

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Școala doctorală Administrarea Afacerilor I



TEZĂ DE DOCTORAT

Prezentată și susținută public de către autor:

CORINA - GEORGIANA N. ȘERBAN (PĂTRÎNȚAȘ)

Titlul tezei de doctorat:

**IMPACTUL LEADERSHIPULUI ASUPRA SUSTENABILITĂȚII
ORGANIZAȚIONALE**

Conducător de doctorat: Prof. Univ. Dr. CRISTINEL VASILIU

Comisia de susținere a tezei de doctorat:

**Prof. univ. dr. Cristinel Vasiliu (conducător de doctorat) - Academia de Studii Economice din
București**

București, Iulie 2025

REZUMAT

Această teză de doctorat analizează evoluția conceptului de leadership, identificând principalele stiluri de conducere în raport cu impactul asupra sustenabilității organizaționale. Studiul evidențiază de asemenea legătura dintre lider și integrarea factorilor ESG (Factori de mediu, sociali și de guvernanță - Environmental, Social and Governance) punând accent pe principiul evolutiv al caracteristicilor acestora și evoluția către un model al liderului etic, ca răspuns al nevoilor de urmărire a sustenabilității în organizații.’

În prima parte a lucrării, este realizată o cercetare analitică a literaturii de specialitate, în ceea ce privește stilurile de leadership și tranziția de la modele autoritare și tranzacționale, către stiluri de leadership mai flexibile, incluzive și orientate spre transformare. Studiul subliniază faptul că, în contextul actual, liderul autentic, etic și sustenabil devine tot mai relevant. În acest sens au fost analizate caracteristicile, avantajele și provocările fiecărui model, punându-se în legătură cu așteptările ce țin de implementarea sustenabilității. Cercetarea indică faptul că leadership-ul este un concept viu, aflat într-o continuă transformare în timp ce un stil de leadership universal eficient nu există. Succesul constă, de altfel în studierea particularităților organizației, obiectivelor strategice și contextului în care activează și în adaptarea stilului în funcție de acestea.

Un alt rezultat major al cercetării este evidențierea leadership-ului etic ca model al viitorului cinstit și sustenabil, capabil să răspundă nevoilor crescânde din mediul organizațional dar și global. În prezent liderii moderni trebuie să navigheze provocări etice complexe, să promoveze transparență și să adopte decizii bazate pe valori și responsabilitate socială. Studiul de caz realizat în cadrul cercetării înfățișează un model real de implementare a factorilor ESG, care prin țintele asumate și rezultatele intermediare existente, oferă un exemplu practic, pe care organizațiile îl pot analiza și aplica în luarea propriilor decizii din sfera sustenabilității.

Nu în ultimul rând, cercetările cantitative realizate pe baza chestionarului completat de către 249 de respondenți analizează legătura dintre lideri și atitudinea angajaților față de acest concept, concluzionând faptul că liderii sunt cei care percep un impact mai mare al leadership-ului asupra sustenabilității și au un angajament mai ridicat față de sustenabilitate, autenticitatea acestora fiind decisivă în obținerea unei influențe pozitive în rândul angajaților .

Cuvinte cheie: sustenabilitate, leadership, lider, conducere, CSR, ESG

ABSTRACT

This doctoral thesis analyzes the evolution of the concept of leadership, identifying the main leadership styles in relation with the impact on organizational sustainability. The study also highlights the link between the leader and the integration of ESG principles (environment, social, governance) emphasizing the evolutionary principle of their characteristics and the evolution towards a model of the ethical leader, in response to the needs of pursuing sustainability in organizations.

In the first part of the research, an analytical research of the specialized literature is carried out, regarding leadership styles and the transition from authoritarian and transactional models, to more flexible, inclusive and transformation-oriented leadership styles. The study emphasizes the fact that, in the current context, the authentic, ethical and sustainable leader is becoming increasingly relevant. In this sense, the characteristics, advantages and challenges of each model were analyzed, relating them to the expectations and the implementation of sustainability. The research concludes that leadership is a living concept, in continuous transformation and a universally effective leadership style does not exist. Success, moreover, consists in studying the particularities of the organization, its strategic objectives and the context in which it operates and in adapting the style according to them.

Another major result of the research is the highlighting of ethical leadership as a model of the honest and sustainable future, capable of responding to the growing needs of the organizational and global environment. The study emphasizes that modern leaders must navigate complex ethical challenges, promote transparency and adopt decisions based on values and social responsibility.

The case study analyzes a real model of implementation of ESG factors (environmental, social and governance), which through the assumed targets and existing intermediate results, offers a practical example, for organizations to analyze and apply in making their own decisions in the field of sustainability.

Last but not least, the quantitative research conducted based on the questionnaire completed by 249 respondents analyzes the connection between leaders and employees' attitudes towards this concept, concluding that leaders are the ones who perceive a greater impact of leadership on sustainability and have a higher commitment to sustainability, their authenticity being decisive in achieving a positive influence among employees.

Keywords: sustainability, ESG, leadership, leader, management, CSR

CUPRINS

REZUMAT.....	ii
ABSTRACT.....	iii
MULȚUMIRI.....	iv
CUPRINS.....	v
INTRODUCERE.....	1
1. EVOLUȚIA CONCEPTULUI DE LEADERSHIP.....	4
1.1.Considerații generale asupra conceptului de leadership	4
1.2.Stiluri de leadership - de la evoluție la caracteristici	10
1.2.1. Stilul de leadership autoritar sau autocratic	12
1.2.2. Stilul de leadership democratic	13
1.2.3. Stilul de leadership delegativ/ laissez-faire.....	15
1.2.4. Stilul de leadership tranzacțional	18
1.2.5. Stilul de leadership transformațional	20
1.2.6. Stilul de leadership carismatic	21
1.2.7. Stilul de leadership autentic	23
1.2.8. Stilul de leadership serviabil	25
1.2.9. Stilul de leadership de auto-sacrificiu	27
1.2.10. Stilul de leadership incluziv	28
1.2.11. Stilul de leadership partajat/ comun.....	29
1.2.12. Stilul de leadership spiritual.....	31
1.3. Exemple de lideri care au creat noi stiluri de leadership	33
1.3.1. Steve Jobs: co-fondator al Apple Inc.	33
1.3.2. Richard Branson: fondator al Virgin Group.....	34
1.3.3. Indra Nooyi: fost CEO al PepsiCo.....	35
1.3.4. Howard Schultz: fost CEO al Starbucks	36
1.3.5. Jeff Bezos: fondatorul Amazon.....	37
Concluzii privind evoluția stilurilor de leadership.....	38
2. IMPACTUL LEADERSHIPULUI ASUPRA SUSTENABILITĂȚII ORGANIZAȚIONALE	41
2.1. Definirea conceptului de sustenabilitate organizațională.....	42
2.2. Implementarea sustenabilității în mediul organizațional	47
2.3. Metode de măsurare a sustenabilității: factorii de mediu, sociali și de guvernare (ESG).....	51
2.4. Stiluri de leadership în raport cu sustenabilitatea organizațională.....	55
2.5. Conceptul de leadership verde	59
Concluzii privind impactul leadership-ului asupra sustenabilității organizaționale	64
3. STUDIU DE CAZ: IMPACTUL LEADERSHIPULUI ASUPRA IMPLEMENTĂRII FACTORILOR ESG ÎNTR-O MULTINAȚIONALĂ DIN DOMENIUL FINANCIAR	66
3.1. Introducere: implementarea factorilor ESG în organizație	66
3.2. Metodologia cercetării	67
3.2.1. Tipul metodei de cercetare: studiul de caz.....	67
3.2.2. Caracteristicile studiului de caz	67
3.2.3. Relevanța pentru cercetarea în domeniul ESG.....	68
3.2.4. Limitele metodei de cercetare	68
3.3. Obiectivele cercetării	69
3.4. Etape ale cercetării calitative aplicate.....	70
3.4.1. Decizia implementării factorilor ESG in organizație.....	70
3.4.2. Managementul proiectului de implementare a factorilor ESG.....	74

3.4.3. Stabilirea liniei de plecare în proiect.....	78
3.4.4. Stabilirea obiectivelor: unde trebuie să ajungă compania?	80
3.4.5. Documentarea: ghid primar, memo-uri, rapoarte.....	91
3.4.6. Operaționalizarea	93
3.5. Exemplu al unei strategii de aliniere: emisiile absolute de petrol și gaz.....	99
3.5.1. Stabilirea obiectivelor specifice	99
3.5.2. Analiza datelor de studiu.....	100
3.5.3. Metodologia de calcul utilizată	104
3.5.4. Rezultate și interpretări	105
3.5.5. Limitări	106
Concluzii asupra sectorului Petrol și Gaze	106
3.6. Impactul leadership-ului în implementarea proiectului	106
3.6.1. Influența contextului liderului asupra sustenabilității	107
3.6.2. Transformarea modelelor de afaceri	108
3.6.3. Depășirea rezistenței la schimbare	111
3.6.4. Rolul liderilor în implicarea stakeholderilor.....	113
3.6.5. Gestionarea riscurilor și capitalizarea oportunităților	114
3.6.6. Integrarea sustenabilității interconectate în cadrul organizației.....	118
Discuții și concluzii referitoare la studiul de caz	124
4. CERCETĂRI RELEVANTE PRIVIND LEADERSHIPUL ȘI SUSTENABILITATEA	127
4.1. Impactul crizelor social- politice asupra leadership-ului prin prisma inovării, digitalizării și a responsabilității sociale	127
4.1.1. Definirea problemei metodologice.....	128
4.1.2. Abordarea leadership-ului în ceea ce privește inovarea în contextul schimbării	128
4.1.3. Liderii și digitalizarea	129
4.1.4. Impactul leadership-ului asupra responsabilității sociale corporative în contextul crizelor social- politice.....	130
4.1.5. Metodologia cercetării	130
4.1.6. Rezultate și discuții	131
Concluzii referitoare la conducerea în cazul crizelor sociale.....	135
4.2. Conducerea prin dezvoltarea durabilă, direcția către leadershipul viitorului.....	137
4.2.1. Definirea problemei metodologice.....	138
4.2.2. Metodologia cercetării	141
4.2.3. Rezultate și discuții	146
Concluzii referitoare la conducerea prin sustenabilitate	156
4.3. Liderul etic ca model al viitorului sustenabil.....	158
4.3.1. Definirea problemei metodologice – definirea conceptului de lider etic	159
4.3.2. Metodologia de cercetare	162
4.3.3. Rezultate	162
4.3.4. Discuții : Navigarea provocărilor etice și morale cu care se confruntă liderii în capitalismul stakeholderilor.....	164
Concluzii referitoare la liderul etic	166
5. CONCLUZII FINALE	169
Bibliografie	173
Anexe	188
Lista abrevierilor și acronimelor	194
Lista Tabelor	196
Lista Figurilor	197