

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I”
Centrul de Studii Strategice de Apărare și Securitate



Dr. Petre DUȚU

LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT ÎN ARMATĂ

© Toate drepturile asupra prezentei ediții sunt rezervate Universității Naționale de Apărare „Carol I”

- Lucrarea a fost discutată în ședința Consiliului Științific al CSSAS
- Responsabilitatea privind conținutul revine în totalitate autorului

Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”
București, 2008

ISBN 978-973-663-689-9



CUPRINS

Introducere	5
Capitolul I. Considerații generale privind leadershipul	7
1. Ce este leadershipul?	7
2. Teorii și stiluri ale leadershipului	11
3. Tipuri de leadership	15
Capitolul II. Leadership militar	16
1. Nevoia de leadership militar	16
2. Leadershipul militar - arta de a influența pe ceilalți	19
3. Leadershipul tranzacțional și leadershipul transformțional	21
Capitolul III. Managementul militar	25
1. Noțiuni generale despre management	25
2. Specificitatea managementului militar	27
3. Sistemul managementului integrat al resurselor de apărare	31
3.1. Considerații preliminare	31
3.2. Determinări externe ale necesității managementului integrat al resurselor de apărare	32
3.3. Determinări interne ale necesității managementului integrat al resurselor de apărare	37
Concluzii	40
Anexe	42

Leadership and management in the military

*Introduction • General considerations on leadership * What is leadership? * Theories and styles of leadership * Types of leadership • Military leadership * The need of military leadership * The military leadership – the art to influence the others * Transactional and transformational leadership • Military management * General notions about management * The specifics of the military management * The integrated management system of the defence resources • Conclusions • Annexes.*

The military, as a social organization, tends to optimise its activity, as its resources offered by society are limited and conditioned. For that purpose, it uses modern leading structures methods and techniques, as management and leadership.

Leadership is the art of inciting people to touch special objectives or purposes, to motivate themselves and to motivate others. Also, leadership means the ability of getting the maximum of support and effort from a group, of perceiving and admitting an issue, of having a solution and solving.

Management is the leading process, control and coordination of the activities from an organization/institution, together with the responsables. For the military field, generally speaking, management is the ensemble of principles, methods and techniques used by commanders for fulfilling the tasks assigned to a specific structure (military unit, for example), with a minimum loss of human and material resources.

The military leadership and management are different, although they are interdependent and intercondition each other, in the military's activity and life, perceived as a social organization.

Introducere

Provocările actuale și viitoare cu care se confruntă și se va confrunta fiecare stat, dar și comunitatea internațională au un impact semnificativ și asupra proceselor și fenomenelor ce se produc în interiorul armatei - profesionalizarea, feminizarea, reforma, externalizarea unor servicii și activități, transformarea sa -, precum și asupra misiunilor ce i se încredințează, atât pe plan intern, cât și extern. Toate acestea impun adoptarea de către comandanții și șefii militari a unor noi metode de conducere, de formare și dezvoltare a personalului militar și civil, de motivare și de angajare a efectivelor în îndeplinirea misiunilor și sarcinilor încredințate legal.

În acest context, caracterizat prin interdependență, dinamism, apariția și manifestarea a noi riscuri și amenințări în materie de apărare și securitate națională și colectivă, armata fiecărui stat este chemată să îndeplinească atât misiuni tradiționale, cât și misiuni noi. Eficacitatea și eficiența executării acestor misiuni este strâns legată de leadershipul și managementul folosite de comandanții militari în conducerea subordonaților lor și a instituției militare.

Pentru cea mai mare parte a organizațiilor, atât publice, cât și private, mediul stabil face parte din trecut. Lumea actuală se definește mai mult prin aspectul său dezordonat, marcat prin neprevăzut. Acum, totul progresează în mod accelerat. Oamenii resimt zilnic impacturile globalizării, al tehnologiei care nu încetează să progreseze, condiții economice și sociale schimbătoare. Trăim într-un mod complex, caracterizat prin hazard și incertitudine. Adesea, evenimente care păreau fără importanță produc consecințe masive care au repercusiuni asupra unui număr mare de persoane. Această realitate se aplică și organizațiilor militare. Altădată, stabilitatea forțelor armate ale oricărui stat era dată de cunoașterea inamicului probabil, bine definit și acțiuni militare mergând relativ în același sens.

Evident, aceasta nu se mai întâmplă astăzi. Militarii sunt, acum, implicați într-un larg evantai de activități, deoarece misiunea apărării naționale s-a lărgit vizibil. Într-adevăr, ei participă la o serie de operațiuni ce merg de la ajutor umanitar al populației în caz de urgențe până la lupta împotriva terorismului internațional. Oricât de variate ar fi aceste operațiuni, intervențiile forțelor armate cer membrilor săi o mare stăpânire a tehnologiei noi, înțelegerea contextului politic mondial și mizele sociale, ca și numeroase alte aptitudini mai complexe de dobândire a ceea ce li se impunea altădată. Și aceasta este necesară la toate nivelurile ierarhice, deoarece tehnologia de vârf și rapiditatea anumitor evenimente fac ca orice militar să fie nevoit să ia decizii ce pot avea un impact important asupra activității celorlalți și, în final, asupra succesului misiunii.

În acest context, armata lucrează cu militarii de profesie, ce posedă un bagaj de experiență variată și o motivație aparte. Prezența lor în instituția militară constituie clar un atu pentru forțele armate ale țării. Formarea de militari capabili să se adapteze și să acționeze în cel mai bun mod, în orice moment, în această nouă realitate cere mai mult timp. Astfel, este important să se păstreze, într-o măsură rezonabilă, fiecare angajat până la vârsta de pensionare. Atunci când militarii părăsesc prematur armata, aceasta constituie o veritabilă pierdere pentru organizație.

De aici, necesitatea folosirii în conducerea instituției militare și a personalului acesteia a unor metode, tehnici și procedee moderne, din domeniul managementului și al leadershipului militar. Prezentul studiu încearcă să ofere factorilor de decizie din Ministerul Apărării unele argumente rezultate dintr-o analiză științifică privind necesitatea implementării leadershipului și managementului modern în toate structurile militare și la toate nivelurile ierarhice din Armata României.

Capitolul I. Considerații generale privind leadershipul

1. Ce este leadershipul?

În teorie, leadershipul este capacitatea de a influența comportamentul celuilalt, adică aducerea pe drumul către 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 leadershipului, 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 leadershipul 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, leadershipul 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. Leadershipul 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. Astfel, fiecare are ocazia să-și pună în

valoare calitățile de șef la momentul propice. 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, leadershipul este fructul unui efort de colaborare și cooperare. El este o componentă esențială a realizării și a succesului proiectului întreprins.

Leadershipul, 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 leadershipului. 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”.

De aceea, este important să se facă o distincție între leadership și alte concepte conexe, precum **comandă** și **gestionare**, chiar dacă acești termeni sunt adesea utilizați de o manieră interșanjabilă. De asemenea, leadershipul trebuie distins de noțiunile de **autoritate**, **responsabilitate** și **obligația de a da seama**. Un bun gestionar și un bun comandant trebuie, ambii, să aibă calități de lider, dar simplul fapt că o persoană ocupă un post de autoritate nu face din aceasta în mod necesar un lider.

Leadershipul nu cuprinde în mod unic doar autoritatea, ci și capacitatea de a conduce alte persoane. Un conducător de grup/organizație nu va fi un lider dacă nu face, practic, nimic

pentru a-și influența și inspira subordonații. În realitate, conducătorul nu devine lider decât atunci când este acceptat sau recunoscut ca atare de subordonați, fie pentru „carisma” sa, fie pentru înalta competență într-un domeniu anume de activitate. Prin urmare, leadershipul necesită mult mai mult decât competențe în gestionare sau o autoritate legală. *Gestionarea* este ansamblul competențelor necesare pentru utilizarea în modul cel mai eficace și eficient posibil al resurselor disponibile în vederea realizării unei sarcini. *Comanda* înseamnă autoritatea conferită unui militar pentru a conduce, coordona și controla o structură militară (de la grupă la instituția militară). De asemenea, acest termen reprezintă exercitarea autorității în scopul planificării, organizării, conducerii și controlului eforturilor subordonaților și al utilizării celorlalte resurse militare în scopul atingerii obiectivelor propuse. Leadershipul este arta de a incita oamenii să atingă obiective sau scopuri speciale, să se motiveze singuri și pe alții. De asemenea, leadershipul înseamnă arta obținerii unui maximum de susținere și de efort al unui grup, de a percepe și recunoaște o problemă, de a avea în vedere o soluție la problemă și a o rezolva. În același timp, leadershipul reprezintă arta de a ridica viziunea asupra viitorului organizației, omenerii etc. și nivelul performanței mai sus de nivelul normal, de a-i stimula pe ceilalți să dorească să facă lucruri pe care, în mod firesc, nu le-ar face. Totodată, leadershipul apare ca fiind arta de a influența direct sau indirect alte persoane, prin intermediul puterilor oficiale sau al calităților personale, pentru ca ele să acționeze conform intenției liderului sau a unui obiectiv comun.

Leadershipul este o putere, o exercitare a influenței unei autorități care caută să inspire conduita celorlalți (indivizi și grupuri) sau să-i influențeze pe aceștia în scopul determinării lor de a participa activ la realizarea de *bună voie* și *cu entuziasm* a obiectivelor clar definite. O echipă este un grup ce

se compune din doi sau mai mulți indivizi care prezintă o organizare structurată sau nu, în scopul realizării unui obiectiv comun. Există trei moduri de creștere a eficacității unei echipe, și anume, prin: efort; aptitudini și cunoștințe; strategiile axate pe randament.

Practic, definiția leadershipului pune în ecuație puterea, adică capacitatea unui individ de a influența conduita altuia și autoritatea, adică puterea recunoscută de aceia asupra cărora el își exercită puterea legitimă. Altfel spus, leadershipul înseamnă o manieră eficace a unui individ sau a unei echipe de conducere de a-și exercita autoritatea asupra unui grup/organizație, determinând-o să acționeze benevol și cu entuziasm la îndeplinirea unor sarcini în vederea atingerii unui scop comun.

Pe de altă parte, leadershipul este rezultanta carismei. Studiile de psihologie aplicată contemporană făcute în acest domeniu, mai ales în publicitate, insistă asupra noțiunii de imagine. Imaginea, în sens particular, este ideea pe care și-o face un mare număr de ființe umane despre o altă ființă umană, o noțiune, sau produs. Imaginea pe care și-o fac despre un personaj este mai puternică decât realitatea sa. Oamenii interpretează comportamentul semenilor lor în funcție de o idee prestabilită. Așa se explică, într-o anumită măsură, puterea exemplului oferit de lider asupra schimbării comportamentului subordonaților în sensul realizării voluntare a obiectivelor comune. Deși leadershipul este o modalitate de a exercita puterea, toate formele de putere nu sunt leadership. A exercita un leadership este mai mult decât a convinge și orienta sau decât a amenința, prescrie și impune. În final, se poate spune că leadershipul este un concept complex, cu forme multiple de manifestare, ce oscilează între ceea ce se numește *artă* și *știință*. *Leadershipul este artă* atunci când este perceput ca ansamblul metodelor și procedeele prin care o persoană convinge, motivează, atrage și determină alte persoane să o urmeze voluntar și cu entuziasm în realizarea unui obiectiv

comun. *Leadershipul este știință* atunci când se folosesc metode și tehnici științifice, rezultate ale unor cercetări în domeniul conducerii indivizilor și grupurilor umane, pentru motivarea, atragerea, convingerea și determinarea de către o persoană a celorlalți oameni de a-l urma benevol și entuziast în executarea unor sarcini pentru atingerea unui scop comun și clar definit. Totodată, *leadershipul* poate fi înțeles ca fiind un *proces*, dacă se are în vedere interacțiunea dintre o persoană sau o echipă de conducere și membrii organizației pentru a-i atrage, mobiliza și motiva să participe activ, conștient și responsabil la atingerea unui obiectiv comun.

2. Teorii și stiluri ale leadershipului

Există „școli de gândire” în domeniul leadershipului aparent ireconciliabile. Fiecare școală are propria definiție și concepție privind leadershipul. Astfel, se fac o serie de afirmații despre leadership și calea esențială de dezvoltare a sa. Printre acestea se numără și următoarele:

- *leadershipul* își are sursa în liderul însuși. De aceea, prin dezvoltarea calităților „umane” ale liderului (inteligența emoțională, carisma, bunăvoința, încrederea în oameni) se ajunge la un leadership eficient;

- *leadershipul* provine din proiectul dus la bun sfârșit. Deci, prin dezvoltarea „viziunii” liderului (anticipare, creativitate, proiecție spre viitor, ruptură de paradigme, crearea simțului colectiv) se asigură un leadership eficient;

- *leadershipul* este conferit de cei care împărtășesc și urmează ideile liderului și pe acesta în tot ceea ce întreprinde. În acest caz, se impune dezvoltarea „gestionării” de lider a echipei și proiectelor sale folosind metode și tehnici de management, echipe și proiecte virtuale, delegarea, negocierea câștigător-câștigător;

- *leadershipul* este o relație ce permite unui lider să influențeze durabil, și cu consimțământul lor, oamenii care îl urmează, într-un context dat;

- *leadershipul* este un proces în care dominantă este interacțiunea lider-subalterni și se îmbină armonios arta cu știința, analiza cu intuiția, rațiunea cu afectivitatea. În acest context, fiecare lider își va trasa propria cale de urmat, în concordanță cu credințele și valorile sale, permițând generarea și orientarea schimbărilor perceptibile de comportament (nu va exista curent favorabil pentru liderul care nu știe să-și conducă echipa/organizația). Impactul liderului se va măsura în termeni de schimbare a comportamentelor la subalterni, pentru a garanta succesul organizației pe termen scurt (îndeplinirea sarcinilor curente) și pe termen lung (inovație, dezvoltare durabilă, atingerea obiectivelor propuse)¹. De asemenea, în literatura de specialitate există o multitudine de teorii privind leadershipul. Iată câteva dintre ele²:

1) *Teorii axate pe trăsăturile de caracter*: acestea fac un portret robot al liderilor presupunând că toți au puncte comune, printre care se numără inteligența, integritatea, încrederea în sine, spiritul de inițiativă și buna judecată. Deci, aptitudinile în materie de leadership sunt înnăscute și nu dobândite. Această teorie, deși pertinentă, are câteva slăbiciuni: ea nu tratează comportamentul liderilor, iar trăsăturile de caracter puse în evidență nu sunt comune tuturor liderilor și nu se poate stabili cu precizie importanța relativă a fiecăreia;

¹ Cf. *Développement du leadership*, <http://www.merlane.com/commun/metier-produits/leadership.pdf>.

² Cf. Lector univ. dr. Eugeniu MERCE, ec. Elisabeta-Emilia HALMAGHI, *Abordările de contingență ale leadershipului*, <http://www.actrus.ro/biblioteca/anuare/2003/ABORDARI1.pdf>, Mihaela HAITA, Monica MĂSCA, *Autoevaluarea versus heteroevaluarea stilului de leadership în organizația militară*, http://www.e-scoala.ro/psihologie/autoevaluarea_heteroevaluarea.html

2) *Teorii axate pe comportament*: ele susțin că un lider se conduce sau acționează într-o anumită manieră (puțin contează situația) în mod eficace. Studiile asupra comportamentului dau de gândit că gestionarii trebuie să înțeleagă bine conduita asociată leadershipului pentru a-și juca rolul eficace. Aceste teorii cuprind, între altele, teoriile X și Y, teoria celor patru sisteme, teoria continuumului stilurilor de leadership și grila gestionară. Teoriile axate pe comportament au permis cercetătorilor să scoată în evidență mai mult importanța pentru lideri de a acționa într-un mod anume în circumstanțe date, dar rămâne că, totuși, conduita adoptată de un lider în mediu special nu-i va permite în mod necesar să cunoască succesul într-o situație sau într-un context diferit;

3) *Teoriile situaționale*: aceste teorii presupun că un lider trebuie să fie flexibil și apt să-și modifice stilul de gestionare pentru a se adapta bine la variabilele oricărei situații. Potrivit acestor teorii, stilul de leadership de privilegiat variază esențial conform celor trei elemente, adică liderul însuși, membrii grupului său și natura situației. Aceste teorii cuprind, între altele, teoria contingenței, apropierea de integrarea succesivă a scopurilor personale și modelul situațional al lui Hersey și Blanchard. Teoriile situaționale au reorientat cercetările într-o direcție ce se dovedește astăzi mai pertinentă. Se pare că teoriile situaționale prezintă unele limite, cum ar fi presupunerea că un leadership eficace asigură remedierea tuturor relelor dintr-o organizație sau că un gestionar va fi ineficace dacă nu-și poate alege un stil de leadership;

4) *Teoria leadershipului transformațional*: această teorie se leagă de capacitatea de transformare a unei viziuni în realitate. Orice lider din acest tip este în măsură să își transforme membrii organizației, făcându-i mai conștienți de importanța sarcinilor lor și ajutându-i să-și lărgească orizontul dincolo de interesele personale, pentru a duce la bun sfârșit misiunea întreprinderii. El obține mari lucruri de la

subordonații săi făcând apel la valorile și idealurile lor mai înalte, conducându-i să se dedice concretizării unui vis sau unei viziuni care depășește realitatea actuală. El poate elabora o viziune captivantă a viitorului, să își comunice viziunea într-o manieră elocventă, să suscite încrederea oamenilor și să se dezvolte având o opinie favorabilă de sine. În același timp, literatura de specialitate vorbește despre stiluri de leadership. În acest sens, sunt descrise următoarele:

Stilul autocratic: gestionarul autocratic comandă, ia toate deciziile și pretinde subordonaților săi să lucreze exact cum li se cere. Subordonații săi nu participă în niciun fel la procesul luării deciziilor. Liderul acționează ca un dictator.

Stilul paternalist: liderul paternalist oferă subordonaților săi diverse stimulente, cum sunt salariu bun, relații corecte de muncă, excelente condiții de lucru și orice altceva ce permite îmbunătățirea situației lor financiare. El are grijă de subalternii săi, dar aceștia din urmă trebuie să acționeze conform ordinilor sale, pentru evitarea sancțiunilor.

Stilul democratic: liderul democratic își încurajează subordonații să ia parte la procesul decizional. El nu-și impune ideile, ci le discută cu subordonații înainte de a lua decizia. El favorizează munca în echipă, își ajută subordonații să se dezvolte și îi susține moral. El nu pierde timpul cu verificarea muncii îndeplinite, dar se asigură că sarcinile efectuate de subordonații săi sunt bine coordonate și fiecare lucrează pentru realizarea obiectivului comun.

Stilul colegial: liderul colegial se inspiră din conduita democratică, unde autonomia, loialitatea, prietenia și relațiile de muncă strânse ocupă un loc ales. El privilegiază munca de echipă în care fiecare aduce competențele, calitățile, ideile și interesele sale.

Stilul permisiv: un astfel de lider dă libertate deplină subordonaților săi, se dezinteresează de muncă și de tot ceea ce

i-ar afecta negativ stilul de viață. El renunță la responsabilitățile sale.

3. Tipuri de leadership

Doi psihologi ai muncii, Hourse și Wigdor, disting patru tipuri de leadership³: *leadership instrumental*: când se creează instrumentalitatea clarificându-se ceea ce se așteaptă de la subordonați; *leadership de susținere*: fondat pe preocupările privind bunăstarea oamenilor mai mult decât de sarcini și procese; *leadershipul participativ*: care implică o apropiere consultativă; *leadership orientat*: spre reușită, cu fixarea obiectivelor înalte, având încredere în subordonați pentru a le atinge (vezi anexa nr .1). Aceste patru tipuri de leadership sunt interdependente și eficiente conform caracteristicilor organizației și membrilor acesteia. Totuși, pe plan teoretic aceste modele creează o confuzie între motivație și leadership. Nu se știe, într-adevăr, dacă se validează motivația sau leadershipul.

Lickert, la rândul său, propune o teorie a gestionării, la fel, fondată pe leadership: fundamentul său stă pe existența a patru stiluri elementare, mergând de la o orientare asupra sarcinii la o orientare asupra relațiilor umane⁴ (Anexa nr. 2).

În același timp, în literatura de specialitate sunt prezentate și alte tipuri de leadership. Printre acestea se află și următoarele: leadership transformățional; leadership tranzacțional; leadership bazat pe valori; leadership strategic. Fiecare tip de leadership este analizat în contextul îndeplinirii unor sarcini complexe și al unor obiective majore prin influența consistentă și sistematică a conducătorilor și/sau liderilor asupra subalternilor și colaboratorilor.

³Cf. Leadership, <http://perso.orange.fr/nathalie.diaz/html/qualiteleadership.htm>, p.1.

⁴Apud Leadership, <http://perso.orange.fr/nathalie.diaz/html/qualiteleadership.htm>, p.2.

Capitolul II. Leadership militar

1. Nevoia de leadership militar

Globalizarea și integrarea regională constituie două dimensiuni esențiale ale lumii actuale. Armata sau, mai exact, misiunile acesteia sunt influențate semnificativ de fenomenele globalizării și ale integrării regionale. În prezent, intervențiile militare sunt adesea bilaterale sau multilaterale. De aici, nevoia asigurării interoperabilității trupelor implicate în executarea unei misiuni sau a alteia. Totul este animat de dorința de a fi eficiente și eficiente 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.

De această tendință, profund economică, nu a scăpat nici activitatea armatei, percepută fie ca instituție a statului, fie ca instituție a statului sau ca organizație profesională. Procesele și fenomenele pe care armata le cunoaște, în prezent - reforma, feminizarea, externalizarea unor servicii și activități din domeniul apărării și securității, profesionalizarea, transformarea, noile misiuni încredințate - se derulează sub imperativele eficacității și eficienței. Pentru a răspunde adecvat acestor provocări, se poate acționa pe mai multe direcții și printr-un ansamblu coerent de metode și tehnici diverse, ca natură, intensitate și costuri. Printre acestea se numără și sporirea influenței sociale pe care o exercită liderii militari asupra subordonaților în îndeplinirea misiunilor și sarcinilor încredințate. La rândul său, influența socială ia, cel mai adesea, forma leadershipului. *De aceea, se impune ca, în mediul militar, comandanții, care, de fapt, îndeplinesc rolul de lider oficial, să fie formați pentru conducerea adecvată a oamenilor și a instituției, atât prin pregătirea lor profesională încă de pe băncile instituției de învățământ militar, cât și a executării unor misiuni concrete în țară și în afara acesteia.*

Potrivit teoriei sociologice, există mai multe tipuri de leadership militar, diferențiate după diferite criterii cum ar fi, de exemplu: nivelul ierarhic la care se exercită, natura influenței, eficacitatea în atingerea obiectivelor propuse. Astfel, se vorbește despre *leadershipul tactic sau operativ, leadershipul eficace. Acesta este încă un argument în favoarea necesității studierii leadershipului militar, în vederea aprofundării și implementării sale, la toate nivelurile instituției militare.*

Astăzi, armatei i se încredințează spre executare, pe lângă misiunile „tradiționale” - apărarea suveranității, independenței și a integrității teritoriale a statului, securitatea națională și a cetățenilor acestuia⁵ -, misiuni noi - menținerea păcii, impunerea păcii, misiuni umanitare, misiuni de reconstrucție post-conflict, lupta împotriva terorismului internațional, apărare și securitate colectivă. Misiunile noi ale armatei reclamă folosirea unor metode moderne de conducere a efectivelor, prin care subordonații să fie implicați activ, responsabil și voluntar în adoptarea și aducerea la îndeplinire a deciziilor ce îi privesc în mod direct. Un asemenea stil de conducere se impune cu atât mai mult cu cât noile misiuni se execută în afara teritoriului național și în condiții complet diferite de cele în care se îndeplinesc misiunile tradiționale. Mai întâi, motivația participării la misiunile noi este de altă natură decât cea solicitată în cazul misiunilor de apărare și securitate națională. Apoi, riscurile și pericolele pe care le au de înfruntat combatanții sunt complexe, cu multe elemente inedite și cu efecte psihologice ascunse. În fine, legat de noile misiuni este gradul lor de legalitate și de legitimitate. Pentru a fi legale, ele trebuie să fie încredințate de ONU sau de altă instituție internațională cu competențe în materie de apărare și securitate. Ceva mai dificil este de probat întotdeauna legitimitatea noilor misiuni ale armatelor, întrucât nu toate se încadrează în prevederile Cartei ONU sau ale unor tratate/alianțe

⁵ **Constituția României**, art.118, București, Monitorul oficial, 2003, p.66.

politico-militare. De aceea, frecvent apar „neînțelegeri” chiar între aliați/parteneri în abordarea unor misiuni de tip nou. În acest sens, un exemplu îl constituie Coaliția militară împotriva terorismului internațional care, în martie 2003, a declanșat războiul din Irak. Unele state europene nu au fost de acord cu SUA și Anglia în privința atacării Irakului, ca posesor al unor cantități importante de arme de distrugere în masă și ca sediu al unor grupări teroriste internaționale. De altfel, evoluția ulterioară a evenimentelor nu a confirmat, în totalitate, supozițiile făcute în legătură cu armele de distrugere în masă și cu existența pe teritoriul acestui stat a unor organizații teroriste internaționale. Deci, argumentele folosite pentru a constitui Coaliția militară internațională și de a ataca Irakul nu au avut, toate, acoperire faptică, ceea ce poate ridica unele semne de întrebare privind legalitatea acestor două măsuri adoptate de către statele implicate.

Pe de altă parte, misiunile în afara teritoriului național devin din ce în ce mai multe și mai complexe. Îndeplinirea lor suscită noi așteptări și solicitări culturale, implică chestiuni juridice și etice importante ce încă nu sunt cunoscute la adevărata lor valoare și semnificație. Soluționarea adecvată a acestor probleme impune și un leadership special.

De asemenea, inovațiile tehnologice sunt un factor de mediu ce are un impact consistent asupra leadershipului militar. Grație acestora, responsabilitățile și luarea deciziilor au fost delegate la eșaloanele inferioare, ceea ce, conjugate cu evoluția conceptului de război, a transformat radical înțelegerea și exercitarea comenzii militare.

În plus, în statele democratice ale lumii, armata, ca instituție, se află sub controlul civil și democratic al societății. Aceasta, în esență, înseamnă că deciziile privind apărarea și securitatea națională se iau de către organele civile competente, armatei revenindu-i sarcina de a le transpune în practică. Desigur, militarii îndeplinesc și rolul de consilieri în materie de

apărare și securitate ai decidenților politici. Controlul civil și democratic al societății asupra armatei face ca aceasta din urmă să-și întărească încredințarea în rolul încredințat de cea dintâi. Practic, rolul său se materializează prin îndeplinirea misiunilor încredințate legal, atât în interiorul țării, cât și în afara teritoriului național. În acest context, succesul tuturor misiunilor încredințate este semnificativ dependent de leadershipul folosit de către comandanți atât în conducerea personalului militar și civil din subordine, cât și a instituției în întregul său.

În concluzie, nevoia de leadership militar este cerută atât de contextul internațional, cât și național în care armata este chemată să îndeplinească misiuni și sarcini specifice. Pe de altă parte, natura și conținutul misiunilor încredințate, precum și calitatea militarilor implicați în asemenea activități întăresc nevoia de leadership militar. Un leadership eficient se impune în toate domeniile de activitate umană, inclusiv în cel militar. Totuși, este vorba de un element absolut esențial în contextul militar. Fără un leadership puternic, este puțin probabil ca o armată să poată furniza eforturile concertate ce ar trebui să o caracterizeze, iar membrii săi nu vor ajunge să se unească în vederea unui scop comun, ceea ce este totuși esențial pentru succesul operațiilor militare. Un leadership puternic este asociat cu niveluri înalte ale coeziunii și ale elaborării unui obiectiv comun, ce are o importanță primordială pentru reușita tuturor operațiilor militare.

2. Leadershipul militar - arta de a-i influența pe ceilalți

Leadershipul, un termen împrumutat din engleză, definește capacitatea unui individ de a conduce alți indivizi sau

organizații, în scopul atingerii unor obiective⁶. Se va spune atunci că un lider este acea persoană capabilă să ghideze, să influențeze și să îi inspire pe cei din anturajul său. Multă vreme leadershipul a fost asociat cu domeniul politic, dar, astăzi, este o calitate căutată într-un mare număr de domenii. Astfel, se va vorbi de leadership în domeniul apărării și securității naționale și colective, al lumii afacerilor, al culturii, al sportului. De asemenea, se va distinge leadershipul public de leadershipul privat, acesta din urmă fiind orientat spre întreprindere, spre activitatea productivă.

Cu cât câmpurile acoperite de leadership au evoluat, cu atât s-au multiplicat calitățile ce-l definesc. Dacă, inițial, leadershipul era asociat în mod intim cu personalitatea liderului și în special cu carisma sa, multe studii recente sugerează o capacitate învățată, legată de contextele specifice și fruct al experienței. Printre calitățile ce definesc liderii, se pot cita: viziunea, strategia, persuasiunea, comunicarea, încrederea și etica.

Pe de altă parte, leadershipul este capacitatea liderului de a conduce un grup de indivizi dincolo de ceea ce acesta din urmă crede a fi limitele sale. De regulă, liderul ia asupra sa eventualele obstacole întâlnite în drum și acceptă să împartă cu grupul gloria care ar rezulta din acest efort.

Leadershipul este un subiect ce pasionează militarii. Aceștia au experiență în domeniu, fie au condus pe alții, fie au acționat ca beneficiar cu titlul de subaltern al conducerii unui șef. De asemenea, în armată accentul se pune pe practicarea unui leadership eficient perceput ca un element absolut esențial în contextul militar.

Leadershipul joacă un rol important la toate eșaloanele forțelor armate. Frecvent apare întrebarea: Este leadershipul o

⁶ Rémy M. MAUDUIT, Peut-on définir le leadership ?, <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-f/2007/aut07/editorial.html>

artă sau o știință? Există o anumită divergență de opinii în privința acestui subiect. Leadershipul este arta de a-i influența pe ceilalți, astfel încât să facă voluntar ceea ce trebuie efectuat pentru a ajunge la scop sau la îndeplinirea misiunii date. Teoria leadershipului, ca artă, face apel la calități precum intuiția, caracterul și aspirația de a realiza lucruri mari. Toate aceste calități îl ajută pe comandant/șef să-i motiveze pe cei cu care lucrează, să le dezvolte nevoia de a se implica activ în îndeplinirea de obiective importante atât pentru instituție, cât și pentru ei.

3. Leadershipul tranzacțional și leadershipul transformațional

Teoriile moderne asupra leadershipului pun mai puțin accentul pe elementele clasice ale leadershipului și mai mult pe analiza relației dintre șef și subalternul său. În contextul actual, se examinează în special două școli de gândire care opun *leadershipul tranzacțional și leadershipul transformațional*⁷.

Leadershipul tranzacțional este considerat ca o formă de leadership din ce în ce mai curentă în mediile de afaceri, ale politicii și ale guvernării. În aceste medii, șefii trebuie să încheie o tranzacție, un schimb prin care enunță și precizează ceea ce cer subordonaților, ca și considerația al cărei obiect vor fi aceștia dacă își respectă angajamentele. Leadershipul constă în a îndeplini bine sarcinile încredințate, satisfăcând, totodată, interesele personale ale celor care lucrează în acest scop cu șeful. Aceștia se asigură de respectarea promisiunilor pe care el le-a făcut subalternilor care se achită de ceea ce li s-a cerut. Practic, *leadershipul tranzacțional se referă la: managementul prin excepție*. Intervenția se face doar dacă se deviază de la plan. De fapt, se intervine doar dacă ceva nu merge bine, prin

⁷ *Le leadership*, <http://www.dnd.ca/somalia/vol2/v2c15f.htm>, p. 3.

feedback care direcționează într-un anumit sens acțiunile ulterioare; recompensa condiționată. Se contractează o recompensă în cazul îndeplinirii obiectivelor propuse. Recompensa se face în funcție de efortul depus, totodată, se oferă distincții suplimentare pentru excelență⁸.

Totuși, acest tip de leadership are limitele sale. O tranzacție nu creează un obiectiv permanent ce are ca efect unirea părților. Respectiv, această tranzacție nu leagă șeful de subalternii săi printr-o înțelegere mutuală și stabilă în vederea unui obiectiv înalt. Ca atare, leadershipul tranzacțional se exercită pe calea întăririi condiționale, adică prin acordarea de recompense (sau absența pedepsei) în funcție de eforturile făcute și de nivelul de randament atins. Desigur, în mediul militar, deși se lucrează cu sistemul de recompense și pedepse, un asemenea tip de leadership nu este de dorit. Îndeplinirea unei misiuni nu se poate condiționa de primirea unei recompense anume.

Leadershipul transformațional: într-o organizație nu se poate face trecerea la schimbare de sus în jos. Trebuie să se favorizeze un mediu în care schimbarea poate să iasă la suprafață și un climat în care oamenii pot să se gândească la ei înșiși și la colectiv, să ia inițiative și să creeze lucruri interesante. Schimbarea trebuie să provină de la baza organizației, acolo unde oamenii știu ceea ce trebuie făcut. Pentru că leadershipul transformațional funcționează, el trebuie să exercite o influență constantă asupra valorilor și priorităților angajaților pentru a-i motiva în atingerea obiectivelor superioare. Conducătorii își inspiră angajații, punându-le în valoare vocația, optimismul, entuziasmul și emotivitatea. Ei trebuie să aducă susținerea și încurajarea, să evidențieze interesul, să asigure formarea, să dea exemplu, să fie devotați

⁸ Ionuț CIUREA, *Niveluri de leadership*, <http://www.ionut-ciurea.com/blog/articole/articole-leadership/nivele-si-stiluri-de-leadership/> p.3.

grupului și să facă dovada unei etici solide. De asemenea, ei trebuie să își incite angajații să vadă problemele cu un ochi nou și să găsească noi soluții, permițându-le să-și exprime fără teamă emoțiile negative și neliniștile privind activitatea la care sunt solicitați. Astfel, angajații vor subscrie mai ușor la misiune, vor găsi noi moduri de ameliorare a randamentului lor și, prin urmare, vor face să progreseze cultura organizației.

Leadershipul transformațional este asociat managementului prin obiective. În acest mod, se oferă o imagine clară asupra obiectivelor propuse și se adoptă un plan pentru îndeplinirea lor. Acest tip de leadership încurajează folosirea abilităților oamenilor, stimulează oamenii în plan intelectual. Se realizează acest lucru prin influențarea ideilor personalului, prin căutarea unor abordări noi la probleme, pune accentul pe soluționarea cu eleganță a problemelor, apelează la focalizarea individuală. Fiecare membru este tratat separat de grup; este carismatic/vizionar. De fapt, se merge mai departe decât elaborarea viziunii, ajungându-se până la a influența individul în raport cu misiunea primită, insistându-se pe simțul datoriei și răspunderii față de sine și față de ceilalți membri ai organizației.

Leadershipul transformațional „...se manifestă atunci când una sau mai multe persoane stabilesc relații cu ceilalți într-un mod care ridică nivelul de motivație și de moralitate ale șefilor și subalternilor....Obiectivele lor, care puteau la plecare să fie distincte, fiind legate, ca în cazul leadershipului tranzacțional, sfârșesc prin a fuziona”⁹. Specialiștii în leadership par să prefere leadershipul transformațional celui tranzacțional.

Leadershipul transformațional, grație utilizării inspirației, comunicării și înțelegerii comportamentului uman, poate motiva subordonații la realizarea a ceva mai mult decât ei ar putea în mod normal să se aștepte.

⁹ *Le leadership*, <http://www.dnd.ca/somalia/vol2/v2c15f.htm>, p.4.

Arta leadershipului trebuie să țină seama, în același timp, de valorile morale și etice. Leadershipul de stil transformațional are o importanță specială în contextul operațiunilor de menținere a păcii, când militarii sunt obligați să-și adapteze comportamentul colectiv și individual în raport cu conduita părților implicate în conflictul armat. Pe de altă parte, în astfel de misiuni, riscurile, pericolele și amenințările în materie de securitate sunt omniprezente, ceea ce face ca militarii să coopereze strâns pe parcursul tuturor misiunilor.

Capitolul III. Managementul militar

1. Noțiuni generale despre management

Managementul reprezintă procesul de conducere, control și coordonare a activităților dintr-o organizație/instituție, împreună cu persoanele care îndeplinesc acest funcții. „Ca proces, managementul se împarte, în mod convențional, în managementul general, sau linear, adică al scopurilor principale ale organizației, și managementul personalului, sau specializat, care se ocupă cu rolurile de sprijin pentru administrarea personalului, problemele legale, ale cercetării sau dezvoltării”¹⁰.

În același timp, managementul poate văzut sub încă trei ipostaze, și anume: *de știință*. În calitate de *știință*, managementul reprezintă un ansamblu organizat și coerent de cunoștințe, concepte, metode și tehnici prin care se explică în mod sistematic fenomenele și procesele ce au loc în conducerea organizațiilor. Managementul, ca știință, oferă metode, procedee și instrumente de soluționare a problemelor de conducere din instituția militară, la toate nivelurile organizatorice ale acesteia, în orice condiții, adică în situație normală, critică și de criză; *de artă*. În acest caz, managementul reflectă deopotrivă latura creativă, inovativă, constructivă și latura pragmatică, ce constă în măiestria managerului de a aplica creativ, imaginativ cunoștințele științifice la realitățile diferitelor situații, cu rezultate bune, în condiții de eficiență; *de stare de spirit*, caz în care managementul semnifică modul de a vedea, a dori, a căuta și a accepta progresul¹¹.

¹⁰ Gordon MARSHALL (coordonator), **Dicționar de sociologie**, București, Editura Univers Enciclopedic, 2003, p. 340.

¹¹ Vezi Managementul resurselor umane în Armata României, anul I, nr.2 (7), București, 1998, p. 6.

De asemenea, managementul poate fi văzut ca *acțiune practică*. În acest caz, el desemnează un sistem de principii, cerințe, reguli și metode de conducere, precum și talentul managerilor de a le aplica. În alți termeni, managementul reprezintă un complex de acțiuni desfășurate cu scopul de a asigura funcționalitatea normală, eficientă a colectivităților umane organizate, în ansamblul lor, cât și a fiecărei verigi structurale¹².

Pentru domeniul militar, în general, managementul se poate defini ca ansamblul principiilor, funcțiilor, metodelor și tehnicilor utilizate de către comandanți în scopul îndeplinirii misiunilor încredințate unei structuri anume (unitate, de exemplu), cu pierderi minime de resurse umane și materiale.

După nivelul ierarhic la care se exercită, managementul militar se poate clasifica astfel: a) *managementul strategic*, exercitat la nivelul comandamentului strategic, adică al statului major general și/sau la nivelul statelor majore ale categoriilor de forțe armate, ca funcții ale acestora; b) *managementul operativ*, la nivelul comandamentelor operaționale și teritoriale; c) *managementul tactic*, la nivelul marilor unități și unităților ce acționează efectiv, mai exact la nivelul acțiunii propriu-zise.

Managementul militar ca *proces* este: *unitar*, deoarece funcțiile managementului (prevederea, decizia, organizarea, coordonarea, antrenarea și evaluarea) sunt puternic corelate, constituind un tot, o entitate orientată spre același scop și obiective; *atocuprinzător*, întrucât se manifestă la toate nivelurile organizației militare și la toate aspectele referitoare la viața și activitatea din armată; *flexibil*, în sensul că s-a adaptat și va trebui să se adapteze, în continuare, fără disfuncționalități, la specificul activității structurii militare respective, la resursele materiale și financiare alocate, la mediul ambiant în care se derulează acțiunile de luptă sau/și de instruire; *motivant*, adică

¹² Vezi V. CORNESCU, I. MIHĂILESCU, S. STANCIU, Managementul organizației, București, Editura ALL BECK, 2003, p. 3.

se întemeiază pe satisfacerea unor trebuințe, aspirații, idealuri, interese ale oamenilor, dar și a intereselor instituției.

2. Specificitatea managementului militar

Armata, ca instituție a statului de drept cu atribuții ample în domeniul apărării și securității naționale, și nu numai, posedă o organizare și activitate specifice. Acestea din urmă se vor răsfrânge și asupra caracteristicilor managementului militar.

Potrivit legii¹³, „Armata este componenta de bază a forțelor armate, care asigură, pe timp de pace și la război, integritatea într-o concepție unitară a activităților tuturor forțelor participante la acțiunile de apărare a țării (art. 26)”. În structura armatei intră: organele centrale ale Ministerului Apărării, categoriile de forțe (forțe terestre; forțe aeriene; forțe navale) și organele militare teritoriale. La rândul lor, categoriile de forțe au în compunere: state majore, comandamente de armă, mari unități și unități luptătoare, de învățământ și de instrucție, precum și unități și formațiuni de asigurare de luptă și de logistică.

Armata, ca organizație, se distinge printr-un ansamblu coerent de trăsături specifice, și anume: este *structurată ierarhic; relațiile formale predomină asupra celor informale; se comportă ca un mediu social cu un sistem propriu de stratificare; este garantul suveranității, al independenței și al unității statului, al integrității teritoriale a țării și al democrației constituționale.*

¹³ LEGEA nr. 45 din 1 iulie 1994 (Legea apărării naționale a României actualizată), <http://www.cjc.ro/OMEPTA/legislatia/L%2045%20din%2001.07.1994%20-%20Actualizata%20pana%20la%2018.11.2003.htm>

Potrivit Legii apărării naționale a României, conducerea acțiunilor militare se asigură astfel: *la nivel strategic*, de către Marele Cartier General, subordonat Consiliului Suprem de Apărare a Țării; b) *la nivel teritorial* (județ și capitala țării), se asigură de către un comandant militar subordonat Marelui Cartier General.

Armata cooperează și colaborează pentru îndeplinirea misiunilor sale constituționale cu celelalte structuri ce au în competența lor sarcini în materie de securitate și apărare.

Toate aceste trăsături particulare ale organizării și conducerii armatei, precum și ale executării misiunilor sale legale, în țară și în afara acesteia, determină specificitatea managementului militar.

Practic, managementul militar se exercită în situații complexe și diverse ca natură și pe paliere diferite din punctul de vedere al statutului și rolurilor jucate de către componentele structurale ale armatei. În plus, se impune luat în seamă și tipul de armată în care se exercită managementul militar. Se știe că există, în principal, trei tipuri armate: *armata de masă*, fondată pe conscripție; *armata mixtă*, în cadrul căreia pe lângă conscripți sunt și voluntari; *armata de profesioniști*, când întreg personalul este format din voluntari.

Situațiile complexe și diverse ca natură se referă la următoarele aspecte: *armata își îndeplinește rolurile ce îi revin în societate în condiții de pace; în condiții de război; cazul în care structuri ale sale îndeplinesc misiuni umanitare (în țară și/sau în afara acesteia), misiuni de menținere, impunere și restabilire a păcii, misiuni de luptă împotriva terorismului internațional.*

În situație de pace, atunci când țara nu se află amenințată de o agresiune militară externă, *pregătirea unităților și marilor unități se face pentru îndeplinirea unor misiuni de luptă* atât singure, cât și ca părți componente ale unor coaliții multinaționale. Eficacitatea cu care armata își

îndeplinește misiunea de apărare depinde de capacitățile sale – cum ar fi tehnologiile informației și ale armamentului, structura și organizarea forțelor, echipamentul și sistemele de susținere a personalului, doctrina și instrucția operațională, competențele și angajamentul oamenilor în uniformă și ale celor care le susțin, comunicațiile și spiritul de echipă, precum și de calitatea integrării și a conducerii tuturor acestor aspecte.

În condiții de război, armata acționează într-un mediu stresant, ostil și plin de riscuri, pericole și amenințări la integritatea fizică și psihică a militarilor. Deci, managementul militar se impune să se adapteze la aceste condiții. În acest context, se va urmări folosirea eficace a resurselor umane, materiale și financiare, încercându-se pe cât este posibil diminuarea pierderilor de vieți omenești și distrugerea bunurilor armatei.

În cazul participării unor structuri militare românești la executarea unor misiuni în afara teritoriului național, managementul va ține seama de specificul acestor activități, de contextul în care ele se desfășoară, de durata misiunii și de faptul că la ele participă numai militari de profesie.

În același timp, managementul militar este influențat și de nivelul ierarhic al instituției militare la care acesta se exercită. În acest sens, este vorba de: *nivelul strategic; nivelul operativ; nivelul tactic*. La nivel strategic, managementul militar se exercită într-o perspectivă mai vastă și se concentrează pe dezvoltarea și menținerea capacității armatei de a-și îndeplini misiunile constituționale încredințate. La acest nivel, managementul vizează asigurarea eficacității pe termen lung a armatei, prin integrarea internă și gestionarea sistemelor organizaționale și prin poziționarea favorabilă a sa în cadrul societății de apartenență. De asemenea, managementul urmărește realizarea obiectivelor naționale-strategice stabilite pentru instituția militară. Din punct de vedere organizațional și sistemic, managementul militar la nivel strategic modelează și

influențează mediul în care evoluează comandanții de la structurile operaționale și tactice.

Totodată, la acest nivel, managementul militar administrează interacțiunile armatei cu mediul lor extern. Aceasta constă în menținerea sau ameliorarea concordanței instituție-mediu în raport cu: (1) mediul internațional (amenințări militare și amenințări de securitate, alianțe și coaliții, structuri de guvernare regională și mondială, economie mondială și repartitia resurselor), (2) mediul național (priorități naționale, politică externă, exigențe în materie de securitate națională, economie, buget alocat apărării, valori sociale, evoluție socială, bază de recrutare și demografie, mediu fizic, relația cu publicul și mass-media) și (3) mediul militar (cuceriri tehnologice, evoluția conceptelor militare).

La nivelurile tactic și operativ, managementul militar vizează, în esență, îndeplinirea misiunilor și sarcinilor ce revin marilor unități și unităților la pace, în război și pe timpul participării la misiuni internaționale. În acest scop, la acest nivel, se acționează, de regulă, coerent și concertat, în direcția *dezvoltării calităților de lider la orice comandant militar*, deoarece acesta trebuie să se comporte ca atare pe câmpul de luptă viitor și în teatrele de operații unde structura pe care o comandă execută misiuni de menținere sau impunere a păcii, sau misiuni de luptă împotriva terorismului internațional. Procesul formării, dezvoltării și perfecționării calităților de lider al oricărui comandant militar se realizează prin instituțiile de învățământ, prin experiența dobândită în conducerea unor structuri militare și prin autodezvoltare. Pe de altă parte, formarea profesională și civică a efectivelor se face în consens cu natura și conținutul viitoarelor misiuni pe care armata le va îndeplini și ținând seama de dublul statut al României de membru al Alianței Nord-Atlantice și al Uniunii Europene.

La rândul său, *tipul de armată influențează* maniera în care se exercită managementul militar. În principal, este vorba

de modalitățile prin care este motivat personalul armatei pentru implicarea activă și responsabilă în executarea sarcinilor și misiunilor încredințate individual și colectiv. Într-o armată formată din profesioniști, managementul militar motivează prin apelul la statutul și angajamentul liber asumat de către personalul armatei, prin educația și responsabilizarea fiecăruia în cadrul structurii din care face parte, prin atragerea la adoptarea deciziilor ce îi privesc nemijlocit.

3. Sistemul managementului integrat al resurselor de apărare

3.1. Considerații preliminare

Nevoile de optimizare a întregii activități din domeniul apărării au impus și în armată introducerea managementului integrat ca demers managerial voluntar asumat de conducerea Ministerului Apărării în vederea ameliorării continue a performanței globale a instituției militare, prin articularea tuturor activităților din armată într-un tot coerent.

Scopul sistemului de management integrat este să asigure finalitățile și competitivitatea durabilă a instituției militare, precum și să satisfacă exigențele atât ale personalului armatei, cât și ale societății în care ființează.

Sistemul managementului integrat se bazează pe principii ce permit orientarea managementului concomitent spre satisfacție, conformitate și stăpânirea riscurilor, ceea ce este o necesitate, dacă se vor integrate exigențele de calitate, securitate și mediu. Acest sistem de management se fondează pe norme cum ar fi: **ISO 9001: 2000** (certificarea sistemelor de management al calității); **ISO 14001: 2004** (certificarea sistemelor de management de mediu); **OHSAS 18001:1999** (certificarea sistemelor de management al sănătății și securității ocupaționale); **ISO/IEC27001:2005** (certificarea sistemelor de management al securității informațiilor).

Necesitatea managementului integrat al resurselor apărării are atât determinări externe, cât și interne. Între acestea există atât interdependențe, cât și interacțiuni ale căror efecte se simt în activitatea concretă de derulare a managementului integrat al resurselor de apărare.

3.2. Determinări externe ale necesității managementului integrat al resurselor de apărare

În calitate de **determinări externe** se pot menționa: provocările mediului de securitate zonal, regional și global; apartenența țării la o alianță politico-militară; globalizarea; integrarea regională; înalta tehnologie informațională și a comunicațiilor; schimbările organizaționale intervenite în armatele contemporane; revoluția în domeniul militar; rolul activ al comunității internaționale.

Provocările mediului de securitate zonal, regional și global acționează puternic asupra caracterului, naturii și conținutului misiunilor armatei. Astfel, preocuparea țării noastre de a fi un constant generator de securitate în zonă, regiune și în lume se reflectă adecvat și consistent în asumarea unor responsabilități în acest domeniu și din punct de vedere militar. Totodată, amenințările organizațiilor teroriste internaționale au condus la angajarea efectivă a României în lupta împotriva acestui flagel. Acest fapt a influențat și natura, conținutul, caracterul și locul de executare a misiunilor încredințate armatei țării noastre. În același timp, țara noastră este implicată activ la reconstrucția unor armate ale statelor care doresc să edifice o societate democratică, în care drepturile fundamentale ale omului se respectă în totalitate. Or, realizarea acestor obiective face absolut necesară implementarea managementului integrat al resurselor de apărare.

Apartenența țării noastre la o alianță politico-militară își pune pecetea pe misiunile pe care armata sa le poate primi și, desigur, îndeplini, mai ales, în afara frontierelor naționale.

Ca țară membră a Alianței Nord-Atlantice, România are obligația de a participa la apărarea colectivă a statelor partenere, potrivit prevederilor art. 5 al Tratatului Atlanticului de Nord. Statutul României de membru NATO și UE aduce cu sine atât o serie de responsabilități, cât și de avantaje.

Totodată, apartenența României la cele două organizații – NATO și UE – implică adoptarea unui sistem coerent de măsuri pe toate planurile pentru ca armata României să fie compatibilă și interoperabilă cu armatele celorlalte state membre ale Alianței Nord-Atlantice, pe de o parte, și cu misiunile militare executate sub egida UE, pe de altă parte. Asigurarea compatibilității și a interoperabilității (organizaționale, tehnice, umane, normative) impune în mod necesar adoptarea managementului integrat al resurselor de apărare în armata țării noastre.

Globalizarea, fenomen complex, omniprezent și multidimensional, are un potențial enorm de a genera creștere, dar, în același timp, și de a provoca „status quo”, adică slăbește reglementarea socială, politică, economico-financiară națională fără a furniza o alternativă satisfăcătoare. Pe de altă parte, acest fenomen nu se limitează doar la sectorul economic sau financiar, ci creează condiții propice apariției și dezvoltării unor riscuri, pericole și provocări de securitate și apărare (crima organizată, spălarea banilor, traficul ilegal de armament, de ființe umane, de droguri, de exemplu).

În același timp, globalizarea creează condițiile necesare și suficiente pentru competiție și concurență în toate domeniile, inclusiv în cel al producerii și vânzării de armamente și mijloace de luptă. De aceea, se poate spune că are un impact semnificativ în introducerea managementului integrat al resurselor de apărare.

Integrarea regională, proces complex și multidimensional, permite stimularea creșterii economice și favorizarea inserției regiunii în economia mondială. Aceasta se

constituie într-o etapă prealabilă destinată să pregătească economiile țărilor regiunii respective pentru a intra în economia mondială întărindu-și progresiv competitivitatea¹⁴. De asemenea, aceasta presupune armonizarea politicilor economice naționale și acțiunea concertată a statelor membre pentru rezolvarea comună a problemelor de comerț și dezvoltare. Prin efectele pe care le generează, integrarea regională influențează și adoptarea de instituția militară a managementului integrat al resurselor de apărare.

Înalta tehnologie informațională și comunicațiilor este un alt factor extern ce determină introducerea managementului integrat al resurselor de apărare. În prezent, se asistă la o „numerizare” atât a câmpului de luptă, cât și a mijloacelor de luptă. Aici, fără îndoială, un rol important îl joacă și Revoluția în domeniul militar (RDM), care este strâns legată de evoluția tehnologiei informațiilor și a comunicațiilor și de consecințele aplicării acestora în domeniul apărării naționale și colective. În acest context, managementul integrat al resurselor de apărare, prin obiectivele urmărite, răspunde afirmativ impactului înaltei tehnologii informaționale și a comunicațiilor, al RDM asupra apărării naționale și colective.

Schimbările organizaționale intervenite în toate armatele contemporane reprezintă un alt factor determinant semnificativ al implementării managementului integrat al resurselor de apărare. Aceste schimbări care au exercitat și vor continua să exercite o influență majoră asupra instituției militare actuale sunt următoarele: 1) *civili ocupă un loc* din ce în ce mai important în cadrul forțelor armate ale statelor; 2) *diferențele tradiționale între arme*, specialități, grade, forțele combatante și forțele de susținere tind să se diminueze gradual; 3) *rolul tradițional al forțelor armate* axate pe folosirea violenței rămâne ca posibilitate, dar el evoluează mai degrabă

¹⁴ Salia TRAORE, *Problématique de l'Intégration Régionale*, <http://www.maliendeexterieur.mi.mes-photos.Sallia.pdf>

spre executarea de misiuni nonmilitare. O îndelungată perioadă de timp, ducerea războiului a fost misiunea principală a armatei. Astăzi, ca urmare a revoluției în tehnologia militară, sarcina armatei de a descuraja violența tinde să devină preponderentă în comparație cu rolul de a declanșa și folosi violența. În plus, responsabilitatea menținerii ordinii civile într-o arie în care autoritățile locale sunt depășite de evenimente tinde să fie tot mai mult asumată de autorități internaționale. Prin executarea unor misiuni nonmilitare, armata contribuie la crearea unor condiții stabile pentru schimbări de natură socială și politică, în unele state și chiar zone; 4) *forțele de coaliție și multinaționale* sunt din ce în ce mai prezente, sub conducerea instituțiilor supranaționale (ONU sau NATO), în derularea unor activități de menținere, impunere sau restabilire a păcii, precum și de luptă împotriva terorismului internațional; 5) *forțele armate cunosc* din ce în ce mai mult o *diversificare în interiorul* lor. Aici, este vorba, înainte de toate, de o specializare pe sarcini a viitoarelor forțe armate europene. În acest sens, se avansează o serie de ipoteze de lucru¹⁵. Astfel, autorul menționat propune următoarele grupuri de ipoteze privind specializarea armatei pe sarcini: 1) ipoteze de configurare macrostructurală (o specializare prin poluri de competențe; o repartiție geopolitică a responsabilităților politico-militare; o diviziune organizațională a muncii - UE, OSCE, NATO); 2) ipoteza macroindustrială (o specializare în producția de echipamente); 3) ipoteza configurației microstructurale (forțe specializate modulare multinaționale interarme). Gestionarea eficace a resurselor de apărare și în misiunile de tip nonmilitar ale armatei solicită folosirea managementului integrat al resurselor de apărare în acest scop.

Revoluția în domeniul militar, îndeosebi în ceea ce privește tehnologiile înalte, prin aportul la crearea unor noi

¹⁵ Alain DE NEVE, *La spécialisation des tâches: une révolution pour l'Europe*, în revista „Sécurité et stratégie”, nr. 76/2003, cap. 3.

tipuri de arme (așa-numitele arme inteligente), exercită o influență puternică asupra naturii, conținutului, caracterului misiunilor ce se vor încredința armatelor naționale, dar și coalițiilor multinaționale și alianțelor politico-militare¹⁶.

În literatura de specialitate, există formulate o serie de ipoteze privind impactul RDM asupra naturii și caracterului misiunilor armatelor, precum și a modului de constituire a structurilor de forțe capabile să execute noile tipuri de misiuni. În acest sens, se vorbește despre punerea în practică a grupurilor de forțe modulare capabile de a interacționa, pentru a răspunde mai bine diversității configurației crizelor cărora ar fi susceptibile să trebuiască să le facă față. Punerea în evidență a avantajelor unei astfel de modalități de lucru a structurilor militare pe timpul îndeplinirii oricărui tip de misiune încredințat se poate face cu succes folosind managementul integrat al resurselor de apărare.

Rolul activ al comunității internaționale în gestionarea provocărilor, riscurilor, pericolelor și amenințărilor în materie de apărare și securitate, migrație internațională are, de asemenea, un impact major asupra creării sistemului managementului integrat al resurselor de apărare.

Astăzi, armatele naționale, într-o măsură însemnată, sunt solicitate de către ONU să participe responsabil și activ la acțiunile întreprinse de comunitatea internațională pentru prevenirea și gestionarea crizelor, a pericolelor și amenințărilor de securitate. Un răspuns adecvat presupune ca instituția militară să-și gestioneze cât mai bine resursele de apărare, ceea ce impune apelarea la sistemul managementului integrat în acest sens.

¹⁶ Col. prof. univ. dr. Ion BĂLĂCEANU ș.a., *Câmpul de luptă modern sub impactul tehnologiilor moderne*, București, ARS DOCENDI, 2003, pp.9, 34-35, 68.

3.3. Determinări interne ale necesității managementului integrat al resurselor de apărare

Printre **determinările interne** se numără: *schimbarea regimului politic; dezvoltarea democrației; neutralitatea politică a instituției militare; transformarea armatei; provocările mediului intern de securitate.*

Regimul politic din țară își pune amprenta, printre altele, și pe procesul creării sistemului managementului integrat al resurselor de apărare în Armata României. Astfel, în România, după 1989, odată cu schimbarea regimului politic din țară, s-a stabilit, cu claritate, care sunt misiunile armatei naționale, atât în plan intern, cât și internațional. În acest sens, o dovadă o constituie prevederile Constituției țării¹⁷, cât și ale altor acte normative aferente securității și apărării naționale și colective.

Dezvoltarea democrației reprezintă un alt factor important în determinarea managementului integrat al resurselor de apărare. Astfel, aceasta a permis o riguroasă definire a competențelor instituției militare în societate. Printre acestea se numără și următoarele: menținerea integrității, unității, suveranității și asigurarea bunăstării și securității cetățenilor României; afirmarea identității naționale și promovarea acesteia ca parte a comunității de valori democratice; protecția mediului înconjurător¹⁸.

Crearea și dezvoltarea economiei de piață în țara noastră pot fi percepute ca temei al introducerii managementului integrat al resurselor umane de apărare. Aceasta din mai multe motive, printre care se află și următoarele două: proprietatea privată este dominantă în țara noastră. Aceasta presupune ca instituția militară să-și adecveze sistemul de achiziții noilor condiții economice din țară; oferta

¹⁷ **Constituția României**, București, Regia Autonomă Monitorul Oficial, 2003, p.66.

¹⁸ Strategia de securitate națională a României, București, 2001, pp.8-9.

de locuri de muncă din armată intră în competiție cu cea din întreprinderile private, care, de regulă, plătesc mai bine decât instituțiile bugetare. Deci, se pot ivi probleme în asigurarea resurselor umane ale apărării.

Un factor esențial în maniera de implementare a managementului integrat al resurselor de apărare în Armata României îl constituie *neutralitatea politică a instituției militare*. Această trăsătură definitorie a instituției militare presupune crearea sistemului managementului integrat al resurselor de apărare, pentru ca acestea din urmă să fie asigurate necondiționat de societate și să fie folosite eficiente în executarea tuturor misiunilor legale ce revin armatei, pe plan intern și internațional.

Transformarea armatei naționale este acel proces unitar, coerent și concertat ce își propune să facă eficiente instituția militară sub toate aspectele - uman, material, organizațional, normativ, psihosocial -, în vederea creșterii disponibilității sale operaționale de a executa misiuni de apărare și securitate în țară și în afara acesteia, independent și/sau în structuri multinaționale. Practic, transformarea armatei semnifică asigurarea unei fineți mai mari proceselor operaționale, structurilor instituționale, achiziției și aplicării tehnologiei, formării, instruirii, dezvoltării și perfecționării personalului, ca și a re poziționării strategice a forțelor.

Procesul de transformare a armatei naționale este unul deosebit de complex și va avea de înfruntat, fără îndoială, multiple provocări, începând de la necesitatea adaptării modului de gândire, schimbarea mentalității și îmbunătățirea capacității de adaptare la nou a personalului militar și civil din armată, până la identificarea și asigurarea resurselor financiare, umane și materiale necesare.

Abordarea transformării armatei naționale se impune să fie una coerentă și concertată, pentru a crea premisele succesului în demersul inițiat de „construire” a unei instituții

militare flexibile, sustenabile, robuste, disponibile, interoperabile și moderne, apte să-și îndeplinească, cu succes, rolurile asumate în țară și în afara acesteia în materie de securitate și apărare națională și colectivă.

Din cele menționate despre transformarea armatei țării noastre rezultă necesitatea implementării în cadrul acestei instituții a managementului integrat al resurselor de apărare.

La rândul lor, *provocările mediului de securitate intern* conduc la stabilirea conținutului, naturii și caracterului misiunilor ce îi revin armatei în interiorul frontierelor naționale. Mediul de securitate intern, regional și global este, pe fondul afectat de vulnerabilități sociale, economice, politice, militare, informaționale, permanent „ținta” unor riscuri și amenințări diverse, ca natură și conținut. Un rol important în garantarea și asigurarea securității naționale revine armatei, ca instituție a statului abilitată să fac uz de violență în atingerea acestui obiectiv. Dar această posibilitate nu este echivalentă, prin sine, cu capacitatea optimă de realizare practică a sa. De aceea, armata trebuie să fie permanent pregătită să dea răspunsul cuvenit oricărei sfidări la adresa securității statale. În acest context, o condiție obligatorie o constituie implementarea managementului integrat al resurselor de apărare în Armata României.

Concluzii

Leadershipul și managementul militar se deosebesc, deși sunt interdependente și se intercondiționează în activitatea și viața armatei, văzută ca organizație socială.

Leadershipul este perceput ca un tip de influență interpersonală prin care un individ determină un alt individ sau grup să se achite de sarcina pe care primul vrea să o vadă dusă la bun sfârșit. Noțiunea de influență este capitală pentru leadership. Influența este efectul puterii exercitate asupra celui alt. Ea este o reacție comportamentală, rezultat al exercitării puterii oficiale și/sau informale.

Managementul ar putea fi definit ca procesul prin care se administrează și coordonează de o manieră eficientă și eficientă resursele (materiale, financiare, umane, informaționale) în efortul de a atinge obiectivele organizației. În principal el vizează: să amelioreze activitatea organizației, să repartizeze responsabilitățile, să evalueze performanțele organizației și ale membrilor acesteia, să treacă la o administrare a responsabilităților. În acest scop, el îndeplinește următoarele roluri: rol de contact intern și extern (adică să reprezinte, să conducă, să asigure legăturile); rol de informare (adică să ghideze, să fie un purtător de cuvânt, să difuzeze); rol de decizie (să întreprindă, să corijeze, să aloce resurse, să negocieze).

Potrivit opiniei lui Brunot Henriet, leadershipul se diferențiază de managementul clasic pe șase dimensiuni fundamentale¹⁹: *spațiul*: percepția mediului și strategiei puse în operă. În managementul tradițional, văzut în complexitatea sa, mediul este decupat de o manieră încât să se obțină analizele cele mai precise, dar acest decupaj nu ține cont de interacțiuni

¹⁹ Adaptat după: Brunot HENRIET, *Leadership et management*, http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/BHENRIETLeadership_Man.doc

și cauzalități. Liderul militar merge mai departe: unitatea pe care o comandă nu se mai pilotează prin structurile sale, ci prin proiectul său; **timpul**: percepția viitorului și a schimbării. Comandantul dă o direcție, un scop de atins și permite să se vadă mai departe; **individul**: forma legăturii și a relației de muncă. Organizația nu mai este concepută ca o abstracție și făcută din structuri, ci ea este mai curând asimilată persoanelor care, aici, sunt responsabile, în interacțiune și vecinătate permanentă; **organizația**: dimensiunea colectivă, structurile și procedurile. Nu este suficient să se observe că în organizație există relații interumane și interpersonale bune, ci trebuie ca unitatea militară să reacționeze ca un singur om și ca aici să se dezvolte o reală coeziune; **leadershipul** în raport cu simplul management gestionar reprezintă și încarnează puterea; în gestionarea clasică, **viziunea** rezultă dintr-o perspectivă exterioară. Ea se fondează pe o analiză obiectivă a ocaziilor și amenințărilor pe care le prezintă mediul. Dimpotrivă, în leadership, viziunea vine din intuiție, din convingerile și angajamentul personal al comandantului.

Anexe

Anexa nr. 1. Tipuri de leadership²⁰

Tip de leadership	Efecte ale modelului/stilului de organizare
Leadership instrumental	Acest model nu corespunde, dacă personalul este calificat la toate nivelurile de competență cu foarte mare nevoie de autonomie și de responsabilitate, cu sarcini puternic structurate. Căci el adaugă constrângeri ce sunt rău trăite. Acest model este adaptat și eficient în situațiile în care sarcinile nu sunt structurate, căci el disipează ambiguități și satisface nevoia de reușită.
Leadership de susținere	Dacă sarcinile sunt foarte structurate și creează o frustrare prin lipsa unei porțițe de scăpare, acest model le atenuază efectul. Acest model se arată eficient atunci când are obiective de timp, de securitate, într-o situație de stres. El este adesea în vigoare în situația în care se află sub dependența pieței de vânzare, oricare ar fi tipul de indivizi și de situație.
Leadership participativ	O mai bună informare este baza participării. Participarea este un mijloc de a alege propriile obiective și creează implicări care rezolvă ecuația între alocarea sarcinii și obiectivul său. Acest model este adaptat și eficient în situațiile în care sarcinile sunt structurate.
Leadership orientat	Este indicat de fiecare dată când trebuie dinamizată încrederea personalului și suscitată încrederea în ei.

²⁰Cf. *Leadership*, http://perso.orange.fr/nathalie.diaz/html/qualite_leadership.htm

Anexa nr. 2. Corelația dintre tipul de leadership și relațiile umane dintr-o organizație

Tip de leadership	Caracteristici
Leadership fondat pe exploatare și autoritarism	Neîncredere Implicare scăzută în decizie Recurs la sisteme de recompense și pedepse
Leadership fondat pe bunăvoință și autoritarism	Încredere limitată Exigență pentru conformitatea cu directivele. lipsa de productivitate sancționată
Leadership fondat pe consultare	Încredere mare. Susținere și preferință pentru recompense
Leadership fondat pe participare	Încredere absolută, luare de decizie colectivă Recurs la factori intrinseci și extrinseci

Anexa nr. 3. Calități fundamentale ale leadershipului militar²¹

Calități fundamentale ale șefului militar	Alte atribute necesare	Factori indicativi ai randamentului
Integritate Curaj Loialitate Altruism Autodisciplină	Devotament Cunoștințe Inteligență Perseverență Spirit de decizie Raționament Vigoare fizică	Dă exemplu Impune disciplina subalternilor săi Acceptarea responsabilităților Apărarea convingerilor personale Analiza problemelor și a situațiilor Ia decizii Delegă și conduce Supervizează Dă seama de actele sale Muncește bine sub presiune Asigură bunăstarea subalternilor săi

²¹ *Le leadership*, <http://www.dnd.ca/somalia/vol2/v2c15f.htm>, p.13.

Anexa nr. 4. Principiile leadershipului într-o lume complexă²²

Să dobândească o competență profesională.
Să-și cunoască capacitățile și limitele și să caute să le
amelioreze.
Să-și asume responsabilități.
Să dea un bun exemplu.
Să se asigure că subordonații săi îi cunosc intențiile și le
înțeleg și să-i aducă la executarea misiunii.
Să-și cunoască subordonații și să vegheze la bunăstarea
lor.
Să favorizeze dezvoltarea calităților de lider la membrii
personalului.
Să ia decizii sănătoase și în timp oportun.
Să-și obișnuiască subordonații, să muncească în echipă
și să utilizeze deplin talentele lor.
Să țină personalul la curent cu misiunea, cu schimbările
în situația dată.
Să dobândească o competență personală și să continue
perfecționarea sa.
Să-și asume responsabilități.
Să conducă, să motiveze prin persuasiune și exemplu și
să împărtășească riscurile și dificultățile.
Să-și precizeze obiectivele și intențiile.
Să trateze membrii echitabil, să răspundă preocupărilor
lor și să le aere interesele.
Să supravegheze moralul și să asigure bunăstarea
subordonaților.

Să încadreze, să-și educe subordonații și să-i ajute să se
perfecționeze.

Să știe bine problemele și să ia decizii în timp oportun.

Să antreneze indivizii și echipele în condiții de exigență
și realiste.

Să-și informeze subordonații, să le explice faptele și
deciziile.

²² Sursă: *Le leadership dans les Forces canadiennes: Fondements conceptuels*, http://www.cda-cd.forces.gc.ca/CFLI/frgraph/leadership/doc/DND_conceptual_f.pdf, cap. 4., pp. 54-55.

EDITURA UNIVERSITĂȚII NAȚIONALE DE APĂRARE „CAROL I“

Redactor: Corina VLADU
Tehnoredactor: Marioara PETRE-BĂJENARU

Bun de tipar: 17.12.2008

Hârtie: A3
Coli de tipar: 3

Format: A5
Coli editură: 1,5

Lucrarea conține 48 de pagini
Tipografia Universității Naționale de Apărare „Carol I“

CENTRUL DE STUDII STRATEGICE DE APĂRARE ȘI SECURITATE

Șoseaua Pandurilor, nr. 68-72, sector 5, București
Telefon: (021) 319.56.49, Fax: (021) 319.55.93
E-mail: cssas@unap.ro, Adresă web: <http://cssas.unap.ro>

100/1579/2008

C222/2008