

Andreea CONSTANTINESCU
Institutul de Economie Națională, Academia Română
București, România

COORDONATE ALE MANAGEMENTULUI DEZVOLTĂRII DURABILE DIN PERSPECTIVA CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Keywords

Managementul dezvoltării durabile
Cultură organizațională
Responsabilitatea socială a întreprinderii
New management
Leadership

JEL classification

M14, O43

Abstract

Acest studiu reprezintă o investigație teoretică a mai multor puncte de vedere teoretice care, în viziunea noastră, converg spre validarea premisei care stă la baza demersului de față. Aceasta evidențiază faptul că rolul managerului dezvoltării durabile este crucial pentru orice entitate – fie ea economică sau non-profit – care dorește să se dezvolte asumându-și, pe de o parte, concepțiile responsabilității sociale a întreprinderii și, pe de altă parte, exigențele noului management public. Promovând totodată un leadership al responsabilității globale, managementul dezvoltării durabile conduce în cele din urmă la schimbarea culturii organizaționale în sensul acceptării, la nivelul tuturor straturilor unei întreprinderi, trecerii aprecierii finale a performanței prin filtrul sustenabilității. În plus, având în vedere situația actuală din spațiul socio-economic și etic românesc, considerăm că aplicarea concluziei acestei analize în ara noastră reprezintă o acțiune de stringentă necesitate.

1. INTRODUCERE

Folosit cu o dezinvoltur care a creat anumite rezerve, inclusiv în cercurile academice, conceptul dezvoltării durabile tinde să devină în ultimii ani un remediu universal pentru majoritatea problemelor-cheie cu care se confruntă atât mediul economic, cât și cel social. De aceea, acest studiu își propune să cerceteze evaluatorii în ce măsură managementul dezvoltării durabile este apt să transforme o cultură organizațională – având în cele mai multe cazuri valențe tradiționaliste strict ierarhizate – într-o structură inovativă și deschisă publicurilor, astfel încât acestea să fie stimulate să participe la procesul de educare și formare continuă pe care îl reclamă spiritul dezvoltării durabile.

Plecând de la expunerea datelor fundamentale ale managementului dezvoltării durabile, vom încerca să constatăm în ce măsură responsabilul/managerul dezvoltării durabile dintr-o întreprindere poate valorifica aportul ideatic al teoriei noului management public. Odată reușit acest lucru, responsabilul dezvoltării durabile are posibilitatea să se afirme nu doar ca un specialist responsabil, ci și ca un adevărat lider al nevoii de a schimba mentalitățile în contextul promovării responsabilității sociale a întreprinderii. Prin întrunirea acestor factori care asigură dezvoltarea sustenabilă, cultura organizațională a întreprinderii devine astfel gata să preia sarcina meninerii unui climat de muncă capabil să dovedească în exterior faptul că principiile și valorile sustenabilității au fost interiorizate.

În final, vom analiza acele considerente care fac ca în România managementul dezvoltării durabile să fie pe cât de neglijat, pe atât de indispensabil pentru dezvoltarea pe scară largă a unei culturi organizaționale sănătoase, debarasat de relațiile clientelare. În măsura în care demersul de față se sprijină pe argumente convingătoare, considerăm că susținerea promovării dezvoltării durabile în mod profesionist va conduce – și în cadrul întreprinderilor din țara noastră – nu doar la credibilizarea și eficientizarea măsurilor dedicate asigurării dezvoltării durabile, dar și la acea

transformare benefică a culturii organizaționale, de la care așteptăm miracolul orientării concepției față de muncă a românilor către cea eficientă care se manifestă în condițiile înțelegerii și transmiterii cadrului responsabilității punctuale și a solidarității extinse.

2. EXIGENȚELE MANAGEMENTULUI DEZVOLTĂRII DURABILE

Devenit, într-un ritm debordant, din simplu deziderat, o condiție *sine qua non* pentru orice întreprindere economică, guvern, organizație non-profit sau internațională care se angajează să respecte valorile culturii organizaționale și ale principiilor de afaceri, asigurându-și astfel atât încrederea clienților, cât și ansele de menținere și dezvoltare pe termen lung, dezvoltarea durabilă intră într-o nouă etapă, de la care se așteaptă rezultate concrete, măsurabile prin rezultatele organizațiilor care au optat pentru integrarea acesteia în politicile proprii.

Astfel, despre o organizație care alege să protejeze, susțină și îmbunătățească permanent capitalul uman, natural și financiar pentru viitor, putem spune că este o entitate care își desfășoară activitatea prin prisma dezvoltării durabile, urmînd astfel să aibă o abordare și o perspectivă ce poate susține cât mai bine dezvoltarea afacerii (și) pentru mâine (Gruening, 2001).

Derivat din asimilarea organizațională a conceptului dezvoltării durabile, noțiunea de management al dezvoltării durabile desemnează punerea în practică a principiilor acesteia, accentuate, în special la nivelul Uniunii Europene, de integrarea considerenților de mediu în toate politicile comunitare. În noua paradigmă a tuturor formelor de dezvoltare – impusă de lupta împotriva schimbărilor climatice – dezvoltarea durabilă este mai mult decât preocuparea față de mediu, deoarece are implicații practice în procesul elaborării politicilor publice, reprezentând totodată o provocare pentru modul de organizare al economiei și societății (Strategia UE, 2006).

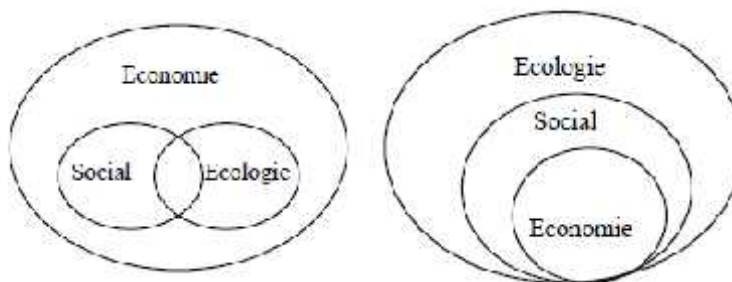


Figura 1. Echilibrarea pilonilor dezvoltării durabile
Sursa: Neamtu B., 2011

În Figura 1 sunt prezentați cei trei piloni ai dezvoltării durabile (Economic, Etic/Social și Ecologic), precum și o posibilă modalitate în care aceștia trebuie echilibrați pentru o cât mai bună asimilare la nivelul întreprinderilor. Datorită incertitudinii legate de modul în care se poate face această echilibrare, există un grad ridicat de flexibilitate în ceea ce privește interpretarea rolului pe care dezvoltarea durabilă îl joacă pe plan organizațional. Modul în care se rezolvă problema integrării celor trei "E" în echilibrarea politicilor firmei, ar trebui să conducă la eliminarea diferențelor majore dintre intenția integrării dezvoltării durabile și punerea sa în practică (Lafferty și Houden, 2003).

Deși se consideră că dezvoltarea durabilă nu poate fi realizată fără principiul integrării celor trei "E", este posibil ca compromisurile cerute de balansarea acestora să ducă la o diluare a aspectelor de mediu. Dintr-un anumit punct de vedere, se poate spune că aspectele de mediu au prioritate în fața celor economice și sociale, dezvoltarea durabilă ducând la o formă mai complexă dar nu neapărat mai eficientă de integrare, cel puțin din perspectiva protecției mediului. În cadrul unor abordări recente din perspectivă ecologică, dezvoltarea durabilă presupune că valorile economice reprezintă doar un sub-set al valorilor ecologice și sociale cu o sferă de cuprindere mai mare (Neamtu, 2011).

2.1. LUCRUL CU UN CONCEPT EXCESIV DE CONTEXTUALIZAT

Până la definitivarea acelor studii care vor putea arăta care este cea mai bună modalitate de echilibrare între planurile dezvoltării durabile, din experiența reieșită sistemele actuale de guvernare nu sunt suficient de capabile pentru a facilita integrarea acestora în toate procesele în care este implicat datorită, în parte, folosirii unor instrumente de lucru tradiționale pentru rezolvarea unor probleme noi.

Astfel, dezvoltarea durabilă este luată în considerare în contextul politicilor regulate, ca un subiect separat iar, în cel mai bun caz, ca parte a unei agende generale de mediu. Cu toate acestea, prin impulsul și exemplul dat de unele organizații, programe și dezbateri, managementul dezvoltării durabile a reușit să depășească inițial de mediu pentru a lansa provocarea unei guvernări bazate pe principii de sustenabilitate, care să poată fi aplicate în contextul tuturor problemelor sociale pe termen lung, fără niciun caracter prescriptiv sau dogmatic (Kemp et al, 2005).

În aceste condiții, cei care supraveghează aplicarea conceptului de dezvoltare durabilă în cadrul organizației, trebuie să orienteze viziunea de dezvoltare a acesteia spre un orizont de tranziție în care este necesară apariția unui cadru normativ (atât intern, cât și extern) capabil să structureze și organizeze procesul de înlocuire a sistemelor nesustenabile existente. În acest mod începe construcția acelor sisteme de guvernare care pot genera modele sociale mai durabile și mai echitabile.

Această necesitate rezidă în faptul că majoritatea sistemelor sociale actuale au blocat această capacitate de inovare necesară pentru a crea un sistem de guvernare pentru sustenabilitate și transformarea managementului dezvoltării durabile într-o politică model care să poată traduce frazele frumoase ale teoriei în practica de fiecare zi (Lamberts, 2007). În esență, fără eliberarea de gravitatea în jurul problemelor de mediu, dezvoltarea durabilă nu va putea obține acel grad de autonomie care să-i permită o integrare eficientă.

2.2. CARACTERUL PUBLIC AL MANAGEMENTULUI DEZVOLTĂRII DURABILE

Pentru managerii publici, imaginea publică este importantă din cel puțin două motive. Primul este că aceasta, odată definită, reprezintă

o înt, un obiectiv pentru a cărei realizare managementul public ar fi în stare să-și vândă sufletul. Al doilea motiv este acela că imaginea publică reflectă gradul de recunoaștere din punct de vedere cantitativ și calitativ de către clienta produselor și serviciilor publice realizate și furnizate, oferind astfel primele semnale asupra direcției în care ar trebui inițiate schimbări, semnale care nu de puține ori sunt ignorate din rațiuni pe care managementul public nu le poate explica în mod convingător.

În schimb, managementul dezvoltării durabile reușește să facă tocmai acest lucru, anume să convingă, de exemplu, o organizație, în cazul în care are de realizat investiții directe în străinătate pentru valorificarea resurselor în circumstanțe favorabile, acționează în mod responsabil și își organizează sistemul de management ca urmare a planurilor de implementare pentru dezvoltarea durabilă. Pentru a nu-și pierde din eficiență, aceste planuri sunt pregătite cu grijă, pentru că acestea să respecte standardele sociale și de mediu din țările în care au fost efectuate. În acest scop, instrumentele economice ale guvernelor au menirea de a descuraja consumul nelimitat de resurse, poluarea continuă și folosirea necorespunzătoare a forței de muncă. În aceste condiții, deciziile companiilor cu privire la dezvoltarea durabilă au devenit parte integrantă din măsurile manageriale strategice, având obiective bine definite și clar justificate (Mihai, 2011).

Având această valență intrinsecă a caracterului său public, managementul dezvoltării durabile, privit din punctul de vedere al organizării firmelor și al managementului acestora, este procedura prin care poate fi utilizat o anumit structură de organizare, în anumite condiții stabilite în prealabil și într-o anumită perioadă de timp. Dezvoltarea durabilă a firmelor în condițiile actuale pleacă de la faptul că aceasta se poate realiza numai dacă firmele pot satisface următoarele cerințe (Vichentie, 2012):

- asigură, prin activitatea lor, o reală protecție a mediului înconjurător;
- au o anumită creștere care, exprimat în procente, este mai mare decât inflația.

2.3. PROFILUL RESPONSABILULUI CU DEZVOLTAREA DURABILĂ

În condițiile importanței și vizibilității

maxime a managementului dezvoltării durabile, cei care dețin această responsabilitate în cadrul companiilor, devin din ce în ce mai cunoscuți și apreciați. De exemplu, într-un studiu comandat în anul 2009 de Grupul Adecco și Universitatea Paris 12, în asociere cu organizații private internaționale, s-a demonstrat faptul că funcția managerială durabilă este deja încorporată în structura și strategia de afaceri a întreprinderilor din Franța (78% dintre respondenți având un serviciu dedicat dezvoltării durabile și 75% dintre directorii de dezvoltare durabilă fiind prezenți în organele de conducere) care au extins direcțiile de dezvoltare durabilă pentru a crea rețele interne de corespondenți. În același timp, managementul dezvoltării durabile dezvoltă parteneriate externe cu diverse companii (inclusiv concurenți) și ONG-uri (Walker, Hills, 2013).

Funcția de manager dezvoltare durabilă a apărut, în cazul Franței, în jurul anului 2002 și a crescut considerabil de atunci, îndeosebi sub presiunea părților implicate și interesate nu numai din domeniul afacerilor, dar și statul, societatea civilă, ONG-uri, consumatori, grupuri de muncă etc. Misiunea celor care ghidează dezvoltarea durabilă în cadrul organizațiilor este aceea de a evalua impactul activităților economice în cele trei aspecte deja discutate ale dezvoltării durabile.

Având rolul esențial de a stabili obiectivele de dezvoltare durabilă pentru organizația sa, managerul pentru dezvoltare durabilă elaborează strategii și planuri de acțiune la toate nivelurile organizației (achiziții, cercetare și dezvoltare, resurse umane, producție etc.) și asigură totodată rolul de comunicator al acțiunilor companiei, acesta devenind astfel un important vector de informare, educare, formare și consiliere pentru tot personalul respectivei întreprinderi.

De asemenea, asigurând interfața între guvern, grupuri industriale și publicul cunoscut și adresat, managerul pentru dezvoltare durabilă devine și un evaluator al gradului în care cultura organizațională este deschisă acceptării responsabilităților ce derivă din asumarea dezvoltării durabile, contribuind inclusiv la îmbunătățirea standardelor internaționale care definesc cerințele pentru a practica această ocupație (Larson A. L., 2000).

Cei care se formează pentru această activitate trebuie nu doar să cunoască bazele dezvoltării durabile ci și să înțeleagă implicațiile acesteia pentru mediu, precum și oportunitățile de afaceri prin care se pot crea premisele unui

impact pozitiv asupra afacerilor companiei, atât pe plan social cât și financiar. Anticipând astfel nevoile concrete ale organizațiilor și tendințele cerințelor de angajare, unelecoli din Franța au integrat deja în curriculumul lor specializarea în dezvoltare durabilă, care se poate obține după o formare de trei sau cinci ani, în funcție de aptitudinile vizate pentru a monitoriza proiectele din domeniu. De asemenea, în Franța există masterate care se pot adăuga cursurilor speciale, cum ar fi cele de: economie, mediu, construcții, agronomie, alimentație, tehnologie, planificare urbană etc. (Orientations, 2013).

3. INTERFERENȚELE MANAGEMENTULUI DEZVOLTĂRII DURABILE CU NOUL MANAGEMENT PUBLIC

Fiind o activitate publică, cu consecințe majore pentru largi categorii de public și, în același timp, de interes global, managementul dezvoltării durabile poate valorifica aportul teoretic adus de concepția Noului Management Public. Acesta nu este doar o etichetă folosită pentru a descrie un tip de cultură managerială care pune accent pe cetățean – devenit, din această perspectivă, client – ci și un sistem care își asumă responsabilitatea deplină pentru rezultatele obținute de organizație. De asemenea, acest concept sugerează alegeri structurale sau organizatorice care promovează descentralizarea controlului printr-o mare varietate de mecanisme alternative de livrare a serviciilor, inclusiv pe piețele furnizării de servicii publice și private concurențe.

Deși exclude în totalitate guvernul de la efectuarea anumitor sarcini, Noul Management Public, are ca miză obținerea unor lucruri făcute mult mai bine și în condițiile promovării unei culturi manageriale orientate spre responsabilitate. Acesta reprezintă totodată un domeniu de reformă care ilustrează necesitatea ca multe dintre principiile dezvoltării durabile să fie preluate de agenții semi-autonome pentru furnizarea de servicii, după modelul din Australia, Canada, Franța, Islanda, Noua Zeelandă, Norvegia sau Anglia (Androniceanu, 2006).

Începând din anii '80, odată cu trecerea spre o nouă paradigmă administrativă, care după un deceniu a ajuns să fie cunoscută sub denumirea de Noul Management Public, a rezultat un nou model bazat pe competiție, descentralizare, o administrație publică mai puțin rigidă, mai destinsă, nu în ultimul rând, mai eficientă. De

asemenea, acesta este caracterizat de schimbări interne în structura departamentelor, comasarea anumitor compartimente din cadrul aceleiași organizații publice și chiar restructurări de personal (Kolk, Mauser, 2002).

Noul Management Public propune nu doar reducerea aparatului birocratic, ci și o nouă viziune asupra indivizilor care, din simpli cetățeni devin clienți ai administrației publice, ceea ce face ca nevoile și solicitările acestora să devină *input* pentru elaborarea politicilor publice. Astfel, gradul de profesionalizare a funcției publice se situează pe un nivel superior, iar motivarea angajaților devine intrinsecă (Petrescu et al, 2010).

Aceste caracteristici se întâlnesc cu cele necesare consolidării managementului dezvoltării durabile, direcțiile de reformă ale acesteia suprapunându-se practic cu cele ale Noului Management Public: dezagregare, competiție și stimularea performanței (Dunleavy et al, 2005). Din acestea derivă necesitatea acțiunilor colective pentru coordonarea contribuțiilor actorilor din sectorul public, privat și voluntar în rezolvarea problemelor macro-sociale, statul renunțând la ocuparea rolului central, instituind parteneriate cu actorii ai sectorului privat și informal în exercitarea guvernării, într-un mod cât mai transparent și evident, sustenabil.

3.1. MODELE DE LEADERSHIP ROMÂNESC ÎN DEZVOLTAREA DURABILĂ

Prin necesitatea îmbinării profesionalismului cu viziunea și asumarea deciziilor importante, în persoana responsabilului/managerului dezvoltării durabile se întâlnesc atât calitățile unui bun manager cât și cele ale unui *leader* autentic. Ca în multe alte domenii, și în cel al dezvoltării durabile ONG-urile din România sunt cele care promovează valorile specifice acesteia. De exemplu, ca parte a Rețelei Europene pentru Promovarea unei Economii Responsabile în Secolul 21, asociația REPER 21 acționează, începând din 2006 când a luat ființă, pentru îmbinarea metodelor eficiente ale Noului Management Public cu acea creativitate socială care poate pătrunde în spațiul public și comunica consumatorului și simplului cetățean, transmițându-i un mesaj militant. Aceste metode creative sunt îmbinate cu metodele convenționale, pentru ca activitățile acestei asociații să capete un fundament de cunoaștere și unul teoretic foarte puternic, cadrul lor de referință fiind cel al Uniunii Europene și al

marilor organizații promotoare ale dezvoltării durabile (Bobârnac, 2012).

Astfel, combinând viziunea și capacitatea inovativă specifică leadership-ului cu principiul fundamental al dezvoltării durabile: "Gânde-te global – acționează local!" – nu doar pe plan teoretic și programatic, ci și în toate aspectele privind eficiența, dezvoltarea, stabilitatea societății, echitatea, dialogul social, protejarea patrimoniului ecologic, conservarea resurselor naturale, evitarea poluării și cultura organizației – managerul dezvoltării durabile transformă obiectivele de eficiență economică, echitate socială și de conservare a mediului ale dezvoltării durabile în responsabilitate asumată din partea organizației pe toate aceste planuri (Dobrea, 2006). Conștient de faptul că reprezintă exemple de bun practică, astfel de organizații, în care viziunea se îmbină cu rigurozitatea profesionalizării, sunt adevărate repere pentru transformarea dezvoltării durabile într-un element de bază al unei culturi organizaționale deschise spre nou.

Pornind de la astfel de considerente, cercetătorii care se ocupă de studiul aspectelor ridicate de problematica sustenabilității, atribuie un rol pozitiv viziunii. Aceasta contestă perspectiva dominantă din trecut dar și din prezent, pentru a-și putea promova acțiunile care pot aduce schimbarea inovatoare. La un nivel mai ridicat, de exemplu, crearea unei economii verzi bazate pe hidrogen, nu ar mai avea nevoie de nenumărate aranjamente birocratice prealabile, ci de o viziune, specifică liderilor, care ar putea ajuta la instaurarea cadrului unei schimbări pe scară largă, extrem de utilă atât pentru gândirea și evaluarea impactului, cât și pentru acțiunile necesare generalizării dezvoltării durabile (Kemp, Martens, 2007).

4. ROLUL DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN AFIRMAREA RESPONSABILITĂȚII SOCIALE A ÎNTREPRINDERII

Plecând de la nevoia satisfacerii acestor obiective specifice ale dezvoltării durabile, companiile implicate în procesul de Responsabilitate Socială a Întreprinderilor (RSÎ) sunt evaluate în funcție de practicile de gestionare a acestor cerințe esențiale. Fiind un concept direct legat de conceptul de dezvoltare durabilă, RSÎ depinde nu numai de voința politică și de mediul economic în general, dar și de fiecare dintre agenții economici și non-

economici în parte (Vogel, Masal, 2012).

Un aspect important al RSÎ îl reprezintă faptul că aceasta reprezintă cel mai evident mod în care dezvoltarea durabilă a reușit deja să schimbe raportarea întreprinderilor la mediul și societate, contribuind prin aceasta la instaurarea unei noi culturi organizaționale. Astfel, din modul în care întreprinderile interacționează cu părțile interesate interne și externe (angajații, clienții, vecinii, ONG-uri, autorități publice etc.), RSÎ nu ar trebui să fie confundat cu simpla activitate de sponsorizare. În timp ce sponsorizarea se desfășoară separat de planul de afaceri al companiei, RSÎ este un domeniu cu mult mai larg, pentru că se aplică în același timp, rolului pe plan social, grijii față de mediul și economisirii resurselor, dar și pe plan mai restrâns, al calității generale a lanțurilor de aprovizionare și subcontractare, bunăstării și sănătății angajaților, amprentei ecologice a companiei și a pe care le și le asumă organizațiile responsabile.

Deși sunt subiecte care au stârnit multe controverse, atât RSÎ cât și dezvoltarea durabilă sunt din ce în ce mai puțin considerate a fi forme sofisticate de manipulare a multinazionalelor și, din ce în ce mai mult o ansă pentru oricare întreprindere de a-și redefini relațiile sale cu societatea civilă și puterea politică. Cu alte cuvinte, aparenta limitare a dreptului de proprietate a acționarilor în favoarea părților interesate, atât la nivel național, cât și la nivel global, pentru ca întreprinderile să-și integreze în mod voluntar preocupările legate de mediu, economie și societate în operațiunile lor curente și în toate interacțiunile lor cu părțile interesate, se compensează din plin cu asigurarea sustenabilității (Caesar, 2013).

Rezultat al cererilor societății civile, RSÎ poate lua mai bine în considerare impactul economiei asupra mediului, lucru care o transformă într-o fațetă a conceptului de afaceri de dezvoltare durabilă, integrând astfel cei trei piloni ai și într-un mod echilibrat. De aceea, dezvoltarea durabilă este adesea asimilat sau chiar confundat cu activitățile de RSÎ. De fapt, politica de dezvoltare durabilă include sau ar trebui să includă acțiunile de RSÎ duse de companii, înănd cont de faptul că aceste acțiuni ar trebui să urmeze și să fie conforme cu politica dezvoltării durabile din organizație. Tocmai de aceea, companiile care au început să integreze principiile de dezvoltare durabilă în activitatea, procesele de afaceri și filozofia lor, impun ca acțiunile de RSÎ susținute să evidențieze

semnificativ componenta de dezvoltare durabil .

La rândul ei, Strategia european asupra RSÎ susține integrarea voluntară de către întreprinderi a obiectivelor sociale și de mediu în activitățile lor comerciale și în relațiile lor cu părțile interesate. Comisia Europeană subliniază că programele de RSÎ contribuie la dezvoltarea durabilă a Uniunii Europene și că acestea au un impact pozitiv asupra gestionării și competitivității întreprinderilor, luând în considerare, în special următoarele aspecte (COM, 2002):

- globalizarea comerțului, ceea ce înseamnă că întreprinderile au activități și responsabilități în străinătate, inclusiv în rile în curs de dezvoltare;

- sensibilizarea consumatorilor cu privire la imaginea și reputația întreprinderilor;

- luarea în considerare a activităților de RSÎ de către instituțiile financiare și investitori, pentru evaluarea factorilor de risc și a succesului întreprinderilor;

- posibilitatea de a folosi activitățile de RSÎ pentru a dezvolta competențele angajaților.

Tabelul 1: Matricea performanțelor de mediu ale întreprinderii

	Intern	Extern
Procese	Sisteme organizaționale	Relații cu partenerii
Rezultate	Respectarea regulilor	Impact de mediu

Sursa: Kolk, Mauser, 2002

În Tabelul 1 se face distincția pe de o parte, între componentele interne și cele externe, iar pe de altă parte între variabilele reprezentate de procese și rezultate. Aceste aspecte ajută la o mai bună alegere a performanțelor de mediu ale companiei. Procesele se referă la aspecte cum ar fi auditul, numărul specialiștilor de mediu, declarațiile de principiu și comunicarea ale organizației. Rezultatele se referă, în mod obișnuit, la date cantitative despre: eliberări de noxe, deversări de elemente toxice, încălcări ale standardelor și legislației de mediu și penalizările aferente. Pentru unele grupuri interesate, cum ar fi consumatorii și angajații, procesele sunt mai ușor de înțeles decât rezultatele, preferate de agențiile de rating și reglementatori (Kolk, Mauser, 2002).

4.1. MODIFICAREA ADN-ULUI ORGANIZAȚIONAL PRIN MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII DURABILE

Chiar dacă este o metaforă menită să scoată în evidență factorii fundamentali ce definesc personalitatea, unicitatea și performanțele organizațiilor, conceptul de ADN organizațional este propus în urma unor numeroase studii de diagnostic organizațional realizate de celebra firmă americană de consultanță și recrutare Booz Allen Hamilton. Conform acestora, prin analogia cu ADN-ul uman care este alcătuit din combinarea a patru tipuri de nucleotide (adenina, guanina, citozina și timina), tot așa și organizațiile sunt fundamentate pe patru tipuri de blocuri:

- Realitatea decizională – cine și ce decide, cum și cât de repede se iau deciziile în organizație;

- Informațiile – cum se măsoară performanța, cum sunt coordonate activitățile și cum se realizează transferul cunoștințelor;

- Factorii motivatori – atât cei financiari cât și cei non-financiari, ce tip de comportamente sunt stimulate;

- Structura de organizare – ca și organizarea reală, efectivă, nu doar cea declarată și afirmată.

Astfel, provocarea fundamentală a managerilor ar fi aceea de a face ca aceste patru blocuri să fie proiectate astfel încât obiectivele și interesele individuale să coincidă cu cele ale organizației. Deși autorii teoriei recunosc că nu există prescripții universale despre materializarea blocurilor astfel încât să rezulte o personalitate ideală, combinarea acestora scoate în evidență armonia ce trebuie să guverneze interacțiunea celor patru componente (Harter, Sova, 2008).

Acestea poartă "genele" a apte profile de personalitate, de tipul: "pasiv-agresiv" (*passive-aggressive*), "pornește la cheie" (*fits and starts*), "supraponderal" (*outgrown*), "supracondus" (*overmanaged*), "exact la momentul potrivit" (*just in time*), "disciplină militară" (*military precision*) și "energic" (*resilient*). Acest model simplu și ușor de înțeles este folosit larg în activitatea de diagnostic organizațional, deși este posibil ca mulți manageri să nu își regăsească propria companie prin intermediul acestui model.

Din perspectiva ADN-ului organizațional, managementul dezvoltării durabile are capacitatea de a modifica componentele

întregului lan "genetic" din cadrul unei organizații astfel încât aceasta să poată construi o nouă structură, în care responsabilitatea manifestată pe toate planurile să fie elementul dominant, necesar schimbării culturii din cadrul organizației.

4.2. DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ DIN PERSPECTIVA MANAGEMENTULUI DEZVOLTĂRII DURABILE

În ciuda faptului că rămâne o intervenție la nivelul componentei umane a organizației ce are ca scop creșterea generală a performanței și eficienței acesteia, dezvoltarea organizațională creează un sistem pe baza dezvoltării resurselor umane, care vizează creșterea pregătirii acesteia, a abilităților de comunicare și interacțiune dintre angajați, prin împuternicire și delegare, care în cele din urmă aduce schimbări benefice în cadrul organizației.

Dincolo de moda generată de privilegierea rolului dezvoltării organizaționale, aceasta a contribuit esențial la ceea ce denumim astăzi "resurse umane", ca funcție organizațională, departament, politici etc., constituind una dintre abordările care au oferit foarte multe analize și explicații privind optimizarea relației dintre om și organizația în care își desfășoară activitatea (Milne et al., 2009). În privința acestui aspect, managementul dezvoltării durabile poate foarte bine completa tabloul general cu realizarea unui *feed-back* benefic adus prin deschiderea sa către clienți și beneficiari, datorat accentului deosebit pus pe funcția comunicării permanente.

Pentru că dezvoltarea organizațională îi propune cu precizie dezvoltarea personalului și a interacțiunilor în cadrul acestuia și implicit optimizarea a ceea ce denumim comunicare organizațională și cultură organizațională, sub acest aspect rolul managementului dezvoltării durabile nu poate fi decât unul extrem de pozitiv. Deși unii cercetători susțin că, din orice unghi am aborda problematica managementului culturii organizaționale, acesta este un obiectiv copleșitor și nu chiar imposibil de atins, noile studii arată că acesta joacă un rol esențial pentru dezvoltarea durabilă a organizației.

Cu toate acestea, este evident faptul că relația dintre dezvoltarea durabilă și cultura organizațională este una biunivocă, având proprietatea acceptării unui schimb, pe care l-am putea caracteriza ca fiind "bilateral avantajos".

Mai mult decât atât, prin acțiunile directe ale companiilor care au înțeles rolul managementului dezvoltării durabile, în ultima vreme, personalul acestora a devenit din ce în ce mai conștient și responsabil, contribuind astfel, prin acțiuni individuale, la eforturile de implementare a practicilor de dezvoltare durabilă, nu doar la activități de responsabilitate socială ci și la clădirea unui nou spirit de solidaritate, propice instaurării unei culturi organizaționale favorabile dezvoltării durabile (Kemp et al., 2009).

5. DEZVOLTAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE PRIN MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII DURABILE

Conceptul de cultură organizațională se referă la tot ceea ce înseamnă standarde colective de gândire, atitudini, valori, convingeri, norme și obiceiuri care există într-o organizație. În componenta culturală putem distinge unele elemente vizibile cum ar fi: comportamente și limbaj comun, ritualuri și simboluri dar preponderent avem componente mai puțin vizibile: percepții și reprezentări despre ce este valoros în organizație, mituri, standarde empirice despre ce înseamnă a munci bine și a te comporta corect, despre "cum se fac lucrurile pe aici" etc. (N. Stăse, 2004).

De asemenea, cultura organizațională se formează datorită interacțiunilor repetate între membrii organizației, a aducerii în comun a credințelor și valorilor indivizilor care o alcătuiesc și există factori modelatori puternici care o particularizează cum ar fi: stilul de conducere și implicit modul de luare a deciziilor, nivelul de formalism, structura de organizare, politicile și know-how-ul și mai toate sistemele care oferă valoare și suport unui anumit tip de muncă și unui anumit tip de comportament (Rossi, 2000).

Mai mult decât atât, se consideră, în general, că intențiile unor manageri de a schimba cultura organizațională din interiorul organizației nu se pot izbi decât de iluzoriu, pentru că această cultură există indiferent de organizație, fiind ceea ce leagă organizația într-un lan de semnificații tacite care oferă în alegeri specifice umane tuturor activităților și proceselor organizaționale. În plus, cultura organizațională este factorul de rezistență cel mai important în orice demers de schimbare, indiferent de anvergura acestuia. Unul dintre factorii principali în construirea

culturii organizaționale, îi datorează existența particularităților interacțiunilor dintre angajați, leadership-ului și calității comunicării organizaționale (N. Stăne, 2004).

Organizațiile ce beneficiază de o cultură managerială puternică, bine conturată, care îi individualizează acțiunile și evoluția în mediul de afaceri, sunt considerate a fi companii cu un anumit "stil", de exemplu: Coca Cola, Johnson & Johnson, Philips etc. Cu toate acestea, în mod aparent paradoxal, managementul dezvoltării durabile trebuie să orienteze cultura organizațională, cu ajutorul culturii manageriale, spre acceptarea cu mai multă ușurință a noilor valori, simboluri, atitudini și comportamente, care reflectă deciziile și acțiunile managementului dezvoltării durabile, în măsura în care este evident faptul că acesta poate asigura dezvoltarea competitivă a organizației.

5.1. DEPENDENȚA CULTURII ORGANIZAȚIONALE DE CULTURA MANAGERIALĂ

În măsura în care managementul dezvoltării este unul defectuos se poate constata oboseala schimbării. Acest fenomen reprezintă o reacție naturală și universală a omului deoarece suntem programați genetic să ne conservăm energia psihică care este consumată în ritm dramatic în situații de incertitudine. Este important de știut că fenomenul nu este atotprezent și necondiționat în orice schimbare. Prin intermediul unei conduceri înțelepte și cu sprijinul unei culturi organizaționale sănătoase și puternice, oamenii se pot adapta psihologic astfel încât schimbările repetate la locul de muncă să facă parte din normalitate. Sunt organizații de succes care instituie ca regulă schimbarea permanentă (Androniceanu, 2003).

Pe de altă parte, se poate considera că managementul dezvoltării durabile tinde spre plasarea culturii manageriale într-o zonă puternic motivațională, în care angajații nu mai sunt obsedați de obținerea performanței, mai mult, de ecoul social al propriei implicări. Orizontul de așteptare al personalului, în condițiile unui management al dezvoltării durabile eficient, nu va mai avea tendința să urmeze neabătut stilul de conducere al organizației, pentru a reflecta personalitatea fondatorilor sau a liderilor puternici, ci va urma deciziile nivelurilor ierarhice dintr-o altă sursă de motivare (Nicolescu, Verboncu, 2007).

Această constă în adâncirea unei culturi organizaționale a responsabilității ce va acționa

în direcția asigurării acelui echilibru dinamic între valorile organizației și valorile membrilor săi, necesar pentru trinderii în cadrul organizației a unor valori și norme de comportament cu efect pozitiv asupra tuturor activităților acestora. De aceea, cultura managerială se comportă, pe de o parte, ca un filtru care încearcă să rețină doar elementele ce adaugă valoare organizației, pe de altă parte, sub influența managementului dezvoltării durabile, ca un vector de multiplicare a unei culturi organizaționale pro-sustenabilitate.

În plus, pentru că dezvoltarea durabilă cuprinde un anumit echilibru între cei trei "E", echilibru care se modifică în funcție de o multitudine de factori, managementul dezvoltării durabile devine un proces de acumulare continuă necesare efectuării acelor reglaje care să pot strezui cultura organizațională dedicată valorilor și intereselor sustenabilității, printr-o permanentă negociere și echilibrare, atât în interior, cât și în exterior.

5.2. MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN TRANZIȚIA SPRE O CULTURĂ SUSTENABILITĂȚII

Pentru instaurarea unei culturi a sustenabilității, ar fi nevoie de o schimbare fundamentală în gândire cu privire la procesul de dezvoltare socială și în consecință, o schimbare fundamentală în modul în care acest proces este organizat. În plus, dezvoltarea durabilă este mai mult decât o necesitate, este o obligație a generațiilor prezente pentru a asigura un viitor generațiilor ce vor urma, atât din punct de vedere ecologic, cât și social și economic (Lamberts, 2007).



Figura 2. Cadrul de gestionare a tranziției organizaționale
Sursa: Loorbach, 2010

Pentru a realiza acest deziderat este necesar influenarea culturii organizaționale prin implementarea managementului dezvoltării durabile în cadrul organizației, ca management de tranziție. În Figura 2 este prezentat cadrul de gestionare a tranziției care oferă baza pentru gestionarea în mod operațional. Cu toate că orice administrare a unei tranziții reclamă un proces unic în felul său, în termeni de context, actori, probleme și soluții, prezentarea schematică a acestui ciclu arată faptul că există un cadru suficient de flexibil pentru adaptare, cu condiția respectării specificităților care asigură funcționalitatea în practica organizațională.

Dintr-o analiză integrată a unui sistem organizațional aflat în tranziție ceteris paribus acceptarea unei noi culturi organizaționale, reiese faptul că dinamica specifică tinde să o reproducă pe cea prezentă în întregul societății. Astfel, prin această analiză, se poate fundamenta o strategie axată, în principal, pe previziune, educație și formare continuă, acceptarea și încurajarea parteneriatelor, pe *lobby*-ul politic și pe combinațiile acestora, în funcție de fluctuația factorilor determinanți.

În condițiile instaurării în cadrul organizației a unui management al dezvoltării durabile puternic, managementul de tranziție se va putea concentra pe nevoile reale și sustenabile ale societății și astfel va putea promova dezvoltarea durabilă din postura de membru al unei rețele de coordonare, din care vor face parte tot mai mulți actori colectivi. Studii exploratorii au descris faptul că managementul de tranziție implică atât o abordare practică, prin învățare, cât și o modalitate persuasivă de a dezvolta atitudini orientate spre inovarea socială. În contextul dezvoltării durabile, perspectiva managementului de tranziție devine una de co-evoluție, oferind managementului dezvoltării durabile posibilitatea de a influența în sens pozitiv, pe de o parte, atât gândirea politică cât și acțiunea guvernării, pe de altă parte, atât cultura managerială cât și cultura organizațională (Kemp et al., 2007).

Pentru a reduce cât mai mult decalajul dintre simpla planificare a managementului tranziției și orizontul schimbărilor fundamentale vizat de managementul dezvoltării durabile, cercetătorii au propus abandonarea strategiilor progresive, deoarece acestea nu sunt în măsură să abordeze deficiențele sistemului care stau la baza problemelor persistente în sistemul culturii

organizaționale. Pentru a elimina decalajul dintre planificarea de sus în jos și cea de jos în sus se folosește modelul olandez al incrementalismului, care a devenit un element util atât de gestionare a tranziției cât și de pregătire pentru schimbare. Acest modelul utilizează dezvoltări inovatoare de jos în sus într-un mod strategic, coordonând nivelurile și promovând auto-organizarea prin noi tipuri de interacțiune și cicluri de învățare, care oferă beneficii de durabilitate (Kemp et al., 2009).

6. SITUAȚIA MANAGEMENTULUI DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN ROMÂNIA

Faptul că, contrar unor previziuni, dezvoltarea durabilă nu a ieșit slăbit de pe urma crizei economice, oferă managementului dezvoltării durabile suportul pentru a menține sau chiar crește această funcțiune din cadrul întreprinderilor. În România există o singură companie (Holchim) care a creat, în 2011, postul de manager dezvoltare durabilă. Acesta are ca sarcină căutarea de soluții inovatoare și eficiente din punct de vedere energetic pentru reducerea emisiilor de CO₂ – reducerea amprentei de carbon fiind un obiectiv al tuturor strategiilor de investiții "verzi". Echipa responsabilă pentru dezvoltare durabilă din cadrul acestei companii a lansat A 6-a Ediție a Raportului de Dezvoltare Durabilă 2009-2010 pentru a prezenta o imagine de ansamblu asupra tuturor activităților companiei și a eforturilor depuse în ultimii ani pentru promovarea unei abordări sustenabile în producție (Holchim, 2009).

6.1. LIMITELE DECIZIONALE ALE RESPONSABILULUI DE MEDIU ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR

Cel mai bun exemplu de implicare socială pentru Holchim îl reprezintă susținerea alăturării standardului ocupațional pentru ocupația "responsabilul de mediu", care este în momentul de față întâlnit în toate societățile comerciale cu activități de posibil impact asupra mediului în sectoare de activitate din domeniile industrie, agricultură, comerț sau servicii. Activitatea desfășurată de responsabilul de mediu cuprinde stabilirea aspectelor, obiectivelor de mediu, propunerea de măsuri pentru rezolvarea problemelor de mediu în scopul protecției

mediului, îmbunătățirea performanțelor de mediu ale organizației. Acesta are de îndeplinit și realizat nenumărate activități prin care sunt protejați factorii de mediu: apă, solul, atmosfera, dar și sănătatea oamenilor (salariile proprii și vecinilor), precum și modul de gestionare a substanțelor chimice și periculoase, a deeurilor și ambalajelor. El trebuie să cunoască procesul tehnologic și utilajele și echipamentele din dotare, pentru a identifica sursele de poluare și punctele de prelevare probe pentru verificarea încadrării în limitele impuse de cerințele legale. Principalele funcții îndeplinite de responsabilul de mediu sunt următoarele (Munteanu, 2006):

- gestionarea actelor normative de mediu;
- elaborarea programului de management de mediu;
- coordonarea procesului de instruire în domeniul mediului;
- elaborarea programului de monitorizare a factorilor de mediu;
- monitorizarea factorilor de mediu.

Obligațiile companiilor în domeniul protecției mediului sunt asumate, conform legislației naționale, de managementul de top. Însă, în funcție de domeniul de activitate al companiei, de amploarea activității, implicit, de impactul produs asupra mediului, responsabilitatea în domeniul protecției mediului variază, chiar dacă toate activitățile economice al căror impact asupra mediului este semnificativ, necesită o coordonare clară, în sensul prevenirii, diminuirii și eliminării, pe cât posibil, a poluării (Vișceanu, 2002).

În companiile autohtone, un responsabil de mediu calificat poate evalua impactul de mediu produs de companie și poate acționa în sensul reducerii și chiar al eliminării acestuia, prin respectarea normelor legale. Se poate ocupa de întocmirea documentației pentru obținerea avizelor de mediu și de transmiterea raporturilor periodice către Agenția de Mediu. De asemenea, își poate asuma realizarea și îndeplinirea de planuri pentru reducerea poluării și chiar implementarea unor sisteme de management de mediu. E important de reținut că responsabilul de mediu trebuie, de multe ori, într-o primă etapă, să se lupte cu inerția din organizație. Inerția se manifestă de la nivelul conducerii, până la cel al personalului de execuție, din cauza lipsei de informații și cunoștințe de specialitate.

Această situație ilustrează cel mai bine faptul că în România companiile mai au de

parcurs un drum destul de lung până la transformarea managementului dezvoltării durabile într-o verigă puternică a organizației. Spre deosebire de ocupația responsabil de mediu – intrat în Catalogul Ocupațiilor din România (COR) în 2007 – și pentru care există deja furnizori de formare profesională, cea de manager dezvoltare durabilă este cel puțin în parte în eleasă, de vreme ce în COR avem înregistrată ocupația: "Manager dezvoltare durabilă pentru mobil sau componente" (?).

6.2 ÎN ELEGEREA IMPORTANTEI MANAGEMENTULUI DEZVOLTĂRII DURABILE

Sfera de competență a directorului de dezvoltare durabilă este direct legată de afacerile companiei sale, deoarece în această intră, printre problemele sociale, și cele legate de: achiziții durabile, investiții responsabile, întocmirea strategiei energetice de răspuns la schimbările climatice, gestionarea sectorului energetic, a apei și consumului de energie electrică, situația deeurilor etc.

În sectorul public, marcat cel mai mult de tarele relațiilor de muncă viciate de paternalism (Heintz, 2005), activitatea responsabililor de mediu este cel mai departe de cea a managerilor de dezvoltare durabilă, dezvoltându-se lipsa de asumare a răspunderii și slaba implicare în stabilirea priorităților de dezvoltare durabilă locală, de cele mai multe ori, dependentă de prioritățile politice ale autorității locale.

Managementul dezvoltării durabile dovedește cel mai bine faptul că, pe măsură ce societatea continuă să se schimbe rapid, soluțiile trecutului nu mai sunt suficiente. Nu există o soluție care să fie valabilă pentru toate rile, astfel că și România ar trebui să folosească reforma pentru a crea instituții publice care să se poată adapta constant la schimbările din societatea noastră și din mediul internațional. În fața provocărilor și oportunităților aduse de globalizare, a evoluției rapide a tehnologiilor, a modificărilor demografice, a creșterii așteptărilor cetățenilor și a competiției din partea sectorului privat, organizațiile trebuie să investească și să continue explorarea și exploatarea a noi mijloace în mod sustenabil (Abaluș, 2003).

Abordare centrată pe managementul dezvoltării durabile



Figura 3. Priorități de dezvoltare durabilă

Sursa: URSUS Breweries, 2010.

Un bun exemplu de înțelegere a importanței managementului dezvoltării durabile îl oferă compania URSUS Breweries. Pentru această companie, dezvoltarea durabilă a devenit o parte integrantă a modului în care își desfășoară afacerea și este considerată o prioritate strategică constantă pentru a crește profitabilitatea operațiunilor într-o manieră sustenabilă. În Figura 3 sunt prezentate cele zece priorități de dezvoltare durabilă pe care această companie le testează și revizuiete constant. Prezentarea lor în mod transparent oferă toate elementele necesare, atât celor interesați cât și companiei, pentru ca aceste elemente să ajute să comunice mai eficient cu partenerii și pe toate paliere, la nivel global și local (URSUS, 2010).

Pentru că ideea de bază a dezvoltării durabile este dată de însuși conținutul său ideatic consistent și perfect operațional, firmele care au în eles capacitatea managementului dezvoltării durabile de a asigura în continuare a capitalului natural complementar creșterii productivității resurselor, își pot gestiona deja resursele regenerabile respectând cele două principii evidente ale dezvoltării durabile (Stoiciu, 2012):

- ratele de recoltare să fie egale cu ratele de regenerare (randament sustinut);
- ratele de emisii de eurilors să fie egale cu capacitățile naturale de asimilare a ecosistemelor în care acestea sunt emise.

7. CONCLUZII

Precaritatea resurselor naturale, schimbările climatice, criza economică și nevoia de prestare a coeziunii sociale au impus includerea preocupării pentru dezvoltare durabilă printre prioritățile agendelor publice și transformarea

acestora într-un obiectiv fundamental al UE. În acest sens, managementul dezvoltării durabile are rolul de a se preocupa de profitabilitatea companiei în condițiile unei abordări integrate a dezvoltării economice, protecției mediului, justiției sociale și, nu în ultimul rând, responsabilității față de viitor.

În urma studiului de față, sperăm, a rezultat faptul că atingerea obiectivelor dezvoltării durabile nu se poate face fără o schimbare de mentalitate a oamenilor și a comunităților, în sensul obinerii capacității de a folosi resursele în mod rațional și eficient, în elegând astfel că prosperitatea depinde și de coeziune socială, în special, de viziunea inovatoare pe care este chemat să o aducă cultura organizațională. Fără îndoială, în final, a unei astfel de reorientări a culturii organizaționale către sustenabilitate, nici obiectivele economice, nici cele de mediu și nici cele sociale ale managementului dezvoltării durabile nu vor putea fi atinse.

Pentru a sublinia acest lucru, au fost evidențiate atât caracteristicile, cât și contextualizările managementului dezvoltării durabile care au arătat necesitatea impunerii unui nou tip de dezvoltare organizațională și de cultură managerială care, cu cât se apropie de exigențele *noului management public*, cu atât devin mai apte să transforme responsabilitatea socială întreprinderii într-un mod de a acționa în mediul lor economic, înănd seama atât de analiza tradițională a costurilor și beneficiilor, cât și de nevoia de a capta încrederea clienților.

Acele organizații care utilizează managementul dezvoltării durabile pentru a se poziționa strategic în mod eficient, nu numai economic, ci și social (așa cum am văzut, de exemplu, din ce în ce mai multe organizații în Franța și foarte puține în România), fac eforturi pentru a comunica faptul că se poziționează

marcant respectând rigorile sustenabilității, folosind din plin în acest sens avantajele managementului dezvoltării durabile pentru companie. Cu toate acestea rămâne problema majoră de a găsi modalitățile concrete de integrare operațională a dezvoltării durabile în cadrul managementului tuturor organizațiilor. Este nevoie de o regândire a managementului dezvoltării durabile cu insistențe pe imaginea de marcă, reputația, riscurile juridice și industriale care să permită o intersecție judicioasă a preocupărilor într-o formă ideală de consens. În timp ce componenta economică reprezintă unul din punctele forte ale dimensiunii globale a managementului dezvoltării durabile, componenta social-cultural-ecologică se constituie ca punctul slab al acesteia (Petrescu, 2008).

Răspunzând cel mai bine atât nevoilor actuale ale companiilor de a-și asuma un rol social distinct, cât și celor pe termen lung ale societății, managementul dezvoltării durabile, în special – așa cum am arătat aici – datorită capacității sale de a-și pune amprenta în mod pozitiv asupra culturii organizaționale, poate răspunde dezideratului dezvoltării durabile într-un mod dorit de speranță, nu doar pentru creșterea economică și progres, ci și pentru alte domenii, precum: sănătatea, educația, speranța de viață și conservarea mediului, pe care managementul dezvoltării durabile tinde să le integreze firesc în politicile companiilor de succes.

Bibliografie

- [1] Abalu O., (2003), Dezvoltarea leadership-ului în administrația publică din România în viitor, *Administrația și Management Public*, Nr.1/2003, pp.94-101, http://www.ramp.ase.ro/_data/files/articole/1_10.pdf;
- [2] Androniceanu A. (2003), Managementul Public, *Editura Economică*, București;
- [3] Androniceanu A., andor A., (2006), Impactul Noului Management Public asupra administrației publice din România *Rev. Administrația și Management Public*, Nr. 6, pp. 13–19;
- [4] Bobârnac C. (2012), Asociația REPER21 este "Non-profit, dar Pro-dezvoltarea durabilă!", *Asoc. REPER* 21, <http://www.societal.ro/ro/comunitate/articole/a-sociatia-reper21-este-non-profit-dar-pro-dezvoltarea-durabila-239.html>;
- [5] Caesar C., (2013), Leading In Context: A Review Of Leadership Styles To Inform School Effectiveness In Small Island States, *European Journal of Sustainable Development* (2013), 2, 1, pp. 109-122;
- [6] Dobrea R.C., (2006), Managementul organizațiilor și răspunderea socială corporativă, *Administrația și Management Public*, Nr.7/2006, pp.89-93, http://ramp.ase.ro/_data/files/articole/7_12.pdf;
- [7] Dunleavy, P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J., (2005), New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, JPART 16, pp.467–494;
- [8] Gruening G., (2001), Origin and theoretical basis of the New Public Management (NPM), *International Public Management Journal* 4/2001, pp.1–25; www.ipmn.net/.../52-origin-and-theoretical-basis-of-the-New-Public-Management;
- [9] Harter G., Sova A., (2008), Going Green, *Booz & Company*, <http://www.booz.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/going-green>;
- [10] Heintz M., (2005), Etica muncii la români, *Ed. Curtea Veche*, București;
- [11] Kemp R., Loorbach D., Rotmans J., (2009), Transition management as a model for managing processes of co-evolution towards sustainable development, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 14:1, pp.78-91, <http://dx.doi.org/10.1080/13504500709469709>;
- [12] Kemp R., Martens P., (2007), Sustainable development: how to manage something that is subjective and never can be achieved?, *Sustainability: Science, Practice, & Policy Fall 2007*, Vol. 3, Issue 2, pp. 7-14, <http://ejournal.nbii.org>;
- [13] Kemp, R., Parto, S. și Gibson, R. B. (2005), Governance for sustainable development: moving from theory to practice, *International Journal of Sustainable Development*, Vol. 8, No. 1/2, pp.12–30, [http://kemp.unu-merit.nl/pdf/IJSD%208\(1\)%2002%20Kemp%20et%20al.pdf](http://kemp.unu-merit.nl/pdf/IJSD%208(1)%2002%20Kemp%20et%20al.pdf);
- [14] Kolk A., Mauser A., (2002), The evolution of environmental management: from stage models to performance evaluation, *Business Strategy and the Environment*; Jan/Feb 2002; 11, 1; pp. 14-31;
- [15] Lafferty, W. M. și Houden, E., (2003) "Environmental Policy Integration: Towards an Analytical Framework", *Environmental Politics*, 12(3) pp. 1-22;
- [16] Lamberts, S.W.J., (2007), Transition Management. New mode of governance for sustainable development, Erasmus Universiteit Rotterdam, <http://repub.eur.nl/res/pub/10200/proefschrift.pdf>;
- [17] Larson A. L., (2000), Sustainable innovation through an entrepreneurship lens, *Business Strategy and the Environment*; Sep/Oct 2000; Issue 5; pp. 304-317;

- [18] Laval C., Lochot M., (2010), Management par la valeur et développement durable: un apport pour les collectivités locales, *Revue française de Gestion Industrielle - Vol 17, 7/2010*, pp.11-23, http://www.knowlence.com/fr/publications/management_valeur.pdf;
- [19] Looibach D., (2010), Transition management for Sustainable Development: A Perspective, Complexity-Based Governance Framework, *Governance, Volume 23, Issue 1, January 2010*, pp. 161–183;
- [20] Mihai C., (2011), Sustainable development policies impact on foreign direct investment, *The Annals of The "tefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration Vol. 11, No. 2(14), 2011*, pp.136-142, <http://www.seap.usv.ro/annals/ojs/index.php/annals/article/view/420/433>;
- [21] Milne J.M., Tregidga H., Walton S., (2009), Words not actions! The ideological role of sustainable development reporting, *Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 22 No. 8, 2009*, pp. 1211-1257, www.emeraldinsight.com/0951-3574.htm;
- [22] Munteanu C., coord, (2006) Standard ocupa ional pentru: Responsabil de mediu, *ANC*, http://www.anc.gov.ro/uploads/SO_Phare_H/SO_Phare_H1/SO_Responsabil%20mediu_00.pdf;
- [23] N stase M., (2004), Cultura organiza ional i managerial , *Curs universitar ASE*, <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=325&idb=>;
- [24] Neam u, B. (2011), Dezvoltare durabil , în Florescu M., Balogh M., Neam u B., Balogh N. (Ed.), Managementul proiectelor. Dezvoltare durabil . Suport de curs, *Universitatea Babe -Bolyai Cluj-Napoca*, pp.99-118, <http://www.apubb.ro/>.pdf;
- [25] Nicolescu O., Verboncu I. (2007), Managementul organiza iei, *Editura Economic , Bucure ti*;
- [26] Petrescu I., (2008), Dimensiunea global a managementului dezvolt rii durabile, *Editura Funda iei România de Mâine, Bucure ti, 2009*;
- [27] Petrescu M., Popescu D., Barbu I., Dinescu R., (2010), Public Management: Between the Traditional and New Model , 2010, *Rewiev of International ComparativeManagement, Vol. 11*, pp. 408–415;
- [28] Pricopie R., (2010), Participarea public . Comunicare pentru dezvoltare durabil , *Ed. Comunicare.ro, Bucure ti*;
- [29] Rossi M.S., Szejnwald S.B., Baas, L.W., (2000), Leaders in sustainable development: how agents of change define the agenda, *Business Strategy and the Environment; Sep/Oct 2000*; 9, 5, pg. 273-276;
- [30] Stoiciu A., (2012), "E-Guvernare pentru Dezvoltare Durabil ", *Institutul de Management i Dezvoltare Durabil* , <http://www.imdd.ro/blog/subgrupul-onu-c7-egovernare-dezvoltare-durabila>;
- [31] Vichentie M., (2012), Managementul dezvolt rii durabile, Promovarea culturii antreprenoriale i formare antreprenorial în mediul de afaceri din jude ul S laj, *POSDRU 2007-2013*, <http://www.ccisalaj.ro/proj/modul9.pdf>;
- [32] Vl sceanu M., (2002), Organiza iile i cultura organiz rii, *Ed. Trei, Bucure ti*;
- [33] Vogel R., Masal D., (2012) Publicness, Motivation, and Leadership: The Dark Side of Private Management Concepts in the Public Sector, *Administration And Public Management, 19/2012*, http://www.ramp.ase.ro/en/_data/files/articole/2012/19-01.pdf;
- [34] Walker R.M., Hills P., (2013), Partnership Characteristics, Network Behavior, and Public- ness: Evidence on the Performance of Sustainable Development Projects, *International Public Management Journal, 15:4*, pp. 479-499, <http://dx.doi.org/10.1080/10967494.2012.7610>.
- [35] ***, (2006), Strategia privind Dezvoltarea Durabil a Uniunii Europene revizuit , Bruxelles, 2006, *Consiliul Uniunii Europene*, http://strategia.ncsd.ro/dbimg/27_fisiere_fisier.pdf;
- [36] ***, (2009), Raport de Dezvoltare Durabil 2009-2010, *Holchim*, http://www.holcim.ro/fileadmin/templates/RO/doc/SD_Reports/Romana/Holcim_SD_Report_2009-2010.pdf;
- [37] ***, (2010), Raport dezvoltare durabil 1 aprilie 2010 – 31 martie 2012., *URSUS Breweries*, <http://www.ursus-breweries.ro/responsabilitate>;
- [38] ***, European Commission (2002), Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development [COM(2002) 347 final];
- [39] ***, Orientations (2013), Ghid de formation en alternance, *Goupe IDECOM, Paris, Magazin online*, <http://www.e-orientations.com/metiers/manager-de-developpement-durabl>;

Biografie

Andreea Constantinescu este doctorand i cercet tor tiin ific (CS) în cadrul Departamentului de Dezvoltare Durabil al Institutului de Economie Na ional . Activitatea sa de cercetare cuprinde subiecte de dezvoltare

regional , dezvoltarea structurii IMM i
economia mediului. Lucrez în proiecte de
cercetare i public articole tîn ifice pe

subiecte legate de infrastructura IMM, legisla ie
de mediu european etc.