LEADERSHIP ADAPTIV: ASPECTE TEORETICO-CONCEPTUALE

ADAPTIVE LEADERSHIP: THEORETICAL AND CONCEPTUAL ASPECTS

CZU: 35:005.322 **https://doi.org/10.59295/spd2025s.24**

Irina CEACÎR
ORCID: 0000-0003-4715-8027
E-mail: i.a.ceacir@gmail.com
Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice,
Universitatea de Stat din Moldova, Chișinău, Republica Moldova

Summary. *This article explores the theoretical and conceptual foundations of adaptive leadership, emphasizing its relevance for institutional reforms in the Republic of Moldova during its process of European integration. Based on the works of Ronald Heifetz and collaborators, adaptive leadership is presented as a form of leadership capable of addressing complex challenges through collective learning, internal mobilization, and the management of systemic tensions. In contrast to transactional and transformational models, adaptive leadership stands out by fostering organizational change through participatory and resilient processes. The analysis of the Moldovan context reveals a dominant transactional leadership style in public administration, shaped by hierarchical structures, centralized decision-making, and a lack of incentives for innovation. The article argues that the promotion of adaptive leadership is crucial for strengthening democratic governance and aligning Moldova's public sector with European standards.*

Keywords: *adaptive leadership, public administration, Republic of Moldova, European integration, institutional reform.*

INTRODUCERE

Într-o lume marcată de instabilitate geopolitică, crize climatice și transformări tehnologice accelerate, instituțiile publice sunt chemate să se adapteze rapid la noi cerințe de guvernanță. În acest context, *leadershipul adaptiv* devine o paradigmă tot mai relevantă, în special pentru statele aflate în tranziție politică și instituțională, cum este cazul Republicii Moldova. Spre deosebire de modelele tradiționale de conducere, leadershipul adaptiv implică nu doar capacitatea liderului de a răspunde la schimbări, ci și de a mobiliza colectivul pentru învățare, inovare și reziliență. Importanța acestui model de leadership este sporită în actualul context geopolitic al Republicii Moldova, aflată în plin proces de transformare profundă pentru a îndeplini criteriile de integrare în Uniunea Europeană. Adoptarea unei conduite adaptative la nivelul administrației publice este esențială pentru implementarea reformelor structurale, pentru asigurarea bunei guvernări și pentru consolidarea instituțiilor democratice. Acest articol își propune să exploreze fundamentele teoretico-conceptuale ale leadershipului adaptiv, să evidențieze caracteristicile esențiale

ale acestuia și să analizeze relevanța sa în cadrul transformărilor instituționale din Republica Moldova, în lumina procesului de aderare la Uniunea Europeană.

Demersul are un caracter exploratoriu și conceptual, fiind fundamentat pe analiza literaturii de specialitate internaționale [1] (autori-cheie: Ronald Heifetz, Alexander Grashow, Marty Linsky) și a documentelor oficiale emise de instituțiile Uniunii Europene și ale Republicii Moldova. Metoda utilizată este analiza calitativă a conținutului, cu accent pe interpretarea critică a conceptelor de leadership și corelarea acestora cu contextul național. Nu sunt incluse date empirice, ci se realizează o sinteză teoretică și contextuală.

Republica Moldova a obținut statutul de țară candidată la Uniunea Europeană în iunie 2022, iar în decembrie 2023, Consiliul European a aprobat începerea negocierilor de aderare. Conform Raportului de extindere al Comisiei Europene din 2024, publicat în octombrie 2024, Moldova a realizat progrese importante în domenii precum reforma justiției, capacitatea administrativă, politica externă și securitatea. Totodată, raportul evidențiază nevoia de consolidare a statului de drept, combaterea corupției și îmbunătățirea managementului instituțional [2]. Comisia Europeană notează în raport că „implementarea reformelor va necesita un leadership angajat, competent și rezilient la toate nivelurile administrației publice" – formulare ce reflectă cerințele unui model de leadership adaptiv. În acest cadru, conceptul de leadership adaptiv oferă un instrument analitic valoros pentru înțelegerea și orientarea schimbării instituționale în Republica Moldova, susținând tranziția către o guvernanță europeană eficientă, participativă și transparentă.

Conceptul de *leadership adaptiv* a fost introdus de Ronald Heifetz în cadrul programelor de leadership de la Harvard Kennedy School, ca răspuns la limitele modelelor tradiționale de conducere în fața complexității și incertitudinii lumii moderne. Spre deosebire de leadershipul tranzacțional sau chiar cel transformativ, modelul adaptiv nu presupune oferirea unor soluții prestabilite, ci capacitatea liderului de a crea spațiul pentru învățare colectivă, procesare a conflictelor și dezvoltare organizațională durabilă. Leadershipul adaptiv este definit ca „practica mobilizării oamenilor pentru a face față provocărilor dificile și pentru a prospera. Acesta nu este doar un set de abilități tehnice, ci o abordare sistemică care implică interpretarea realității, gestionarea tensiunilor și stimularea schimbării la toate nivelurile organizației [1].

În lucrarea sa „The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*"* Ronald Heifetz și colegii săi identifică mai multe trăsături esențiale ale leadershipului adaptive. 1. Distincția dintre probleme tehnice și adaptative - problemele tehnice au soluții cunoscute și pot fi gestionate prin autoritate formală; problemele adaptative implică schimbări de valori, comportamente și priorități și necesită învățare colectivă. 2. Crearea unui „container" pentru schimbare - liderii adaptivi creează un spațiu sigur, dar provocator, în care echipele pot explora noi perspective și soluții fără teama represiunii. 3. Gestionarea rezistenței la schimbare - o componentă crucială este identificarea și abordarea formelor subtile de rezistență, atât

la nivel individual, cât și instituțional. 4. Externalizarea autorității - leadershipul adaptiv presupune împărțirea puterii și cultivarea responsabilității distribuite , ceea ce reprezintă o caracteristică esențială într-o guvernanță democratică [3].

Pentru a înțelege specificitatea leadershipului adaptiv, în lucrarea de față ne-am propus ca să-l comparăm cu alte modele de conducere consacrate, în special cu leadershipul tranzacțional și cel transformativ. Astfel, menționăm că leadershipul tranzacțional este centrat pe schimburi clar definite între lider și subordonați, în care comportamentele sunt recompensate sau sancționate în funcție de rezultate. Acest model este eficient în contexte stabile, în care problemele pot fi abordate prin aplicarea procedurilor existente și prin autoritatea formală.

Pe de altă parte, leadershipul transformativ se caracterizează prin capacitatea liderului de a inspira și motiva membrii organizației sau instituției printr-o viziune convingătoare, apelând adesea la carismă și valori morale înalte. Transformarea se produce prin cultivarea unei culturi organizaționale puternice în organizație/instituție, prin influențarea sistemului de credințe și atitudini ale colaboratorilor, ceea ce duce la un angajament sporit față de obiectivele comune.

În contrast cu cele două modele, leadershipul adaptiv se evidențiază prin accentul pus pe mobilizarea colectivă în fața unor provocări complexe, care nu pot fi rezolvate prin soluții standard sau prin autoritate ierarhică. Liderii adaptivi nu oferă neapărat răspunsuri, ci creează condițiile pentru ca organizația să învețe, să se confrunte cu tensiunile latente și să se reinventeze. Angajații care au activat într-un sistem rigid și stabil se ciocnesc de mari dificultăți de adaptare într-un astfel de mediu, iar cei care sunt flexibili se simt apreciați și încurajați să se dezvolte și să crească professional. Spre deosebire de liderii tranzacționali sau transformativi, cei adaptivi acceptă ambiguitatea, încurajează dezbaterea și descentralizează procesul decizional. Ei fac diferența clară între problemele tehnice, care pot fi abordate prin expertiză și soluții cunoscute, și problemele adaptative, care implică schimbări fundamentale în valorile, normele sau identitatea organizațională.

Această diferențiere este esențială în înțelegerea rolului leadershipului adaptiv în instituțiile publice supuse presiunilor de reformă, precum cele din Republica Moldova, unde liderii sunt provocați nu doar să gestioneze procese, ci să creeze spații de transformare instituțională profundă. Perioada transformărilor în general este una dificilă pentru orice instituție, dar mai ales atunci când vine vorba de schimbare de mentalitate e și mai complicat. În analiza rapoartelor instituțiilor publice din Republica Moldova, literatura de specialitate și rapoartele internaționale indică faptul că leadershipul tranzacțional este modelul dominant, iar leadershipul transformativ este întâlnit în mod izolat, în special în proiectele susținute de partenerii internaționali. Leadershipul adaptiv, în schimb, este rar identificat, tocmai din cauza culturii organizaționale birocratice și a rezistenței la schimbare instituțională profundă.

Conform unei analize realizate de Institutul pentru Politici și Reforme Europene (IPRE), administrația publică din Republica Moldova funcționează în baza unor

structuri ierarhice rigide, în care deciziile sunt centralizate, iar inițiativa personală sau învățarea organizațională sunt slab încurajate. Această configurație favorizează leadershipul tranzacțional, axat pe conformitate, control procedural și menținerea status quo-ului [4].

Totodată, într-un raport al SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), realizat în parteneriat cu OECD și UE, se subliniază că Moldova are „un grad limitat de leadership strategic în sectorul public", iar politicile publice sunt adesea formulate fără participare reală sau adaptare contextuală, ceea ce indică absența unui leadership adaptive [5].

Prin urmare, deși se remarcă apariția unor lideri cu tendințe transformatoare, în special în cadrul reformei justiției, digitalizării și administrației locale sprijinite de UE, aceștia nu reușesc să transforme sistemic cultura organizațională. Factorii principali care împiedică apariția unui leadership adaptiv sunt: slaba descentralizare a deciziilor, frica de asumare a riscurilor, lipsa unui cadru instituțional care să recompenseze inovația și învățarea. Această situație confirmă necesitatea promovării unui model de leadership adaptiv în administrația publică moldovenească, capabil să gestioneze complexitatea procesului de integrare europeană și să creeze organizații reziliente și orientate spre schimbare.

Modelul adaptiv este deosebit de potrivit pentru instituții publice din state aflate în proces de reformă, cum este Republica Moldova. Într-un astfel de context, liderii nu pot miza doar pe reguli sau pe autoritate formală, ci trebuie să activeze resursele interne ale sistemului, să creeze coaliții largi pentru schimbare și să tolereze ambiguitatea. Așa cum subliniază Ronald Heifetz „Leadershipul nu înseamnă să ai toate răspunsurile, ci să formulezi întrebările potrivite și să susții procesul de învățare colectivă" [1].

În acest context considerăm că, leadershipul adaptiv reprezintă o abordare modernă, necesară și profund relevantă în contextul reformelor instituționale din Republica Moldova. În fața complexității procesului de integrare europeană și a provocărilor sistemice cu care se confruntă administrația publică, acest model oferă o alternativă viabilă la stilurile tradiționale de conducere, încurajând implicarea colectivă, învățarea continuă și gestionarea rezistenței la schimbare. Într-un sistem dominat de ierarhii rigide și procese formale, promovarea leadershipului adaptiv poate deveni un catalizator pentru transformare instituțională autentică și pentru consolidarea unei guvernanțe democratice, participative și reziliente.

CONCLUZII

În baza celor menționate anterior, venim cu următoarele concluzii și recomandări:

1. Leadershipul adaptiv oferă un cadru conceptual esențial pentru abordarea provocărilor complexe și sistemice cu care se confruntă instituțiile publice aflate în tranziție, așa cum este cazul Republicii Moldova în procesul de integrare în Uniunea Europeană.

2. Stilul de leadership dominant în administrația publică moldovenească rămâne tranzacțional, datorită structurii birocratice, centralizării deciziilor și unei culturi instituționale rezistente la schimbare.
3. Absența unui leadership adaptiv în sectorul public limitează capacitatea instituțiilor de a răspunde eficient reformelor europene, de a mobiliza resursele interne și de a construi organizații flexibile și durabile.

Recomandările pe care le propunem sună în felul următor:

1. Promovarea în cadrul autorităților publice a culturii organizaționale favorabile învățării și inovării, prin formarea continuă a liderilor din sectorul public în spiritul principiilor leadershipului adaptiv.
2. Reformarea structurilor decizionale din administrația publică, prin descentralizarea responsabilităților și stimularea participării angajaților la procesele de schimbare.
3. Integrarea leadershipului adaptiv în politicile de resurse umane și management public, ca parte a unei strategii naționale de profesionalizare a funcției publice și de aliniere la valorile europene.

Reiterăm că implementarea leadershipului adaptiv în administrația publică nu mai poate fi considerată doar o opțiune strategică, ci reprezintă o necesitate stringentă pentru asigurarea coerenței reformelor și a sustenabilității procesului de integrare europeană. Doar prin lideri capabili să gestioneze schimbarea, să mobilizeze colectivul instituțional și să creeze spații pentru învățare și inovare, Republica Moldova poate construi o guvernanță modernă, eficientă și orientată spre viitor. În acest sens, leadershipul adaptiv devine un pilon esențial al modernizării administrației, oferind un cadru eficient de răspuns la provocările unei guvernanțe europene în devenire. Investiția în formarea unor lideri adaptivi este, totodată, o condiție indispensabilă pentru reforme instituționale durabile și pentru creșterea încrederii cetățenilor în instituțiile statului. Într-un mediu administrativ marcat de incertitudini și schimbări accelerate, capacitatea de a conduce prin adaptare nu este doar o trăsătură a liderilor performanți, ci un avantaj competitiv la nivel de sistem public.

REFERINȚE:

1. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World *(2009)*. https://www.hks.harvard.edu/publications/practice-adaptive-leadership-tools-and-tactics-changing-your-organization-and-world. (vizitat 13.06.2025).
2. Republic of Moldova 2024 Report. În: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/ document/2024/Moldova%20Report%202024.pdf. (vizitat 30.06.2025).
3. The work of leadership. În: https://hbr.org/2001/12/the-work-of-leadership. (vizitat 30.06.2025).
4. Institutul pentru Politici și Reforme Europene (2023). Reforma administrației

publice: între angajamente și realitate. *În:* https://ipre.md/2023/03/15/reforma-administratiei-publice-intre-angajamente-si-realitate/. (citat 01.07.2025).
5. Administrația publică în Republica Moldova. În: https://www.sigmaweb.org/ro/publications/administratia-publica-in-republica-moldova_1d6408f6-ro.html. (vizitat 01.07.2025).

N.B. *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.*