

## SUSTENABILITATEA SISTEMELOR ORGANIZAȚIONALE – UN POSIBIL MODEL STRATEGIC

pentru obținerea titlului științific de doctor la

Universitatea Politehnica Timișoara

în domeniul de doctorat Inginerie și Management

autor ing. **Gabriela ANTAL (căs. FISTIȘ)**

conducător științific Prof.univ.dr.ing. Anca DRĂGHICI și Prof.univ.dr.ing. George Gustav  
SAVII

luna septembrie anul 2018

Dezvoltarea durabilă transcende limitele naționale și necesită eforturi concentrate și cumulate din partea companiilor și a instituțiilor orientate către profit, dar și organizațiilor non-profit, indiferent de natura activităților acestora; prin urmare toate organizațiile vor trebui să își desfășoare activitățile într-un mod sustenabil, pentru a putea conserva mediul înconjurător și pentru a acționa într-un mod responsabil din punct de vedere social, mai presus de simpla orientare economică.

Este foarte important să înțelegem starea actuală a vieții proprii și a vieții altora precum și starea actuală a planetei. Calea către dezvoltarea durabilă are o dimensiune atât umană cât și materială. Modalitatea prin care oamenii se angajează în procesele ecologice în cadrul orașelor sau regiunilor este extrem de complexă și atât din perspectivă socială cât și ecologică, aceste angajamente nu pot fi interpretate pertinent pe baza unui cadru temporal unic. Două puncte de vedere asupra lumii domină modul nostru de a gândi în prezent. Punctul de vedere economic global este înlocuit în prezent de punctul de vedere global ecologic. Preocupările privind modificările climatice și efectele acestora și dezvoltarea durabilă sunt mai prezente în mijloacele de informare și bineînțeles sunt considerate priorități pentru factorii de decizie (Fistis ș.a., 2015).

În ultimii ani, contextul global marcat de siguranța energetică, instabilitatea prețului combustibililor, emisiile gazelor cu efect de seră precum și achiziționarea materiilor prime din surse sustenabile, etica în comerț și responsabilitatea socială a corporațiilor (Corporate Social Responsibility, CSR) a dus la adoptarea din ce în ce mai răspândită a modelelor de afaceri sustenabile, eficiente din punct de vedere energetic și scăzute în emisii. Divizia pentru Dezvoltare Durabilă a Națiunilor Unite confirmă această reorientare în raportul său din 2010-2011 intitulat „Tendințe în Dezvoltarea Durabilă – În Direcția Consumului și Producției Durabile”. Raportul înregistrează o creștere pronunțată în numărul de companii ce dețin certificări ISO 14001 și ISO 26000 (standardele internaționale privind managementul de mediu respectiv responsabilitate socială). În anul 2016 au fost emise un număr de 1.643.523 certificate la nivel mondial, comparativ cu 1.520.368 în anul precedent, ceea ce reflectă o creștere de 8% a numărului de certificări, dar și o creștere a numărului de consumatori preocupați de aspectele sociale și de mediu. Astfel, cifrele de afaceri generate de produsele Fairtrade au crescut la valoarea de 2,9 miliarde €, în pofida dificultăților economice recente<sup>1</sup>.

Același raport evidențiază adoptarea de către guverne a unor strategii de dezvoltare durabilă, prin instaurarea unor protocoale de achiziții durabile, atât în țările dezvoltate precum și cele în curs de dezvoltare.

<sup>1</sup> Conform ISO. International Organization for Standardization, 2016, disponibil la:  
<http://www.qualitiso.com/iso-survey-2016-certificats-13485-9001/>

Conferința de la Rio+20 a oferit oportunitatea perfectă de a fi critici, de a conștientiza că se poate și altfel, că ne putem redefini și putem gândi așa cum poate nu am făcut-o niciodată. Să fim altruști și nu egoiști, să contribuim la progresul omenirii, dar nu distrugând-o. Grijă față de tot ce ne înconjoară și conștientizarea faptului că nu trăim singuri pe acest pământ sunt preocupări individuale și organizaționale extrem de importante azi.

Progresul economic și tehnologic din ultimii ani a făcut „minuni” în multe părți ale lumii, dar a generat și mult rău, noi probleme pe care unii analiști, manageri sau oameni politici nu le văd sau le evită în discuții, abordări. În acest context, putem afirma că dacă omenirea a ajuns la un nivel de dezvoltare de neimaginat sau imposibil de estimat în trecut, trebuie să aibă capacitatea de conștientizare a situației și de a genera schimbarea, astfel încât traiectoria actuală și progresul să-și urmeze cursul dar cu asumarea responsabilității față de Pământ și celelalte ființe vii de pe planetă. Se impune deci, o reconsiderare a modului în care sustenabilitatea este definită și aplicată la nivel individual și organizațional, la nivelul comunităților locale și al celor regionale, naționale etc.

Schimbarea trebuie să se producă la nivel individual, iar aceasta va conduce la schimbarea grupurilor, iar mai apoi a maselor, a organizațiilor la nivel global. Schimbarea de paradigmă trebuie să aibă loc simultan la toate nivelele societății și ale organizațiilor, printr-o combinație de acțiuni de sus în jos și de jos în sus.

Rezultatele conferinței de la Rio privind Cadrul Instituțional pentru Dezvoltare Durabilă, care sunt evidențiate în raportul publicat după conferința Națiunilor Unite privind Dezvoltarea Durabilă din 20 - 22 Iunie 2012 (Rio+20) furnizează o vedere de ansamblu detaliată asupra traseului parcurs până la acest eveniment istoric, precum și rezultatele conferinței în sine care consideră *dimensiunea dezvoltării sustenabile ca o nevoie continuă de cunoaștere și creștere de cunoștințe pentru dezvoltarea de competențe și mijloace de implementare, evidențiind rolul tehnologiei, în interfața dintre știință și politici, cu focalizare pe nevoia de a facilita politici decizionale informate din punct de vedere al problemelor de dezvoltare durabilă*. Prin prisma acestor afirmații, dezvoltarea de competențe capătă un statut important, împreună cu dezvoltarea resurselor umane, ce include „pregătirea profesională, schimbul de experiență și expertiză, transferul de cunoștințe și asistența tehnică privind dezvoltarea de competențe” (Pisano ș.a., 2016).

Privind dincolo de aspectele economice, care fără doar și poate contribuie definitiv la dezvoltarea unor regiuni, de aspectele sociale sau cele de mediu, care converg foarte mult cu cele sociale, *dezvoltarea sustenabilă este o problemă de etică, de principii și valori născute la nivel de individ*. O lume mai bună, o lume interdependentă, necesită o etică globală.

Drepturile fundamentale ale omului, care nu trebuie puse în discuție care sunt dobândite prin naștere (sau cel puțin așa ar trebui să fie!), trebuie să fie recunoscute ca universale și să fie nediscriminatorii. Responsabilitatea de cetățean al unei urbe trebuie să fie asumată natural și nu să fie transpusă doar dacă se returnează ceva în schimb; întotdeauna trebuie să existe un echilibru între aceste perspective, astfel dezechilibrele majore vor cauza probleme majore.

La nivelul organizațiilor, cultura acestora este foarte mult influențată de valorile și principiile călăuzitoare ale managementului și ale personalului, ceea ce se reflectă în marea varietate de comportamente organizaționale. Dezvoltarea organizațională parcurge diferite etape și performanțele acesteia depind foarte mult de strategia adoptată, de obiectivele pe termen mediu și lung. Gradul de maturitate al unei organizații va crea baza pentru echilibrul dintre sistemele și subsistemele acesteia. Astfel, organizația va fi suficient de conștientă că începe să parcurgă etapele naturale ale dezvoltării sale sustenabile.

Ca urmare, principala întrebare la care trebuie să răspundă cercetările și rezultatele acestora cuprinse în cadrul tezei de doctorat este: *Care este „calea” de urmat pentru succesul implementării dezvoltării sustenabile la nivelul unei organizații?* Desigur că prin cercetările realizate și prezentate în teza de doctorat s-a încercat definirea nu doar a unei „căi”, ci a unui

cadru de evoluție logică și coerentă pro-sustenabilitate (aceasta fiind misiunea cercetătorului, dar și a tezei de doctorat!).

***Obiectivul general*** al cercetărilor doctorale a fost de a caracteriza trăsăturile organizațiilor (văzute ca un „tot unitar”, ca sisteme) din perspectiva dezvoltării lor sustenabile, precum și gradul de maturitate al acestora în ceea ce privește implementarea și utilizarea principiilor dezvoltării sustenabile și care pot conduce la o abordare intrinsecă a managementul sustenabilității operaționale.

Demersul de caracterizare a organizațiilor a urmărit perspectiva trăsăturilor și a valorilor de la nivel managerial individual (de exemplu, lideri ai diferitelor grupuri de muncă din organizații) și care pot influența pozitiv evoluția și dezvoltarea sustenabilă a acestor sisteme socio-tehnic-economic complexe. Astfel, s-a considerat că valorile individuale influențează valorile de la nivel organizațional și definesc cultura organizațională sub auspiciile căreia sistemul se definește și creează valoarea în și pentru comunitate.

***Ideea de bază în fundamentarea cercetărilor pentru concepția unui model de autoevaluare a maturității organizaționale în ceea ce privește implementarea și utilizarea principiilor, conceptelor, modului de comportament pro-dezvoltare sustenabilă a pornit de la necesitatea identificării aspectelor esențiale care ar trebui susținute de o organizație pentru a crea o baza de referință (noțională, de cunoaștere, de operare) care să permită restructurarea obiectivelor strategice și să susțină potențiala schimbare a modelului de afaceri într-unul care integrează dezvoltarea sustenabilă.***

Astfel, ***breșa de cercetare*** identificată este legată de manifestarea unor noi ***paradigme ale dezvoltării sustenabile*** (evoluată din conceptul dezvoltării durabile și azi, conectată spre conceptul economiei circulare sau spre cel al economiei albastre<sup>2</sup> (Pauli, 2010)) ce impun schimbări la toate nivelele managementului organizațional, precum și de ***necesitatea investigării unor aspecte specifice la nivelele proceselor de afaceri și al comportamentului individual*** menite să susțină în mod eficient și eficace schimbarea pro-sustenabilitate. Cercetările au ca bază conceptuală, de referință, modelul Triple Bottom-Line (3BL), iar dimensiunile sale (economică, socială și de mediu) au fost considerate ca având un potențial real pentru a fi echilibrate la nivel organizațional dacă managementul deține un demers, o metodologie și un mijloc de diagnoză a modului de evoluție spre sustenabilitate.

În contextul cercetărilor au fost considerate oportune anumite lămuriri (analize și sinteze) privind unele aspecte specifice de la nivelele proceselor de afaceri și al comportamentului individual, iar aspectele considerate ca având un potențial mare de a fi influențate de responsabilitatea echilibrată (economică, socială și de mediu) au fost orientate spre:

- Aspectele materiale și contextul organizației;
- Valorile individuale și cultura organizațională;
- Imaginea și reputația organizației;
- Nivelul de informare și coordonare internă;
- Managementul (strategic și operațional) organizațional;
- Managementul riscului și a impactului lor potențial;
- Inovarea și potențialul de schimbare (mai ales în ceea ce privește responsabilitatea socială și de mediu).

O parte a cercetărilor prezentate în cadrul tezei de doctorat au fost finanțate prin proiectului internațional „***LeadSUS - Leadership in Sustainability***” (LLP - LdV / TOI / 2013 / RO / 022), pe care l-am conceput, realizat și derulat în perioada nov. 2013 – nov. 2015 (LeadSUS, 2015), în calitate de coordonator.

<sup>2</sup> Blue economy, <https://www.theblueeconomy.org/>

**Obiectivul general** al tezei de doctorat este de a concepe un model novator care să permită evaluarea (diagnoza) nivelului de dezvoltare sustenabilă la nivel organizațional (și care se dorește a fi „suportul esențial” în formularea și implementarea strategiei în domeniu).

Modalitatea de atingere a acestui obiectiv este definită de logica adoptată a cercetărilor (metodologia) interdisciplinare, teoretice și aplicative, și care a avut ca scop evaluarea nevoilor de formare în domeniul managementului sustenabilității (ca o componentă menită să susțină definirea și dezvoltarea bazei de cunoaștere în domeniu), pe de-o parte și concepția, elaborarea modelului novator de evaluare a nivelului de dezvoltare sustenabilă a organizațiilor, pe de altă parte.

Demersul inovativ propus poate fi considerat atât *instrument de diagnoză*, dar și de *predicție* a comportamentului individual și organizațional și are la bază dimensiunile modelului Triple Bottom Line aferente sustenabilității (definit de dimensiunile: economică, socială și de mediu). Mai mult, demersul inovativ a fost testat și validat în cazul a patru organizații din mediul economic real.

Principalele **obiective operaționale** urmărite în cadrul programului doctoral, în vederea realizării cercetărilor descrise în cadrul tezei, au fost:

- **Obiectiv 1:** Cercetarea și construirea unei sinteze bibliografice pe tema managementului sustenabilității organizațiilor, care să constituie nu doar un fundament pentru lucrarea de față, ci și o potențială sursă de studiu pentru viitoarele cercetări și abordări în acest domeniu de cunoaștere și dezvoltare organizațională;
- **Obiectiv 2:** Identificarea și caracterizarea unor abordări aferente managementului strategic al sustenabilității (definirea unui nou model al valorilor individului matur și al „motoarelor” sale comportamentale necesare pentru sustenabilitate, considerând cadrul de dezvoltare organizațională definit de valorile la nivel de individ și la nivel de organizație);
- **Obiectiv 3:** Identificarea și caracterizarea unor abordări în cadrul managementului operațional al sustenabilității;
- **Obiectiv 4:** Identificarea și caracterizarea nevoilor de formare în domeniul managementului sustenabilității, baza creării unui cadru de dezvoltare continuă a resurselor umane în organizația orientată spre performanță și sustenabilitate;
- **Obiectiv 5:** Dezvoltarea unui model (inclusiv a unor metode și mijloace asociate) de (auto-)evaluare a dezvoltării sustenabile la nivel organizațional, ce poate oferi posibilitatea de reorientare strategică, și care include o diagnoză asupra abordărilor interne (atât nivelul strategic, cât și la nivel operațional) pentru echilibrarea responsabilității economice cu cele sociale și de mediu;
- **Obiectiv 6:** Testarea și evaluarea modelului de (auto-)evaluare a dezvoltării sustenabile creat (evaluarea maturității organizaționale în domeniul dezvoltării sustenabile, operaționalizarea procesului de evaluare și vizualizarea imediată a rezultatelor obținute, precum și formularea de recomandări de îmbunătățire a proceselor de afaceri la nivel strategic și operațional, astfel încât dezvoltarea organizațională să conducă la creșterea performanțelor atât la nivel economic, cât și la nivel social și de mediu).

*Logica abordării și soluționării temei de cercetare asociată programului doctoral desfășurat în perioada 2013 – 2018 este prezentată în Fig. 1.0.*

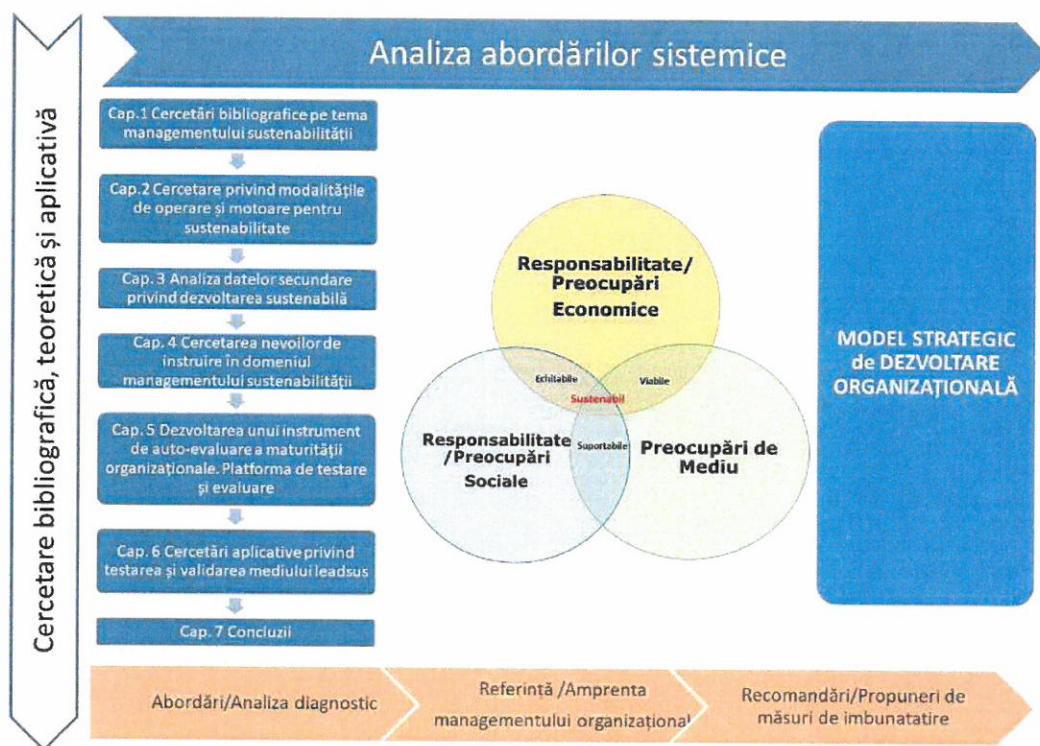


Fig.0.1 Schematizarea logicii abordării și a soluționării tezei

*Structura tezei de doctorat cuprinde un capitol introductiv, 6 capitole dedicate prezentării cercetărilor realizate și a rezultatelor obținute, un capitol final dedicat concluziilor și contribuțiilor originale, o lista bibliografică (cu 156 titluri consultate și citate) și 7 anexe. Teza de doctorat se derulează pe 220 pagini (182 pagini alocate doar descrierii cercetărilor și rezultatelor obținute), demersul de cercetare fiind susținut grafic și sintetic de 75 figuri și 60 tabele.*

Structura lucrării este prezentată în Fig. 0.2, problematica fiecărui capitol fiind convergentă pe atingerea obiectivului general al lucrării, iar detalierea conținutului fiecărui capitol este realizată în continuare.

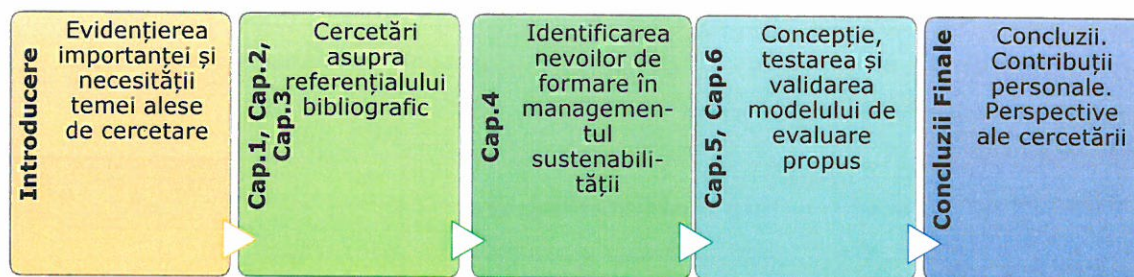


Fig.0.2 Structura tezei de doctorat

În **Capitolul 1**, intitulat „Cercetări bibliografice privind definirea cadrului contextual și conceptual de derulare a cercetării” s-au prezentat o serie de analize și sinteze bibliografice cu privire la conceptul sustenabilității și procesul dezvoltării sale. Dezbateră științifică a fost structurată în șase subcapitole, urmate de concluzii, astfel:

1. Definirea sustenabilității, istoricul conceptului prin panoramarea succesiunii de evenimente, precum și politicile care au marcat tranziția spre actualele obiective și principii de dezvoltare sustenabilă la nivel global (așa cum sunt ele definite și adoptate de Organizația Națiunilor Unite);
2. Inventarul dimensiunilor sustenabilității, din perspectiva a două categorii de modelele (clasice și avansate sau moderne) și care sunt frecvent întâlnite în practica organizațiilor pentru definirea strategiilor de dezvoltare sustenabilă viabile;
3. Prezentarea contextului actual al abordării managementului sustenabilității la nivel organizațional, considerând prioritățile actuale ale acestora și reperatele la nivel european, toate generate de cadrul legislativ, normativ și politic;
4. Prezentarea premiselor și a paradigmatelor în abordarea managementului sustenabilității, cu explicații ale considerentelor aferente diferitelor presiuni la nivel mondial ce reclamă și exercită generarea schimbării la nivel organizațional. Problematika evidențiată a pus accent pe elementele de inovare și de dezvoltare a proceselor organizaționale, precum și absorbția diferitelor concepte relative la etapele de dezvoltare și maturizare aferente organizațiilor și proceselor de afaceri;
5. A fost considerată oportună prezentarea provocărilor dezvoltării sustenabile înregistrate după anul 2015, un inventar al acestora, precum și impactul schimbărilor climatice provocat de acțiunile antropice;
6. În finalul capitolului au fost sintetizate abordările și modalitățile de implementare a standardelor internaționale relative la dezvoltarea sustenabilă, precum și beneficiile adoptării acestora de către organizații (impactul organizațional generat). Au fost panoramate elementele și succesiunea transformărilor în timp ale acestor standarde, dar și aspecte legate de influența exercitată de aplicarea lor asupra procesului de îmbunătățire continuă.

În cadrul *Capitolului 2*, intitulat „*Elemente definitorii ale modelului organizației sustenabile*” s-a realizat o analiză și sinteză a modelelor adoptate de organizații (prezente în practica acestora) relativ la managementul și leadership-ul dezvoltării sustenabile. Problematika acestui capitol a fost structurată în cadrul a două subcapitole, astfel:

1. Analiza și sinteza modelelor de abordare a sustenabilității în cadrul organizațiilor incluzând modelul clasic (viziunea sistemică a organizației), panoramarea elementelor novatoare, distincte introduse de modelele bazate pe valori individuale și modelul în evoluție, ca valorificare superioară a valorilor existente la nivel individual. Astfel, în cadrul prezentării accentul s-a pus pe modelele integrate (holistice) care conduc organizația spre performanță și succes competitiv, simultan cu atingerea unei maturități stabile a dezvoltării sale sustenabile (asigurarea succesului în managementul sustenabilității);
2. Abordarea problematicii și provocărilor actuale pentru leadership-ul pro-sustenabilitate, realizând o sinteză a caracteristicilor comportamentale definitorii ale acestui tip de lider capabil să exercite un management performant al sustenabilității.

*Capitolul 3*, intitulat „*Analiza și sinteza bibliografică privind dezvoltarea sustenabilă a organizațiilor*”, include o cercetare asupra referențialului bibliografic, precum și a unor practici organizaționale și manageriale pentru înțelegerea proceselor întinse, a modalităților de abordare și integrare a conceptelor și principiilor sustenabilității în organizații (inclusiv la nivelul proceselor, activităților de afaceri). Analiza și sinteza realizate au avut în centrul atenției principalele concepte, principii și practici de sustenabilitate aplicate de organizațiile prezentului. O atenție deosebită a fost acordată modalităților de implementare a cerințelor standardelor internaționale relevante și în conexiune cu dezvoltarea sustenabilă, dar și problematicii inovării produselor și serviciilor ce trebuie să devină ecologice, cu impact social

și de mediu minor, deci sustenabile. Astfel, s-au surprins elementele esențiale privind necesitatea schimbării modelului de afaceri, precum și a strategiei organizaționale.

Există o particularitate în abordarea subiectelor aferente acestui capitol, generată de nevoia valorificării imediate a sintezelor și analizelor bibliografice și asupra implicațiilor standardelor și normelor în domeniul sustenabilității. Acest fapt a condus în final, la elaborarea unui cadru conceptual și metodologic (procedural) pentru organizația sustenabilă și care reprezintă sinteza tuturor cercetărilor bibliografice prezentate în capitolele 1, 2 și 3, și anticipează cercetările teoretice și aplicative din capitolele 4, 5 și 6.

În *Capitolul 4*, intitulat „*Cercetări teoretico-aplicative pentru identificarea nevoilor de formare în domeniul managementului sustenabilității*”, au fost evidențiate rezultatele unei cercetări aplicative realizate cu sprijinul financiar al proiectului „*LeadSUS - Leadership in Sustainability*” (LLP - LdV / TOI / 2013 / RO / 022) (LeadSUS, 2015). Cercetarea a fost realizată în anul 2014 și a cuprins un eșantion de subiecți (207 salariați pe poziții manageriale sau nu) din organizații din România (majoritar din Regiunea de Vest)<sup>3</sup>. Metoda de cercetare a fost cea a anchetei, iar instrumentul folosit în investigație a fost chestionarul LeadSUS (Anexa 3 și 4).

Interesul principal privind această cercetare a pornit din dorința de a identifica și caracteriza subiectele sau temele de interes pentru concepția unui potențial program de formare în domeniul dezvoltării sustenabile și al managementului sustenabilității. Prelucrarea statistică a datelor experimentale, rezultate în urma aplicării anchetei (folosind aplicația software PASW solution<sup>4</sup>), a condus la definirea *matricei de instruire* în domeniul sustenabilității ce include, în pachetul de instruire, teme de mare interes pentru grupul de respondenți (angajați în organizații de diferite tipuri și în diferite domenii de activitate) ce au alcătuit eșantionul supus cercetării.

În *Capitolul 5*, intitulat „*Cercetări teoretice privind elaborarea unui model de evaluare a sustenabilității la nivel organizațional*”, a fost sintetizat demersul adoptat și rezultatele obținute în procesul de concepție a modelului LeadSUS. Inițial, au fost prezentate premisele și conceptele de dezvoltare a modelului, metodologiei și mijloacelor asociate acestuia instrumentului, prin considerarea cerințelor aferente procesului de (auto-)evaluare a sustenabilității. S-a stabilit ca rezultatul evaluării să fie asociat unui nivel al maturității organizaționale LeadSUS care să reflecte stadiul atins de aceasta în ceea ce privește implementarea unor practici de managementul sustenabilității. În consens cu rezultatele unui focus grup (consultare cu specialiștii implicați în parteneriatul internațional al proiectului LeadSUS) au fost definite patru nivele de maturitate în ceea ce privește dezvoltarea sustenabilă a unei organizații, astfel: Low LeadSUS, Medium LeadSUS, High LeadSUS și Excellence LeadSUS.

Pentru realizarea transferului modelului în practica organizațiilor, acesta a fost operaționalizat definindu-se o metodologie de (auto-)evaluare și un mijloc suport al calculelor matematice corespunzătoare determinării nivelului de maturitate. Astfel, în cadrul acestui capitol este descrisă și concepția platformei de (auto-)evaluare a sustenabilității organizaționale ce va fi „exploatăată” în cadrul cercetărilor experimentale.

*Capitolul 6*, intitulat „*Cercetări aplicative privind testarea și validarea modelului de evaluare a sustenabilității organizațiilor*”, este dedicat experimentelor realizate cu modelul LeadSUS realizate în cazul a patru organizații care activează în diferite sectoare de activitate și

<sup>3</sup> Eșantionul considerat pentru identificarea nevoilor de formare LeadSUS a cuprins și subiecți din Franța, Slovenia și Austria (68 de chestionare valide au fost eliminate), dar care NU au fost luați în considerare pentru cercetarea doctorală.

<sup>4</sup> Predictive Analytics SoftWare (PASW), <http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss/>

care au dimensiuni diferite. În fiecare studiu de caz experimental realizat, au fost descrise contextul, rezultatele generale obținute prin evaluarea organizației folosind modelul, metodologia și mijlocul LeadSUS create, iar în final au fost formulate câteva recomandări pentru îmbunătățirea nivelului de maturitate (afirmații subiective, ce oglindesc nu doar perspectiva cercetătorului față de situația identificată, dar și pe cea a consultantului în domeniul managementului sustenabilității).

*Capitolul 7 prezintă „Concluzii generale. Contribuții personale. Direcții viitoare de cercetare”.*

Rezultatele cercetărilor întreprinse au fost diseminate în *14 de lucrări/articole științifice* (detaliat în cadrul Anexei 4) publicate în reviste și volume ale unor manifestări internaționale din țară și străinătate, indexate în baze de date internaționale, după urmează: *10 lucrări indexate în baza de date Thomson Reuters (ISI Web of Science); 4 lucrări indexate în BDI* (Springer, ECONPaper). Acestea definesc activitatea publicistică a autoarei prezentei teze de doctorat, dar și modul de implicare a sa în diferite grupuri de cercetare.

### Bibliografie selectivă

1. Albușescu, C. T., Drăghici, A., **Fistiș, G. M.**, & Trușculescu, A. (2016). Does ISO 9001 Quality Certification Influence Labor Productivity in EU-27?. (Proștean G; Seifert R; Pettinger R (Eds.), Proceedings of the 13th International Symposium in Management: Management During and After the Economic Crisis, SIM 2015) Procedia-Social and Behavioral Sciences, vol. 221, pp. 278-286.  
**WOS:000381938100033**
2. Barrett, Richard (2011), New leadership paradigm
3. Baker Mallen (2004), Respectful business blog. <http://mallenbaker.net/article/clear-reflection/definitions-of-corporate-social-responsibility-what-is-csr>. [Interactiv].
4. Basera Neelam (2016), Sustainable Development: A paradigm shift with a vision for future, ISSN: 0975-833X, International Journal of Current Research Vol. 8, Issue, 09, pp.37772-37777, September
5. Bell Wendell, H. Cecil (1999), Organization Development. Prandctice Hall, New Jersey : s.n., p82.
6. Benn Suzanne, Dexter Dumphy, Anrew Griffiths (2014 – third edition), Organisational change for sustainability, ISBN: 978-1-315-81918-1
7. Dale Carnegie (2015), Secretele succesului, ISBN 9786065885325
8. Dale Carnegie, M.A Crom, S.L. Levine (2016), Liderul poti fi tu, Ediția a II-a revizuită, ISBN 9786065881747
9. Draghici, A., **Fistis, G.**, Borca, C., Luminosu, CT. (2014). How We Educate Future Leaders in Sustainability? Chova L. G.; Martinez A.L.; Torres I.C. (Eds.), Proceedings of the 9th International Technology, Education and Developement Conference (INTED 2015) (pp. 6267-6277). **WOS:000398586306041**
10. Draghici, A., Rozman, T., **Fistis, G.** (2015). Leadership in Sustainability - An European Certification and Qualification Initiative. Gomez Chova L; Lopez Martinez A; Candel Torres I. (Eds.), Proceedings of the 7th International Conference on Education and New Learning Technologies (EDULEARN 2015) (pp. 2016-2014). **WOS:000376685702012**
11. Eden, C., Ackermann, F. (1998) Making Strategy: The Journey of Strategic Management, London: Sage Publications



12. Fischer X. et al. (eds.) (2016), Sustainability, Research in Interactive Design (Vol. 4), DOI 10.1007/978-3-319-26121-8\_16, Springer International Publishing Switzerland
13. Fistiş Gabriela, Dr. Caius Luminosu, Aida Szilagyí, Andrei Churican, Prof. Peggy Zwolinski, Dr. Feng Zhang, Dr. Maud Rio, Dr. Guillaume Mandil, Alan ILLah, Dr. Andreas Riel, Dr. Tomislav Rozman, Prof. Anca Drăghici, Dr. Sorin Suciu (2015), Leadership in Sustainability Guide.
14. **Fistis, G.**, Luminosu CT., Borca, C. (2014). Legal Considerations on International Corporate Social Responsibility Standards. In: Abrudan I. (Ed.), Management Between Profit and Social Responsibility, 4th Review of Management and Economic Engineering International Management Conference (pp. 46-51).  
**WOS:000367105500007**
15. GlobeScan & SustainAbility Survey (2016), The 2016 Sustainability Leaders
16. GlobeScan & Sustainability Survey (2017), Evaluating progress towards sustainable development goals
17. Kruse, Kevin (2013), What is Leadership
18. Laloux, Frederick (2014), Reinventing organisations
19. Laloux, Frederick. Reinventing organization.(2014): Nelson Parker, ISBN 978-2-960133-50-9
20. Larson Andrea (2011), Sustainability, innovation and entrepreneurship, ISBN 978-1-4533-1413-5, FlatWorld
21. Moraru, Aurelia (2010), Conceptul de „Valoare”. Dinamica relației dintre valori, atitudini și comportament
22. Pisano Umberto (2016), Eric Mulholland & Gerald Berger. IMPLEMENTATION OF THE 2030 Agenda for SD and the SDGs in Europe. Institute for Managing Sustainability - ESDN office
23. Scott Lucy (2011), Portia Reyes Chronic Power Research Center. CPRC Method Toolbox, cap 2.3.
24. Weerd, Mark de. (2008), The new era of Innovation.