

IMPLICAȚIILE LEADERSHIPULUI ÎN UTILIZAREA INTELIGENȚEI ARTIFICIALE ÎN COMPANII

The Role of Leadership in the Use of Artificial Intelligence in Companies

Oprina Ana-Maria

Facultatea de Business și Turism, anul 1
oprinaana20@stud.ase.ro

Coordonatorul lucrării

Prof. univ. dr. Săseanu Andreea

Rezumat: Lucrarea analizează implicațiile leadershipului în adoptarea și utilizarea inteligenței artificiale (AI) în companii, într-un context marcat de dezvoltarea fără precedent a tehnologiei. Obiectivul studiului este de a evidenția rolul liderilor în facilitarea adoptării, implementării și utilizării eficiente a tehnologiilor AI la nivel organizațional. Cercetarea adoptă o abordare calitativă, datele fiind colectate prin interviuri individuale realizate cu un eșantion de 10 lideri din companii aflate în proces de adoptare sau utilizare a AI. Analiza datelor colectate susține cele patru ipoteze formulate, sugerând că leadershipul influențează pozitiv adoptarea AI, contribuie la reducerea rezistenței angajaților la schimbare, favorizează o utilizare responsabilă a tehnologiei și că există o corelație între încrederea liderilor în AI și nivelul de integrare al acesteia în organizație. Concluziile indică faptul că integrarea AI se produce preponderent prin inițiativa informală a liderilor, mai degrabă decât prin strategii organizaționale formalizate, utilizarea rămânând concentrată pe eficiența operațională.

Cuvinte cheie: leadership; inteligență artificială; transformare digitală; cercetare calitativă

Abstract: This paper examines the implications of leadership in the adoption and use of Artificial Intelligence (AI) within companies, in a context marked by the unprecedented development of technology. The objective of the study is to highlight the role of leaders in facilitating the adoption, implementation, and effective use of AI technologies at the organizational level. The research employs a qualitative approach, with data collected through individual interviews conducted with a sample of 10 leaders from companies in the process of adopting or using AI. The analysis of the collected data supports the four proposed hypotheses, suggesting that leadership positively influences AI adoption, contributes to reducing employee resistance to change, encourages the responsible use of AI, and suggests a correlation between a leader's trust in AI and the level of its integration within the organization. The findings indicate that AI integration occurs predominantly through the informal initiative of leaders, rather than through formalized organizational strategies, with usage remaining concentrated on operational efficiency.

Keywords: leadership; artificial intelligence; digital transformation; qualitative research

Clasificare JEL: O33, M12, M15

Clasificare REL: 19G, 18D, 14C

1. Introducere

Transformarea digitală reprezintă una dintre cele mai importante tendințe ale economiei contemporane, fiind accelerată de dezvoltarea și integrarea tehnologiilor bazate pe inteligență artificială (AI). În ultimii ani, AI a devenit un factor esențial în optimizarea proceselor organizaționale, contribuind la creșterea eficienței, automatizarea activităților și îmbunătățirea procesului decizional (Maldonado-Canca et al., 2024).

De la aplicații în producție și logistică până la utilizări în marketing și management strategic, AI redefineste modul în care companiile creează valoare și își mențin avantajul competitiv. În plus, evoluțiile recente din domeniul inteligenței artificiale generative evidențiază o schimbare semnificativă în natura muncii și a interacțiunii om-tehnologie, permițând nu doar automatizarea sarcinilor, ci și co-crearea de conținut și soluții complexe (Feuerriegel et al., 2024).

Aceste transformări implică oportunități semnificative, dar și riscuri și provocări legate de etică, încredere, securitate și adaptare organizațională. În acest context, leadershipul devine un factor determinant în adoptarea și utilizarea eficientă a AI. Liderii nu doar decid implementarea tehnologiilor, ci influențează cultura organizațională, gestionează rezistența la schimbare și stabilesc direcția strategică a organizației (Jerab și Mabrouk, 2023).

Percepțiile liderilor influențează semnificativ deciziile privind adoptarea AI, fiind afectate de factori precum încrederea în tehnologie, costurile de implementare și anxietatea asociată utilizării acesteia (Maldonado-Canca et al., 2024).

Prezenta lucrare își propune să analizeze rolul leadershipului în utilizarea inteligenței artificiale în companii, printr-o abordare calitativă bazată pe interviuri realizate cu lideri din diverse domenii de activitate. În concordanță cu caracterul exploratoriu al cercetării, studiul urmărește să răspundă următoarelor întrebări de cercetare: Cum descriu liderii propriul rol în facilitarea adoptării și utilizării inteligenței artificiale în cadrul organizațiilor? Răspunsul la această întrebare contribuie la înțelegerea modului în care liderii percep oportunitățile, provocările și responsabilitățile asociate integrării tehnologiilor AI în mediul organizațional.

2. Analiza literaturii de specialitate

2.1. Leadershipul și stiluri de leadership în era digitală

Leadershipul reprezintă unul dintre cele mai complexe și studiate fenomene în managementul modern, fiind definit ca un proces de influențare socială prin care liderul caută participarea voluntară a subordonaților pentru atingerea obiectivelor comune (Nanjundeswaraswamy și Swamy, 2014).

Leadershipul nu se mai rezumă doar la simpla exercitare a autorității, ci presupune capacitatea de a inspira, motiva și ghida echipa prin viziune și carismă (Barbu, 2024). Această perspectivă este susținută și de Bolden (2004), care subliniază că leadershipul este un concept multidimensional, adesea distins de management prin accentul pus pe valori, schimbare și autoritate informală, spre deosebire de managementul axat pe procese și control.

Eficacitatea unui lider este strâns legată de stilul de leadership adoptat, acesta având un rol vital în determinarea performanței angajaților și în succesul general al organizației (Iqra și Tahir, 2025). Stilurile de leadership sunt clasificate în funcție de modul în care este utilizată autoritatea și cum sunt implicați angajații în procesul decizional.

Stilul autocratic sau autoritar se caracterizează prin centralizarea puterii, unde liderul ia decizii unilaterale, fără a consulta echipa (Bwalya, 2023). Deși acest stil poate asigura o execuție rapidă în situații de criză, pe termen lung acesta tinde să genereze fenomenul de micromanagement, reducând autonomia și motivarea subordonaților (Gavrila și Gal, 2024). Mai

mult, stilul autoritar poate influența negativ performanța dacă nu este echilibrat de o viziune clară (Barbu, 2024).

În contrast, stilul democratic sau participativ promovează implicarea activă a angajaților în luarea deciziilor. Acest stil este recunoscut pentru capacitatea sa de a îmbunătăți satisfacția la locul de muncă și de a stimula creativitatea, liderul acționând ca un facilitator (Bwalya, 2023). Gavrilă și Gal (2024) subliniază că un lider democratic reușește să influențeze în mod pozitiv motivarea și performanța, oferind angajaților un grad ridicat de autonomie. Totodată, leadershipul participativ este esențial în managementul inovației, facilitând schimbul de idei și colaborarea (Kesting et al., 2015).

Leadershipul transformațional se concentrează pe schimbarea valorilor și credințelor angajaților, inspirându-i să depășească propriile interese pentru binele organizației (Nanjundeswaraswamy și Swamy, 2014). Acești lideri utilizează influența idealizată și stimularea intelectuală pentru a conduce schimbarea (Bwalya, 2023).

O direcție diferită este oferită de leadershipul servant, unde rolul liderului se schimbă vizibil. Accentul nu mai este pus pe autoritate, ci pe sprijinul și dezvoltarea echipei. Ideea că liderul creează condițiile în care ceilalți pot performa devine tot mai relevantă în organizațiile cu structuri mai flexibile (Bwalya, 2023).

Leadershipul tranzațional se bazează pe un sistem de recompense și sancțiuni pentru a asigura conformitatea și atingerea obiectivelor stabilite (Iqra și Tahir, 2025).

Liderii joacă un rol crucial în gestionarea schimbării și modelarea culturii organizaționale. Musaigwa (2023) susține că, într-un mediu de afaceri dinamic și marcat de avansul tehnologic, aceștia sunt cei care trebuie să navigheze rezistența la schimbare și să asigure supraviețuirea organizației. Liderii acționează ca arhitecți culturali, definind și comunicând valorile de bază care aliniază comportamentele angajaților cu obiectivele strategice (Jerab și Mabrouk, 2023).

Leadershipul eficient nu se limitează la planificarea schimbării, ci presupune susținerea activă a angajaților și implicarea directă a liderilor în procesul de transformare, prin comunicare continuă și exemplu personal (Musaigwa, 2023). Astfel, stilul de leadership ales nu afectează doar productivitatea imediată, ci și capacitatea de adaptare pe termen lung a întregului sistem organizațional.

Totodată, nu există un stil unic care să funcționeze în toate situațiile. Eficiența leadershipului pare să depindă mai mult de capacitatea de adaptare decât de fidelitatea față de un anumit model (Gudea, 2017). Liderii care reușesc să alterneze între stiluri, în funcție de nevoile echipei, sunt cei care gestionează mai bine schimbarea. Într-un mediu în care lucrurile evoluează constant, rigiditatea devine un dezavantaj.

2.2. Inteligența Artificială și influența acesteia asupra proceselor de leadership

Înainte de a analiza influența inteligenței artificiale asupra proceselor de leadership, este util să clarificăm ce înțelegem prin acest concept. Xu et al. (2021) descriu inteligența artificială ca pe un domeniu al științei informatice dedicat construirii de sisteme capabile să reproducă funcții cognitive specifice umane, precum capacitatea de a înțelege mediul înconjurător, de a trage concluzii logice, de a asimila informații noi sau de a anticipa evoluții viitoare. Cu alte cuvinte, nu este vorba despre simple instrumente de calcul, ci despre sisteme proiectate să relice modul în care oamenii gândesc și acționează. Pornind de la această perspectivă, integrarea AI în mediul organizațional depășește sfera unei simple modernizări tehnice, reprezentând o transformare profundă a proceselor cognitive și decizionale, cu implicații directe asupra modului în care liderii înțeleg, adoptă și valorifică aceste tehnologii în activitatea companiilor.

Inteligența artificială a început să fie utilizată din ce în ce mai frecvent în organizații, însă impactul ei nu se limitează la automatizarea unor sarcini. În special în cazul inteligenței

artificiale generative, schimbarea este mai vizibilă, deoarece aceste sisteme pot produce conținut și pot susține procese care, până recent, erau realizate exclusiv de oameni (Feuerriegel et al., 2024).

În practică, decizia nu mai aparține exclusiv omului, dar nici nu este complet transferată tehnologiei. Conceptul de colaborare între om și inteligența artificială devine tot mai relevant. Jarrahi (2018) descrie această relație ca pe o formă de simbioză: sistemele oferă analize și recomandări, iar liderul rămâne responsabil pentru interpretare și asumarea consecințelor. Nu este vorba despre o înlocuire, ci despre o redistribuire a rolurilor.

Un efect vizibil este schimbarea tipului de activități în care se implică liderii. Sarcinile repetitive sau orientate spre analiză standardizată pot fi preluate de sisteme inteligente, lăsând mai mult spațiu pentru interacțiunea umană, pentru coordonare și pentru reflecție strategică (Kolbjørnsrud et al., 2017). Acest lucru nu simplifică neapărat rolul liderului, ci îl face mai complex în alte direcții.

Adoptarea inteligenței artificiale nu are loc automat. Chiar dacă tehnologia este disponibilă, utilizarea ei depinde în mare măsură de atitudinea liderilor. Încrederea în aceste sisteme, modul în care sunt comunicate schimbările și disponibilitatea de a implica echipa influențează direct gradul de integrare (Maldonado-Canca et al., 2024). Lipsa de claritate sau reticența pot duce la utilizare superficială sau chiar la respingere.

Reacțiile angajaților sunt, de multe ori, amestecate. Pe de o parte, există interes și curiozitate, mai ales când beneficiile sunt vizibile. Pe de altă parte, apar temeri legate de înlocuire sau de pierderea controlului asupra muncii. În astfel de situații, modul în care liderul gestionează comunicarea devine esențial. Implicarea echipei și explicarea scopului utilizării tehnologiei pot reduce rezistența (Kolbjørnsrud et al., 2017).

O altă dimensiune care nu poate fi ignorată este cea etică. Utilizarea inteligenței artificiale în procese precum recrutarea sau evaluarea performanței ridică întrebări legate de corectitudine și transparență. Există riscuri legate de erori sau de bias-uri algoritmice, iar responsabilitatea pentru aceste decizii nu poate fi transferată complet sistemelor (Kanbach et al., 2024). Liderul rămâne, în acest sens, un factor de echilibru.

Dincolo de provocări, există și beneficii clare. Utilizarea inteligenței artificiale poate accelera procesele, poate îmbunătăți calitatea analizelor și poate sprijini generarea de alternative decizionale (Kumar et al., 2025). Rezultatele depind însă de modul în care tehnologia este integrată în activitatea zilnică.

În concluzie, schimbarea nu este doar tehnologică, ci este influențată de felul în care oamenii și organizațiile aleg să lucreze împreună cu aceste sisteme. Rolul liderului nu dispare, dar se transformă. Devine mai puțin despre control direct și mai mult despre orientare, claritate și capacitatea de a construi încredere.

3. Cercetare privind preferințele liderilor în adoptarea și integrarea inteligenței artificiale în companii

3.1 Metodologia cercetării

Prezenta cercetare își propune să analizeze rolul leadershipului în adoptarea și utilizarea inteligenței artificiale în cadrul organizațiilor, într-un context caracterizat de transformare digitală accelerată. Scopul acestei lucrări este de a evidenția modul în care liderii influențează integrarea tehnologiilor bazate pe inteligență artificială, precum și impactul acestora asupra atitudinii angajaților față de această tehnologie.

Pentru atingerea acestui scop, au fost formulate următoarele obiective de cercetare:

1. Determinarea impactului leadershipului asupra adoptării și integrării inteligenței artificiale;

2. Analizarea modului în care liderii facilitează utilizarea inteligenței artificiale de către angajați și gestionează reacțiile acestora la schimbările tehnologice.

Pe baza literaturii de specialitate, cercetarea este ghidată de următoarele ipoteze:

1. Leadershipul influențează pozitiv adoptarea și integrarea inteligenței artificiale;
2. Leadershipul contribuie la reducerea rezistenței angajaților față de schimbările tehnologice;
3. Implicarea liderilor în integrarea inteligenței artificiale favorizează utilizarea eficientă și responsabilă a acesteia;
4. Încrederea liderilor în tehnologiile de inteligență artificială este asociată pozitiv cu nivelul de utilizare a acestora în organizație.

În vederea explorării acestor ipoteze, cercetarea adoptă o abordare calitativă, considerată potrivită pentru explorarea percepțiilor și experiențelor liderilor în raport cu utilizarea inteligenței artificiale. Metoda de colectare a datelor este prin interviu, ce permite obținerea unor informații detaliate și relevante.

Eșantionul cercetării este format din 10 lideri din companii care utilizează sau se află în proces de implementare a tehnologiilor bazate pe inteligență artificială. Participanții au fost selectați astfel încât să reflecte diversitatea mediului de afaceri.

Interviurile au fost realizate individual, pe baza unui ghid de interviu elaborat în concordanță cu obiectivele și ipotezele cercetării. Pentru respectarea principiilor etice ale cercetării, identitatea participanților a fost protejată prin anonimizarea datelor, fiecare respondent fiind identificat în cadrul analizei printr-un cod (Respondent 1–Respondent 10).

Răspunsurile au fost înregistrate și analizate ulterior prin metoda analizei tematice, în conformitate cu abordarea propusă de Braun și Clarke (2006). Această metodă facilitează examinarea datelor calitative prin identificarea și interpretarea principalelor teme și tipare apărute din discursul respondenților.

3.2. Rezultatele cercetării și interpretări

Cercetarea de față a avut ca punct de plecare dorința de a înțelege cum este percepută și utilizată inteligența artificială în organizații, dar mai ales ce rol joacă leadershipul în acest proces. Au fost intervievați 10 respondenți ce ocupă poziții de conducere sau coordonare.

Profilul demografic al respondenților

Tabel 1

Respondent	Vârstă	Gen	Domeniu de activitate	Dimensiunea companiei
Respondent 1	41-50	Feminin	Consultanță și formare	Mică
Respondent 2	20-30	Masculin	Activități de consultanță pentru afaceri și management	Mare
Respondent 3	51-60	Masculin	Producție de mobilier	Micro
Respondent 4	20-30	Feminin	Dezvoltarea de soluții software	Mijlocie
Respondent 5	31-40	Feminin	Organizație non-guvernamentală	Mică
Respondent 6	20-30	Feminin	Organizație non-guvernamentală	Mijlocie
Respondent 7	41-50	Masculin	Activități de consultanță pentru afaceri și management	Mare
Respondent 8	20-30	Feminin	Servicii de intermediere a tranzacțiilor imobiliare	Medie
Respondent 9	30-40	Masculin	Servicii de call-center	Mare

Respondent	Vârstă	Gen	Domeniu de activitate	Dimensiunea companiei
Respondent 10	20-30	Masculin	Producția de rezervoare, cisterne și containere metalice	Mare

Sursa: Prelucrare proprie

Eșantionul include 5 femei și 5 bărbați, cu vârste cuprinse între 20-50 ani, cu 5 dintre respondenți încadrându-se în categoria de vârstă 20-30 ani. Majoritatea acestora sunt angajați în companii mari și mijlocii. Se poate observa că jumătate dintre companii aparțin sectorului de servicii, iar restul activează în domeniul producției, IT sau sunt organizații non-guvernamentale.

Întrebarea 1: Care este părerea dumneavoastră despre adoptarea inteligenței artificiale generative (GenAI) în compania în care activați?

Răspunsurile la această primă întrebare indică, în general, o deschidere moderată spre adoptarea inteligenței artificiale. Niciun respondent nu respinge categoric ideea utilizării AI, dar gradul de entuziasm și nivelul de implicare diferă semnificativ de la un caz la altul. Unii lideri descriu o atitudine clar pozitivă și implicare concretă, în timp ce alții sunt mai rezervați sau văd AI-ul mai degrabă ca pe un instrument complementar.

Cel mai ridicat nivel de entuziasm provine din organizații orientate spre servicii, consultanță sau IT, unde răspunsurile liderilor indică o deschidere remarcabilă și o viziune predominant optimistă asupra integrării inteligenței artificiale generative. De exemplu, respondentă 1 afirmă: „atitudinea mea este una foarte pozitivă, inteligența artificială generativă este deja utilizată în mod intens”, iar respondentă 5 consideră adopția AI drept „o necesitate pentru companiile care doresc să rămână relevante”.

La polul opus se află respondentul 2, care descrie o atitudine destul de rezervată: „în corporația noastră GenAI se folosește destul de puțin, existând reglementări stricte și un singur agent agreeat la nivel executiv”. Această situație reflectă realitatea multor companii mari, în care controalele interne și politicile de conformitate încetinesc adoptarea tehnologiei, indiferent de deschiderea individuală a liderilor.

Întrebarea 2: În ce activități sau procese ați folosit inteligența artificială în cadrul întreprinderii?

Utilizarea AI este, în majoritatea cazurilor, punctuală și orientată spre sarcini concrete, repetitive sau administrative. Exemplele oferite de respondenți sunt variate, dar se îndreaptă spre aceleași tipuri de activități: generarea de conținut, traducerea documentelor, automatizarea sarcinilor recurente și suportul în comunicarea cu clienții sau echipa.

Respondentă 8 descrie un caz practic relevant: „am folosit AI în mai multe activități zilnice: redactarea descrierilor de proprietăți, scrierea emailurilor către clienți, generarea de idei pentru promovarea proprietăților și analizarea tendințelor pieței”. Respondentul 10 menționează un alt caz concret și frecvent întâlnit în companiile cu parteneri internaționali: „am folosit AI pentru a traduce rapid documente din limba italiană”.

Respondentul 2 indică utilizarea AI pentru „traducerea în timp real a informațiilor din întâlnirile globale pentru colegii care nu stăpânesc bine limba engleză”, în timp ce respondentă 4 menționează utilizarea AI în dezvoltarea software: „am folosit acest instrument pentru activități de bază și sarcini repetitive, zonă în care tehnologia își face treaba foarte bine”, adăugând că echipa a utilizat AI și pentru testarea aplicațiilor.

Întrebarea 3: Cât de importantă considerați inteligența artificială pentru dezvoltarea viitoare a companiei?

Răspunsurile la această întrebare sunt cele mai contrastante din întregul interviu. O parte dintre respondenți consideră AI un factor esențial pentru viitorul organizației, în timp ce alții afirmă că importanța sa este limitată în compania unde aceștia activează.

Respondenta 1 o consideră „un pilon central”, iar respondenta 8 afirmă că AI „este extrem de importantă, deoarece piața imobiliară devine tot mai competitivă și digitalizată”. Respondentul 7 face o analogie sugestivă: AI reprezintă „o schimbare similară cu momentul introducerii computerelor pe piață”, subliniind că impactul va fi progresiv și de durată.

Pe de altă parte, respondentul 3 o consideră importantă pentru viitor, dar pornind de la o utilizare abia la început: „m-ar ajuta mult în procesul de proiectare a pieselor de mobilier”, ceea ce indică mai degrabă o aspirație decât o integrare activă. Respondentul 10 consideră că, dat fiind domeniul industrial în care activează, AI „nu este foarte importantă pentru dezvoltarea companiei, dar sigur ar putea prelua din munca repetitivă”.

Întrebarea 4: În ce măsură credeți că inteligența artificială îmbunătățește performanța organizației?

Majoritatea respondenților consideră că impactul AI asupra performanței organizaționale este pozitiv, dar nu spectaculos sau imediat vizibil în toate departamentele.

Respondenta 4 oferă o estimare cantitativă relevantă: „consider că ajută într-o proporție foarte mare, de aproximativ 80%, în ceea ce privește eficientizarea muncii”. Respondentul 2 evidențiază un impact mai profund la nivel de rol: AI „le dă angajaților șansa să nu mai fie doar executanți, ci parteneri de business care aduc plus-valoare”, prin eliminarea muncii de tip copy-paste.

Respondenta 8 concretizează impactul printr-un exemplu măsurabil: „în loc să petrec 30-40 de minute redactând un anunț, pot face acest lucru în câteva minute cu ajutorul AI”. Respondentul 9 menționează că AI „permite colegilor să se concentreze pe ceea ce contează, empatia și rezolvarea problemei clientului, nu navigarea prin baza de date”.

Pe de altă parte, respondentul 7 spune că: „îmbunătățirea performanței depinde de departament și de gradul de înțelegere a modului de utilizare. Pe termen scurt, este posibil să nu se vadă o îmbunătățire imediată, dar pe termen mediu și lung beneficiile vor crește progresiv”.

Un aspect recurent în răspunsuri este faptul că AI nu substituie rolul uman, ci contribuie la degrevarea acestuia de sarcinile de rutină, permițând concentrarea pe activități cu valoare adăugată mai mare.

Întrebarea 5: Care considerați că este rolul conducerii în adoptarea și utilizarea inteligenței artificiale?

Respondenții consideră că liderii au un rol esențial, dar natura acestuia este mai mult una de facilitare și susținere decât de planificare strategică formală. Aceștia sunt văzuți ca cei care creează condițiile necesare adoptării AI.

Respondenta 1 descrie un rol concret: „conducerea noastră a făcut deja pași concreți, cum ar fi achiziționarea de abonamente pentru instrumente AI, dar rolul lor este și de a da directive clare și de a încuraja constant echipa”. Respondentul 3 pune accentul pe comunicarea beneficiilor: „datoria noastră, ca lideri, este să le explicăm angajaților că munca lor devine mai ușoară și că productivitatea crește fără să le pună locul de muncă în pericol”.

Respondentul 2 subliniază importanța transparenței prin afirmația „Nu trebuie să fie o decizie unilaterală, ci una bazată pe argumente pro și contra”.

Respondenta 6 aduce o viziune echilibrată, ea consideră că rolul conducerii este „să rămână deschisă la implementarea softurilor care eficientizează munca administrativă sau tehnică, dar să pună în valoare, în primul rând, calitățile individuale ale fiecărui membru al echipei”.

Toți respondenții atribuie conducerii un rol esențial în procesul de adoptare a inteligenței artificiale, chiar dacă modurile de manifestare diferă de la un răspuns la altul. Este evidențiată figura liderului-facilitator, care deschide drumul implementării, oferă explicații, demonstrează utilizarea și asigură resursele necesare pentru integrare. În același timp, nu apare în niciunul dintre răspunsuri ideea unui leadership autoritar care să impună utilizarea AI fără consultarea

echipei. Aceste rezultate indică faptul că respondenții consideră că leadershipul are un rol important în adoptarea și integrarea inteligenței artificiale în organizații.

Întrebarea 6: Cum contribuiți, în calitate de lider, la integrarea inteligenței artificiale în procesele organizației? Puteți da un exemplu?

Răspunsurile sunt concrete și orientate spre acțiune directă. Liderii descriu inițiative personale, exemple practice și momente de transfer de cunoaștere în echipă. Contribuția lor se manifestă mai ales prin exemplu personal și prin sprijin practic acordat colegilor.

Respondenta 1 descrie un proces explicit de diseminare internă: „am automatizat un proces în cadrul proiectului meu și l-am prezentat superiorului meu. Am inițiat apoi transferul acestui mod de lucru către un coleg și am facilitat discuțiile pentru a implementa instrumentul Claude la nivel de companie”.

Respondenta 8 subliniază: „am recomandat colegilor utilizarea AI pentru redactarea anunțurilor imobiliare și am demonstrat practic beneficiile, ceea ce a dus la adoptarea metodei de către mai mulți colegi”.

Un exemplu detaliat este cel al respondentei 4, care a dezvoltat împreună cu o colegă un sistem de „rețete”, instrucțiuni prestabilite pentru AI, ce dictează pașii de urmat în sarcinile recurente, adaptabile la situații particulare.

Deci, integrarea inteligenței artificiale are loc mai degrabă prin inițiative individuale, exemple practice și schimb de bune practici, decât prin directive formale. Acest model de implicare oferă suport calitativ pentru ipoteza 3 și sugerează că participarea activă a liderilor este asociată, în percepția respondenților, cu o utilizare mai eficientă și mai responsabilă a inteligenței artificiale.

Întrebarea 7: Cum au reacționat angajații la introducerea inteligenței artificiale?

Reacțiile angajaților la introducerea AI sunt descrise, în general, ca pozitive sau neutre, cu o tranziție de la scepticism inițial la deschidere ulterioară, pe măsură ce beneficiile practice au devenit vizibile. Nu există niciun caz în care rezistența să fi blocat utilizarea instrumentelor AI.

Respondenta 6 descrie momentul când echipa a descoperit că AI poate procesa rapid date din tabele Excel complexe, „colegii au apreciat că am găsit o variantă rapidă pentru a finaliza o muncă monotona care altfel ar fi durat ore în șir”.

Acolo unde au existat reticente inițiale, cauza principală a fost teama de schimbare sau neîncrederea în acuratețea rezultatelor AI. Respondentul 2 menționează „acea teamă universală că AI-ul ne ia joburile”, deși precizează că în majoritate cazurilor aceasta nu este justificată. Respondenta 4 descrie un tipar de adoptare progresivă: angajații „inițial au fost foarte neîncredători, considerând că adaptarea la acest instrument este o pierdere de timp. Cu timpul, însă, au început să observe beneficiile și au început să îl folosească tot mai des”.

Respondentul 9 adaugă un detaliu relevant, faptul că angajații au reacționat bine, dar „inițial îl verificau foarte atent pentru a nu furniza informații greșite apelanților”, ceea ce reflectă un spirit critic sănătos față de utilizarea acestei tehnologii.

Întrebarea 8: Cum a influențat inteligența artificială modul de lucru al angajaților?

Impactul AI asupra modului de lucru este descris ca practic și imediat, în special în zona activităților administrative și repetitive. Procesele devin mai rapide, angajații se eliberează de sarcini monotone și pot aloca mai mult timp activităților care necesită judecată, empatie sau creativitate.

Respondenta 1 sintetizează această schimbare: AI „le-a permis să se concentreze pe sarcini mai complexe, de profunzime, eliberându-i de munca de rutină care acum se face mult mai eficient”. Respondentul 2 adaugă că AI „aduce o perspectivă nouă, un fresh set of eyes”, forțând angajații să iasă din rutina în care credeau că procesele lor nu mai pot fi îmbunătățite.

Respondentul 10 descrie un impact minor, dar relevant: „munca a devenit un pic mai fluidă. Procesul de înregistrare a documentelor merge acum ceva mai repede, pentru că nu mai cerem mereu ajutor colegilor vorbitori de limbă italiană”. Respondenta 6 confirmă că impactul este

mai vizibil în rândul echipelor tinere: „am o echipă tânără, majoritatea sub 40 de ani, care este foarte interesată de tehnologie. Ei analizează constant ce avantaje și dezavantaje are AI și sunt foarte deschiși să o integreze acolo unde le ușurează munca”.

Întrebarea 9: Ce dificultăți ați întâmpinat în implementarea inteligenței artificiale și cum le-ați gestionat?

Barierile în implementarea AI sunt, conform majorității respondenților, mai degrabă de natură practică decât structurală sau culturală. Cele mai frecvente dificultăți menționate sunt lipsa de familiaritate cu instrumentele, erori inițiale ale inteligenței artificiale și, în unele cazuri, constrângeri legate de confidențialitatea datelor.

Respondenta 4 descrie o experiență mai complexă în domeniul IT: „ne-am confruntat cu multe erori din partea AI-ului până când am înțeles că și acesta are nevoie de explicații clare”. Din cauza unor „rateuri inițiale, am înregistrat chiar și întârzieri”. Soluția găsită a fost crearea unor instrucțiuni clare și structurate, „rețetele”, care să ghideze AI-ul cu precizie.

Respondentul 2 ridică o problemă mai specifică companiilor mari: „cea mai mare problemă sunt riscurile privind confidențialitatea datelor clienților și lipsa de actualizare a informațiilor AI”. Aceste aspecte sunt gestionate prin „verificarea constantă a surselor și prin reglementări clare de utilizare”.

Respondentul 3 menționează bariere tehnice și financiare, dar și vârsta angajaților ca factor de rezistență: „vârsta angajaților face colaborarea cu tehnologia puțin mai greoaie”.

Rezultatele analizei arată că 6 respondenți nu au raportat dificultăți semnificative în utilizarea AI sau au reușit să le depășească într-un timp scurt. În schimb, 4 dintre aceștia au semnalat provocări concrete, precum calitatea variabilă a rezultatelor generate, preocupări legate de confidențialitatea datelor sau limitări ale competențelor echipei în utilizarea instrumentelor. Aceste bariere sunt percepute ca fiind ușor de depășit, mai ales prin utilizare constantă, comunicare eficientă și implementarea unor standarde clare de lucru.

Întrebarea 10: Cum vedeți colaborarea viitoare dintre angajați și inteligența artificială și ce competențe considerați că vor fi necesare?

Această ultimă întrebare a generat cele mai reflexive și, uneori, cele mai îngrijorate răspunsuri. Toți respondenții anticipează o colaborare tot mai strânsă între angajați și AI, dar viziunile asupra vitezei și profunzimii acestei schimbări diferă.

Respondenta 1 descrie o viitoare dependență progresivă: „vom ajunge să facem foarte puține lucruri fără AI. Va trebui să înțelegem cum funcționează, să știm să verificăm mereu ce generează și să testăm continuu, pentru că tehnologia evoluează mereu”. Respondenta 5 adaugă că „s-ar putea ca de la un punct încolo să nu mai putem trăi fără ea”, menționând ca abilități necesare gândirea sistemică și curiozitatea.

Respondentul 7 folosește o metaforă sugestivă pentru relația viitoare cu AI: „trebuie să învățăm să folosim AI-ul, așa cum am reușit deja cu restul tehnologiilor pe care le folosim zilnic”, subliniind nevoia de capacitate de învățare, creativitate, empatie și networking.

Respondentul 6 anticipează o diviziune clară a muncii: „cred că oamenii se vor ocupa de interacțiunea cu apelanții, iar tehnologia se va ocupa de restul”.

Există și o voce mai îngrijorată în eșantion: respondenta 6 exprimă o temere legată de restructurarea pieței muncii: „văd o piață a muncii care se va schimba radical, ceea ce mă îngrijorează. Oamenii vor trebui să se adapteze: fie spre zona umanistă, unde skill-urile nu se suprapun cu ce face AI-ul, fie spre zona tehnică”.

Rezultatele obținute susțin cele patru ipoteze formulate și evidențiază o serie de tipare recurente în percepțiile liderilor intervievați, care merită discutate în contextul caracterului exploratoriu al cercetării.

Ipoteza 1: Leadershipul influențează pozitiv adoptarea și integrarea inteligenței artificiale.

Datele colectate sunt în acord cu ipoteza conform căreia implicarea liderilor facilitează adoptarea și integrarea inteligenței artificiale. Toți respondenții recunosc rolul conducerii în

adoptarea AI, iar în organizațiile unde liderul este implicat activ, utilizarea AI este mai extinsă și mai structurată. Influența nu este una formală sau strategică, ci liderul deschide calea prin exemplu, prin achiziția de instrumente, prin comunicarea beneficiilor.

Ipoteza 2: Leadershipul contribuie la reducerea rezistenței angajaților față de schimbările tehnologice.

Datele colectate sugerează că reducerea rezistenței la schimbare apare, în percepția respondenților, în principal prin evidențierea beneficiilor practice și exemple concrete. Angajații care au văzut cum AI simplifică sarcini concrete au trecut rapid de la scepticism la adoptare activă. Rolul liderului a fost, de cele mai multe ori, acela de a iniția această demonstrație și de a crea spațiu pentru experimentare.

Ipoteza 3: Implicarea liderilor în integrarea AI favorizează utilizarea eficientă și responsabilă a acesteia.

Rezultatele sunt în acord cu ipoteza potrivit căreia implicarea directă a liderilor favorizează o utilizare mai structurată și mai responsabilă a inteligenței artificiale. Respondenții din organizațiile în care liderii se implică activ în procesul de integrare a AI descriu practici mai bine coordonate și o utilizare mai organizată a acestei tehnologii. În schimb, în organizațiile în care implicarea leadershipului este redusă sau absentă, utilizarea AI este prezentată ca fiind mai degrabă individuală, lipsită de coordonare și, în unele cazuri, inconsecventă. Având în vedere caracterul calitativ al cercetării, aceste constatări evidențiază tendințe observate în cadrul eșantionului analizat și nu permit formularea unor concluzii generalizabile.

Ipoteza 4: Încrederea liderilor în tehnologiile AI este asociată pozitiv cu nivelul de utilizare a acestora în organizație.

Aceasta este ipoteza pentru care datele colectate oferă cel mai puternic suport calitativ deoarece există o legătură între atitudinea pozitivă a liderului față de AI și nivelul de integrare al acesteia în organizație. Respondenta 1, cu cel mai ridicat nivel de entuziasm, descrie și cea mai avansată utilizare, în timp ce respondentul 10, cu o atitudine mai rezervată și mai pragmatică, descrie o utilizare limitată la un singur scop specific. Această corelație nu implică cauzalitate directă, dar tiparele observate sunt consistente cu ipoteza formulată.

Cercetarea evidențiază rezultate care sugerează existența unei legături între leadership și adoptarea inteligenței artificiale în cadrul organizațiilor investigate. Atitudinea liderilor, fie orientată spre deschidere, fie caracterizată de prudență, pare să influențeze gradul și modul de integrare a acestei tehnologii. Ținând cont de evoluția rapidă a inteligenței artificiale, rezultatele obținute sugerează că disponibilitatea liderilor de a se menține informați, deschiși la schimbare și implicați activ poate constitui un factor important pentru adaptarea organizațională și obținerea unui avantaj competitiv.

4. Concluzii

Prezenta lucrare a analizat rolul leadershipului în adoptarea și utilizarea inteligenței artificiale în cadrul organizațiilor, pornind de la premisa că decizia de a integra o tehnologie nu ține exclusiv de disponibilitatea ei, ci și de oamenii care o introduc, o promovează și îi conturează utilizarea în practică.

Trebuie recunoscut faptul că eșantionul de 10 respondenți, deși divers din punct de vedere al domeniului și al dimensiunii organizațiilor, nu permite generalizări la nivel de populație. Abordarea calitativă explorează în profunzime percepțiile individuale, dar nu poate cuantifica relații cauzale sau măsura impactul real al leadershipului asupra performanței organizaționale. O continuare a acestei cercetări printr-o abordare cantitativă, pe un eșantion extins, ar putea oferi o imagine mai complexă.

Din cercetare reiese faptul că integrarea AI în organizații se produce, în prezent, mai mult prin inițiativa proprie a liderilor decât printr-o strategie organizațională formalizată. Liderii nu

urmează un plan, ci testează, demonstrează și îi îndrumă pe ceilalți prin exemplu personal. Această formă informală de leadership s-a dovedit eficientă tocmai pentru că se bazează pe beneficii vizibile și pe încredere. Totuși, lipsa unui cadru formal poate genera și anumite riscuri, în special în ceea ce privește confidențialitatea datelor și consecvența practicilor la nivel organizațional, aspecte semnalate de unii dintre respondenți.

Rezultatele cercetării susțin cele patru ipoteze formulate și evidențiază tipare în percepțiile liderilor intervievați. Datele colectate sugerează că implicarea și deschiderea liderilor sunt asociate cu un nivel mai ridicat de adoptare a inteligenței artificiale în organizații. De asemenea, respondenții descriu faptul că rezistența angajaților la schimbare tinde să se reducă atunci când beneficiile utilizării AI sunt comunicate și demonstrate în practică de către lideri. Totodată, implicarea activă a liderilor pare să favorizeze o utilizare mai responsabilă a tehnologiei, iar răspunsurile participanților indică existența unei asocieri între încrederea liderilor în inteligența artificială și nivelul de integrare al acesteia în organizație. Având în vedere caracterul calitativ și exploratoriu al studiului, aceste rezultate trebuie interpretate ca oferind suport calitativ pentru ipotezele formulate și nu ca o confirmare statistică a acestora.

Din punct de vedere practic, utilizarea AI rămâne concentrată pe sarcini repetitive și administrative: traduceri, generare de conținut, automatizarea unor procese manuale, suport în comunicare.

Este de menționat faptul că 9 din 10 respondenți descriu AI ca pe un instrument de eficiență operațională, nu ca pe un factor de transformare strategică. Impactul este real și apreciat, dar limitat ca profunzime deoarece este necesară sincronizarea între viziunea liderilor și structura organizațională. Atunci când inițiativa personală este susținută prin alocarea resurselor adecvate, adoptarea tehnologiei devine un motor de progres pentru întreaga echipă.

Privind spre viitor, toți respondenții anticipează o colaborare tot mai strânsă cu AI, dar recunosc că adaptarea va fi un proces lung. Competențele considerate esențiale pun accent pe valorificarea potențialului uman, cum ar fi gândirea critică, empatia, comunicarea clară și curiozitatea. Această reconfigurare a muncii este, în realitate, o invitație la creativitate, unde tehnologia funcționează ca un partener care completează talentul uman, oferind fiecăruia șansa de a se concentra pe activități cu impact real.

În concluzie, rezultatele acestui studiu sugerează că relația dintre leadership și inteligența artificială este deja prezentă în organizațiile investigate din România, chiar dacă procesul de integrare a acestei tehnologii se află încă într-o etapă incipientă. Datele colectate susțin ideea că liderii care înțeleg, explorează și valorifică inteligența artificială contribuie la dezvoltarea unor organizații mai adaptabile, mai deschise la schimbare și mai bine pregătite pentru un viitor în care utilizarea acestei tehnologii va deveni tot mai răspândită. Având în vedere caracterul calitativ și exploratoriu al cercetării, aceste rezultate evidențiază importanța implicării liderilor în procesul de integrare a AI și sugerează că modul în care aceștia aleg să se implice poate influența direcția de dezvoltare a organizațiilor.

Bibliografie

1. Barbu, C.F. (2024) *Leadership și performanță organizațională în contextul românesc*. Editura Economică. Available at: <https://doi.org/10.24818/MSWP.2024.03> (Accessed: 17 March 2026).
2. Bolden, R. (2004) *What is leadership?* Leadership South West Research Report. University of Exeter. Available at: <https://hdl.handle.net/10036/17493> (Accessed: 28 March 2026).
3. Braun, V. and Clarke, V. (2006) *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, 3(2), pp. 77–101. Available at: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa> (Accessed: 28 July 2026).

4. Bwalya, J. (2023) 'Leadership styles and organisational outcomes: a comparative review', *Journal of Management and Leadership*, 6(1), pp. 14–29. Available at: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.23932113> (Accessed: 22 March 2026).
5. Feuerriegel, S., Dolata, M. and Schwabe, G. (2024) 'Generative AI', *Business & Information Systems Engineering*, 66(1), pp. 111–126. Available at: <https://doi.org/10.1007/s12599-023-00834-7> (Accessed: 27 March 2026).
6. Gavrilă, T. and Gal, I. (2024) 'Micromanagementul și impactul său asupra performanței angajaților', *Management & Marketing*, 19(1), pp. 77–94. Available at: <https://doi.org/10.24818/MSWP.2024.01> (Accessed: 24 March 2026).
7. Gudea, S. (2017) 'Leadership performance: beyond traits and styles', *Annals of the University of Oradea – Economic Sciences*, 26(2), pp. 312–320. Available at: <https://www.ceeol.com/search/chapter-detail?id=569118> (Accessed: 17 March 2026).
8. Iqra and Tahir, M.U. (2025) 'Leadership styles and their impact on employee performance: a comprehensive review', *Leadership and Organizational Insights*, 1(3), pp. 19–24. Available at: <https://doi.org/10.64229/araq6038> (Accessed: 20 March 2026).
9. Jarrahi, M.H. (2018) 'Artificial intelligence and the future of work: human-AI symbiosis in organizational decision making', *Business Horizons*, 61(4), pp. 577–586. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007> (Accessed: 27 March 2026).
10. Jerab, D. and Mabrouk, T. (2023) *The role of leadership in changing organizational culture*. SSRN Working Paper. Available at: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4574324> (Accessed: 27 March 2026).
11. Kanbach, D.K. *et al.* (2024) 'The GenAI is out of the bottle: generative artificial intelligence from a business model innovation perspective', *Review of Managerial Science*, 18(4), pp. 1189–1220. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00696-z> (Accessed: 23 March 2026).
12. Kesting, P., Ulhøi, J.P., Song, L.J. and Niu, H. (2015) 'The impact of leadership styles on innovation - a review', *Journal of Innovation Management*, 3(4), pp. 22–41. Available at: https://www.researchgate.net/publication/331866857_The_impact_of_leadership_styles_on_innovation_-_a_review (Accessed: 21 March 2026).
13. Kolbjørnsrud, V., Amico, R. and Thomas, R.J. (2017) 'Partnering with AI: how organizations can win over skeptical managers', *Strategy & Leadership*, 45(1), pp. 37–43. Available at: <https://doi.org/10.1108/SL-12-2016-0085> (Accessed: 27 March 2026).
14. Kumar, A. *et al.* (2025) 'Generative artificial intelligence (GenAI) revolution: a deep dive into GenAI adoption', *Journal of Business Research*, 189. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115160> (Accessed: 27 March 2026).
15. Maldonado-Canca, L. *et al.* (2024) 'AI in companies' production processes: what do their CEOs think?', *Journal of Global Information Management*, 32, pp. 1–29. Available at: <https://www.igi-global.com/article/ai-in-companies-production-processes/366653> (Accessed: 27 March 2026).
16. Musaigwa, M. (2023) 'The role of leadership in managing change', *International Review of Management and Marketing*, 13(6), pp. 1–9. Available at: <https://doi.org/10.32479/irmm.13526> (Accessed: 27 March 2026).
17. Nanjundeswaraswamy, T.S. and Swamy, D.R. (2014) 'Leadership styles', *Advances in Management*, 7(2), pp. 57–62. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Dr-Nanjundeswaraswamy-2/publication/272509462_Leadership_styles (Accessed: 27 March 2026).
18. Xu, Y. *et al.* (2021) 'Artificial intelligence: a powerful paradigm for scientific research', *Innovation*, 2(4). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.xinn.2021.100179> (Accessed: 27 March 2026).