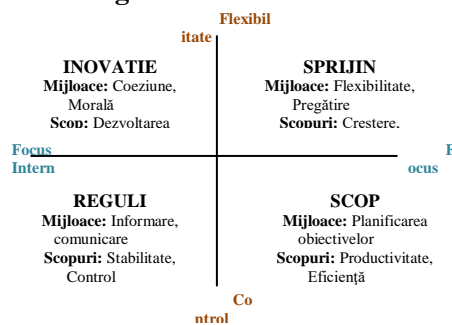
## 2. MODELE DE EVALUARE A CULTURII ORGANIZAȚIONALE LA NIVEL DE ÎNTRERINDERE

Modelele menționate utilizează o abordare de tip bottom-up, respectiv, plecând de la valorile culturii organizaționale ale indivizilor din cadrul companiilor se determină cultura organizațională a

întregului, ca rezultată a comportamentelor individuale.

Cercetătorii americani R. E. Quinn și J. Rohrbaugh (1983) au construit un model de evaluare a organizațiilor bazat pe patru factori distribuiți pe două axe: control-flexibilitate și focus intern-focus extern. Această teorie stă la baza instrumentului de evaluare a culturii organizaționale numit FOCUS, model care a reprezentat punctul de pornire pentru multe dintre instrumentele actuale de evaluare a culturii organizaționale. [5]

**Fig. 1 Modelul Focus**



Sursa: Quinn, Rohrbaugh, 1983, p. 367

Remarcăm (în Figura 1.) faptul că diversele combinații ale acestor trăsături ne oferă orientarea culturii organizaționale, ca o rezultată a acestor factori. Astfel, în cadrul modelului FOCUS putem avea următoarele orientări:

- orientarea către sprijin - flexibilitate și focus extern;
- orientarea către inovație - flexibilitate și focus intern;
- orientarea către reguli - control și focus intern;
- orientarea către scop - control și focus extern.

## 2.1. Modelul Denison

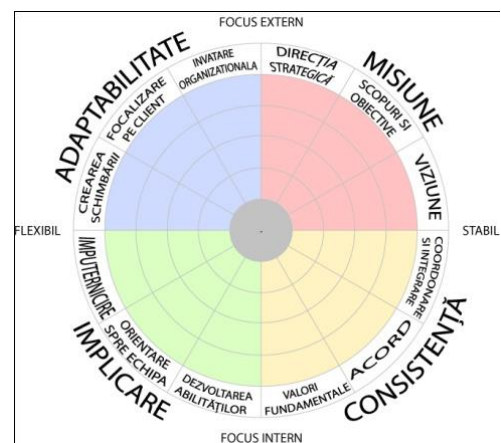
Profesorul Daniel Denison a propus un model – modelul Denison<sup>2</sup> - de analiză a culturii organizaționale ca rezultată a patru trăsături ale organizațiilor: *implicare*, *consistență*, *misiune*, și *adaptabilitate*, fiecare corespunzându-i trei subfactori, intitulați *indecși culturali*. [6]

Ceea ce aduce nou acest model este legătura pe care o face între activitatea curentă a managementului („day to day”

management) și implicațiile profunde pe care această practică le produce la nivelul comportamentelor, atitudinilor și valorilor împărtășite ale angajaților. În acest fel, circumplexul Denison (prezentat în Figura 2) este o diagramă ușor de înțeles de către manageri și permite o interpretare rapidă a culturii organizaționale.

În realitate, este extrem de dificil de separat practicile manageriale care derivă din valorile fundamentale ale individului de practicile manageriale care derivă din valorile împărtășite ale membrilor organizației. Din acest motiv, unii cercetători<sup>3</sup> apreciază cultura organizațională drept „mistică și practică în același timp” [7].

**Fig. 2 Modelul Denison®. Trăsăturile**



fundamentale ale culturii organizaționale

Sursa: Denison D. și alții, 2006

În raport cu dimensiunile și indecșii calculați, se pot identifica convingeri și comportamente specifice, modelul fiind orientat pe două axe: stabilitate/flexibilitate și focus intern/focus extern.

### Implicarea

Implicarea este un factor cheie în modelarea unei culturi organizaționale eficiente și înseamnă încurajarea dezvoltării capacităților umane, crearea în cadrul companiei a sentimentului de responsabilitate și a ideii că bunul mers al organizației va îmbunătăți viața fiecăruia dintre angajați.

Așa cum a demonstrat profesorul Denison, implicarea creează la nivelul individului simțul proprietății și al responsabilității. [8]

În același timp, dezvoltarea unui grad înalt de implicare în rândul angajaților poate

avea și efecte negative. O implicare înaltă „crează așteptări importante și de aici un risc mai mare de eșec în cazul în care acestea nu sunt îndeplinite” [9].

În opinia noastră, cel mai mare avantaj de care beneficiază organizațiile care se bucură de un grad ridicat de implicare din partea angajaților este scăderea însemnată a costurilor de tranzacție<sup>4</sup>.

Modelul Denison propune trei sub-factori (indecși culturali) pentru a măsura această trăsătură culturală:

- **împuternicirea**, prin care se evaluează ariile de responsabilitate în care angajații pot lua singuri decizii pe baza datelor la care au acces și acelea în care nu au acest drept.
- **orientarea către echipă** analizează modul în care munca în echipă este încurajată în organizație.
- **dezvoltarea abilităților** măsoară importanța pe care managementul o acordă dezvoltării de noi abilități angajaților și oferirea de noi roluri și responsabilități.

### Consistența

Această trăsătură caracterizează o cultură organizațională bazată pe dezvoltarea unui sistem comun de convingeri, valori și simboluri care sunt înțelese și împărtășite de toți membrii organizației.

Un indice ridicat de consistență înseamnă și o bună aliniere a valorilor și convingerilor organizației la politicile și practicile managementului. Invers, existența unei rupturi între valorile și comportamentele organizației și modul de a face afaceri pe care l-au impus liderii va compromite sistemul de valori împărtășite și va afecta integrarea internă a membrilor organizației.

Deși între dimensiunile Implicare și Consistență există similarități, cele două trăsături caracterizează dimensiuni diferite ale culturii organizaționale. Implicarea se referă la participarea angajaților în procesele care au loc în cadrul organizației, pe când Consistența arată în ce măsură existența unui sistem comun de valori poate contrabalansa efectele negative ale unei implicări scăzute. [11]

Modelul Denison propune trei sub-factori pentru a măsura această trăsătură culturală:

- **coordonare și integrare**, prin care se măsoară capacitatea de a se

asigura că munca pe care o desfășoară angajații servește întregii organizații;

- **valorile fundamentale** arată capacitatea organizației de a defini un set de valori și principii care să îi orienteze pe angajați și pe manageri în procesul decizional și să se comporte în felul în care organizația se așteaptă să o facă;
- **acordul** definește capacitatea de a angaja un dialog și de a accepta mai multe puncte de vedere atunci când apar probleme dificile de rezolvat.

### Adaptabilitatea

Dacă primele două trăsături culturale caracterizau exclusiv mediul intern al organizației, măsurând în cele din urmă gradul de integrare internă, concept definit de E.H. Schein [12], următoarele două trăsături se referă la capacitatea organizației de adaptare externă.

Adaptabilitatea reliefează capacitatea unei organizații de a primi semnale din mediul extern, de a le interpreta și de a le transforma în schimbări ale comportamentului intern în scopul creșterii capacității de răspuns a organizației.

Aceste trei caracteristici ale adaptabilității au un impact asupra culturii organizaționale și va fi măsurată prin următorii indecși culturali:

- **crearea schimbării** capacitatea organizației de a prelua idei noi și de a încerca noi căi;
- **focalizarea pe client** recunoașterea de către angajați a nevoii de a servi clienții interni și externi ai organizației;
- **învățarea organizațională** capacitatea de a învăța atât din reușite, cât mai ales din erori.

### Misiunea

Misiunea arată în ce măsură există o viziune strategică și o direcție și, mai ales, în ce măsură acestea sunt cunoscute și împărtășite de la primul până la ultimul angajat. Misiunea evidențiază faptul că angajații știu „de ce” fac ceea ce fac și știu cum contribuie munca lor zilnică la acest „de ce”.

Măsurarea Misiunii va fi realizată prin intermediul a trei subfactori:

- **direcția strategică și intențiile** arată capacitatea organizației de a stabili obiective strategice astfel încât să își atingă „viziunea”;
- **scopuri și obiective** arată capacitatea organizației de a stabili obiective specifice pe termen scurt pentru a orienta angajații și a le arăta care este legătura între munca lor zilnică și „viziunea” companiei;
- **viziunea** arată în ce măsură există și este cunoscută de către angajați „viziunea” liderilor cu privire la scopul fundamental al organizației.

### Integrarea celor patru trăsături culturale în modelul Denison

Cele patru trăsături culturale prezentate mai sus oferă o imagine asupra percepțiilor angajaților cu privire la adaptarea organizației din care fac parte la mediul extern și gradul lor de integrare internă.

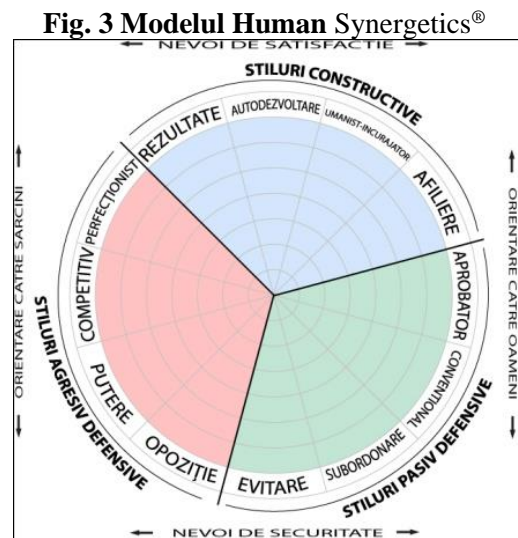
Putem concluziona spunând că *Misiunea* se referă la orientarea pe termen lung a organizației. *Consistența* definește valorile care reprezintă baza unei culturi organizaționale puternice: coeziunea, coordonarea și controlul. *Implicarea* permite dezvoltarea capacităților resurselor umane, a simțului responsabilității și a autonomiei. *Adaptabilitatea* permite traducerea schimbărilor din mediul extern în eforturi de acțiune.

Aceste trăsături pot fi analizate și două câte două. Așa cum am văzut, Implicarea și Consistența se referă la modul în care procesul de integrare internă și cultura organizațională se influențează reciproc, iar celelalte, Adaptabilitatea și Misiunea, se focalizează pe relația dintre organizație și mediul său extern. Există, însă, și alte posibilități de a analiza circumplexul Denison. De exemplu, dacă ne uităm în partea stângă a Figurii 2, remarcăm că Implicarea și Adaptabilitatea arată flexibilitatea organizației, caracterizând capacitatea ei de a se schimba cu ușurință. O organizație flexibilă va putea întotdeauna să găsească soluții inovative la o problemă nouă. Invers, în partea dreaptă, Misiunea și Consistența arată o orientare a organizației către stabilitate. O astfel de organizație va opune rezistență la schimbare, însă poate fi organizația ideală dacă mediul în care acționează este stabil și predictibil. [13]

Fiecare pereche de factori are efecte distincte asupra performanțelor organizației. Astfel, **misiunea și consistența** pot îmbunătăți semnificativ performanțele financiare ale organizației, **consistența și implicarea** cresc satisfacția angajaților și motivarea lor, **implicarea și adaptabilitatea** contribuie la dezvoltarea capacităților de inovare, iar **adaptabilitatea și misiunea** influențează creșterea cifrei de afaceri. [14]

## 2.2. Modelul Human Synergetics<sup>5</sup>

Profesorul Robert A. Cooke a pornit în cercetarea sa asupra culturii organizaționale de la identificarea acelor factori de natură culturală care afectează, pozitiv sau negativ, climatul organizațional. Pe baza acestei separări, au fost delimitate trei stiluri culturale (constructiv, agresiv-defensiv și pasiv-defensiv), fiecare dintre acestea conținând patru tipuri de culturi. Cultura organizațională a unei întreprinderi poate fi descrisă complet de circumplexul care reunește cele trei stiluri - modelul Human Synergetics - ca rezultată a acestora (Figura 3). [15]



Sursa: Human Synergetics Romania

### Stilurile Constructive

Stilurile constructive caracterizează acea cultură organizațională în care membrii sunt încurajați să interacționeze unii cu ceilalți, iar sarcinile sunt abordate într-o manieră în care îndeplinirea lor aduce și împlinirea nevoilor lor de satisfacție.

Indicii culturali caracteristici stilurilor constructive sunt (*orientarea spre*):

**rezultate, autodezvoltare, umanist-încurajator și afiliere.**

**Cultura bazată pe rezultate** este specifică organizațiilor care pun accent pe lucrul bine făcut, respectând și valorizând angajații care performează. Într-o astfel de cultură, angajații își stabilesc obiective înalte, dar realiste, stabilesc planuri pentru a le atinge și le urmăresc cu entuziasm.

**Cultura bazată pe autodezvoltare** este specifică organizațiilor care valorizează creativitatea și calitatea mai mult decât cantitatea, finalizarea sarcinilor și dezvoltarea individuală. Angajații sunt încurajați să obțină satisfacție din munca lor, să se autodezvolte, să urmărească mereu activități noi și interesante.

**Cultura de tip umanist-încurajator** este specifică organizațiilor care sunt conduse participativ, axate pe individ. Se așteaptă ca angajații acestor organizații să ofere sprijin, să fie constructivi și deschiși în relațiile dintre ei.

**Cultura de tip afiliere** caracterizează organizațiile care acordă prioritate relațiilor interpersonale constructive. Angajații sunt prietenoși, deschiși, sensibili la satisfacția grupului lor în care muncesc.

#### **Stilurile Pasiv-Defensive**

Stilurile pasiv-defensive sunt caracteristice culturilor în care membrii interacționează unii cu ceilalți de o manieră defensivă, astfel încât această interacțiune să nu le amenințe propriile nevoi de securitate.

Indicii culturali caracteristici stilurilor pasiv-defensive sunt (*orientarea spre*): **aprobator, convențional, subordonare și evitare.**

**Cultura de tip aprobator** descrie organizațiile în care sunt evitate conflictele, iar relațiile interpersonale sunt amiabile, cel puțin la nivel superficial.

**Cultura de tip convențional** este specifică organizațiilor conservatoare, tradiționale și controlate birocratic. Se așteaptă ca angajații să se conformeze și să urmeze regulile.

**Cultura de tip subordonare** caracterizează organizațiile controlate ierarhic și neparticipative. În asemenea organizații, deciziile se iau centralizat, iar angajații sunt determinați să facă doar ceea ce li se spune și să verifice orice decizie cu superiorii.

**Cultura de tip evitare** caracterizează organizațiile care nu recompensează succesul, însă penalizează greșelile. Acest sistem negativ de recompensare determină angajații să transfere responsabilitățile, pentru a evita orice posibilitate de a fi sancționați.

#### **Stilurile Agresiv-Defensive**

Stilurile agresiv-defensive sunt caracteristice culturilor în care membrii organizației abordează sarcinile într-o manieră agresivă, de natură să protejeze statutul lor, asigurând prin această atitudine și împlinirea nevoilor de securitate.

Indicii culturali caracteristici ai stilurilor agresiv-defensive sunt (*orientarea spre*): **opozitie, putere, competitiv și perfecționist.**

**Cultura de tip opozitie** descrie organizațiile în care predomină confruntarea și în care este recompensată o atitudine de tip negativist. Angajații obțin un statut mai ridicat și își extind influența prin criticarea celorlalți.

**Cultura focalizată pe putere** este specifică organizațiilor neparticipative, structurate după un model ierarhic, model influențat de pozițiile pe care le ocupă angajații.

**Cultura de tip competitiv** este cea în care este valorizat succesul, iar angajații sunt recompensați pentru competiția dintre ei înșiși. Oamenii din asemenea organizații lucrează într-un mediu de tip "câștig-pierdere" și luptă pentru a fi remarcați chiar dacă acest lucru înseamnă să lucreze împotriva colegilor lor.

**Cultura de tip perfecționist** caracterizează organizațiile în care sunt valorizate munca îndelungată, efortul depus și atenția la detalii. Angajații simt că trebuie să preîntâmpine toate greșelile, să aibă totul sub control și să lucreze mult pentru a atinge obiective foarte precise.

### **3. CONCLUZII**

Cele două modele, Denison și Human Synergistics, spre deosebire de modelele mai bine cunoscute, Hofstede și Globe se concentrează pe cultura la nivelul întreprinderii. Utilizarea independentă a fiecărui model nu explică, în opinia noastră, în totalitate, specificul culturii unei

organizații. Este nevoie ca analiza culturii organizaționale la nivel de companie să țină cont de specificitățile culturii organizaționale la nivel de societate<sup>6</sup>. Rezultatele obținute prin ambele modele sunt similare, ceea ce arată capacitatea acestora de a realiza o radiografie fidelă a societății românești din punctul de vedere al culturii organizaționale. Profesorul Bibu arată că modelul GLOBE evidențiază o dorință de schimbare a societății românești, „o migrare către vest a culturii” [17].

În ceea ce privește evaluarea culturii organizaționale la nivel de întreprindere, abordarea modelelor Denison și Human Synergistics este complementară. Astfel, modelul Human Synergistics explică, cu precădere comportamentul individului în organizație, prin raportare la măsura în care așteptările angajatului și nevoile organizației sunt satisfăcute reciproc. Modelul Human Synergistics surprinde atitudinile fundamentale ale oamenilor în interacțiunea cu ceilalți și, mai departe, cum toate aceste atitudini ale angajaților formează cultura companiei. În opinia noastră, modelul Human Synergistics nu ne spune nimic despre capacitatea organizației de a răspunde la schimbările din mediul extern și nici nu determină în ce măsură angajații urmăresc viziunea strategică a liderilor. Modelul Denison cuantifică în ce măsură organizația se adaptează mediului extern și cum asigură integrarea internă a grupului prin raportare la percepția fiecărui individ din cadrul grupului asupra întregului. Modelul Denison evaluează capacitatea organizației de a reacționa la schimbările de mediu, precum și gradul de integrare internă a grupului, ca urmare a interacțiunii dintre comportamentele indivizilor care o compun și valorile impuse de leadership.

Ceea ce putem reproșa acestor modele este faptul că nu pot să prevadă stabilitatea în timp a culturii organizaționale obținute printr-un proces de transformare culturală.

Acest articol face parte într-o cercetare mai amplă care va implica, în perioada următoare, aplicarea celor două modele pe un eșantion de companii din România. Aceste modele nu au mai fost folosite niciodată, cel puțin nu în România, pentru a evalua simultan cultura unei organizații. Având în vedere faptul că managerii au o influență directă asupra modelării culturii organizației,

pentru acest segment din cadrul eșantionului, vom evalua, prin ambele modele, influența lor asupra culturii organizaționale a angajaților.

În cadrul studiului nu ne propunem să comparăm rezultatele obținute prin cele două modele pentru a putea astfel determina care dintre modele măsoară cu mai mare fidelitate cultura organizațională a unei companii românești. O astfel de comparație nici nu ar fi posibilă, oricare dintre modele putând fi folosit la fel de bine în acest sens. Utilizarea simultană a celor două modele, pe același eșantion de companii, permite definirea unui model complex care să ofere o imagine detaliată a culturii organizaționale. Soluția astfel obținută poate constitui baza definirii unui viitor proces de modelare a culturii organizaționale, adaptat mediului de business din România.

## NOTE

<sup>1</sup> Aceste modele abordează dimensiunile culturii la nivel de societate, rezultatele utilizării acestor modele având o relevanță redusă în a explica particularitățile culturii organizaționale la nivel de companie; utilizarea acestor modele permite identificarea influențelor unei culturi naționale în cultura unei companii, fără a explica însă abaterile de la o anumită cultură națională.

<sup>2</sup> **Acknowledgement:** Modelul Denison este o marcă înregistrată, proprietate a companiei Denison Consulting LLC. Descrierea modelului Denison a fost făcută cu acordul companiei Denison Consulting și se bazează pe materialele puse la dispoziția cercetătorilor pe site-ul oficial al companiei [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com), accesat la 30 noiembrie 2010

<sup>3</sup> Sociologul britanic Anthony Giddens consideră că nu putem studia relația dintre structura socială și scopul organizației fără să luăm în considerare faptul că indivizii sunt afectați de structura socială și, la rândul lor, afectează structura socială a organizației. Un argument similar poate fi folosit atunci când vorbim despre cultura organizațională și despre valorile fundamentale ale organizației.

<sup>4</sup> *Costurile de tranzacție* sunt costuri ale funcționării sistemului economic. Deși nu există o definiție unanim acceptată, profesorul R. Matthews oferă următoarea



delimitare: costurile de tranzacție constituie acele cheltuieli necesare pentru pregătirea pentru semnarea a unui contract ex-ante și monitorizarea sau punerea lui în practică ex-post, fiind astfel opuse costurilor de producție, care sunt cheltuieli necesare pentru executarea unui contract. [10]

<sup>5</sup> **Acknowledgement:** Modelul Human Synergistics este o marcă înregistrată, proprietate a companiei Human Synergistics International. Descrierea modelului Human Synergistics a fost făcută cu acordul companiei Human Synergistics International și se bazează pe prezentarea acestui model în cartea „In great company” [15]

<sup>6</sup> Rezultatele aplicării modelului Hofstede arată faptul că societatea românească tolerează cu ușurință inegalitatea distribuției puterii, este colectivistă, dar încurajează individualismul și agresivitatea în relațiile sociale, cu valori feminine și masculine interpenetrate și cu un nivel ridicat de tolerare a incertitudinii care determină și o mare rezistență la schimbare și la evitarea riscului prin neasumarea responsabilității. De asemenea, este slab orientată către performanță și focalizată mai degrabă către prezent decât către viitor, mai mult pe termen mediu sau scurt, decât pe termen lung [16]

### Acknowledgment

„This work was partially supported by the strategic grant POSDRU/88/1.5/S/49516, Project ID 49516 (2009), co-financed by the European Social Fund – Investing in People, within the Sectoral Operational Programme Human Resources Development 2007 – 2013.”

### Referințe bibliografice

- [1] Hofstede G. (2001). *Culture's consequences - Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Editura Sage Publications, SUA
- [2] Grove N.C. (2005 a). *Introduction to the GLOBE Research Project on Leadership Worldwide*. Grovewell LLC Professional Knowledge Center, [www.grovewell.com](http://www.grovewell.com), accesat online la 29 decembrie 2010
- [3] Zaiț D. (coordonator) (2002). *Management intercultural – valorizarea diferențelor culturale*. Editura Economică, București, p. 83

- [4] Constantinescu D. (2008). *Management – Funcții, Structuri, Procese*. Editura Universitaria, Craiova, p. 408
- [5] Quinn R.E., Rohrbaugh J. (1983) “A special model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis”, *Management Science*, vol 29, nr. 3, pp. 369-373
- [6] Denison D., Janovics J., Young J., Hee J.C. (2006) “Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method”, *Working Paper*, International Institute for Management Development, Lausanne, January 2006
- [7] Denison D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons, New York, p. 5
- [8] Denison D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons, New York, p. 5
- [9] Denison D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons, New York, pp.6-8
- [10] Matthews, 1986 apud A.O., Frunza R (2006). Relația Eficiență Instituțională – Creștere economică din perspectiva economiei neoinstituționale. *Analele Științifice ale Universității „Alexandru Ioan Cuza” Iași*. Tomul LII/LIII, Științe Economice
- [11] Denison D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons, New York, pp. 8-11
- [12] Schein E. H. (2004). *Organizational culture and Leadership*. Ed. Jossey-Bas Publisher, ediția a 3-a, SUA
- [13] Denison D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons, New York, pp. 14-16
- [14] Denison D. R., Haaland S., Goelzer P. (2004). “Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia different from the rest of the world”, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, Nr. 1
- [15] Jones Q., Dunphy D., Fishman R., Larne M și Canter C. (2006). *In great company*. Human Synergistics Australia Pty Ltd., Melbourne, Australia
- [16] Neculăesei A., Tătărușanu M. (2008). Romania – Cultural and Regional differences. *Analele Științifice ale Universității A. I. Cuza*. Tomul LV, Științe Economice
- [17] Bibu N., Brancu L. (2008). Convergences of the Romanian Societal Culture with European Culture Clusters in the Process of European Integration, *Societal Science Research Network*, disponibil online la <http://ssrn.com/abstract=1156343>