

## RESOLVING INTERCULTURAL CONFLICT BY RECONCILING CULTURAL DILEMMAS

### REZOLVAREA CONFLICTULUI INTERCULTURAL PRIN INTERMEDIUL RECONCILIERII DILEMELOR CULTURALE

CZU: 316.722:316.48

DOI: <https://doi.org/10.53486/micg2024.04>

**PÎRLOG Angela,**  
ASEM, Chișinău, Republica Moldova  
e-mail: [angela.pirlog@ase.md](mailto:angela.pirlog@ase.md)  
ORCID: 0000-0003-1137-1555

**Abstract.** *Modern societies, international organizations, people from different countries and cultures have to cope with the contrasting demands of different stakeholders such as: business partners, customers, shareholders, employees, even family members, business and society processes and so on because due to globalization, situations of conflict or misunderstanding inevitably arise in multicultural environments. Cultural dilemmas analyzed through interculturality brings to light the importance of intercultural competence. One of the most popular models used in this context is the one developed by Fons Trompenaars, based on the seven intercultural dimensions and Charles Hampden-Turner, the author of dilemma theory. Thus, the essential components of the process of resolving intercultural conflicts through intercultural competence: recognition or awareness, respect and reconciliation of cultural differences are valid for diverse cross-cultural dilemmas and can be applied to all cultures.*

**Key words:** *dilemă culturală, reconciliere, dimensiuni culturale, conflict cultural, Trompenaars, Hampden-Turner*

**JEL clasificare:** M14

#### INTRODUCERE

În prezent, numeroase elemente care constituie cultura (valori, norme, atitudini, comportamente, mijloace de comunicare etc.) devin globale. În consecință, există o nevoie tot mai mare de înțelegere a varii tipuri și forme de interacțiune între oameni în mediile interculturale, și anume: la locul de muncă, pe parcursul mobilităților academice internaționale, în cadrul unor echipe și proiecte interculturale, în familii, localități multilingve și multiculturale. Acest lucru relevă faptul că oamenii se referă din ce în ce mai mult la diferite valori, norme, modele de comunicare și practici de interacțiune. Uneori, aceste interacțiuni conduc la situații de conflict și incertitudine, stres și evitare a interacțiunii cu reprezentanții altor culturi. De aceea, dilemele culturale analizate prin intermediul interculturalității aduc în vizor importanța competenței interculturale. Unul dintre cele mai populare modele pe care îl vom prezenta în acest articol este cel dezvoltat de Fons Trompenaars, bazat pe șapte dimensiuni culturale și de Charles Hampden-Turner, autorul teoriei dilemelor.

#### CE ESTE O DILEMĂ INTERCULTURALĂ ?

Cuvântul „dilemă” vine din limba greacă și este definit ca fiind „două opțiuni aflate în conflict”. Vorbim despre o dilemă atunci când se pare că ne confruntăm cu o alegere dificilă, care trebuie făcută între două alternative opuse, ambele având avantaje.

Mediul modern, globalizat, este reprezentat de aspectele care definesc deciziile oamenilor din viața lor de zi cu zi, inclusiv cea legată de activitatea economică. Trompenaars susține

„integritatea culturilor” (2020) care “este dificil de abandonat datorită unor caracteristici specifice ale culturilor care sunt greu de modificat”. Anume integritatea menționată împiedică asimilarea unor culturi de altele. Prin urmare, este posibil ca aceste diferențe specifice să ducă la situații de dilemă ce pot genera conflicte interculturale care necesită ajustarea sau rezolvarea problemei sau gestionarea conflictului.

Din soluțiile pe care diferite culturi le-au ales pentru aceste probleme universale (Trompenaars și Hampden-Turner, 2020), putem identifica șapte dimensiuni fundamentale ale culturii (Pirlog, 2017):

- 1) Universalism vs. Particularism: ce este mai important - regulile sau relațiile?
- 2) Individualism vs. Comunitarism: funcționarea în cadrul unui grup sau individual?
- 3) Culturi afective vs. culturi neutre: cum se manifestă emoțiile?
- 4) Culturi specifice vs. culturi difuze: cât de mult este nivelul de implicare?
- 5) Realizarea vs. Atribuirea: “a face/a realiza” sau “a fi/ai se atribui”
- 6) Percepția timpului - importanța trecutului, prezentului și viitorului; Culturi secvențiale vs. culturi sincrone: facem lucrurile unul câte unul sau mai multe lucruri deodată?
- 7) Relația cu natura - control intern vs. control extern: controlăm mediul nostru sau funcționăm (în armonie) cu acesta?

Trompenaars și Woolliams (2010) au dezvoltat un cadru pentru „managerul mileniului” prin combinarea dimensiunilor analizate cu un număr de dileme. Folosind o analiză factorială, ei au redus varietatea comportamentelor la șapte situații specifice de bază care determină o serie de dileme. Toate aceste situații sunt determinate în baza celor șapte dimensiuni interculturale ale lui Fons Trompenaars, ale căror valori diferă de la o cultură la alta.

În continuare, sunt prezentate detaliile despre aceste dimensiuni și dilemele culturale aferente lor. (Trompenaars și Woolliams 2010).

În cadrul dimensiunii **Universalism versus Particularism**, conform Trompenaars și Woolliams 2010, “managementul performant recunoaște, respectă și reconciliază loialitatea față de regulile prestabilite și circumstanțele unice specifice momentului”. În practică, dilemele legate de această dimensiune apar, de obicei:

- ✓ la negocierea, întocmirea și/sau interpretarea contractelor;
- ✓ se pune accent pe globalism sau localism;
- ✓ la implementarea strategiilor low-cost sau celor costisitoare;
- ✓ la stabilirea rolului sediului central;
- ✓ la evaluarea posturilor și recompenselor;
- ✓ la stabilirea regulilor sau la descoperirea excepțiilor.

În situațiile menționate anterior, universalistii tind să treacă cu vederea importanța relațiilor, iar particulariștii nu reușesc să înțeleagă pe deplin importanța regulilor. Această dilemă creează un cerc vicios în care atât universalistul, cât și particularistul găsesc soluții prezentând cel mai bun răspuns. În consecință, nu va fi nici o latură extremă, nici un compromis, ci o sinergie, o îmbinare de valori care ar face ca ambele valori să funcționeze împreună pentru binele ambelor părți.

**Individualism versus Comunitarism** reprezintă extensia în care “un management performant respectă dezvoltarea, implicarea angajaților sau măsura în care întreprinderea și clienții ar putea fi beneficiarii eforturilor lor personale” Trompenaars și Woolliams (2010). De obicei, dilemele culturale în cazul acestei dimensiuni apar atunci când este vorba de:

- ✓ strategii orientate spre profit sau extinderea cotei de piață;
- ✓ drepturi sau îndatoriri;
- ✓ egoism sau altruism;
- ✓ responsabilitatea și/sau grija pentru sine sau pentru ceilalți;
- ✓ idei sau produse originale sau folosirea celor vechi.

În dilema „cine vine primul: **Individul sau Grupul?**” s-au ciocnit, aparent noțiuni ireconciliabile, individualismul și comunitarismul. Se pare că prezentarea unei valori ca soluție la valoarea opusă ar fi varianta de reconciliere. Este necesar să clarificăm faptul că este o greșeală perceperea individualiștilor drept oameni care nu au grijă de comunitate. Reconcilierea depinde de abordarea adecvată care trebuie folosită într-o situație specifică. Trompenaars și Woolliams (2010) presupun că “indivizii să își dorească să devină membri ai unei echipe mai bune, în timp ce apartenența la grup trebuie să-i sprijine ca să devină persoane „individuale” și mai performante”.

În cadrul dimensiunii **Neutru versus Afectiv** un ”management performant recunoaște, respectă și reconciliază modul de a exprima (a arăta sau a controla) emoțiile”. Dilemele interculturale legate de această dimensiune pot apărea din următoarele situații:

- ✓ în cadrul comunicării (verbale, non-verbale etc.);
- ✓ în cadrul negocierilor;
- ✓ exteriorizarea atitudinilor și acțiunilor (detașate sau entuziaste);
- ✓ folosirea pauzelor lungi sau întreruperilor frecvente;
- ✓ comportament de „profesionist” sau de un angajat obișnuit.

Dimensiune **Specific versus Difuz** poate genera dileme interculturale specifice care pot apărea din următoarele:

- ✓ bunăvoința fundamentală sau generală;
- ✓ focusarea spre rezultate sau proces;
- ✓ fapte sau relații.

Trompenaars și Woolliams (2010) susțin că ”un manager performant recunoaște, respectă și reconciliază motivele pentru care statutul este oferit oamenilor”. Dilemele interculturale în cadrul dimensiunii **Statutul obținut sau atribuit** pot apărea din contradicțiile următoarelor concepte:

- ✓ aprecierea performanței sau plata pentru valoare;
- ✓ statutul acordat după obținerea succesului sau cel ce precedă succesului;
- ✓ vânătoare de creiere sau dezvoltarea cadrului instituțional;
- ✓ studierea la instituții de învățământ sau învățarea din experiența vieții.

Un manager performant recunoaște, respectă și reconciliază diferitele **sensuri și priorități acordate timpului**. Dilemele legate de această dimensiune pot rezulta din:

- ✓ sistem de producție foarte rațional, standardizat sau unul just-in-time;
- ✓ menținerea programării și programului rigid sau reprogramarea cu ușurință a proceselor;
- ✓ câștigarea „cursei” cu orice preț sau scurtarea timpului de acțiune.

Un management performant recunoaște, respectă și reconciliază dacă locusul de control, care este expectanța generalizată (Rotter, 1966) ce vizează posibilitatea de a ojunge la obiectivele dorite. Aceasta este gradul în care persoana atribuie comportamentului său o cauzalitate externă (factorii de mediu) sau o cauzalitate internă (propriile decizii) (Pirlog, 2021). Dilemele pot apărea pe următoarele segmente:

- ✓ conducerea prin dezvoltare internă sau receptivitatea la influența exterioară;
- ✓ orientarea de dezvoltare strategică sau orientarea spre fuziune.

## **CE PRESUPUNE RECONCILIAREA UNEI DILEME CULTURALE ?**

În relațiile cu culturi diferite, există mai multe opțiuni/răspunsuri (Trompenaars, 2006) :

✓ **Ignorarea altor culturi.** Un tip de răspuns este acel de a ignora cealaltă orientare (uneori auziți: „Nu există diferențe culturale, noi suntem toți la fel”). În astfel de cazuri, propriul punct de vedere cultural este limitat, stilul decizional este impunerea propriului mod de a acționa, deoarece se crede că valorile proprii sunt cele mai bune. Alte moduri de gândire sau de a face lucrurile nu sunt recunoscute, sau nu există respect pentru ele.

✓ **Abandonarea punctului de vedere.** Un alt răspuns este abandonarea propriei orientări și imitarea băștinașilor. Adoptarea abordării de tipul „când ești la Roma, fă cum Romanii fac”. Astfel

de acțiuni și atitudini vor fi percepute, în mare măsură, drept un comportament de amator. În consecință, alte culturi nu vor avea încredere în inițierea unui parteneriat.

✓ **Compromisul.** Uneori se procedează în favoarea unei părți, altădată se cedează în fața celeilalte. Dar aceasta este o soluție win-lose sau chiar lose-lose. Compromisul nu poate duce la o soluție în care ambele părți să fie satisfăcute - trebuie să se cedeze ceva, ceea ce poate însemna pierderea unei părți din propria identitate.

✓ **Reconcilierea.** Aceasta este o abordare în care cele două puncte de vedere/atitudini/valori opuse pot ajunge să fuzioneze sau să se armonizeze - în care puterea unei extreme este extinsă prin luarea în considerare și acomodarea la cealaltă parte.

Nancy Adler (1991) a înaintat un model, anterior celui propus de Trompenaars și Hampden-Turner, care presupunea rezolvarea situațiilor de conflict cultural în trei etape:

1. Fixarea, caracterizarea și definirea problemei din perspectiva tuturor părților-participante la conflictul intercultural, reprezentanți ai diferitor culturi.
2. Raportarea și explicarea tuturor interpretărilor de către fiecare parte participantă la proces.
3. Dezvoltarea unei sinergii culturale prin intermediul compromisului.

Mult mai avansată și pertinentă se prezintă teoria dilemelor culturale propusă de Ch. Hampden-Turner (2008). Acest model funcționează în tandem cu cele șapte dimensiuni culturale ale lui Fons Trompenaars (2020) în cazul când există o dilemă culturală care poate duce la un conflict cultural, care trebuie rezolvat. În acest sens, în baza dimensiunilor lui Trompenaars sunt identificate dilemele în contextul culturilor naționale specifice și se încearcă să se găsească soluții adecvate situațiilor.

Contextul soluționării dilemelor dezvoltat de Trompenaars și Hampden-Turner (2008) este constituit în baza metodei **reconcilierii**. Modelul de reconciliere a diferențelor admite că “odată ce cineva își poate identifica propriile predispoziții culturale și le poate compara cu cele ale altor culturi, poate fi posibilă rezolvarea/reconcilierea diferențelor cu care se confruntă”. Întrucât reprezentanții diferitor țări intră în contact cu diverse cadre culturale și juridice în activitatea lor socială sau relații de muncă, ei trebuie să facă față unui șir de dileme legate de **standardele vieții și a muncii, practicile de conducere, atitudinea față de mediul înconjurător, corupția, drepturile omului** etc.

În viziunea noastră, pentru soluționarea dilemelor menționate mai sus, este bine să fie luate în calcul acțiunile complexe, la micro și macro nivel de dezvoltare, precum și oferirea de asistență protagoniștilor contactului intercultural în luarea deciziilor și elaborarea unei „armonii a extremelor” (Pirlog, 2021).

În continuare, vom menționa câteva circumstanțe de dilemă care necesită răspunsuri prin intermediul procesului de reconciliere a extremelor culturale:

- Cum putem avea o guvernare/conducere caracterizată de flexibilitate și orientată spre schimbare și îmbunătățire/dezvoltare permanentă și, totodată, să păstrăm un sentiment de siguranță și stabilitate?

- Cum putem face ca membrii companiei și cultura ei organizațională să respecte strategia în așa mod, încât toți angajații companiei să fie la fel de devotați strategiei precum sunt cei care au formulat-o și dezvoltat-o?

- Cum să stimulăm creativitatea, resursele, talentul și energia actualei forțe de munca a companiei ale căror funcții și posturi nu solicită și nu recompensează utilizarea acestor calități?

- Cum putem înțelege clar că dilema dintre “a te comporta dur pentru a obține rezultatele de bază și a fi drăguț cu oamenii pentru a le plăcea” se axează pe o falsă dihotomie?

- Care este calea de creare a unei culturi în care managementul îi tratează pe angajați precum ar fi clienți și le oferă rolul de experți locali?

- Cum să creăm un spirit de echipă și atmosferă de armonie între departamentele și angajații care de mult timp s-au criticat și atacat pe diverse subiecte?

Avantajul abordării teoriei culturale a lui Trompenaars-Hampden-Turner constă în ideea că, spre deosebire de Hofstede (2011), aceasta formulează recomandări concrete și practice privind abordarea de la un pol/extremă a unei dimensiuni la celălalt capăt/extremă (de exemplu, sfaturi concrete pentru individualiști, cum să-i abordeze pe comunitariști și invers). Modelul lui Fons Trompenaars și Hampden-Turner nu doar măsoară, dând o valoare diferențelor culturale din punct de vedere empiric, ci înaintea interpretări și sfaturi practice pentru părțile implicate în interacțiuni interculturale.

Referitor la sursa lor de date, Fons Trompenaars împreună cu Charles Hamden Turner (2008,2020), au elaborat o serie de chestionare care plasează respondenții în situații de dileme culturale în care reprezentanții diferitor culturi oferă soluții specifice pentru reconcilierea acestor dileme. Succesul sau insuccesul interacțiunii cu reprezentanții altor culturi depinde de “gestionarea situațiilor-dilemă în care reconcilierea diferențelor poate fi nu doar dorită, dar și absolut necesară”. Calitatea procesului de reconciliere depinde de disponibilitatea de participare la acest proces și de așa calitate ca, flexibilitate și competență interculturală.

Pentru a surprinde pe deplin acest model, este necesar să aplicăm mai întâi o abordare în trei etape, cunoscută sub numele de cele 3 R's:

**1. Recunoașterea sau conștientizarea:** dezvoltarea conștiinței culturale, adică să știți cine sunteți pe harta interculturală globală, din ce cultură faceți parte. În plus, aceasta este și etapa în care trebuie să recunoașteți și să deveniți conștienți de faptul că există diferențe culturale în interacțiunea internațională.

Relația unde există diferențe în percepții, atitudini, comportamente/interacțiuni duce, deseori la conflicte interculturale. Conștientizarea culturală este sesizarea și înțelegerea stărilor de spirit ale persoanelor ce vin din alte culturi.

Cert este faptul că, nu putem fi niciodată informați și conștientizați 100% despre situația interculturală, dar modelul cultural al lui Trompenaars, cu șapte dimensiuni, este un cadru de referință pentru analiza modurilor în care oamenii percep mediul lor, inclusiv cel social, politic, al afacerilor, la fel și gestionarea acestora. Acest lucru se poate face prin efectuarea unei cercetări documentare, inclusiv prin discuții cu cei implicați în situații interculturale anterioare, preferabil prin identificarea unui coach cultural.

**2. Respectul** este caracteristica ce trebuie dezvoltată prin recunoașterea că majoritatea diferențelor culturale sunt caracteristici ale reprezentanților altor culturi, mai mult sau mai puțin, obligatorii.

Atât conștientizarea, cât și respectul sunt etape imperios necesare pentru dezvoltarea competenței interculturale. Uneori, chiar și eforturile lor combinate sunt insuficiente. Oamenii își pot pune adesea întrebări de genul: „De ce ar trebui să respectăm și să ne adaptăm la cealaltă cultură ?” sau „De ce nu respectă și nu se adaptează la cultura noastră? ”

O altă problemă este cea a empatiei reciproce. De exemplu, se întâmplă că o persoană încearcă să treacă totalmente la perspectiva altei culturi atunci când persoana cu care vine în contact încearcă să facă același lucru. “Culturile, după cum am menționat anterior, au integritate, pe care doar unii din membri ale acestora o vor abandona. Oamenii care își abandonează, se dezic de cultura lor, adesea sunt slabi, cu un nivel înalt de coruptibilitate”. (Pirlog, 2021).

**3. Reconcilierea** este posibilă în momentul când persoana este conștientă de propriile modele mentale și predispoziții culturale, odată ce poate respecta și înțelege că cele ale altei culturi sunt diferite. Astfel, poate apărea întrebarea: De ce s-ar face asta? Pentru că oamenii își propun să creeze valoare, nu doar pentru ei, ci și pentru cei cu care colaborează și împărtășesc valoarea asocierii, parteneriatului, afacerilor etc. Trompenaars menționează (2008) că “procesul de reconciliere duce la un echilibru dinamic între valorile aparent opuse”, care alcătuiesc o dilemă,

noțiune explicată anterior. De fapt, **“reconcilierea are ca rezultat integrarea valorilor prin sinergie, asociația a mai multor componente pentru îndeplinirea aceleiași funcții”**.

Există diferite modalități de a realiza sinergie prin reconciliere:

- prelucrarea, care constă în activitatea în care o dilemă este transformată în două procese;
- contextualizarea, prin decideră ce este textul și ce este contextual;
- secvențierea, prin centralizarea inițială, și mai târziu descentralizare.

Fiecare proces de reconciliere este o succesiune de etape. În cele din urmă, procesul de sinergizare este o modalitate de reconciliere. Sinergizarea se explică cel mai bine prin adăugarea cuvântului „prin” între cele două orientări opuse. Exemplu de sinergie este răspunsul la întrebarea: „Cum putem crește calitatea ofertelor noastre centralizate printr-o mai bună învățare din operațiunile noastre descentralizate?”.

Totodată, în cadrul conflictului intercultural ambele părți ar putea fi dezavantajate. Chiar și compromisul are limitele sale, deoarece în urma unui compromis ambele părți pot să nu obțină ceea ce se-și doreau. Așadar, reconcilierea este metoda preferabilă pentru a face față conflictelor sau neînțelegerilor legate de diferențele culturale.

În baza cercetărilor lui Tompenaars (2006) au fost specificați șapte pași care îi ajută pe participanții la un conflict intercultural să treacă de la starea conflictuală la soluționarea ei:

1. Identificarea dilemei și a titularului acesteia.
2. Reprezentarea grafică a dilemei.
3. Extinderea dilemei: enumerarea argumentelor pro și contra ale fiecărei propuneri.
4. Definirea epitetelor (etichete stigmatizatoare).
5. Reconcilierea dilemei.
6. Identificarea obstacolelor.
7. Elaborarea unui plan de acțiuni și de implementare - plan de acțiune individual și de echipă - identificarea comportamentelor necesare pentru a sprijini acțiunile planificate.

Reconcilierea oferă posibilitate ambelor părți să mențină ceea ce este important pentru ele, dar, în același timp, să recunoască nevoile celuilalt (Trompenaars, 2006).

Angajamentul persoane ce interacționează intercultural trebuie să se bazeze pe o relație de simbioză continuă. Acest lucru este sporit prin gândirea orientată spre câștig mutual (win-win) și focusarea asupra beneficiilor reciproce pentru ambele culturi datorită colaborării.

Recunoașterea diferențelor culturale, adică recunoașterea faptului unde și prin ce suntem diferiți poate fi realizată prin următoarele instrumente:

- ✓ dezvoltarea gândirii globale;
- ✓ legitimizarea diversității;
- ✓ dobândirea de cunoștințe despre alte culturi înaintea și în cadrul procesului de reconciliere;
- ✓ afișarea „acceptării” dacă este cazul.

La fel de importantă este căutarea și identificarea a mai multor asemănări printr-un dialog deschis. Aceasta reliefează conceptele de etnocentrism și relativism cultural. Astfel, atitudinile negative față de alte culturi și/sau grupuri etnice apar din **etnocentrism**, iar atitudinile pozitive sunt rezultatul unei abordări **relativiste**.

Reevaluarea permanentă a procesului de învățare și disponibilitatea pentru viitor este importantă pentru realizarea avantajelor pentru implementarea reconcilierilor și încorporării unei mentalități globale. În context, metodele recomandate ar fi:

- ✓ practicarea învățării bazate pe experiență;
- ✓ utilizarea informației cunoscute;
- ✓ acționarea asupra învățării într-o etapă ulterioară.

În contextul analizat, putem menționa că cele mai bune exemple de folosire a unor soluții pentru problemele general-umane, adoptate de indivizi aparținând la diferite culturi, sunt cele realizate sub îndrumarea unui coach intercultural. În prezent, această practică funcționează la nivel

international. Există deja modele de învățare culturală, de exemplu, modelul de învățare propus de Center for Creative Leadership (<https://www.ccl.org>, 2024) sau modelul de orientare culturală dezvoltat de Thtconsulting (thtconsulting.com, 2024).

## **CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI**

Societățile moderne, organizațiile internaționale, oamenii din diferite țări și culturi trebuie să facă față cererilor contrastante ale diferitelor părți interesate cum ar fi: parteneri de afaceri, clienți, acționari, angajați, procese de afaceri și societate etc., deoarece, datorită globalizării, inevitabil, apar situații de conflict sau neînțelegeri în mediile multiculturale.

Dilemele culturale analizate prin intermediul interculturalității aduce în vizor importanța competenței interculturale. Unul dintre cele mai populare modele este cel dezvoltat de Fons Trompenaars, bazat pe șapte dimensiuni culturale și de Charles Hampden-Turner, autorul teoriei dilemelor.

În general, există trei componente esențiale ale procesului de rezolvare a dilemelor interculturale cu ajutorul competenței interculturale: conștientizarea, respectul și reconcilierea diferențelor culturale. Cercetările extinse din domeniul interacțiunii interculturale, efectuate la nivel mondial, au constatat că este posibil să interacționezi cu succes având opțiuni aparent opuse. Cheia este **reconcilierea, arta de a combina opusele**.

Procesele de reconciliere sunt foarte importante în abordarea și gestionarea interacțiunilor interculturale conflictuale. În lipsa încrederii că reconcilierea este posibilă, conștientizarea problemei poate aduce doar nemulțumire și frustrare. La fel, **conștientizarea** și **respectul** sunt aspecte fundamentale necesare pentru reconcilierea diferențelor culturale. Acest proces se bazează pe: practica gândirii creative; demonstrarea dorinței de a învăța; dialog intercultural.

Acceptarea provocărilor culturilor și transformarea lor în realitate prin simplitate, eliminarea tensiunilor, mai degrabă prin sinergie, decât prin impunere, contribuie la recunoașterea și gestionarea valorilor sau intereselor aflate în conflict.

## **REFERINȚE BIBLIOGRAFICE**

1. Adler, N. J., 1991 International dimensions of organizational behavior, 2nd ed. Boston: PWS Kent Publishing. 1991, ISBN-10: 0534922740
2. Hampden-Turner, Ch. M., Trompenaars F., 2008, Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values
3. Hofstede G., 2011, Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context [online] [Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context \(gvsu.edu\)](#), [citată 15 iunie 2024].
4. Pirlog A., 2021, [Dimensiuni interculturale în managementul întreprinderilor din Republica Moldova. Teză de doctor în științe economice. \(ase.md\)](#) [online] Disponibil: [Dimensiuni interculturale în managementul întreprinderilor din Republica Moldova. Teză de doctor în științe economice. \(ase.md\)](#), [citată 20 iunie 2024].
5. Pirlog, A., 2017, Analysis of the Dimensions of National Culture in the Republic of Moldova According the Fons' Trompenaars and Hampden-Turner's Model. [online] Disponibil: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/161-165.pd](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/161-165.pd) [citată 25 iunie 2024].
6. Rotter, J. B., 1966, General Expectations for Internal Versus External Control of Reinforcement, Psychological Monograph
7. Trompenaars, F., 2006, Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy, [online] , Disponibil: [https://www.researchgate.net/publication/229675456\\_Resolving\\_International\\_Conflict\\_Culture\\_and\\_Business\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/229675456_Resolving_International_Conflict_Culture_and_Business_Strategy) , [citată 12 iunie 2024].

8. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., 2020 Riding the Waves of Culture, ediția a V-a, 2020, Boston: Nicholas Brealey. ISBN 1-85788-176-1.
9. Trompenaars, F., Woolliams P., 2010 A new framework for managing change across cultures. [online]. ISSN: 1479-1811, Disponibil: DOI:10.1080/714023847 , [citat 25 iunie 2024].
10. [Leadership: For All Things Humanly Possible | CCL | Learn More](#), [citat 15 iunie 2024].
11. [Home – Trompenaars Hampden-Turner \(thtconsulting.com\)](#) [citat 15 iunie 2024].