

Veronica BUTNARU  
Svetlana COJOCARU  
Tatiana TOFAN  
Academia de Administrare Publică  
de pe lângă Președintele Republicii Moldova

# LEADERSHIP-UL MODERN ÎN IMPACTUL ACESTUIA ASUPRA BUNEI GUVERNĂRI

---

## Keywords

Leader  
Dezvoltare  
Leadership  
Sectorul public  
Buna guvernare  
Capacități manageriale

## JEL classification

M12

---

## Abstract

*This article proposes a new model for understanding leadership in the public sector. Public sector leadership should respond to the real and daunting challenges facing governments and enhance their capacity to deal with them. The key factor here is to differentiate between leading and managing. Leaders in the public service need to be constantly reminded of the need to go beyond management. Leadership is an important and crucial variable that leads to enhanced management capacity, as well as organisational performance. Leadership in public sector is accepted to be an important component of good governance in general and good public governance in particular. In this context, this article will present recent developments in leadership literature with a view to highlight significance of public leadership while also providing food for thought for public leadership in the Republic of Moldova.*

## 1. INTRODUCERE

Leadership-ul și managementul reprezintă două sisteme distincte și complementare de a lucra cu oamenii în context organizațional. Fiecare sistem are propriile funcții și acțiuni specifice. Nici unul nu îi este superior celuilalt. În literatura de specialitate s-a acreditat ideea potrivit căreia cu cât se scrie mai mult despre leadership și management, cu atât se tie mai puțin, afirmație constatată de James McGregor Burns, în anul 1978, specialist în problematica leadershipului și a managementului.

La ora actuală, managementul și leadership-ul sunt importante în egal măsură în cadrul organizației. Importanța leadership-ului, în cadrul organizației, a crescut pe măsură ce mediul a devenit mai volatil și competitiv, iar oamenii mai bine pregătiți și informați. Din păcate, în cadrul organizațiilor, managementul predomină încă, iar leadership-ul este insuficient dezvoltat. Un remediu împotriva acestei situații este recrutarea și selectarea unor angajați cu potențial de leadership, care să fie apoi instruiți și expuși la experiențe care să contribuie la dezvoltarea acestuia. Promovarea liderilor la toate nivelurile organizaționale poate duce la conflicte, generate de predispoziția acestora de a dori să fie urmași și de a implica sentimente și emoții puternice în acest proces. Numai printr-o cultură organizațională corespunzătoare, care să asigure crearea unor relații puternice și extinse de relații interpersonale, se pot evita aceste conflicte. Căci, prin intermediul culturii organizaționale, se poate ajunge la comuniunea de valori și interese, încrederea reciprocă și comunicarea, toate ducând la prevenirea sau la rezolvarea conflictelor. Relațiile de relații interpersonale există în orice organizație. Dar dacă aceasta nu are o cultură puternică și sănătoasă, aceste relații sunt slabe (conectează un număr prea mic de oameni) sau fragmentate (în aceeași organizație

există un număr mare de relații cu interese și valori contradictorii de la o subunitate organizațională la alta).

Leadership-ul este considerat a fi unul dintre cele mai importante elemente care contribuie la succesul sau la insuccesul organizațiilor și deci la dezvoltarea organizațională. Atunci când organizațiile (din sectorul public sau privat) suferă un dezastru, din punct de vedere economic, politic sau administrativ, cea mai frecvent explicată este invocată se referă la lipsa leadership-ului. În domeniul public, acest lucru se materializează în servicii de proastă calitate pentru cetățeni.

Leadership-ul este, de asemenea, foarte important atunci când vorbim de relațiile existente între membrii organizației și de motivarea personalului în cadrul organizațiilor publice. Având în vedere faptul că angajații (funcționarii publici) unei organizații publice sunt, în general, stimulați mai slab, din punct de vedere material conducerea trebuie să compenseze această lipsă materială și să stimuleze angajații prin mijloace non-materiale pentru atingerea obiectivelor organizaționale.

Liderii, în cadrul instituțiilor publice, pot ajuta la răspândirea, promovarea și menținerea noilor valori ce sunt necesare pentru guvernare de succes.

În timp ce leadership-ul public include în mod clar conducătorii administrației centrale, ca și liderii politici, viziunea leadership-ului în viitor tinde să devină mai largă. Acesta include liderii ca agenți de schimbare răspândiți în cadrul organizațiilor publice pentru a continua procesul reformei. Liderii se dovedesc a fi eficienți prin abilitatea lor de a convinge, de a motiva angajații publici și de a le orienta eforturile pentru o cauză comună.

În condițiile schimbărilor rapide din prezent, guvernele trebuie să își reconsidere rolul pentru a face față provocărilor precum globalizarea, descentralizarea, noile tehnologii, și, de asemenea, cerințelor, așteptărilor și

influențelor cetățenilor. Principiile buneii guvernării transformă nu doar relațiile dintre guverne, cetățeni și parlamente, ci chiar funcționarea efectivă a guvernelor în sine.

Multe dintre activitățile organizațiilor și instituțiilor care operează în domeniul public se referă la realizarea unor programe de instruire a funcționarilor publici și liderilor politici sau la îndeplinirea obiectivelor ale reformelor bazate pe bună guvernare. Aceste activități strategice sunt în responsabilitatea conducerii acestor organizații. Astfel, se poate spune că, de multe ori, leadership-ul este cel mai important factor atunci când se analizează un program (atingerea sau ne-atingerea unui obiectiv). Leadership-ul este practic componenta de bază a unei buneii guvernării publice.

## 2. CE ÎN ELEGEM PRIN LEADERSHIP?

Succesul organizației publice, ce are impact asupra buneii guvernării depinde de mulți factori, dar nu mai puțin important este impactul leadership-ului. Termenul polisemantic, intraductibil în limba română printr-un singur cuvânt care să cuprindă adevăratele semnificații ale noțiunii, leadership-ul face în continuare cariera în literatura managerială. Atunci când se vorbește despre atributul de antrenare sau de coordonare a managementului, inevitabil se face referire la leadership. Atunci când este vorba despre strategiile de comunicare în organizație, iar este amintit noțiunea de leadership. Dezvoltarea relațiilor interpersonale agreabile bazate pe încredere și cooperare sunt legate de leadership, iar punctul de plecare în formularea unor politici diferențiate de motivare a subordonaților îl constituie tot leadershipul. Inevitabil ne întrebăm *Ce este leadershipul?*

Dicționarul explicativ al limbii române definește leadership-ul ca activitate sau funcție de conducere. Deși această definiție este destul de clară (dacă vorbim

de leadership, vorbim de conducere), nu este suficient pentru a înțelege în întregime conceptul.

În teorie, leadership-ul este capacitatea de a influența comportamentul celuilalt, adică aducerea pe drumul corect scop.

Pentru aceasta, el utilizează modelele cognitive ale motivației: fiecare individ face eforturi în funcție de capacitățile sale și percepția sa. Aici, sunt implicate funcțiile motivaționale ale contextului ce trebuie să faciliteze atingerea obiectivelor și depășirea obstacolelor.

Există diferite definiții ale leadership-ului, dar cea mai mare parte a lor se bazează pe un demers tradițional, în care direcția puterii este mai curând descendentă (de sus în jos).

Confruntat cu toate schimbările pe care le trăim de la începutul anilor '90 și viteza cu care ele survin, acest demers nu mai este de actualitate. De altfel, el creează adesea bariere între decidenți și persoanele care trebuie să pună în practică deciziile adoptate. El limitează, de asemenea, posibilitățile de colaborare și de participare între diferitele grupuri sau organisme din cadrul unei organizații sau instituții. În prezent, un nou demers privind leadership-ul se dezvoltă. Indivizii, dar și grupurile sunt chemate din ce în ce mai mult să lucreze împreună pentru atingerea scopurilor în comun mai mult decât separat fiecare, cum era cazul altădată.

Astăzi, leadership-ul este definit mai mult ca *arta de a conduce persoanele la îndeplinirea sarcinilor în mod voluntar, ceea ce aduce motivația necesară pentru ca ele să-și consacre eforturile la realizarea scopurilor comune.*

Leadership-ul nu mai este atribuit unei persoane. El este rezultatul unei dinamici ce există în sânul membrilor unei echipe. Deci, el este repartizat între diferiți membri ai unei echipe, în funcție de aptitudinile, motivațiile și acțiunile lor, și aceasta, în diferitele momente ale derulării unui proiect.

La ora actuală, nevoia de a găsi lideri competenți care vor fi capabili să lucreze în sinergie se face cu putere simțită. Într-adevăr, liderii buni nu se găsesc pe toate drumurile, ci se fac cu eforturi susținute și concertate atât din partea indivizilor, cât și a organizațiilor.

Totuși, în cadrul comunităților umane, se întâlnesc persoane care joacă rolul de lider. Ele provin atât din sectorul privat, cât și din sectorul public. Ele se regăsesc, între alții, printre membrii consiliilor de administrație, a oamenilor de afaceri, a comitetelor de părinți, a voluntarilor. Deci, leadership-ul este fructul unui efort de colaborare și cooperare. El este o componentă esențială a realizării și a succesului proiectului întreprins.

Leadership-ul, concept extrem de complex, ce face apel la numeroase valori, depinde puternic de context. Se pare că nu există o definiție recunoscută și unanim acceptată a Leadership-ului. De fapt, ne aflăm în prezența unui ansamblu de calități diverse care, combinându-se, formează ceea ce se numește leadership. Persoanele cu aceste calități sunt considerate lideri care, în funcție de eficacitatea lor într-o situație dată, sunt apreciați, de subalterni, egali și/sau superiori, ca „buni” sau „răi”.

În literatura de specialitate se întâlnesc următoarele noțiuni referitoare la leadership :

- Leadership-ul înseamnă viziune, încurajare, entuziasm, dragoste, energie, pasiune, obsesie, consecvență, utilizarea simbolurilor, a fi atent la prioritățile altora, dramadevrat (cauzat și de management), crearea eroilor la toate nivelurile, instruire, plimbări eficiente prin organizație și încercări de alte lucruri” (Tom Peters & Nancy Austin. A Passion for Excellence. The Leadership Difference. London: Fontana; 1986. p. 5-6).
- “Leadership-ul este o interacțiune între doi sau mai mulți membri ai unui grup, grup care adesea implică o structurare sau o restructurare a

situației, percepțiilor și a teptelor membrilor... Leadership-ul apare când unul dintre membrii grupului modifică gradul de motivare sau competențele celorlalți în grup. Oricare membru al grupului poate prezenta într-o anumită măsură caracteristici ale leadership-ului...” (Bass, B. Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership. New York: The Free Press. 1990. p. 19-20).

- “Considerăm leadership-ul ca pe o activitate prin care se influențează comportamentul, credințele și sentimentele membrilor grupului într-o direcție intenționată” (Wright, Peter L. and Taylor, David S. Improving Leadership Performance. Great Britain: Prentice-Hall International Ltd; 1984. p. 2).
- Jacques și Clement definesc leadership-ul ca un proces prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane și-i determină să acționeze împreună cu competența și deplină dedicare în vederea realizării lor.
- John Kotter explică că, managementul se deosebește de leadership, deși departajarea poate fi considerată într-o oarecare măsură convențională. Managerul se ocupă de planificare, elaborarea bugetelor, organizare, angajarea personalului, control, rezolvarea problemelor apărute. La rândul lor, liderii stabilesc direcția de dezvoltare a organizației - ceea ce presupune dezvoltarea viziunii și elaborarea strategiei, mobilizează angajații – comunicându-le direcțiile de acțiune și câștigându-le devotamentul, îi motivează și îi inspiră – ceea ce presupune, să le satisfacă valorile, nevoile și emoțiile.

În cele din urmă, trebuie precizat că există definiții care fac referire și la

perspectiva situațională sau la contextul în care se desfășoară actul conducerii. În acest sens, prin leadership se înțelege procesul prin care o persoană (liderul) influențează un grup pentru ca acesta să-și îndrepte eforturile spre atingerea unor obiective într-o situație dată.

Toate definițiile referitoare la leadership au în comun cel puțin două elemente:

1. ideea că acest termen se referă la un fenomen de grup (presupune implicarea a doi sau mai mulți oameni);
2. ideea exercitării unui proces de influențare intenționat a membrilor organizației din partea liderului.

Pe de o parte, fiecare persoană trebuie să-și construiască propria hartă conceptuală a leadership-ului, pe de altă parte însă există anumite hărți care statuează oficial ce ar trebui să înțelegem prin leadership, care sunt luate drept model de la anumiți actori sociali vizuali ca având o autoritate academică sau o experiență vastă. Are loc un proces de „construcție socială oficială” a conceptului de leadership, iar rolul principal în acest proces îl au: reprezentanții mass-media, profesori, instructori, lideri, cercetători, legiuitori etc.

### **3. NECESITATEA DE LEADERSHIP ÎN BUNA GUVERNARE**

Globalizarea și integrarea regională constituie două dimensiuni esențiale ale lumii actuale. Guvernul său, mai exact, misiunea și viziunile acestuia sunt influențate semnificativ de fenomenele globalizării și ale integrării regionale. Totul este animat de dorința de a fi eficace și eficient în orice acțiune și activitate întreprinsă. Cu alte cuvinte, se dorește atingerea obiectivelor stabilite, într-un mod absolut și, dacă este posibil, cu costuri cât mai mici.

Problema bunei guvernări a fost și rămâne critic pentru dezvoltarea socială și economică.

Lipsa cronică de performanță în actul de guvernare, este generat cel mai des de:

- incompetența administrativă;
- lipsa leadership-ului public;
- corupție la toate nivelurile;
- ineficiența în cheltuirea banului public;
- lipsa de transparență și dialog onest cu mediul de afaceri
- capacitate redusă de implementare a strategiilor și legislației.

Punctul de vedere al Băncii Mondiale este că buna guvernare presupune: un management performant al sectorului public bazat pe un proces de leadership; responsabilitate; transparență; un cadru legal pentru dezvoltare (justiție, respect pentru drepturile și libertățile omului).

Departamentul pentru Dezvoltare Internațional al Marii Britanii consideră că buna guvernare are patru componente: legitimitate (guvernul trebuie să aibă consensul celor guvernați); responsabilitate; competență; respect față de lege și protecția drepturilor omului.

Un model notabil, cuprinzător, cu privire la relația dintre buna guvernare și dezvoltare, și care pune accentul pe participarea publică, este oferit de către Agenția Japoneză de Cooperare Internațională.

Yehezkel Dror este autorul unui model de guvernare cu zece fațete ale „guvernării de înaltă calitate”, care se bazează pe un număr de condiții, precum: determinarea de a „seși viitorul”, perseverența, abilitatea de a face alegeri tragice, creativitate și abilitate de inovare, tendința de auto-remodelare a guvernării. Guvernarea trebuie să fie: 1) morală; 2) de înaltă densitate cognitivă, stimulând accentuat cunoașterea („knowledge-intensive”); 3) orientată către viitor; 4) bazată pe consens; 5) dinamică, dar selectivă; 6) contemplativă; 7) holistică; 8)

înclinat spre înv are; 9) pluralist ; 10) decisiv .

În prezent puterea oamenilor cre te continuu - aceasta fiind îns i esen a construc iei unei societ i democratice func ionale - conducerea constituind, cu toate acestea, o problem în societ ile în curs de transformare, care au fost lipsite, timp de decenii de o via politic real i în care liderii-politici sunt ca o "*industrie în fa*". Identificarea unor lideri buni este mai dificil atunci când societatea este mai pu în transparent din cauza durit ii fostului regim comunist, ceea ce a afectat educa ia politic clandestin a viitorilor lideri (cazul

Republicii Moldova este remarcabil din acest punct de vedere). Pe lâng clarviziune i profesionalism, o conducere bun are nevoie de sprijin popular când trebuie aplicate, m suri nepopulare; ea trebuie s îmbine virtutea cunoa terii cu un nivel moral ridicat i cu politica consensului, aceasta din urm fiind mai u or de atins atunci când în elaborarea politicilor (prin dezbateri publice) sunt implicate, în mod activ, cât mai multe segmente ale societ ii civile. Calitatea i moralitatea bunei guvern ri sunt esen iale în vederea men inerii sprijinului popular pentru politici, care nu conduc în mod necesar la rezultatul scontat.

Pentru a putea face fa unor evenimente complexe i nea teptate, guvernarea trebuie s construiasc : abilitatea de a evalua op iunile în termeni de incertitudine, profesionalism de înalt calitate, metode de decizie care reduc vulnerabilitatea la incertitudine, înclina ie spre înv are rapid , improviza ie i luare de decizii în timp de criz . Leadership-ul joac un rol important în implementarea acestor componente ce vor caracteriza calitatea guvern ri, pentru c implic dou din cele mai importante aspecte ale reformei: *schimbarea i oamenii*.

Leadership-ul se manifest doar în rela iile dintre oameni. Liderii eficien i inspir oamenii. Schimbarea institu iilor publice reprezint cu adev rat schimbarea

mentalit ii i comportamentului angaja ilor, ceea ce înseamn c institu iile care trec prin reforme au nevoie de leadership.

Baza unui leadership bun în procesul de guvernare este caracterul onorabil i serviciile altruiste aduse societ ii.

Liderii politici ce implementeaz procesul de leadership se concentreaz pe ceea ce sunt (a fi) (cum ar fi credin e i caracter), pe ceea ce t i u (cum ar fi cariera, cerin ele i natura uman ), i ceea ce f a c ( cum ar fi implementarea, motivarea i direc ionarea).

La rândul s u, influen a social ia, cel mai adesea, forma leadershipu-lui. De aceea, se impune ca, în mediul politic, liderii politici care, de fapt, îndeplinesc rolul de lider oficial, s fie forma i pentru conducerea adecvat a oamenilor i a institu iei, atât prin preg tirea lor profesional înc de pe b ncile institu iei de înv mânt, cât i a execut rii unor misiuni concrete în ar i în afara acesteia.

#### **4. DIREC II DE DEZVOLTARE A LEADERSHIP-ULUI ÎN ADMINISTRA IA PUBLIC DIN REPUBLICA MOLDOVA CU IMPACT ASUPRA BUNEI GUVERN RI**

În fa a provoc rilor i a oportunit ilor aduse de globalizare, a evolu iei rapide a tehnologiilor, a modific rilor demografice, a cre terii a tept rilor cet enilor i a competi iei din partea sectorului privat, Guvernul Republicii Moldova trebuie s îneve s continue explorarea i exploatarea a noi mijloace pentru îmbun t irea situa iei administra iei publice.

Republica Moldova trebuie s apeleze la organiza ii interne i interna ionale care sunt preg tite s î i foloseasc ideile într-o perspectiv unic pentru a determina func ionarii publici s identifice noile oportunit i ale administra iei publice.

Sistemul de dezvoltare profesional a personalului din administra ia public ce

are impact asupra bunei guvernări din Republica Moldova este reglementat de următoarele acte normative principale:

- Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 privind funcția publică și statutul funcționarului public (Monitorul Oficial al Republicii Moldova 2008 nr. 230- 232, art. 840) cu modificările și completările ulterioare, deseori numită legea serviciului public;
- Regulamentul cu privire la dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.201 din 11 martie 2009, anexa 10 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova 2009, 55-56, art. 249) cu modificările și completările ulterioare;
- Decretul Președintelui Republicii Moldova nr. 1379 din 18.07.2003 cu privire la Academia de Administrare Publică.

Cadrul juridic susmenționat stipulează dreptul și obligația fiecărui funcționar public la îmbunătățirea continuă a abilităților și cunoștințelor, și, în consecință, accesul la formarea profesională. În același timp, acesta mai prevede că fiecare autoritate publică să asigure un proces sistematic și planificat de dezvoltare profesională continuă a funcționarilor publici. În acest cadru general, autoritățile publice au un grad rezonabil de libertate. Cu toate acestea, unele particularități sunt pre-determinate, inclusiv:

- Autoritățile publice au obligația de a asigura că fiecare funcționar public beneficiază de cel puțin 40 ore de dezvoltare profesională și instruire fie intern, ori extern pe an;
- Fiecare nou venit în serviciul public are dreptul la cel puțin 80 ore de instruire de inducere;
- Fiecare autoritate publică trebuie să prevadă din bugetul anual mijloace necesare pentru dezvoltarea profesională continuă a

funcționarilor publici în mărime de cel puțin 2% din fondul de salarizare total;

- Participarea în activitățile de dezvoltare profesională și instruire este susținută prin asigurarea unor condiții favorabile cum sunt plăstarea salariului și acoperirea cheltuielilor de călătorie;
- Fiecare funcționar public care a beneficiat de peste 90 de zile de instruire pe an urmează să semneze un angajament în scris de a-și continua activitatea în serviciul public. Cu toate acestea, nu există nici un mecanism de aplicare a acestei norme.
- În baza evaluării anuale a performanțelor, precum și a evaluării necesităților interne de instruire, direcția Managementul Resurselor Umane elaborează Planuri anuale de dezvoltare a personalului, aprobate și de managerul fiecărei autorități publice. Aceste planuri trebuie să includă atât instruirea intern (la locul de muncă), cât și cea externă. Ele, de asemenea, prevăd cadrul pentru raportarea bi-anuală privind implementarea. Aceste rapoarte sunt ulterior utilizate de către Cancelaria de Stat la elaborarea raportului general al Guvernului privind buna guvernare.

Deseori se spune că schimbarea trebuie să înceapă de sus. Pentru a face față provocărilor de reformă este nevoie nu doar de leadership politic, dar și de leadership instituțional. Cu toate acestea în prezent abilitățile eficiente de leadership în sectorul public din Republica Moldova sunt insuficiente în administrația publică. Aadar, studiul Autorităților administrației publice centrale (AAPC) realizat de Cancelaria de stat a Republicii Moldova, care a fost realizat în cadrul elaborării Programului național de dezvoltare

profesional în serviciul public pentru anii 2013-2016, a arătat că în jur de 85% din cazuri abilitările de leadership erau considerate insuficiente, în timp ce doar 15% din autorități le consider suficiente.[4]

Pentru a soluționa această problemă, în 2012 Parlamentul Republicii Moldova a adoptat Legea privind administrația publică centrală de specialitate care a intrat în vigoare în anul 2013 și care introduce nivelul superior al serviciului public în fiecare minister, și anume poziția de Secretar de Stat.

Printre principalele responsabilități ale Secretarului de Stat va fi coordonarea activității în domeniul legislativ și al politicilor ministerului; asigurarea conducerii operaționale și coordonarea activităților ministerului; susținerea profesională a ministrului și asigurarea continuității la schimbarea guvernelor. Această poziție, de asemenea, va avea un rol foarte important în eficientizarea managementului resurselor umane în autorități prin asigurarea corelării activității departamentelor de politici și operaționale ale autorității cu cea a subdiviziunii Managementul Resurselor Umane.

Această reformă va fi implementată în perioada acestui Program. În rezultatul recrutării și instruirii acestui grup de funcționari publici de nivel superior va fi elaborat cadrul detaliat de competențe și abilitări. În același timp vor fi elaborate și realizate cursuri de instruire speciale și pentru conducerea altor autorități publice și conducătorilor de nivel mediu care gestionează zilnic subdiviziunile de politici și operaționale și funcționarii publici și alți angajați ai administrației publice. În afară de cunoștințele în domeniile lor de activitate, ei au nevoie și de abilitări de leadership politic și instituțional, gestionarea oamenilor și alte abilitări necesare.

În cadrul acestei categorii largi, prin activități de instruire și dezvoltare profesională vor fi dezvoltate următoarele competențe principale privind leadership-ul modern ca:

- Abilitatea de a vedea “tabloul întreg” și de a stabili direcția de activitate și prioritățile – această competență de abilitate a conducerii de a contribui la crearea și comunicarea eficientă a strategiilor de politică și organizaționale și prioritizarea resurselor în acest sens. În prezent în jur de 80% din AAPC incluse în analiză consideră că este necesară consolidarea semnificativă a abilității conducătorilor de nivel mediu de a gândi strategic și planifica și gestiona în mod corespunzător;[4]
- Abilitatea de a lăsa loc pentru elaborarea informativă a politicilor – conducătorii de nivel superior urmează să ceară de la funcționarii publici, în special la nivel de ministru, permanent să caute informațiile necesare la elaborarea politicilor, legislației și hotărârilor guvernului. Peste 60% din AAPC consideră că gândirea conceptuală și analitică trebuie îmbunătățită, iar în realizarea acestei ambiții un rol semnificativ vor avea conducătorii de nivel mediu și superior;[4]
- Mobilizarea și motivarea oamenilor, comunicare – pentru dezvoltarea acestei competențe conducătorii trebuie să învețe să gestioneze funcționarii publici astfel încât să-i motiveze pentru performanțe mai bune și, foarte important, să se dezvolte continuu. Pentru aceasta este nevoie și de



abilitatea de a crea echipe inter-instituționale și de a reduce importanța ierarhiilor și tehnicilor de gestionare vechi. Lucrul în echipă și comunicarea eficientă sânt încă subdezvoltate în administrația publică, după cum considerăm aproape 50% din autorități.[4]

În același timp, investițiile limitate în instruirea și dezvoltarea profesională a personalului sânt deseori explicate prin dezinteresul conducătorilor (în aproape 75% din cazuri). Această situație trebuie schimbată dacă se dorește dezvoltarea capacității serviciului public de implementare a reformelor;

- Axarea pe rezultate și calitate, asigurând răspunderea conducătorii din serviciul public trebuie să fie exigenți față de sine și față de personalul propriu în ceea ce privește rezultatele importante – în special la nivel de realizare a politicilor, rezultatele clare sânt resimțite de cetățeni. În același timp trebuie să existe spiritul de răspundere pentru rezultate;
- Luarea deciziilor oportune și la timpul potrivit – multe proiecte de politici și legi bune deseori nu sânt implementate pentru că deciziile fie întârziate, fie nu sânt adoptate. Funcționarii publici de nivel superior trebuie să asigure că deciziile sânt întotdeauna bine formulate, luate la timp și comunicate transparent. Pentru aceasta deciziile trebuie să fie bine informate despre
- constrângerile în ceea ce privește resursele în procesul de implementare.

Rolul conducătorilor este de a contribui la răspândirea acestei

culturi în cadrul întregului serviciu public.

## 5. CONCLUZII

Organizațiile publice trebuie să fie conștiente și responsabile pentru dezvoltarea leadership-ului politic și instituțional. Leadership-ul modern este foarte simplu: înseamnă să faci lucrurile cu pasiune, să fii pozitiv și să oferi rezultate în loc să te plângi, afirmă Robin Sharma, unul dintre cei mai importanți specialiști ai lumii în domeniul leadership-ului modern.

Liderii publici din Republica Moldova nu trebuie să uite când tind spre o bună guvernare că :

- Personalul instruit continuu, valorificat determină potențialul guvernării;
- relațiile interumane determină moralul guvernării;
- structura determină dimensiunile guvernării;
- viziunea determină direcția guvernării;
- tăria conducerii determină succesul buneii guvernării.

Când un lider politic atinge nivelele cele mai înalte, nu trebuie să uite, că trebuie ajutați și cei care vor fi liderii de mâine.

Implementarea leadership-ului modern în sectorul public din Republica Moldova va contribui la dezvoltarea competențelor esențiale pentru instituțiile publice, oferind premisele necesare pentru o administrație performantă, care să corespundă cetățenilor, pentru a contribui semnificativ la creșterea calității vieții în zona lor de influență, respectiv la bună comunitate.

Învățarea leadership-ului modern este considerată o modalitate importantă prin care se poate construi organizația bazată pe cunoaștere pentru care liderii sectorului public au o responsabilitate foarte mare, având în vedere reducerea decalajului față de dezvoltate.

**BIBLIOGRAFIE:**

- [1] Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 privind funcia public i statutul funcionarului public (Monitorul Oficial al Republicii Moldova 2008 nr. 230- 232, art. 840) cu modific rile i complet rile ulterioare, deseori numit legea serviciului public
- [2]Regulamentul cu privire la dezvoltarea profesional continu a funcionarilor publici, aprobat prin Hot rrea Guvernului nr.201 din 11 martie 2009, anexa 10 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova 2009, 55-56, art. 249) cu modific rile i complet rile ulterioare
- [3] Decretul Pre edintelui Republicii Moldova nr. 1379 din 18.07.2003 cu privire la Academia de Administrare Public
- [4] Programul na ional de dezvoltare profesional n serviciul public pentru anii 2013-2016 (proiect 2013), Cancelaria de Stat al Republicii Moldova, 2013, pp.1-17
- [5]Ab lu , O., (2003), Dezvoltarea leadership-ului n administra ia public din România n viitor. *Revista Administra ie i Management public, Nr. 1, 2003, pp. 95-101*
- [6]Du u,P.,(2008), Leadership i management n armat , *Editura Universit ii Na ionale de Ap rare „Carol I”*, Bucure ti, pp.7-24
- [7] Hin ea, C., icl u,T., Jenei, G., (2010), Management i leadership n sectorul public. o analiz comparativ a conceptelor, *Revista Transilvan de tiin e Administrative 2 (26)/2010, pp. 28-39*
- [8] Johns, G.,(1998), Comportamentul organiza ional, *Editura Economic , Bucure ti, pp.295-300*
- [9] Mo , A.,L., P durean, A., (2012) Leadership-ul n administra ia public din România comparativ cu leadership-ul administra iei publice din alte ri. *Jurnal Management Intercultural Volumul XIV, Nr. 2 (26), 2012, pp. 34-40*
- [10] Pop, I., (2011), Leadership. *Editura Universitatea Babe -Bolyai,Centrul de Formare Continu i nvmânt la Distan , Cluj-Napoca, pp. 14-21* [11]Sharma,R., (2010), Atinge m iestria n leadership, *Editura Vidia, Bucure ti, p.12*
- [12] <http://dexonline.ro/definitie/leadership>