# LEADERSHIPUL ADAPTIV CA VECTOR DE TRANSFORMARE A CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN SECTORUL PUBLIC AL REPUBLICII MOLDOVA[1]

## ADAPTIVE LEADERSHIP AS A VECTOR FOR TRANSFORMING ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE PUBLIC SECTOR OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA

*CZU:352/353:316.46(478)*
*https://doi.org/10.53783/mtrmt2025.06*

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

**Summary:**
*This article examines the role of adaptive leadership in transforming the organizational culture of the public administration in the Republic of Moldova within the context of European Union integration. Building on the distinction between technical and adaptive leadership, the paper highlights the latter's capacity to address complex challenges through collective learning, internal mobilization, and the management of systemic tensions. Organizational culture is portrayed as a key factor in the success or failure of reforms, shaping behavior, motivation, and institutional openness to change. The analysis is supported by international case studies, such as Georgia and Hungary, which offer valuable lessons for countries in transition or in the process of consolidating democracy. The Moldovan case is explored through an applied lens, focusing on the digitalization process led by the e-Governance Agency, which illustrates both the strategic initiatives and the cultural barriers that have hindered reform implementation. Based on this analysis, the article provides recommendations for developing leaders with adaptive mindsets, promoting a culture of accountability, and building interinstitutional networks capable of supporting open and resilient governance. The conclusion emphasizes that in the absence of adaptive leadership, reforms remain fragmented and fragile, and Moldova's alignment with EU standards risks becoming merely formal.*

**Keywords:** *adaptive leadership, organizational culture, public administration, institutional reform, democratic governance, European integration, organizational change.*

Într-un context global caracterizat de incertitudine, transformări socio-politice rapide și presiunea digitalizării, instituțiile publice sunt obligate să își regândeas-

[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.

că modelele de conducere. Acest fenomen s-a manifestat cu o intensitate sporită în perioada pandemiei COVID-19, când conducerea instituțiilor a fost constrânsă să găsească soluții adaptative pentru a menține funcționalitatea organizațiilor, să introducă forme hibride de muncă (telemuncă și activitate la birou) și să răspundă la schimbările rapide de reglementări și cerințe sociale. Astfel, liderii au trebuit să protejeze angajații, să gestioneze incertitudinea, să comunice frecvent și transparent, iar acei lideri care au pus oamenii pe primul loc ("people-first") au gestionat mai bine provocările – au menținut motivația și bunăstarea angajaților [1].

Republica Moldova, aflată într-un proces complex de reforme și aliniere la standardele europene, reprezintă un studiu de caz relevant pentru înțelegerea felului în care leadershipul adaptiv poate acționa ca vector de transformare a culturii organizaționale. Conform raportului Programului Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică SIGMA (Sprijin pentru Îmbunătățirea Gugernanței și Managementului) (2023), după ce Republica Moldova a obținut statutul de țară candidată la Uniunea Europeană în iunie 2022, s-a subliniat necesitatea unor reforme structurale în administrația publică și managementul financiar public, cu accent pe modernizarea administrației publice, creșterea capacității instituționale și consolidarea serviciului public. Raportul enumeră domenii prioritare precum managementul serviciului public, planificarea strategică, dezvoltarea politicilor publice și introducerea serviciilor electronice [2].

Leadershipul adaptiv este definit de Ronald Heifetz și Marty Linsky ca „practica de mobilizare a oamenilor pentru a face față provocărilor dificile și pentru a învăța să prospere în contexte incerte" [3]. Această practică a fost preluată în mare parte în activitatea organizațiilor din sectorul privat în perioada pandemiei de COVID-19, dar și după această perioadă s-a extins. Liderii care au fost capabili să reacționeze instant la schimbare au avut doar de câștigat, în comparație cu cei conservatiști care au avut doar de pierdut. Și nu ne referim aici doar la statele puternic dezvoltate, dar este și cazul Republicii Molodva, unde multe organizații și-au redefinit anumite misiuni și au mers în pas cu schimbarea, iar alții au fost nevoiți să suporte consecințe mai puțin plăcute. Acest tip de leadership se distinge de cel tehnic prin faptul că nu se limitează la aplicarea unor soluții standardizate, ci presupune învățare colectivă, ajustare și schimbare de valori.

La rândul său, cultura organizațională este „ansamblul de presupuneri de bază, valori și credințe împărtășite de membrii unei organizații, care ghidează comportamentele și practicile instituționale" sau precum se exprima Edgar Schein „Cultura este cheia excelenței organizaționale, iar leadership-ul este unul dintre factorii care contribuie la crearea culturii". Cultura organizațională influențează comportamentul oamenilor, aspirațiile lor în carieră, formarea profesională și statutul lor în societate [4]. Dacă să extindem cercetarea și asupra noțiunii de cultură organizațională atunci este necesar să menționăm și abordarea lui A. Kroeber și C. Kluckhohn precum că cultura organizaționaă reprezintă un mod determinat de gândire, de manifestare a sentimentelor și de reacție, care se obține și se transmite prin simboluri, ca elemente

distinctive reprezentative ale grupurilor de oameni, incluzând exprimarea lor prin fapte, iar elemental esențial al culturii constă în idei tradiționale și în valorile atașate acestora [5, p.53-54]. În instituțiile publice, cultura organizațională joacă un rol crucial în succesul sau eșecul reformelor, fiind adesea factorul care determină rezistența sau deschiderea la schimbare.

Problematica acestui articol se conturează astfel: cum poate leadershipul adaptiv să modeleze și să transforme cultura organizațională a instituțiilor publice din Republica Moldova, într-un context de tranziție și integrare europeană? Pentru a răspunde acestei întrebări, cercetarea adoptă o abordare calitativă, bazată pe: analiza literaturii de specialitate internaționale privind leadershipul adaptiv și cultura organizațională, analiza documentelor strategice și instituționale relevante pentru Republica Moldova, studiu de caz exploratoriu pe contextul Republicii Moldova, cu accent pe provocările birocratice, instabilitatea instituțională și impactul reformelor europene asupra culturii organizaționale. Metoda utilizată este analiza de conținut aplicată atât literaturii academice, cât și documentelor de politici publice, urmărind identificarea convergențelor și diferențelor dintre modelele teoretice și realitățile din administrația publică moldovenească. Această abordare permite formularea unor concluzii inductive, cu valoare explicativă și aplicativă pentru mediul administrativ din Republica Moldova. În lumina acestor considerente, cercetarea de față își propune să atingă următoarele obiective: clarificarea conceptului de leadership adaptiv și a principiilor sale fundamentale; analiza relației dintre leadershipul adaptiv și cultura organizațională în instituțiile publice; investigarea provocărilor și oportunităților specifice Republicii Moldova în aplicarea leadershipului adaptiv; formularea unor recomandări pentru consolidarea capacității de transformare culturală în administrația publică, în concordanță cu standardele europene.

Leadershipul, în sens general, a fost conceptualizat de James MacGregor Burns (1978) drept un proces de influență reciprocă între lideri și urmași, în care se disting două tipuri fundamentale: leadershipul tranzacțional, axat pe schimburi și recompense, și leadershipul transformativ, orientat către dezvoltarea unei viziuni comune și schimbarea valorilor și aspirațiilor colective [6]. Ulterior, John Kotter (1990) a subliniat că leadershipul nu trebuie confundat cu managementul: dacă managementul presupune planificare și organizare, leadershipul implică stabilirea unei direcții, alinierea oamenilor și motivarea lor pentru atingerea unor obiective comune. Leadershipul este diferit de management, dar nu din motivele pe care le cred majoritatea oamenilor. Leadershipul nu este ceva mistic sau misterios. El nu are legătură cu ,,carisma'' sau alte trăsături exotice de personalitate. Nu este apanajul unui grup restrâns de aleși. De asemenea, leadershipul nu este neapărat mai bun decât managementul și nici un înlocuitor al acestuia [7]. În administrația publică, leadershipul capătă trăsături distincte, întrucât scopul său nu este maximizarea profitului, ci realizarea interesului public, consolidarea responsabilității democratice și promovarea bunei guvernări. Van Wart (2013) arată că liderii din sectorul public se confruntă cu constrângeri birocratice și politice, dar în același timp trebuie să fie agenți ai schimbării și să

promoveze integritatea și transparența. În același spirit, Robert B. Denhardt și Janet Vinzant Denhardt (2000) au introdus conceptul de *Noul Serviciu Public*, potrivit căruia liderii publici nu trebuie să „conducă prin control", ci să faciliteze participarea, să medieze interese și să servească cetățenii [8].

Principiile de bază ale leadershipului în sectorul public se conturează în jurul unor valori fundamentale ce susțin buna guvernare și consolidarea încrederii cetățenilor în instituțiile statului. În primul rând, transparența constituie un element esențial, reflectat în adoptarea unor decizii deschise și accesibile publicului, care permit controlul democratic asupra acțiunilor autorităților. În al doilea rând, responsabilitatea se manifestă prin asumarea consecințelor actului de guvernare și prin mecanisme clare de raportare și evaluare a performanței instituționale. De asemenea, etica și integritatea reprezintă fundamentele legitimității instituționale, fiind indispensabile pentru prevenirea corupției și menținerea standardelor morale în administrația publică. În același timp, participarea și colaborarea implică integrarea cetățenilor, a societății civile și a altor actori relevanți în procesul decizional, ceea ce consolidează caracterul democratic al leadershipului public și îi conferă o dimensiune incluzivă. Principiile fundamentale ale leadershipului în sectorul public -transparența, responsabilitatea, etica și integritatea, participarea și colaborarea - sunt reflectate și în literatura de specialitate internațională. *OECD Public Integrity Handbook* (2020) subliniază că transparența decizională, responsabilitatea instituțională, cultura organizațională bazată pe integritate și implicarea cetățenilor constituie piloni ai integrității publice și ai bunei guvernări, fiind indispensabili pentru consolidarea încrederii în instituțiile statului [9].

Reiterăm rolul important pe care îl au Ronald Heifetz, Marty Linsky și Alexander Grashow în conceptualizarea noțiunii de leadership adaptiv. Ronald Heifetz în lucrarea *Leadership Without Easy Answers* (1994), dezvoltat ulterior împreună cu Marty Linsky și Alexander Grashow explică că leadershipul adaptiv este ca o „practică de mobilizare a oamenilor pentru a face față provocărilor dificile și pentru a învăța să prospere [3, p.14]. R. Heifetz și M. Linsky (2002) atrag atenția că „cea mai frecventă eroare de leadership derivă din tratarea provocărilor adaptive ca și cum ar fi probleme tehnice" (*Leadership on the Line*, p. 14). În acest sens, leadershipul adaptiv presupune capacitatea de a distinge între probleme tehnice (rezolvabile prin proceduri standard) și probleme adaptive (care necesită învățare colectivă, schimbare de valori și implicarea activă a oamenilor). Principiile esențiale ale leadershipului adaptiv includ: *diagnosticarea contextului*, prin identificarea corectă a provocărilor; *mobilizarea oamenilor* pentru a participa la schimbare; *reglarea tensiunii organizaționale*, astfel încât schimbarea să fie sustenabilă; *încurajarea experimentării* și *acceptarea eșecurilor* ca parte a procesului de învățare; *consolidarea rezilienței organizaționale* pentru a face față incertitudinilor. Acest tip de leadership este deosebit de relevant în sectorul public, unde transformările necesare - precum reforma administrației, creșterea transparenței, digitalizarea sau integrarea valorilor europene - nu pot fi realizate doar prin măsuri tehnice, ci necesită o schimbare de mentalitate și cultură organizațională [10].

După cum am mai menționat, cultura organizațională constituie unul dintre conceptele fundamentale pentru analiza funcționării instituțiilor publice, întrucât ea influențează atât dinamica internă a organizațiilor, cât și relația lor cu mediul extern. Edgar Schein o definește drept ansamblul de presupuneri de bază, valori și credințe împărtășite de membrii unei organizații, care ghidează comportamentele și practicile instituționale [11]. Dintr-o altă perspectivă, Hofstede (1991) o descrie ca programarea mentală colectivă care deosebește membrii unei organizații de cei ai altei organizații, subliniind dimensiunea cognitivă și identitară a acestui fenomen [12]. Un aport important aduce și modelul propus de Kim S. Cameron și Robert E. Quinn (1999) prin *Competing Values Framework*, care distinge între patru tipuri de culturi organizaționale: *cultura de tip clan* (bazată pe colaborare și coeziune), *cultura ad hoc* (axată pe inovație și flexibilitate), *cultura de piață* (centrată pe performanță și competitivitate) și *cultura ierarhică* (fundamentată pe reguli și stabilitate). În administrația publică predomină adesea cultura ierarhică, însă reformele contemporane și presiunile integrării europene favorizează trecerea către modele mai flexibile și participative [13].

În literatura națională, Victor Juc și Irina Ceacîr oferă o definiție aplicată autorităților administrației publice locale, în care cultura organizațională este înțeleasă ca „totalitatea aspirațiilor, tendințelor și credințelor, a regulilor, normelor și valorilor predominante ale instituției, care modelează comportamentul organizațional. Aceasta se manifestă prin acțiunile funcționarilor publici orientate spre prestarea unor servicii publice de calitate, în vederea realizării interesului cetățenilor și al comunității administrativ-teritoriale" Această definiție restrânge conceptul la nivelul administrației locale și evidențiază conexiunea directă dintre cultura instituțională și calitatea serviciilor publice furnizate [5, p.57].

Astfel, cultura organizațională poate fi privită ca un cadru valoric și normativ ce determină comportamentul funcționarilor publici, gradul de coeziune internă și deschiderea instituțiilor spre schimbare. Ea joacă un rol decisiv în succesul sau eșecul reformelor, fiind elementul care facilitează sau dimpotrivă blochează transformările necesare într-un context socio-politic complex. Literatura de specialitate subliniază interdependența dintre leadership și cultura organizațională: liderii modelează valorile și comportamentele instituționale, dar în același timp sunt constrânși de cultura existentă. Edgar Schein afirmă explicit că „cultura este cheia excelenței organizaționale, iar leadershipul este unul dintre factorii care contribuie decisiv la crearea și transformarea culturii [11].

Leadershipul și cultura organizațională nu pot fi privite ca două dimensiuni separate, ci ca elemente aflate într-o relație de interdependență continuă. Cultura oferă cadrul valoric și normativ în care liderii își exercită rolul, în timp ce leadershipul are capacitatea de a menține, de a ajusta sau de a transforma acest cadru. În lipsa unui leadership vizionar și responsabil, cultura organizațională riscă să rămână statică, blocată în rutine și practici învechite. Totodată, un lider nu poate acționa eficient în afara culturii existente, fiind obligat să înțeleagă și să valorifice resursele simbolice,

tradițiile și normele deja consolidate. Interacțiunea dintre cele două dimensiuni se manifestă în modul în care liderii dau sens regulilor și valorilor instituționale, dar și în felul în care reușesc să creeze noi standarde de comportament și să promoveze inovația. Cultura organizațională, la rândul ei, poate sprijini sau limita acțiunea leadershipului, în funcție de gradul de deschidere la schimbare și de nivelul de maturitate instituțională. În esență, un proces autentic de reformă și modernizare administrativă presupune existența unui echilibru între influența liderilor și structurile culturale ale organizației, astfel încât schimbarea să fie nu doar impusă, ci și internalizată de membrii instituției.

În același timp considerăm că leadershipul nu poate fi înțeles doar ca o funcție de comandă, ci ca un mecanism de modelare a culturii instituționale. Liderii reușesc să transmită semnificații, să creeze repere morale și să stimuleze comportamente care, în timp, se cristalizează în valori organizaționale. Cultura devine astfel oglinda acțiunilor de leadership, iar transformările instituționale se produc atunci când liderii își asumă rolul de agenți ai schimbării, nu doar de administratori ai status quo-ului. De asemenea, cultura organizațională acționează ca un filtru care validează sau respinge inițiativele leadershipului. Chiar și cele mai bine formulate reforme pot eșua atunci când nu sunt compatibile cu valorile împărtășite de organizație sau când nu sunt internalizate de membrii săi. Din acest motiv, leadershipul adaptiv, care ține cont de dinamica culturală, are șanse mai mari de a transforma instituțiile. Printr-o abordare flexibilă, dialogică și orientată spre învățare, liderii pot transforma cultura dintr-o barieră într-un aliat al modernizării și al orientării către cetățean.

Un alt aspect esențial îl reprezintă dimensiunea simbolică a acestei interacțiuni. Liderii nu influențează doar decizii și procese, ci modelează simboluri, ritualuri și narațiuni colective care dau sens experienței organizaționale. Prin cultivarea unor simboluri pozitive și a unor practici incluzive, cultura instituțională devine un spațiu în care valorile democratice, transparența și responsabilitatea nu sunt doar declarate, ci și trăite în mod constant de către membrii organizației.

La fel menționăm că, un element crucial al interacțiunii dintre leadership și cultură organizațională îl constituie modul în care liderii gestionează schimbarea. Cultura instituțională, prin natura sa, are tendința de a conserva stabilitatea și de a reproduce tiparele consacrate, în timp ce leadershipul aduce presiunea inovației și a adaptării la noi realități. În acest context, succesul unui proces de reformă depinde de capacitatea liderilor de a crea punți între tradiție și inovație, între vechile valori și noile exigențe, transformând cultura dintr-un obstacol într-un catalizator al modernizării.

Astfel, conchidem că leadershipul și cultura organizațională formează un circuit de influențe reciproce, în care liderii modelează și transformă cultura, iar cultura, la rândul ei, condiționează și legitimează actul de conducere. Echilibrul dintre aceste două dimensiuni determină în mare măsură capacitatea instituțiilor publice de a se adapta, de a răspunde eficient la provocări și de a asigura servicii orientate către cetățean.

Dacă ar fi să ne referim la cazul Republicii Moldova, atunci menționăm că un exemplu relevant pentru aplicarea parțială a principiilor leadershipului adaptiv îl reprezintă domeniul procesului de digitalizare a serviciilor publice, coordonat de Agenția de Guvernare Electronică (AGE) [14]. Deși inițial digitalizarea a fost tratată ca o provocare tehnică, cu accent pe infrastructură și aplicații, în timp a devenit evident că transformarea reală presupune și adaptarea culturii organizaționale, dezvoltarea competențelor digitale și schimbarea mentalităților în rândul funcționarilor. Despre acest aspect găsim detalii în Strategia de transformare digitală 2023-2030 în secțiunea 5 „Instituirea unui stat digital, eficient, sigur și incluziv'' „Pentru a asigura informații exacte pentru toate registrele de stat și a reduce birocrația"[15]. Începând cu anul 2021, Agenția de Guvernare Electronică, prin intermediul platformelor digitale precum MConnect, MPass, MDelivery și al multor alte soluții (de exemplu, MCloud, MPay etc.), a lansat proiecte de digitalizare și interoperabilitate a serviciilor publice, parte din strategia de modernizare și transformare digitală [16]. Cu toate acestea, rapoartele (ex: Moldova Report 2024; analize ale AGE) evidențiază provocări legate de adaptarea instituțională: incapacitatea unor instituții de utilizare a noii platforme la potențial maxim, resurse umane slab pregătite, și niveluri variabile de transparență în implementare [17]. Deci, reiterăm că rezistența la schimbare, frica de pierdere a controlului, lipsa abilităților digitale și teama de transparență au fost factori care au împiedicat implementarea uniformă a serviciilor digitale la nivel național. Un lider adaptiv, într-un astfel de context, nu doar „implementează reforme", ci încurajează participarea funcționarilor, gestionează emoțiile legate de incertitudine și creează spații sigure pentru învățare. La fel, Strategia de Transformare Digitală 2023-2030 subliniază rolul leadershipului vizionar, al viziunii colaborative și al parteneriatelor în promovarea inovației în administrația publică [18]. Menționăm că acolo unde conducerea instituțională este deschisă și orientată spre colaborare procesul este mai eficient și  generează o cultură organizațională pro-inovație. În schimb, în instituții în care liderii adoptă stil tranzacțional, axat pe conformitate și raportări formale, digitalizarea devine superficială, iar cultura organizațională rămâne centrată pe rutină și evitarea responsabilităților. Aceste diferențe de abordare validează ideea că leadershipul adaptiv este esențial în succesul reformelor structurale, mai ales când ele vizează schimbări de mentalitate și comportament instituțional.

Considerăm important să menționăm și că un rol deosebit în promovarea unei culturi organizaționale adaptive îl au primăriile. Într-un context marcat de reformă și digitalizare, capacitatea acestor instituții de a răspunde la nevoile comunităților locale devine esențială pentru succesul transformării guvernanței la nivel național. Primăriile din Republica Moldova se confruntă cu multiple provocări, precum: lipsa resurselor financiare și umane; fragmentarea administrativ-teritorială excesivă; capacitatea redusă de atrage proiecte investiționale și de implementare a inovațiilor în servicii publice. Conform unui raport al Rețelei Asociației Autorităților Locale din Sud-Estul Europei (NALAS) , multe primării funcționează cu buget redus și resurse limitate, ceea ce afectează calitatea și diversitatea serviciilor publice furnizate la ni-

vel local [19]. Totuși, în ultimii ani se remarcă inițiative promițătoare. De exemplu, proiecte de amalgamare voluntară au demonstrat că primăriile care colaborează pot obține beneficii clare în termeni de eficiență administrativă, consolidare bugetară și acces la fonduri externe [20]. Un alt exemplu este programul CUPS (Centrul Unificat de Prestare a Serviciilor Publice), care susține digitalizarea serviciilor publice locale și aducerea lor mai aproape de cetățeni [21]. Prin digitalizare și transparentizare, se creează premisele unei culturi organizaționale locale moderne, centrate pe cetățean și performanță. Totodată, parteneriatele internaționale – precum cel dintre Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (UNDP) și Ambasada Franței – au susținut organizarea de sesiuni de instruire pentru aleșii locali în domeniul administrației publice, leadershipului și utilizării tehnologiei digitale [22]. Aceste demersuri contribuie direct la dezvoltarea unui leadership adaptiv local, capabil să gestioneze complexitatea și să stimuleze învățarea organizațională. Deci, este important să înțelegem că primăriile nu trebuie privite doar ca executanți locali ai deciziilor naționale, ci ca veritabili catalizatori ai schimbărilor organizaționale în comunități. Susținerea lor prin resurse, formare și autonomie decizională poate contribui semnificativ la consolidarea culturii organizaționale adaptive în sectorul public din Republica Moldova.

Considerăm relevant să includem în această analiză o perspectivă comparativă asupra aplicării leadershipului adaptiv în context similar cu cel al Republicii Moldova. În acest sens, am optat pentru studierea a două cazuri specifice: Georgia, ca stat din Parteneriatul Estic, cu un parcurs post-sovietic apropiat și eforturi continue de reformă administrativă, dar și Ungaria, ca stat membru al Uniunii Europene cu o experiență instituțională mai avansată, dar marcată de provocări de guvernanță și centralizare decizională. Aceasta alegere permite o comparație echilibrată și constructivă: Georgia este adesea citată în rapoartele Uniunii Europene, Organizației pentru Dezvoltare și Cooperare Economică și Programului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare ca exemplu de stat în tranziție care a lansat reforme curajoase în administrația publică, dar care se confruntă cu dificultăți în consolidarea unei culturi organizaționale favorabile schimbării. Ungaria, în ciuda tendințelor de recentralizare politică, a investit în dezvoltarea competențelor de leadership instituțional, inclusiv prin programe de instruire pentru funcționarii publici, care includ elemente de leadership adaptiv. În continuare, vom analiza pe scurt fiecare caz pentru a evidenția modul în care leadershipul adaptiv a fost conceptualizat sau implementat, ce rezultate au fost obținute și care sunt lecțiile relevante pentru contextul Republicii Moldova.

Georgia a inițiat reforme majore ale serviciului public în 2015, cu scopul de a crește transparența, responsabilitatea și eficiența instituțiilor publice. Aceste reforme au inclus reorganizări ale cabinetului civil, digitalizare și descentralizare. Pe calea integrării în Uniunea Europeană, implementarea unei reforme eficiente a administrației publice este cu atât mai importantă pentru Georgia, deoarece respectarea standardelor Uniunii Europene în ceea ce privește sistemul de administrație publică este una dintre condițiile fundamentale în procesul de aderare [23]. Unul dintre instrumentele importante a fost evaluarea la jumătatea perioadei („mid-term evaluation”) a proiec-

tului *Supporting Public Administration Reform in Georgia* , care a scos în evidență că schimbările instituționale necesită nu doar reforme tehnice, ci și construirea încrederii și schimbarea culturii organizaționale [24]. Mai mult, în Georgia, reformele în serviciul public au generat dezbateri legate de relația între liderii politici și conducerea instituțională. O surpriză este că, în unele cazuri, se necesita mai multă încredere managerială și colaborare interinstituțională pentru a facilita acceptarea schimbărilor în structurile birocratice [25]. Din experiența Georgiei reies câteva lectii utile pentru Moldova: reformele trebuie să includă și componente de consolidare a încrederii între actorii instituționali - nu numai reglementări noi; liderii politici și manageriali trebuie să fie aliniați în viziune și să coopereze pentru ca reformele să fie coerente și sustenabile; timpul și răbdarea sunt necesare: transformările nu sunt rapide.

Un alt exemplu elocvent este cel al Ungariei. În ultimii ani, Ungaria a inițiat un set de reformă în domeniul dezvoltării resurselor umane din administrația publică, vizând profesionalizarea și modernizarea capacităților de conducere în sectorul public. Unul dintre aspectele relevante în acest sens este implementarea progresivă a formării în leadership adaptiv, reflectând tendințele europene de consolidare a capacităților administrative prin leadership strategic și competențe orientate spre schimbare. Considerăm necesar să menționăm programul de instruire intitulat *„Adaptive Leadership in a Rapidly Changing Public Administration”*, dezvoltat de *National University of Public Service* și destinat executivilor publici din Ungaria. Programul, documentat într-un manual de training de nivel avansat, urmărește dezvoltarea unor abilități precum diagnosticul adaptiv, gestionarea schimbării, leadership în echipă și coordonarea în context de incertitudine administrativă. Acest tip de instruire reflectă o abordare sistemică leadershipului, ancorată în realități dinamice ale administrației publice contemporane [26]. În paralel, literatura de specialitate indică o creștere a interesului față de metodele moderne de dezvoltare profesională, precum coachingul pentru liderii din sectorul public. Studiul comparativ realizat de către cercetători din Ungaria asupra tendințelor recente în coachingul administrației civile din Ungaria evidențiază faptul că, deși la un stadiu incipient, coachingul devine un instrument tot mai utilizat pentru sprijinirea dezvoltării competențelor adaptive și pentru facilitarea proceselor de reflecție strategică în rândul liderilor instituționali [27]. Prin urmare, modelul ungar indică o orientare clară spre consolidarea leadershipului adaptiv în administrația publică, prin inițiativă instituțională de formare continuă, adoptarea coachingului și structurarea programelor de leadership în jurul valorilor democratice și a gestionării schimbării. Aceste elemente plasează Ungaria într-un proces de convergență cu bunele practici europene în materie de guvernanță adaptivă.

Pentru a valorifica cele expuse anterior cu privire la experiențele internaționale analizate, considerăm oportun să formulăm unele recomandări concrete adaptate contextului Republicii Moldova, menite să faciliteze implementarea leadershipului adaptiv în sectorul public.

Un prim pas fundamental constă în dezvoltarea *capacităților instituționale de leadership public* bazată pe valori democratice și competențe adaptative. Organizația

pentru Cooperare și Dezvoltare Economică subliniază necesitatea ca guvernele să adopte patru capacități-cheie în leadership: leadership bazat pe valori (values-based leadership), incluziune deschisă, administrare organizațională și colaborare în rețea (networked collaboration) — toate acestea fiind esențiale pentru guvernarea adaptivă într-un mediu complex [28].

În al doilea rând, considerăm că este imperios necesar *alinierea cadrului normativ și strategic la standardele Uniunii Europene și bunele practici de guvernanță*, pentru a oferi un cadru stabil în care leadershipul adaptiv să se manifeste. Prin colaborarea activă cu Programul SIGMA (Sprijin pentru Îmbunătățirea Guvernanței și Managementului) și implementarea recomandărilor acestora, Republica Moldova poate beneficia de sprijin structural în reformarea administrației publice și consolidarea mecanismelor de responsabilitate. SIGMA a lucrat de mai mulți ani cu autoritățile moldovenești pentru a susține reforma administrației publice, oferind evaluări, planuri de acțiune și consultanță legislativă [29].

Un al treilea element vizează *formarea continuă și profesională a liderilor publici*, cu accent pe instrumente moderne precum coaching, mentorat, studii de leadership adaptiv și învățare experiențială. Modelul ungar al trainingului executivilor publici, care a introdus programe de instruire în leadership adaptiv, poate servi drept exemplu inspirațional pentru elaborarea unor programe similare în Republica Moldova. În paralel, se recomandă introducerea de *program pilot de leadership adaptiv în administrația publică locală (APL)* - în primării sau consilii raionale - pentru a testa modele adaptative, a crea exemple de succes și a consolida cultura organizațională de jos în sus. Aceste piloturi pot include implicarea cetățenilor, dialog participativ și evaluare continuă. De asemenea, se impune *modernizarea sistemelor de retribuire publică* și astfel motivează să promoveze meritocrația, asumarea riscurilor și inovația, nu conformismul. Accentul trebuie pus pe alinierea salariilor la responsabilități, transparență și stimulente pentru performanță inovativă [30].

Un alt tip de intervenție vizează *crearea unor comunități de practică și rețele interinstituționale* între lideri de la nivel central și local, pentru schimb de experiență, mentorat în timp real și consolidarea unei culturi adaptative comune. Leadershipul adaptiv nu poate fi construit solitar, ci prin colaborare și coaliții instituționale.

În final, este esențial să existe un *mecanism sistematic de evaluare și feedback* care să monitorizeze evoluția leadershipului adaptiv și impactul cultural. Aceasta implică indicatori de performanță organizațională, sondaje de climat organizațional și evaluări externe periodice. Instituțiile trebuie să fie capabile să identifice bariere, să ajusteze strategiile și să învețe din experiență continuă. Considerăm că implementarea acestor recomandări, integrate coerent și progresiv, poate transforma leadershipul adaptiv din concept în realitate administrativă, susținând transformarea cultural-organizațională a instituțiilor publice din Republica Moldova. Promovarea leadershipului adaptiv în administrația publică din Republica Moldova nu poate avea loc fără o transformare strategică a culturii organizaționale. În acest sens, este

esențială construirea unui cadru instituțional care încurajează învățarea continuă, asumarea responsabilității și participarea angajaților la procesele de schimbare.

Un element central al leadershipului adaptiv este crearea unui mediu sigur pentru experimentare și învățare colectivă, în care angajații să fie stimulați să-și exprime opiniile, să creeze inițiative și să învețe din greșeli. Acest principiu este susținut de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică, care promovează „leadershipul pentru o administrație performantă" prin dezvoltarea unor lideri capabili să mobilizeze rețele interne, să gestioneze incertitudinea și să încurajeze colaborarea trans-sectorială. Documentul „*Leadership for a High-Performing Civil Service* " atrage atenția asupra necesităților de a schimba paradigma conformității la inovare în guvernanța publică [31]. Un alt aspect cheie constă în pilotarea și testarea soluțiilor înainte de adoptarea lor la scară largă – o abordare care reflectă principiile adaptive ale învățării în timp real. Comisia Europeană, în documentul „*Better Regulation Toolbox* ", recomandă explicit folosirea metodelor de experimentare (policy piloting, A/B testing) în elaborarea politicilor publice, pentru a stimula cultura învățării și a reduce rezistența la schimbare [32]. Transformarea culturală necesită și schimbarea sistemelor de recunoaștere și recompensă, pentru a încuraja comportamentele orientate spre colaborare, asumare și responsabilitate. Studiile realizate de Institutul European pentru Administrație Publică (EIPA) arată că în state membre ale Uniunii Europene unde liderii informali sunt recunoscuți și susținuți, gradul de implicare și inovare instituțională este semnificativ mai mare [33]. În plus, platformele de cooperare internațională, precum Rețeaua Europeană pentru Administrație Publică (EUPAN), oferă exemple relevante de bune practici în leadership și schimbare organizațională. Participarea activă a Republicii Moldova în astfel de rețele poate facilita accesul la modelul de succes și sprijinirea procesului de reformă instituțională [34]. Nu în ultimul rând, modelul OECD OPSI - Innovation Facets (Observatorul Inovării în Sectorul Public al Organizației pentru Dezvoltare și Cooperare Economică) oferă un cadru conceptual valoros pentru evaluarea capacității inovative a instituțiilor publice, incluzând componente precum: viziunea și leadershipul, dinamica echipelor, structurale de feedback și învățarea organizațională [35].

Astfel, leadershipul adaptiv nu trebuie văzut ca o competență individuală a liderului, ci ca un catalizator al transformării culturii instituționale. Implementarea acestui model presupune dezvoltarea unui ecosistem organizațional care favorizează colaborarea, învățarea și inovația -condiții esențiale pentru o guvernanță eficientă și pentru atingerea standardelor europene.

Într-un context marcat de presiuni externe și interne asupra administrației publice din Republica Moldova – de la criză sanitară și economică până la imperativele aderării la Uniunea Europeană – leadershipul adaptiv se conturează ca un instrument strategic esențial pentru transformarea profundă a culturii organizaționale. Dincolo de capacitatea de a mobiliza resurse, oameni și energie în fața schimbării, leadershipul adaptiv permite recunoașterea tensiunilor sistemice, diferențierea între provocările tehnice și cele adaptive. Articolul a evidențiat că în instituțiile publice din Republica

Moldova predomină un stil de conducere tranzacțional, ancorat în ierarhie și, ceea ce frânează reformele și descurajează conformitatea, asumarea și inovația. Cultura organizațională, la rândul ei, acționează ca un filtru care poate limita sau amplifica efectele leadershipului, iar lipsa unei culturi a responsabilității și colaborării reduce eficiența reformelor structurale. Experiențele analizate din Georgia și Ungaria au arătat că tranziția modelului adaptiv este posibilă, chiar și în condițiile instituționale dificile, dacă sunt create spații pentru experimentare, învățare și implicare autentică. Mai mult, ele demonstrează că investițiile în formarea liderilor, dezvoltarea rețelelor instituționale și adaptarea cadrului normativ pot susține durabil această tranziție.

În concluzie, leadershipul adaptiv nu este doar o alegere strategică, ci o condiție fundamentală pentru succesul reformei administrației publice și pentru modernizarea culturii instituționale în acord cu valorile și standardele Uniunii Europene. Viitorul unei administrații eficiente, transparente și orientate către cetățean depinde în mod direct de capacitatea liderilor de a crea spații de reflecție, de colaborare și de transformare profundă, într-un proces în care cultura organizațională devine aliat și nu obstacol.

## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE


1. More resilient public administration after COVID-19. Lessons from using the common assessment framework (CAF) 2020. În: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/04/more-resilient-public-administrations-after-covid-19_4d50e035/8d10bb06-en.pdf?. (vizitat 12.08.2025).
2. Public administration in the Republic of Moldova. În: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/10/public-administration-in-the-republic-of-moldova_4a6a0732/0bbe9e93-en.pdf?. (vizitat 14.09.2025).
3. What is adaptive leadership: definition&Heifetz principles. În: https://wdhb.com/blog/what-is-adaptive-leadership/. (vizitat 14.09. 2025).
4. Panaite C. Nica. Cultura organizațională. În: https://www.researchgate.net/publication/345810200_Cultura_organizationala. (vizitat 13.09.2025).
5. Victor Juc, Irina Ceacîr. Cultura organizațională în contextul modernizării administrației publice locale: abordare politologică. ICJPS, Chișinău, 2018. 240 p.
6. Karl W. Kuhnert, Philip Lewis. Transactional and transformational leadership: a constructive/developmental analysis. În: https://www.jstor.org/stable/258070. (vizitat 13.09.2025).
7. What leaders really do. În: https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do. (vizitat 14.09.2025).
8. Robert B. Denhardt, Janet Vinzant Denhardt. The new public service: serving rather than steering. În: https://www.jstor.org/stable/977437. (vizitat 13.09.2025).

9. OECD Public Integrity Handbook. În: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-integrity-handbook_ac8ed8e8-en.html. (vizitat 13.09.2025).
10. Ronald A. Heifetz. Marty Linsky. Leadership on the line. În: https://cdn.bookey.app/files/pdf/book/en/leadership-on-the-line.pdf. (vizitat 12.09.2025).
11. Panaite C. Nica. Cultura organizațională. În: https://www.researchgate.net/publication/345810200_Cultura_organizationala. (vizitat 13.09.2025).
12. Analiza culturii organizaționale în organizațiile multinaționale. În: https://www.researchgate.net/publication/344634984_ANALIZA_CULTURII_ORGANIZATIONALE_IN_COMPANIILE_MULTINATIONALE. (vizitat 13.09.2025).
13. Flexibility and discretion. În: https://www.researchgate.net/figure/The-Competing-Values-Framework-Cameron-and-Quinn-1999_fig1_257094681. (vizitat 13.09.2025).
14. Agenția de Guvernare Electronică. În: https://egov.md/ro**.** (vizitat 18.09.2025).
15. Strategia de transformare digitală 2023-2030. În: https://mded.gov.md/wp-content/uploads/2023/11/STD_RO.pdf. (vizitat 18.09.2025).
16. 12 ani de la înființarea Agenției de E-Guvernare. În: https://egov.md/en/node/39521?. (vizitat 18.09.2025).
17. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions. În: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/2024/Moldova%20Report%202024.pdf. (vizitat 20.09.2025).
18. Strategia de transformare digitală 2023-2030. În: https://mded.gov.md/wp-content/uploads/2023/11/STD_RO.pdf. (vizitat 18.09.2025).
19. Descentralization an local public administration reform in Moldova. În: https://nalas.eu/wp-content/uploads/2022/12/Status-Report-Decentralisation-and-Local-Public-Administration-Reform-in-Moldova.pdf. (vizitat 20.09.2025).
20. O viziune comună: o guvernare eficientă a comunităților învecinate. În: https://www.undp.org/moldova/news/joint-vision-more-efficient-governance-neighboring-communities. (vizitat 20.09.2025).
21. Digitalizarea locală: inovație și acces ușor la E-Servicii. În: https://egov.md/ro/node/40533. (vizitat 19.09.2025).
22. Aleșii din Republica Moldova sunt instruiți în administrația publică locală cu sprijin din partea Franței și a PNUD. În: https://www.undp.org/moldova/news/moldovas-elected-officials-are-trained-local-public-administration-support-france-and-undp. (vizitat 20.09.2025).
23. Prezentare generală a Reformei administrației publice din Georgia. În: https://idfi.ge/en/overview_of_public_administration_reform_in_georgia?. (vizitat 12.09.2025).
24. Sprijinirea reformei administrației publice în Georgia. În: https://www.

undp.org/georgia/projects/public-administration-reform-phase-2. (vizitat 19.09.2025).
25. Reformarea managementului public: analiza impactului refirmei serviciului public asupra încrederii organizaționale și manageriale. În: https://www.researchgate.net/publication/228285927_Reforming_Public_Management_Analyzing_the_Impact_of_Public_Service_Reform_on_Organizational_and_Managerial_Trust. (vizitat 19.09.2025).
26. Leadershipul adaptiv într-o administrație publică în rapidă schimbare. În: https://www.academia.edu/45026661/Adaptive_Leadership_in_a_Rapidly_Changing_Public_Administration_LEADERSHIP_DEVELOPMENT_TRAININGS_FOR_HUNGARIAN_PUBLIC_ADMINISTRATION_EXECUTIVES_LEVEL_2_Trainer_Handbook. (vizitat 21.09.2025).
27. Tendințe recente în domeniul coaching-ului în sectorul funcției publice – o analiză internațională comparativă axată pe Ungaria. În: https://www.researchgate.net/publication/357056939_Recent_coaching_trends_in_the_civil_service_sector_-a_comparative_international_analysis_focusing_on_Hungary. (vizitat 25.09.2025).
28. Conducere pentru o funcție publică de înaltă performanță. În: https://www.oecd.org/en/publications/2020/09/leadership-for-a-high-performing-civil-service_8125d0d5.html?. (vizitat 25.09.2025).
29. Moldova și SIGMA. În: https://www.sigmaweb.org/en/partners-and-regions/moldova.html?. (vizitat 25.09.2025).
30. Salary sistem in public administration and their reforms. În: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/salary-systems-in-public-administration-and-their-reforms_40fa6658/8f08a005-en.pdf. (vizitat 25.09.2025).
31. Directorate for public governance. În: https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-public-governance.html. (vizitat 29.05.2025).
32. Better Regulation: guidelines and toolbox. În: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en. (vizitat 29.09.2025).
33. Administrație publică eficientă. În: https://www.eipa.eu/areas-of-expertise/effective-public-administration/. (vizitat 29.09.2025).
34. Rețea Europeană de Administrație Publică. În: https://www.eupan.eu/. (vizitat 29.09.2025).
35. Consiliul de administrație al Serviciului Public: o inovație în reforma leadershipului și guvernării. În: https://oecd-opsi.org/innovations/civil-service-management-board-an-innovation-in-reform-leadership-and-governance/. (vizitat 29.09.2025).