https://doi.org/10.59295/ierm2025.06 CZU [352/353:005(478)]:32

ROLUL LEADERSHIP-ULUI ADAPTIV ÎN CULTIVAREA UNEI CULTURI A TRANSPARENȚEI ȘI RESPONSABILITĂȚII ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE DIN REPUBLICA MOLDOVA, ÎN CONTEXTUL ADERĂRII LA UNIUNEA EUROPEANĂ[1]

THE ROLE OF ADAPTIVE LEADERSHIP IN CULTIVATING A CULTURE OF TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY IN PUBLIC INSTITUTIONS OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Irina CEACÎR, ***doctor în științe politice***
Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice al USM
E-mail: i.a.ceacir@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-4715-8027

Rezumat. *Articolul analizează rolul leadershipului adaptiv în cultivarea unei culturi organizaționale bazate pe transparență și responsabilitate în instituțiile publice din Republica Moldova, în contextul integrării europene. Pornind de la cadrul teoretic al leadershipului adaptiv și al culturii organizaționale, cercetarea utilizează o abordare calitativă exploratorie pentru a examina atât documentele strategice și rapoartele oficiale, cât și exemple internaționale de bune practici. Studiul evidențiază decalajul dintre discursul instituțional și practicile administrative reale, precum și obstacolele culturale și structurale care limitează manifestarea leadershipului adaptiv. Sunt formulate recomandări strategice la nivel guvernamental, instituțional și individual, pentru a stimula o conducere transformatoare și eficientă în sectorul public moldovenesc.*

Cuvinte-cheie: *leadership adaptiv, cultură organizațională, administrație publică, transparență, responsabilitate, integrare europeană*

Summary. *This article explores the role of adaptive leadership in cultivating a culture of transparency and accountability within public institutions in the Republic of Moldova, in the context of European integration. Drawing from the theoretical framework of adaptive leadership and organizational culture, the study adopts an exploratory qualitative approach to analyze strategic documents, official reports, and international best practices. The analysis reveals a persistent gap between institutional discourse and administrative practices, as well as cultural and structural barriers that hinder the development of adaptive leadership. The article offers strategic recommendations at governmental, institutional, and individual levels to support transformative and effective leadership in Moldova's public sector.*

[1] Articolul este elaborat în cadrul subprogramului 01.05.01 Securitatea națională a Republicii Moldova în contextul aderării la Uniunea Europeană: abordări juridice, politologice și sociologice, realizat de Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice al Universității de Stat din Moldova.

Keywords: *adaptive leadership, organizational culture, public administration, transparency, accountability, European integration*

În ultimele două decenii, transformarea administrației publice din Republica Moldova s-a aflat sub influența directă a procesului de europenizare, prin care valorile, normele și practicile Uniunii Europene (UE) sunt treptat integrate în sistemul național. În acest context, promovarea transparenței, responsabilității și bunei guvernări a devenit o direcție strategică esențială, impusă atât de angajamentele internaționale, cât și de presiunile interne pentru reformă administrative [1]. Unul dintre conceptele emergente în acest proces de tranziție instituțională este leadership-ul adaptiv, care propune un model dinamic de conducere, orientat spre învățare organizațională, implicare colectivă și capacitatea de a răspunde la schimbări complexe în medii incerte. Spre deosebire de modelele tradiționale de leadership birocratic, centrate pe stabilitate și conformitate, leadership-ul adaptiv susține cultivarea unei culturi organizaționale deschise**,** bazate pe transparență, dialog și asumarea responsabilității – componente-cheie ale guvernanței moderne [2]. În cazul instituțiilor publice din Republica Moldova, aceste dimensiuni culturale sunt esențiale pentru alinierea la standardele europene de integritate administrativă și eficiență instituțională. Totuși, există o tensiune persistentă între moștenirea unei culturi organizaționale autoritare, cu trăsături formale și ierarhice, și cerințele unei culturi democratice, bazate pe responsabilitate și transparență. În acest sens, capacitatea liderilor de a gestiona schimbarea culturală devine un factor decisiv în succesul reformei administrației publice [3].

Scopul acestui articol este de a analiza rolul leadership-ului adaptiv în cultivarea unei culturi a transparenței și responsabilității în instituțiile publice din Republica Moldova**,** în contextul aderării la Uniunea Europeană. Ne propunem să investigăm în ce măsură acest tip de leadership facilitează transformarea organizațională, ce practici favorizează implementarea valorilor europene și ce obstacole persistă în calea dezvoltării unei culturi instituționale sănătoase.

Pentru realizarea acestui demers, a fost utilizată o abordare calitativă de tip exploratoriu, fundamentată pe analiza documentelor oficiale (rapoarte SIGMA, documente strategice UE–RM, studii de caz europene), dar și pe revizuirea literaturii de specialitate în domeniile leadershipului, culturii organizaționale și reformei administrației publice. Articolul are un caracter interdisciplinar și propune o analiză teoretico-conceptuală, completată de studii de caz și bune practici internaționale, aplicate în paralel contextului instituțional din Republica Moldova. Selecția surselor s-a realizat în funcție de relevanța lor pentru contextul administrației publice din Republica Moldova și procesul de aderare la Uniunea Europeană. Au fost analizate documente strategice recente (Planul Național de Dezvoltare 2024–2026, Acordul de Asociere RM–UE, rapoartele SIGMA), precum și rapoarte de audit ale Curții de Conturi din perioada crizei sanitare și energetice. Cazurile internaționale au fost selectate pe criteriul aplicabilității lor în sisteme administrative post-sovietice și pe baza interesului manifestat de autoritățile moldovenești pentru transferul de bune practici (ex. Olanda, Estonia, Italia). Acestea permit o triangulare coerentă între teorie, discurs instituțional și realitate administrativă.

Leadership-ul adaptiv este un concept dezvoltat de Ronald Heifetz, Grashow și Linsky (2009) ca răspuns la nevoia organizațiilor de a se adapta rapid la contexte volatile, incerte și complexe. Acest tip de leadership nu oferă soluții standard, ci cultivă capacitatea colectivă de a identifica problemele adaptive – acele probleme care nu au o soluție tehnică imediată și necesită învățare organizațională, dialog și experimentare. Conform autorilor, liderii adaptivi operează „de pe marginea sistemului", facilitând schimbarea fără a o impune autoritar. Aceștia creează spații de învățare, încurajează dezbaterile și responsabilizează echipele să-și asume deciziile. Deci, leadership-ul adaptiv nu se referă la autoritatea formală sau la abilitatea de a oferi soluții tehnice rapide, ci la capacitatea de a mobiliza oameni și organizații să facă față provocărilor complexe care necesită învățare, schimbare și transformare internă. Liderii adaptivi nu acționează din poziții rigide de control, ci creează spații de reflecție și experimentare, în care angajații sunt implicați activ în procesul decizional. Leadership-ul adaptiv se aplică mai ales în situații în care nu există un răspuns clar sau o rețetă predefinită, iar organizația trebuie să își ajusteze valorile, atitudinile și comportamentele pentru a răspunde eficient provocărilor. Autorii identifică diferența dintre provocările tehnice (care au soluții cunoscute și pot fi gestionate prin expertiză profesională) și provocările adaptive, care presupun revizuirea unor credințe adânc înrădăcinate și modificarea tiparelor culturale sau instituționale. Un alt element esențial este conceptul de „work across the gap" – capacitatea liderilor de a acționa la intersecția dintre autoritate și schimbare, oferind susținere, dar și provocare sistemului. În acest sens, liderii adaptivi creează „containerul" pentru învățare organizațională – un mediu sigur, dar provocator, în care pot apărea conflicte constructive și clarificări de responsabilitate [4].

Menționăm că implementarea în cadrul unei organizații a unui sistem în care există lideri adaptivi este nemijlocit legată de cultura organizațională, concept studiat ani de-a rândul de către organizațiile din sfera publică și cea privată. Tot mai mulți cercetători și oameni de afaceri își îndreaptă atenția asupra interdependenței dintre elementele culturii organizaționale și leadership-ul adaptiv, deoarece de ele în mare parte depind rezultatele, performanțele și reușitele organizației. Productivitatea personală, rezultatele financiare ale organizației, planificarea strategică și implementarea strategiilor, procesele de recrutare și de selecție, inovația au o legătură directă cu cultura organizațională [5].

Dacă ar fi să dezvoltăm conceptul de interdependență dintre cultura organizațională și leadership adaptiv, atunci am spune că sunt două componente care modelează profund comportamentele, valorile și capacitatea de transformare a unei instituții sau organizații. Dacă leadershipul oferă direcție și energie pentru schimbare, cultura reprezintă mediul intern care poate accelera sau inhiba această schimbare. În special în contexte volatile și complexe, leadershipul adaptiv nu poate exista fără o cultură organizațională receptivă la învățare, colaborare și asumare de riscuri controlate.

O abordare mai complexă a acestor noțiuni o putem găsi în cercetările lui Edgar Schein. Edgar H. Schein este unul dintre cei mai influenți teoreticieni în domeniul culturii organizaționale, recunoscut pentru abordarea sa profundă și sistemică asupra modului în care valorile, presupozițiile și comportamentele se formează și se perpetuează în cadrul organizațiilor. Contribuțiile sale sunt esențiale pentru înțelegerea relației dintre

leadership și schimbarea culturală, oferind un cadru teoretic solid pentru analiza transformărilor instituționale din sectorul public. În viziunea sa, cultura organizațională nu este un simplu ansamblu de norme sau comportamente observabile, ci un set profund de presupoziții învățate colectiv**,** care ghidează percepțiile, gândirea și reacțiile membrilor unei organizații. Aceste presupoziții sunt adesea inconștiente și sunt dobândite ca răspunsuri la problemele fundamentale de adaptare externă și integrare internă.

Un aspect esențial subliniat de cercetătorul E. Schein și cu care noi suntem în totalitate de acord este faptul că liderii nu doar influențează cultura, ci sunt creatorii inițiali ai culturii organizaționale – mai ales în stadiile incipiente ale unei instituții sau organizații. Prin deciziile lor, modul în care răspund la crize și ceea ce recompensează sau tolerează, liderii modelează valorile și convingerile pe termen lung ale organizației. Odată ce cultura s-a stabilizat, ea tinde să devină autonomă și poate chiar să reziste eforturilor de schimbare ale noilor lideri. Pentru a produce o schimbare reală în cultură, liderii trebuie să declanșeze un proces de „învățare" – o fază în care se pun sub semnul întrebării credințele fundamentale ale organizației. Acest proces este însoțit de anxietate organizațională și rezistență, motiv pentru care liderii trebuie să gestioneze nu doar dimensiunea structurală a schimbării, ci și dimensiunea emoțională**.** Edgar Schein atrage atenția și asupra mecanismelor de consolidare a culturii, cum ar fi: sistemele de recompensare, miturile și ritualurile organizației, stilurile de comunicare ale liderilor, procesele de selecție și socializare a noilor angajați. Aceste mecanisme pot acționa fie ca facilitatori, fie ca bariere ale adaptării culturale. Prin urmare, leadershipul nu poate fi înțeles fără a ține cont de cultura pe care o influențează – iar schimbarea de leadership, fără o abordare deliberată asupra culturii existente, este adesea sortită eșecului. Edgar Schein propune o abordare diagnostică și sistemică a culturii, prin care liderii trebuie mai întâi să înțeleagă „ce este" înainte de a decide „ce ar trebui să fie".

Schimbarea organizațională sustenabilă nu poate avea loc în absența unei înțelegeri profunde a culturii organizaționale, iar Edgar Schein argumentează că orice tentativă de reformă structurală eșuează dacă nu adresează direct presupozițiile de bază care guvernează comportamentele din instituție/organizație. Cultura nu este doar fundalul asupra căruia operează leadershipul, ci este, în sine, un sistem viu de convingeri colective, adesea invizibil, dar extrem de influent. De aceea, transformarea reală necesită un leadership capabil să „lucreze cu anxietatea schimbării", să faciliteze procese de învățare și reconstrucție a valorilor comune [6]. În acest context, leadershipul adaptiv joacă un rol esențial, deoarece abordează schimbarea nu ca pe o problemă tehnică, ci ca pe un proces de transformare identitară. Autorii R. Heifetz, A. Grashow și M. Linsky susțin că provocările adaptive presupun tocmai capacitatea organizației de a-și reevalua normele, valorile și comportamentele – adică de a-și schimba cultura. Liderii adaptivi nu impun soluții, ci creează spații în care organizația învață, dezbate și își negociază noile direcții. Astfel, leadershipul devine motorul schimbării culturale, care, la rândul ei, permite schimbarea organizațională autentică. Un element central al acestei triade este alinierea dintre viziunea liderului, valorile organizației și modul în care schimbarea este implementată**.** M. Uhl-Bien, R. Marion, B. McKelvecy subliniază că în sistemele complexe, schimbarea nu se produce prin comenzi ierarhice, ci prin emergența unor noi tipare

comportamentale în urma interacțiunilor dinamice. Astfel, liderii adaptivi acționează ca facilitatori ai proceselor emergente, în timp ce cultura organizațională oferă terenul fertil sau, dimpotrivă, rezistența latent [7].

În baza celor relatate, expunem opinia că în instituțiile publice, această relație este cu atât mai importantă, deoarece cultura tinde să fie mai stabilă și mai greu de schimbat decât în sectorul privat. Schimbarea organizațională în administrația publică presupune nu doar modificări de proceduri sau reglementări, ci o reconfigurare a valorilor profesionale, a raportului dintre funcționar și cetățean, a modului în care este înțeleasă responsabilitatea. Fără un leadership adaptiv care să înțeleagă și să lucreze cu cultura existentă, reformele riscă să rămână formale, iar schimbările să fie sabotate de logici informale, adânc înrădăcinate. Astfel, leadershipul adaptiv este catalizatorul care poate transforma cultura organizațională într-un sprijin – nu un obstacol – pentru schimbarea organizațională. Iar în contextul integrării europene, unde transformările sunt impuse și accelerate din exterior, capacitatea liderilor de a însoți aceste procese cu grijă pentru cultura internă devine esențială pentru reușita reformelor instituționale.

Instituțiile publice din Uniunea Europeană au fost nevoite, în ultimele decenii, să treacă prin procese extinse de transformare culturală, în special ca urmare a presiunilor pentru modernizare, transparență și eficiență instituțională. În acest context, leadershipul adaptiv a fost recunoscut ca o soluție strategică pentru a depăși rigiditatea birocratică și pentru a facilita alinierea valorilor administrative la principiile guvernanței democratice. Un exemplu concret este oferit de administrația publică din Olanda, unde culturile organizaționale au fost remodelate pentru a susține colaborarea intersectorială și responsabilizarea funcționarilor publici. Liderii din instituțiile olandeze au fost instruiți să adopte stiluri de leadership participativ și adaptiv, mai ales în domenii precum protecția mediului sau digitalizarea serviciilor publice. [8]. Un alt exemplu este Estonia, recunoscută pentru reforma administrației publice digitale. Aici, leadershipul adaptiv a fost crucial pentru schimbarea mentalității funcționarilor de la o cultură a „evitării riscului" către una a „asumării controlate" și a inovării. Schimbarea s-a realizat prin crearea de „zone de experimentare", în care echipele puteau testa soluții noi fără teama de sancțiuni – un principiu central al leadershipului adaptiv [9]. Chiar și în țări cu tradiții administrative ierarhice, precum Franța sau Italia, au fost inițiate proiecte-pilot de dezvoltare a leadershipului adaptiv în domeniul sănătății și educației, pentru a gestiona mai eficient provocările din timpul crizelor. O cercetare doctorală realizată de Paola Novellini a dezvoltat și validat un instrument de măsurare a comportamentelor de leadership adaptiv în contextul italian. Studiul evidențiază că sectorul public Italian (ceea ce se aseamană cu sectorul public din Republica Molodva) este mai reticent la schimbare comparativ cu sectorul privat, fiind caracterizat de o cultură organizațională orientată spre autoritate și directive [10]. Un studiu publicat în Teachers' Informal Leadership for Equity in France and Italy during the First Wave of the Education Emergency analizează modul în care profesorii din Franța și Italia au manifestat forme de leadership informal pentru a promova echitatea în educație în timpul primei faze a crizei educaționale în perioada pandemiei COVID-19. În absența unor directive administrative clare, numeroși profesori au preluat inițiativa de a asigura continuitatea educației pentru elevii aflați în

risc de excluziune socială. Acțiunile lor au reflectat trăsături ale leadershipului adaptiv – asumarea responsabilității, inovarea în condiții de incertitudine și sprijinirea colegilor fără o autoritate formală. Studiul evidențiază că aceste forme de leadership informal, deși neoficiale, au avut un impact semnificativ în promovarea echității educaționale și subliniază necesitatea recunoașterii și susținerii instituționale a acestui tip de conducere, mai ales în contexte de criză și schimbare accelerate [11].

Procesul de europenizare a administrației publice din Republica Moldova a presupus, încă de la începutul anilor 2000, adaptarea cadrului normativ și instituțional la valorile și practicile Uniunii Europene, în special în domenii precum buna guvernare, transparența, responsabilitatea administrativă și participarea civică. Documentele strategice bilaterale, precum Acordul de Asociere RM–UE, precum și evaluările realizate în cadrul Programului SIGMA, au reliefat constant faptul că reforma nu poate fi redusă la modificări de legislație sau restructurări instituționale formale, ci presupune o transformare profundă a culturii organizaționale și a leadershipului institutional. Conform raportului SIGMA**,** performanțele administrației publice din Republica Moldova variază între 1 și 3,2 pe o scară de la 0 la 5, ceea ce indică un grad mediu de maturitate instituțională. Deși cadrul legislativ este, în mare parte, aliniat la principiile europene ale administrației publice, implementarea reformelor este neuniformă**,** iar capacitatea instituțională limitată afectează eficiența transformărilor. În plus, instabilitatea în funcția publică de conducere și fragilitatea mecanismelor de coordonare interministerială compromit continuitatea politicilor publice și a eforturilor de europenizare [12].

Astfel, observăm că un aspect critic evidențiat în rapoartele anterioare ale Programului SIGMA era lipsa unui document național clar și coerent privind integrarea europeană, ceea ce limita previzibilitatea și eficiența eforturilor de aliniere la acquis-ul comunitar. Această lacună a fost parțial remediată odată cu adoptarea Planului Național de Acțiuni pentru Aderarea Republicii Moldova la Uniunea Europeană (2024–2027), care oferă un cadru strategic consolidat pentru armonizarea legislației și reformarea instituțiilor publice în conformitate cu standardele europene [13]. În paralel, a fost creat și consolidat Biroul pentru Integrare Europeană, cu rol de coordonare interinstituțională, aflat sub conducerea viceprim-ministrului pentru integrare europeană [14].

Lansarea oficială a negocierilor de aderare în iunie 2024 și avansarea procesului de screening bilateral pentru mai mult de două treimi din capitolele acquis-ului au marcat un pas decisiv în parcursul european al Republicii Moldova. Cu toate acestea, provocările de ordin instituțional și cultural persistă. Evaluările recente subliniază faptul că, în ciuda progreselor strategice, riscurile de implementare formală sau superficială a reformelor sunt încă ridicate, în special din cauza lipsei unui leadership adaptiv și a unei culturi organizaționale deschise schimbării. Prin urmare, în actualul stadiu al procesului de integrare europeană, leadershipul adaptiv devine un element esențial nu doar pentru transpunerea legislației europene, ci și pentru asigurarea funcționalității instituțiilor, a responsabilității administrative și a bunei guvernări în sensul profund al termenului.

Astfel, menționăm cu regret că un obstacol major persistent încă în calea modernizării administrației moldovenești este moștenirea unei culturi instituționale de tip post-sovietic, în care predomină ierarhia rigidă, formalismul excesiv, aversiunea față

de inițiativă personală și externalizarea responsabilității. În multe cazuri, funcționarii publici percep transparența ca pe o vulnerabilitate, iar asumarea decizională este evitată din teama de sancțiuni. Astfel, cultura dominantă rămâne una a obedienței, nu a responsabilității, iar acest lucru limitează capacitatea instituțiilor de a implementa reforme reale, chiar și atunci când presiunea externă este ridicată [5].

În acest cadru, afirmăm cu certitudine că leadershipul adaptiv reprezintă o cheie esențială pentru transformarea instituțională autentică**.** Liderii care înțeleg complexitatea mediului administrativ moldovenesc trebuie să depășească rolul formal de manageri și să devină facilitatori ai schimbării culturale – să creeze spații de învățare, să tolereze ambiguitatea, să încurajeze feedbackul sincer și asumarea deciziilor. Totodată, aceștia trebuie să acționeze la intersecția dintre valorile tradiționale și cerințele europene, ghidând instituția prin procese de adaptare lentă, dar sustenabilă. Cerințele Uniunii Europene, exprimate în rapoarte oficiale și programe de asistență tehnică, vizează consolidarea guvernanței democratice prin profesionalizarea funcției publice, responsabilitate managerială clară, transparență în alocarea resurselor și implicarea cetățenilor în procesul decizional. În rapoartele Comisiei Europene se menționează că, deși Moldova a făcut progrese în adoptarea legislației și în instituirea unor structuri administrative moderne, implementarea acestora este frecvent blocată de rezistența culturală internă, lipsa motivației funcționarilor și lipsa de leadership real în poziții-cheie [15].

În baza celor enunțate, afirmăm că un exemplu concret în care se manifestă aceste disfuncționalități este modul în care instituțiile din Republica Moldova reacționează la crize (de ex., pandemia COVID-19 sau crizele energetice): deciziile sunt concentrate la vârf, comunicarea este deficitară, iar funcționarii de execuție rareori sunt implicați în soluționarea problemelor. Lipsa unui climat instituțional bazat pe încredere, colaborare și asumare reduce semnificativ capacitatea de reacție și de adaptare a aparatului administrativ. Deci suntem de părerea că contextul Republicii Moldova relevă o nevoie urgentă de lideri care înțeleg nu doar cerințele tehnice ale reformei**,** ci mai ales dimensiunea culturală a transformării instituționale. Leadershipul adaptiv poate reprezenta răspunsul la provocările sistemice ale administrației moldovenești, cu condiția să fie însoțit de sprijin politic, de formare profesională și de o viziune clară asupra valorilor democratice care trebuie cultivate în instituțiile publice.

În contextul procesului de Integrare Europeană, Ministerul Finanțelor al Republicii Moldova joacă un rol central în coordonarea reformelor structurale, a bugetului de stat și a relațiilor financiare internaționale. Datorită acestei poziții, instituția se află sub o presiune dublă: pe de o parte, este chemată să implementeze standarde europene de transparență, responsabilitate și eficiență; pe de altă parte, se confruntă cu provocări interne legate de cultura organizațională moștenită și de tipul de leadership predominant. Potrivit evaluării SIGMA, Ministerul Finanțelor a făcut progrese în consolidarea cadrului legislativ și în aplicarea principiilor bunei guvernări. Totuși, implementarea reformelor este adesea afectată de rigiditatea internă, lipsa unei culturi a asumării deciziilor și concentrarea excesivă pe conformitate procedural. Din perspectiva leadershipului, ministerul funcționează în baza unei structuri ierarhice tradiționale, în care liderii de nivel mediu sunt percepuți mai degrabă ca executanți ai directivelor superioare decât

ca facilitatori ai colaborării și responsabilității colective. În acest context, leadershipul adaptiv este prezent doar în forme izolate – în proiectele de colaborare cu parteneri externi (ex. UE, FMI, Banca Mondială) sau în departamente expuse la managementul performanței și audit extern [16].

Analiza comunicărilor instituționale și a rapoartelor de activitate relevă că vocabularul organizațional promovează concepte precum „transparență", „rezultate", „implicare". Cu toate acestea, cultura practică rămâne defensivă și conservatoare, iar riscul profesional este rar încurajat sau protejat. Un exemplu pozitiv este utilizarea bugetării participative, implementată în mai multe autorități publice locale din Republica Moldova în colaborare cu societatea civilă. Deși nu este un proces coordonat la nivel central de Ministerul Finanțelor, aceste inițiative demonstrează potențialul unui leadership adaptiv în cadrul administrației locale, în special atunci când sunt susținute de parteneriate locale și internaționale. Exemplele analizate în studiul privind evoluția bugetării participative în regiunea de Nord a Republicii Moldova relevă faptul că inițierea și sustenabilitatea acestui tip de proces depind în mod esențial de prezența unui leadership adaptiv la nivel local. În autoritățile publice locale în care primarii sau funcționarii-cheie au adoptat un stil de conducere participativ, deschis la dialog și dispus să accepte incertitudinea, procesul de bugetare participativă a fost perceput ca valoros, integrat în ciclul bugetar și susținut inclusiv după încheierea finanțărilor externe. Prin contrast, acolo unde cultura organizațională este dominată de ierarhie rigidă, rezistență la schimbare și formalism administrativ, bugetarea participativă s-a redus la o simplă procedură birocratică sau nu a fost inițiată deloc. În aceste cazuri**,** leadershipul formal nu a fost dublat de competențe adaptive, iar cultura instituțională nu a oferit spațiul necesar participării cetățenești reale. Astfel, bugetarea participativă devine un teren fertil pentru a observa interacțiunea dintre cultura organizațională și leadershipul adaptiv în administrația publică locală. Succesul procesului nu a fost determinat doar de cadrul legal sau de existența fondurilor, ci mai ales de capacitatea liderilor locali de a crea un climat de încredere, învățare și asumare colectivă**,** trăsături definitorii ale leadershipului adaptiv [17].

Astfel menționăm că analiza comparativă dintre Ministerul Finanțelor, ca instituție centrală expusă presiunilor europene, și autoritățile publice locale din regiunea de Nord, implicate în procese de bugetare participativă, evidențiază un contrast relevant: leadershipul adaptiv nu este doar o condiție de sistem, ci o competență relațională care se manifestă acolo unde cultura organizațională permite învățare, asumare și deschidere către cetățeni. În timp ce la nivel central predomină o cultură formalistă și o structură ierarhică rigidă, în unele comunități locale, leadershipul adaptiv a generat practici reale de responsabilizare și implicare civică. Această diferență demonstrează că, dincolo de cadrul legislativ sau politicile declarate, schimbarea instituțională începe cu liderii care cultivă încrederea și spațiul pentru adaptare – o lecție esențială pentru reforma administrației publice în contextul integrării europene.

În ciuda eforturilor de reformă administrativă și a presiunilor externe exercitate de procesul de integrare europeană, considerăm că implementarea leadershipului adaptiv în instituțiile publice din Republica Moldova se confruntă cu o serie de obstacole profunde, de natură culturală, structurală și sistemică. Un prim obstacol major este

moștenirea unei culturi organizaționale autoritare, modelată de decenii de centralism administrativ și conformism instituțional. În acest context, inițiativa individuală este adesea descurajată, iar asumarea deciziilor este percepută ca risc personal, nu ca valoare profesională. După cum subliniază rapoartele SIGMA, această cultură a „evitării greșelii" conduce la paralizie decizională și la accentuarea formalismului procedural, în detrimentul inovației și colaborării [18]. În al doilea rând, stilul de leadership predominant în administrația publică moldovenească este de tip birocratic-ierarhic, concentrat pe control, conformitate și raportare, nu pe facilitare, ascultare și adaptare. Funcționarii din poziții de conducere sunt adesea numiți politic, fără a beneficia de formare managerială sau de sprijin instituțional în dezvoltarea competențelor de leadership. Această situație determină ceea ce literatura de specialitate numește *leadership de formă*, adică exercitarea unei autorități formale fără influență transformatoare reală [19]. Considerăm că un alt factor inhibator este absența unui cadru instituțional coerent pentru formarea și susținerea leadershipului la toate nivelurile. Deși există inițiative de formare profesională, acestea sunt rareori corelate cu nevoile reale ale instituțiilor sau cu un model de competențe orientat spre adaptabilitate, gândire sistemică și gestionarea schimbării. Spre exemplu, în Republica Moldova nu există încă o strategie națională de dezvoltare a leadershipului în sectorul public, iar instituțiile de formare continuă nu abordează în mod structurat dimensiunea culturală a conducerii organizaționale. Totodată, rezistența informală din cadrul instituțiilor, adesea invizibilă în documentele oficiale, joacă un rol esențial în menținerea status quo-ului. Aceasta se manifestă prin: boicot pasiv al inițiativelor de reformă, izolarea funcționarilor inovatori, mimarea participării în procesele de consultare, reticență la feedback sincer din partea subordonaților. Aceste fenomene indică o lipsă de încredere sistemică în instituții și între oameni, fără de care leadershipul adaptiv nu poate să devină prioritar [18]. După cum arată și studiile despre administrațiile din Europa Centrală și de Est, schimbarea reală apare doar atunci când se produce o recalibrare a relației dintre conducători și conduși, bazată pe transparență, responsabilitate partajată și curaj instituțional [20].

Deci, putem afirma că, în Republica Moldova, leadershipul adaptiv nu este împiedicat de lipsa unui cadru normativ, ci de o infrastructură invizibilă – cultura, percepțiile, frica de greșeală și lipsa de protecție organizațională. Depășirea acestor obstacole presupune nu doar politici publice coerente, ci și intervenții culturale susținute: în formare, în managementul performanței, în evaluarea liderilor și în recompensarea asumată a celor care riscă să conducă diferit.

Astfel, reiterăm că pentru ca leadershipul adaptiv să se poată manifesta sustenabil în instituțiile publice din Republica Moldova, nu este suficientă doar voința individuală a unor lideri reformatori. Este nevoie de intervenții culturale deliberate și sistemice, care să modifice cadrul instituțional informal, adică modurile invizibile în care se iau deciziile, se distribuie puterea și se gestionează greșelile sau inițiativele. Aceste intervenții pot fi grupate în patru direcții strategice: formare, managementul performanței, evaluarea liderilor și recompensarea comportamentelor adaptive. Precizăm că în prezent, majoritatea programelor de formare profesională pentru funcționarii publici se concentrează pe aspecte tehnice, legislative sau de conformitate. Foarte puține abordează di-

mensiuni esențiale ale leadershipului adaptiv, precum: gestionarea ambiguității, lucrul cu rezistența la schimbare, facilitarea dialogului și stimularea colaborării în echipe multidisciplinare. O reformă reală a formării profesionale în administrație ar presupune: includerea modulelor despre cultura organizațională și leadership adaptiv în curricula Institutului de Administrație Publică, învățare experiențială (peer learning, simulări, reflecție asistată), cooperare cu universități și instituții europene, promovarea educației continue pentru toți liderii din sectorul public. În locul unui sistem birocratic de evaluare pe bază de fișe și indicatori superficiali, administrația publică are nevoie de un cadru de management al performanței care: încurajează învățarea din greșeli, oferă feedback constructiv, nu doar sancțiune, recunoaște inițiativa și colaborarea interdepartamentală, cultivă un climat de încredere și siguranță psihologică. Un astfel de sistem ar permite dezvoltarea unei culturi a rezultatelor și responsabilității, în care funcționarii să se simtă sprijiniți să propună soluții noi fără teama de consecințe.

Evaluarea liderilor instituționali trebuie să depășească criteriile formale (ex. număr de ședințe organizate, volume de rapoarte produse) și să includă: capacitatea de a gestiona tensiuni și incertitudine, disponibilitatea de a delega și a asculta, modul în care construiesc încredere în echipă, impactul lor asupra culturii organizaționale. Un model de evaluare bazat pe indicatori de leadership adaptiv ar permite nu doar identificarea liderilor autentici, ci și ajustarea stilurilor de conducere în raport cu misiunea instituțională. Unul dintre cele mai ignorate aspecte ale culturii instituționale este recunoașterea publică și internă a comportamentelor pozitive, mai ales atunci când ele contrazic status quo-ul. Funcționarii care inovează, care implică cetățeni, care creează spații pentru învățare trebuie să fie: promovați în funcții de conducere, protejați în fața atacurilor sistemice sau politice, susținuți prin programe de dezvoltare și recunoaștere (ex. premii, mentorat, mobilități internaționale). Fără aceste mecanisme, leadershipul adaptiv rămâne o aspirație izolată, iar cultura dominantă penalizează tocmai comportamentele care pot susține reforma.

Considerăm important să menționăm și despre faptul că într-o administrație publică aflată în proces de europenizare, nu doar politicile contează, ci și discursul — ceea ce liderii afirmă despre conducere, schimbare, integritate și relația cu cetățeanul. În Republica Moldova, vocabularul leadershipului adaptiv este tot mai prezent în spațiul public, dar aplicarea lui reală în instituții rămâne limitată. De cele mai multe ori, conceptele precum *transparență*, *responsabilitate* sau *eficiență* sunt utilizate mai degrabă ca marcatori simbolici ai reformei, decât ca angajamente instituționale autentice.

Analiza Planului Național de Dezvoltare al Republicii Moldova pentru anii 2024–2026 relevă o utilizare frecventă a termenilor precum *buna guvernare*, *transparență*, *servicii publice de calitate și administrație responsabilă*. Aceste formulări indică un angajament strategic asumat față de principiile europene ale administrației moderne. Cu toate acestea, majoritatea obiectivelor rămân formulate la nivel declarativ, iar leadershipul instituțional este rar menționat ca factor-cheie al schimbării. Planul accentuează digitalizarea, optimizarea resurselor umane și îmbunătățirea cadrului normativ, dar nu propune intervenții specifice pentru dezvoltarea capacităților de leadership sau transformarea culturii organizaționalen [21]. Un exemplu elocvent este utilizarea frecventă a

expresiei *conducere eficientă și responsabilă* în comunicatele de presă ale Ministerului Finanțelor sau Cancelariei de Stat, în special în contextul atragerii de fonduri europene sau al reformelor bugetare. Astfel, în cadrul atelierului de lucru „Îmbunătățirea planificării investițiilor publice: perspective din țări similare", organizat în aprilie 2025, Ministerul Finanțelor a prezentat reforma recentă a cadrului său național, evidențiind importanța unei conduceri eficiente și responsabile în gestionarea investițiilor publice [22]. Codul de etică și deontologie al angajaților Ministerului Finanțelor subliniază obligația conducerii de a promova și asigura respectarea normelor de conduită, etică și deontologie, evidențiind astfel angajamentul față de o conducere responsabilă [23]. În cadrul Programului de instruire managerială destinat funcționarilor publici de conducere, lansat în septembrie 2020, Cancelaria de Stat a evidențiat necesitatea consolidării competențelor de conducere eficientă și responsabilă pentru modernizarea administrației publice. La 21 mai 2025 Cancelaria de Stat a inițiat discuțiile referitoare la elaborarea Conceptului privind sistemul de recrutare centralizată în serviciul public. La primul eveniment au participat mai mulți funcționari publici de conducere de nivel superior și din cadrul subdiviziunilor de resurse umane a autorităților publice centrale [24]. Totuși, analiza activităților raportate în documentele oficiale arată că responsabilitatea este adesea echivalată cu raportarea tehnică și respectarea procedurilor, nu cu asumarea deciziilor riscante sau cu implicarea echipelor în procese adaptive. Astfel, discursul despre leadership rămâne formal și prescriptiv, nu orientat spre învățare organizațională, deși avem speranța că reformele aflate în curs de elaborare, precum revizuirea sistemului de recrutare centralizată**,** inițiativele de instruire managerială și interesul tot mai accentuat pentru meritocrație vor crea premisele pentru trecerea de la un model de leadership formal la unul adaptiv, capabil să răspundă dinamic nevoilor administrației moderne. Pentru aceasta, însă, este necesar ca discursul instituțional să fie dublat de schimbări structurale și culturale în interiorul organizațiilor publice: consolidarea spațiilor de învățare, dezvoltarea competențelor de leadership transversal și asumarea unor procese decizionale bazate pe colaborare și responsabilitate partajată. Numai astfel, expresii precum „conducere eficientă și responsabilă" vor reflecta nu doar o intenție strategică, ci o practică instituțională autentică, în acord cu valorile guvernanței democratice și cerințele integrării europene.

În același timp, în spațiul politic, apelul la „leadership autentic" sau „reformator" este deseori folosit în campanii electorale, dar fără o articulare clară a competențelor necesare pentru leadershipul adaptiv. Rareori sunt discutate abilități precum gestionarea rezistenței culturale, ascultarea activă sau construirea de echipe autonome. Acest decalaj între discursul politic și realitatea administrativă contribuie la eroziunea încrederii cetățenilor în reformele anunțate.

De asemenea, în cadrul intervențiilor publice ale liderilor de instituții (ex: șefi de agenții sau ministere), abordarea leadershipului este adesea centrată pe autoritate și control, nu pe facilitare și dialog. Chiar și în inițiativele legislative sau strategice, leadershipul este rareori abordat ca proces cultural, ci mai degrabă ca funcție birocratică sau statut formal. Această perspectivă este evidențiată în studiul „Leadership-ul administrativ – o nouă paradigmă a administrației publice", care subliniază că dezvol-

tarea leadershipului în administrația publică poate stimula eforturile de modernizare a statului. Totuși, în practică, conceptul de leadership este rar integrat ca un factor-cheie al schimbării organizaționale, fiind perceput mai mult ca o funcție formală decât ca un proces cultural profund [25]. Această abordare limitată este reflectată și în Planul Național de Dezvoltare pentru anii 2024–2026, care, deși menționează termeni precum „buna guvernare" și „administrație responsabilă", nu propune intervenții specifice pentru dezvoltarea capacităților de leadership sau transformarea culturii organizaționale.

Astfel, discursul despre leadership rămâne formal și prescriptiv, nefiind orientat spre învățare organizațională sau adaptare strategică [21].

Această discrepanță între limbajul oficial și realitatea instituțională reflectă ceea ce literatura de specialitate numește *decuplare discurs-practică* : o situație în care organizațiile adoptă limbajul reformei pentru legitimitate externă, fără a modifica în mod real practicile interne[26]. Considerăm că pentru ca leadershipul adaptiv să devină o realitate în administrația moldovenească, este necesar ca discursul public și politic despre conducere să fie însoțit de acțiuni consecvente, formative și transparente, care să reflecte valori organizaționale autentice, nu doar simboluri de conformitate europeană.

Crizele sunt momente privilegiate pentru a testa capacitatea de răspuns a administrației publice și, implicit, tipul de leadership practicat în interiorul instituțiilor. În cazul Republicii Moldova, pandemia de COVID-19 (2020–2021) și criza energetică declanșată în 2022 au reprezentat două provocări majore, care au expus atât vulnerabilitățile structurale ale administrației, cât și limitele culturii organizaționale existente. În ambele situații, deciziile esențiale au fost centralizate și comunicate pe cale verticală, cu implicarea minimă a liderilor de nivel mediu sau a specialiștilor locali. Deși autoritățile au promovat discursuri despre transparență și parteneriat, realitatea a reflectat o logică de acțiune bazată pe control strict, evitare a riscurilor și reacție birocratică, nu pe învățare adaptivă și colaborare. Rapoartele Curții de Conturi din perioada pandemiei subliniază lipsa de coordonare interinstituțională, incoerența în achizițiile publice și dificultățile în asumarea deciziilor în situații neprevăzute [27]. De exemplu, în gestionarea campaniei de vaccinare, autoritățile au acționat cu o logică pur administrativă, concentrându-se pe acoperirea formală a indicatorilor, în detrimentul implicării active a comunităților și a lucrătorilor din domeniul sănătății. Deși unele autorități locale au încercat să propună soluții alternative – centre mobile, parteneriate cu societatea civilă – aceste inițiative au fost rare și insuficient susținute la nivel central [28]. Un model similar s-a repetat în timpul crizei energetice din 2022–2023, când măsurile de sprijin (ex. compensațiile pentru energie termică) au fost concepute fără o consultare reală cu actorii locali. Procedurile au fost greoaie, iar responsabilitatea a fost împinsă spre autoritățile locale, fără resurse și instruire adecvată. Această practică relevă o cultură a „descărcării în jos", în care deciziile se iau de sus, iar riscurile sunt transferate către nivelurile executive, ceea ce subminează asumarea și încrederea în sistem [29].

Cu toate acestea, în unele comunități, s-au remarcat lideri locali – primari, funcționari responsabili de gestionarea crizei – care au demonstrat trăsături clare de leadership adaptiv: au creat echipe multidisciplinare, au comunicat constant cu cetățenii, au luat decizii în lipsa unor ghiduri clare și au oferit soluții inovatoare (ex. reutiliza-

rea resurselor locale, digitalizarea comunicării administrative, transparența în alocarea sprijinului). Aceste exemple, deși punctuale, confirmă faptul că acolo unde cultura organizațională permite experimentarea, leadershipul adaptiv devine vizibil chiar și în lipsa unui cadru formal. Așadar, analiza crizelor recente indică faptul că lipsa leadershipului adaptiv nu este doar o consecință a deficiențelor structurale, ci și a unei culturi instituționale bazate pe conformism, frică de greșeală și excluderea dialogului real. În lipsa unui spațiu pentru reflecție colectivă și învățare, instituțiile riscă să repete aceleași tipare de reacție, indiferent de natura provocărilor.

În baza celor expuse mai sus venim cu următoarele **concluzii** și **recomandări**. În contextul aderării Republicii Moldova la Uniunea Europeană, reformarea administrației publice presupune mai mult decât modificări legislative sau alinierea formală la acquisul comunitar. Ea necesită o transformare profundă a culturii organizaționale și a stilurilor de conducere practicate în instituțiile publice. Leadershipul adaptiv se conturează, în această ecuație, drept o componentă esențială a modernizării instituționale, oferind o alternativă viabilă la modelele tradiționale birocratice, centrate pe conformitate și control.

Studiul de față a demonstrat că, deși noțiuni precum *transparență*, *responsabilitate* și *eficiență* sunt frecvent invocate în documentele strategice naționale (ex. Planul Național de Dezvoltare 2024–2026), leadershipul este rareori abordat în sens adaptiv, ca proces de învățare colectivă și transformare culturală. În schimb, predomină un discurs formal, prescriptiv, în care responsabilitatea este adesea redusă la raportare tehnică, iar reformele sunt sabotate de o cultură instituțională defensivă. Crizele recente – pandemia COVID-19 și criza energetică – au amplificat aceste tensiuni, dezvăluind incapacitatea sistemului administrativ de a genera răspunsuri agile și colaborative. Lipsa unui climat de încredere, teama de greșeală și lipsa protecției pentru liderii inovatori rămân obstacole sistemice în calea manifestării leadershipului adaptiv.

Pentru ca leadershipul adaptiv să devină un pilon real al reformei administrației publice din Republica Moldova, propunem următoarele direcții de acțiune, structurate pe trei niveluri: politic, instituțional și individual.

I. La nivel guvernamental și legislativ:

- *Elaborarea unei Strategii naționale pentru dezvoltarea leadershipului în sectorul public*, care să includă: competențe adaptative, principii de etică și integritate, precum și mecanisme de evaluare și promovare a liderilor transformaționali (Exemplu: Crearea unui cadru legal pentru dezvoltarea programelor naționale de leadership public în cadrul IAP și în colaborare cu universități și centre de formare continuă, axate pe competențe adaptive și managementul schimbării în administrația publică).
- *Includerea leadershipului adaptiv ca dimensiune explicită în politicile și strategiile administrative*, inclusiv în Planul Național de Dezvoltare, PNA și programele de reformă a serviciului public.
- *Revizuirea legislației privind funcția publică de conducere*, în vederea reducerii numirilor politice și creării unui cadru de selecție bazat pe merit, viziune și capacitate de mobilizare a echipelor.

II. La nivel instituțional

- *Reformarea sistemului de formare profesională continuă*, prin introducerea modulelor despre cultură organizațională, luarea deciziilor în condiții de incertitudine, feedback constructiv și leadership adaptiv.
- *Implementarea unui sistem modern de management al performanței*, care să recunoască inițiativa, colaborarea interdepartamentală și învățarea din greșeli, nu doar conformitatea procedural (Exemplu: Introducerea unui sistem pilot de feedback 360° în ministere, care să includă și evaluarea de către colegi și subordonați).
- *Crearea de spații de învățare organizațională* în instituții: sesiuni de reflecție după proiecte, grupuri de lucru transversale, simulări de criză, feedback 360°, mentorship.

III. La nivelul liderilor individuali:

- *Dezvoltarea capacităților de ascultare activă, facilitare a dialogului și gestionare a conflictelor*, prin coaching, peer-learning și schimburi de experiență cu alte administrații (Exemplu: Un program național de mentorat între lideri experimentați și funcționari de nivel mediu cu potențial ridicat din APL).
- *Cultivarea unei culturi a asumării și transparenței personale*, prin lideri care comunică onest incertitudinile, acceptă feedback și încurajează diversitatea de opinii în procesul decizional.
- *Angajamentul față de învățare continuă*, prin participarea la rețele de practicieni, forumuri internaționale, cercetare aplicată și parteneriate academice.

Leadershipul adaptiv nu este doar o soluție pentru eficientizarea administrației publice, este o necesitate într-un stat care aspiră la guvernare democratică, responsabilitate instituțională și implicare civică reală. Republica Moldova se află într-un moment-cheie al modernizării sale instituționale, iar alegerea între perpetuarea unei culturi organizaționale închise și asumarea transformării autentice va determina nu doar succesul reformelor, ci și încrederea cetățenilor în stat.

BIBLIOGRAFIE

1. Matei, A., & Matei, L. (2011). A*dministrative Reforms in the EU Member States and Candidate Countries*. Transylvanian Review of Administrative Sciences. În: https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/178
2. Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press. În: https://www.amazon.com/Practice-Adaptive-Leadership-Organization-ebook/dp/B002UBRFFU
3. Knill, C., & Tosun, J. (2012). *Public Policy: A New Introduction*. Palgrave Macmillan. În: https://www.macmillanlearning.com/college/us/product/Public-Policy/p/1137002621
4. The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organisation and the world. In: https://eastsidepathways.org/wp-content/uploads/2021/07/Practice-of-Adaptive-Leadership.Heifetz-et-al.EBS_.pdf.
5. Victor JUC. Irina CEACÎR. Cultura organizațională în contextul modernizării administrației publice locale: abordare politologică. Chișinău, 2018. ICJPS. 240 p. , P.51

6. Edgar H. Schein. Organisational culture and leadership. În: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf.
7. Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. În: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984307000689?via%3Dihub
8. Directorate for public governance. În: https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-public-governance.html.
9. National Reform Programme Estonia 2020. În: https://faolex.fao.org/docs/pdf/est181629.pdf.
10. P. Novellini. Rethinking the adaptive leadership model through the Italian adaptive leadership behaviour questionnaire. În: https://www.englishforwork.eu/images/2023/THESIS-PAOLA-NOVELLINI.pdf (citat 26.05.2025)
11. Teachers' Informal Leadership for Equity in France and Italy during the First Wave of the Education Emergency. În: https://www.researchgate.net/publication/355172152_Teachers%27_Informal_Leadership_for_Equity_in_France_and_Italy_during_the_First_Wave_of_the_Education_Emergency. (citat 23.05.2025)
12. Public Administration in the Republic of Moldova. În: https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-the-republic-of-moldova_0bbe9e93-en.html. (citat 12.05.2025)
13. Planul național de acțiuni pentru aderarea Republicii Moldova la Uniunea Europeană pe anii 2024-2027. În: https://www.mf.gov.md/sites/default/files/PNA_Hot%C4%83r%C3%A2rea%20Guvernului%20829.pdf. (citat 10.05.2025)
14. Cabinetul de miniștri a aprobat înființarea Biroului pentru Integrare Europeană. În: https://mfa.gov.md/ro/content/cabinetul-de-ministri-aprobat-infiintarea-biroului-pentru-integrare-europeana. (citat 10.04.2025)
15. Join staff working document. Association Implementation Report on the Republic of Moldova. În: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/swd_2021_295_f1_joint_staff_working_paper_en_v2_p1_1535649.pdf. (citat 13.04.2025)
16. OECD (2023), Public administration in the Republic of Moldova: Assessment against the Principles of Public Administration, SIGMA Monitoring Reports, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/0bbe9e93-en
17. Studiu privind evolu'ia procesulu de bugetare participativă în Regiunea de Nord a Republicii Molodva. În: https://www.euromonitor.md/wp-content/uploads/2024/08/Studiu-privind-evolutia-procesului-de-Bugetare-Participativa-regiunea-NORD.pdf. (citat 15.05.2025)
18. OECD (2023), Public administration in the Republic of Moldova: Assessment against the Principles of Public Administration, SIGMA Monitoring Reports, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/0bbe9e93-en
19. Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. În: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984307000689?via%3Dihub. (citat 10.04.2025)
20. The new members states of the EU in the Aftermath of Enlargement: do new European Rules Remain Empty Shells?. În: https://www.researchgate.net/publication/41584092_The_New_Member_States_of_the_EU_in_the_Aftermath_of_Enlargement_Do_New_European_Rules_Remain_Empty_Shells. (citat 10.04.2025)
21. Planul Național de dezvoltare pentru anii 2024-2026. În: https://gov.md/sites/default/files/media/documents/2025-03/pnd-ro.pdf. (citat 12.05.2025)
22. Sesiune de informare privind reforma achizițiilor publice organizată cu suportul Proiectului PPF**.** În: https://mf.gov.md/ro/ppf/about?utm_source. (citat 24.05.2025)

23. CODUL de etică și deontologie al angajaților Ministerului Finanțelor. În: https://www.mf.gov.md/sites/default/files/documente%20relevante/Codul%20de%20etic%C4%83%20%C8%99i%20deontologie%20al%20angaja%C8%9Bilor%20%20Ministerului%20Finantelor.pdf?utm_source. (citat 12.05.2025)]
24. Sistemul de recrutare în servciul public va fi reformat. Secretarul general adjunct al Guvernului, Andrei Strah,,, Este important să promovăm meritocrația și eficiența''. În: https://gov.md/ro/comunicate-de-presa-cancelaria-de-stat/sistemul-de-recrutare-serviciul-public-va-fi-reformat (citat 25.05.2025)
25. A. Popovici. C. Popovici. Leadership-ul administrativ – o nouă paradigmă a administrației publice. În: https://iap.gov.md/repository/files/original/0efb2014e289ddc6c208b7270aed12c528c11bd4.pdf?utm_source. (citat 13.05.2025)
26. Institutionalized Organisations: formal structures as Myth and Ceremony. În: https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/226550. (citat 13.05.2025)
27. Rapoartele CCRM privind gestionarea mijloacelor publice în perioada pandemică, examinate de Comisia de profil. În: https://ccrm.md/index.php/ro/rapoartele-ccrm-privind-gestionarea-mijloacelor-publice-in-perioada-pandemica-80_91993.html. (citat 24.05.2025)
28. Curtea de Conturi a prezentat în Comisia Parlamentară concluziile auditării aspectelor aferente combaterii pandemiei COVID-19 la nivel national. În: https://ccrm.md/ro/curtea-de-conturi-a-prezentat-in-comisia-parlamentara-concluziile-80_92305.html. (citat 22.04.2025)
29. Curtea de Conturi a auditat activitatea SA ,,Energocom'' în anii 2012-2023. În: https://ccrm.md/ro/curtea-de-conturi-a-auditat-activitatea-sa-energocom-in-80_93570.html. (citat 13.04.2025)