

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



Dr. Constantin MOȘTOFLEI

Dr. Petre DUȚU

LIDERUL MILITAR ÎN ROMÂNIA

Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”
București, 2007

MOȘTOFLEI, CONSTANTIN

Liderul militar în România/ dr. Constantin Moștoflei,
dr. Petre Duțu. - București: Editura Universității Naționale de
Apărare „Carol I”, 2007

ISBN 978-973-663-598-4

I. Duțu, Petre

355.331(498)

© 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 autorilor

ISBN 978-973-663-598-4



CUPRINS

Introducere.....	5
Capitolul I. Statutul și rolurile liderului militar.....	7
1. Considerații generale privind conceptul de lider militar.....	7
2. Caracteristicile liderului militar.....	10
3. Modalități de punere în practică a rolului de lider.....	14
4. Tipuri de comportamente ce vizează influențarea celorlalți membri ai organizației.....	18
5. Sarcinile și responsabilitățile liderului militar.....	24
Capitolul II. Leadership-ul militar.....	31
1. Leadership-ul – arta de a-i influența pe ceilalți.....	31
2. Dimensiunile eficacității activității armatei.....	34
3. Leadership-ul tranzacțional și leadership-ul transformativ.....	38
4. Leadership-ul bazat pe valori.....	39
Concluzii și propuneri.....	43

Summary

Introduction ♦ The military leader's status and roles
* General considerations on the military leader concept * The characteristics of the military leader * The ways for putting into practice the leader's role * Types of behaviour that aim influencing the other members of organization * The military leader's tasks and responsibilities ♦ The military leadership * Leadership – the art of influencing the others * The dimensions of the army's activity effectiveness * The transactional leadership and the transformational leadership * Leadership based on values ♦ Conclusions and proposals

Abstract

The military leader, by the status he has in the military institution/organization, plays an active role, a very responsible and important one on determining the others to fulfil the assigned tasks and missions. Its power, related to the social influence, translated by leadership, depends on the position held within the military institution/organization and/or on his personal qualities, his competences and knowledge in the specific field.

There are different military leadership types. The transactional and the transformational one are based on social and military values, unanimously acknowledged by the militaries and by the other members of the society.

The military leader's status and role are kept at high levels if sustained by a leadership that is related with the leader's adequate level. On one hand, it is about the tactical and the operational one, where the leader leads people, and, on the other hand, about the strategic one, where the leader leads the military institution/organization.

Introducere

Armata este, concomitent, instituție a statului și organizație socială. Ea este instituție pentru că satisface toate cerințele impuse de definiția generală a unui asemenea de tip de structură socială¹. Astfel, armata este un sistem organizat de relații sociale ce întruchipează anumite valori comune și procedee de lucru și răspunde unor nevoi fundamentale ale societății în care ființează. În acest sens, ea posedă toate caracteristicile generale ale unei instituții: 1) *existența unui scop*. Potrivit constituției țării acest scop este „...garantarea suveranității, a independenței și a unității statului, a integrității teritoriale a țării și a democrației constituționale”, „contribuie la apărarea colectivă în sistemele de alianță militară și participă la acțiuni privind menținerea sau restabilirea păcii”²; 2) *realizarea unei serii de funcții* - interne și externe - în vederea atingerii scopului propus; 3) *existența unor mijloace necesare realizării scopului propus*. Armata dispune atât de resurse umane, cât și de resurse materiale și financiare în vederea îndeplinirii misiunilor încredințate legal; 4) *existența unor simboluri culturale care definesc identitatea armatei*. Astfel, există drapelul de luptă al fiecărei unități militare, uniforme diferite pentru fiecare categorie de arme, insigne, ceremoniale, semne de armă. În ceea ce privește uniforma militară a unei armate naționale, ea poate fi apreciată ca simbol al statului respectiv, sub aspectul tradițiilor, al autorității instituționalizate, al apartenenței la un anumit spațiu geografic și spiritual și al continuității idealurilor. De aici, deosebirile de culoare, de însemne, de tipuri de ținute – de oraș, de ceremonie, de paradă, de instrucție etc.- ale uniformelor pe care militarii unei armate sau ai alteia le poartă. De altfel, portul uniformei militare reprezintă o mândrie pentru orice cetățean ce posedă statutul de militar dar și un indicator al apartenenței la o armată națională, care, în fond, este o expresie a identității naționale; 5) *cod de norme pentru membrii armatei*. În

¹ Vezi Maria BULGARU (coordonator), **Sociologie** (manual), vol.I, Chișinău, CE USM, 2003, pp. 155-160.

² **Constituția României**, București, Monitorul Oficial, partea I, nr. 767, 2003, p. 66.

legile țării referitoare la apărare și în regulamentele militare sunt trecute norme și reguli obligatorii de comportare a întregului personal al armatei, atât la pace, în situații de criză, cât și la război; 6) *coeziune și solidaritate* între membrii armatei, fie ei militari sau civili.

În concluzie, armata reprezintă o instituție, întrucât scopul, obiectivele, modul de organizare, procedeele de acțiune, comportamentul și rolurile membrilor săi, resursele alocate (umane, materiale, financiare) sunt concret determinate și reglementate prin prescripții normative (legi, regulamente, instrucțiuni, ordine).

În același timp, armata poate fi văzută și ca organizație, întrucât ea reprezintă un ansamblu de persoane structurate în entități cu roluri, funcții și responsabilități specifice și care relaționează atât potrivit unor norme oficiale, cât și informale în cursul derulării vieții și activității sale, ca întreg. Practic, armata reunește în cadrul său persoane care au statusuri și roluri diferite, potrivit competențelor și funcției deținute în cadrul organizației. Relațiile dintre militari și personalul civil din armată pot fi atât formale, adică întemeiate pe prescripțiile unor acte normative (legi, regulamente, ordine), cât și informale, bazate pe afinități, simpatii sau antipatii, preferință sau indiferență. Ambele tipuri de raporturi sunt prezente simultan în cadrul organizației militare. De regulă, dominante în organizație, mai ales cu cât crește nivelul ierarhic, sunt raporturile formale (oficiale, instituționalizate).

Conducerea armatei, indiferent că aceasta este văzută ca instituție sau organizație, presupune existența unor comandanți (șefi), grupuri umane și structuri militare implicate în realizarea scopului și a obiectivelor specifice stabilite legal. În ultima vreme, tot mai frecvent, atât în limbajul cotidian, cât și în literatura de specialitate când se vorbește de conducere în armată, se folosesc termenii următori: lider și leadership³. Ei sunt diferiți, ca sens și semnificație, dar complementari și interdependenți.

³ Vezi Conf. univ.dr. Ioana MANOLACHE, *Lider sau manager*, în Spirit Militar Modern, nr.3/2006, pp.17-19.

Capitolul I. Statutul și rolurile liderului militar

1. Considerații generale privind conceptul de lider militar

În armată, *conducerea oamenilor* (la nivel tactic și operativ) și *a instituției* (la nivel strategic) se realizează de către comandanți, ajutați de statele majore (similare) existente la fiecare structură militară. Comandantul este acel militar căruia i s-a conferit autoritatea de a conduce, coordona și controla o structură militară. În această calitate, el își exercită autoritatea în scopul planificării, organizării, conducerii și controlului eforturilor subordonaților și al utilizării resurselor umane, materiale, financiare, informaționale alocate pentru atingerea obiectivelor militare stabilite. Prin prerogativele funcției sale, comandantul are puterea legală de a cere subordonaților săi, la nevoie, să înfrunte riscuri și chiar să-și riște viața pentru îndeplinirea unei misiuni. Cealaltă conducători de organizații sau de instituții din societate nu au această putere.

Din punct de vedere formal, orice comandant este un lider. Reciproca nu este însă valabilă. Aceasta se poate constata prin lectura tabelului următor:

Trăsăturile comandantului și liderului militar

Criterii	Trăsături definitorii	
	<i>Comandant militar</i>	<i>Lider militar</i>
Statutul în instituție	În vârful piramidei ierarhice	Oriunde își poate exercita calitățile personale (charisma)
Sensul competențelor	Competențe direcționate pe verticală	Competențe direcționate pe orizontală
Profilul	„Lider specializat”	„Comandant” multilateral
Însușiri esențiale	Arta comenzii – controlului	Arta comunicării și consilierii
Tipul specific de	Răspundere totală	Răspundere subînțeleasă,

responsabilitate	instituționalizată	estompată și liber asumată
Exercitarea autorității	Comandă militară fondată pe lege	Conducere fondată pe acceptarea de către ceilalți
Caracterul atribuțiilor	Exprimate prin legi, regulamente, ordine și instrucțiuni într-un mod clar și direcționat	Difuze, asumate și așteptate de cei care-l urmează
Durata exercitării atribuțiilor	Pe durata cât este numit comandant	Pe timpul activității pe care o conduce

Literatura de specialitate vorbește de existența mai multor tipuri de lideri. Astfel, se disting: 1) după modul în care dobândesc statutul de lider: *lider formal*, adică persoana care este numită într-o funcție de conducere într-o organizație și *lider informal*, adică persoana care prin calități personale, cunoștințe, competențe etc. se impune în fața celorlalți membrii ai grupului dobândind acest statut; 2) după criteriul eficacității: *lider eficace*, adică acel conducător care atinge obiectivele organizației așa cum s-a stabilit (cost, efort uman, timp); *lider ineficace*, adică acel conducător care nu reușește să îndeplinească potrivit planificării sarcinile încredințate sau asumate liber; 3) după domeniul în care activează: *lider politic*, *lider economic*, *lider cultural*, *lider militar* etc.; 4) după modul în care se manifestă: sunt lideri *oficiali*, adică cei care dețin o funcție de conducere într-o organizație sau *spontani*, adică cei care se impun prin calități personale, competențe, într-un moment al vieții și activității organizației/instituției etc.

Frecvent apare întrebarea dacă „Liderul se naște sau devine?”⁴. Răspunsul este că orice persoană poate deveni lider. Aceasta întrucât este posibil să se dobândească competențele de lider. Toți oamenii au capacitățile necesare pentru a ajunge lideri, după cum toți au aptitudini pentru a face orice altă activitate umană. Desigur, unii sunt mai buni decât alții, dar fiecare posedă aptitudini care îl fac să se poată forma și perfecționa într-un domeniu de activitate. În acest

⁴Vezi *Devenez un leader eficace*, în <http://www.omafr.gov.on.ca./french/rural/facts/94-082.htm>

sens, un membru al unui grup uman poate deveni lider al acestuia și fără a fi numit oficial pe o funcție de conducere.

De fapt, liderii sunt persoane ordonate care își consacră o parte a vieții lor organizării activității proprii și a celorlalți membri ai grupului, organizației, comunității umane. Fiecare are propria idee despre ceea ce înseamnă a fi lider eficient. La fel, membrii unei organizații percep în mod diferit ceea ce reprezintă un lider eficient. Aceștia evaluează competențele liderului din perspectiva percepției lor despre caracteristicile specifice persoanei ce vrea să dobândească statutul de lider în/al organizației respective. Deci, este important pentru un lider să cunoască propriile capacități, cunoștințe și valori, precum și modul în care ceilalți le percep. De exemplu, dacă grupul atribuie o foarte mare valoare factorului încredere, este important pentru cel ce dorește să devină lider să fie perceput ca o persoană demnă de încredere.

Un lider bun face un efort pentru a dobândi competențe și a le pune în practică. De aceea este esențial ca acesta să posede: ***o cunoaștere generală a organizației***. În acest context, liderul eficient este cel care cunoaște rațiunea de a fi a grupului sau a organizației pe care o conduce și care este conștient de obiectivele sale pe termen lung și scurt; ***competențe și aptitudini***. Există tendința să se creadă că un bun comunicator este un bun conferențiar. Aceasta nu este decât în parte adevărat. Bunii comunicatori pot, într-adevăr, să se exprime cu claritate și încredere. Totuși, arta de a asculta este unul dintre elementele importante și adesea uitate ale unei comunicări eficiente. De asemenea, cel care știe să asculte nu doar auzind faptele ce i se relatează, ci decelează, sentimentele ce însoțesc această relatare este un comunicator eficient; ***capacitatea de a lucra în echipă***. Un lider nu poate reuși totul singur. Vechea concepție potrivit căreia „liderul este vârful piramidei” este falsă. Liderul eficient lucrează și ține contactul cu membrii grupului său. El le permite să acționeze, oferindu-le un ajutor tehnic, o susținere emoțională și o viziune a rezultatelor. Liderii eficienți insistă pentru a obține sprijinul și colaborarea celor care sunt vizați de un proiect dat. Ei gândesc cu prenumele „noi” și nu cu „eu”; ***aptitudinea de a vizualiza viitorul organizației***. Totodată, un lider își face timp să vizualizeze viitorul organizației. Este important să se comunice rezultatele membrilor grupului, să le permită să-și spună opiniile și să facă parte din

procesul vizualizării. De aceea, un lider experimentat ar trebui să construiască o viziune a viitorului cu ceilalți și să-i motiveze pe aceștia să se angajeze la realizarea unei viziuni sau unui vis pe care toți îl aprobă; ***capacitatea de a-și asuma riscul***. Un lider este o persoană care se expune la riscuri și știe să inoveze. Noile idei pot veni de la ceilalți membri ai organizației sau de la comunitate. Liderii trebuie să știe să recunoască ideile bune, să le sprijine activ și să încurajeze acțiunea concretă. Liderii sunt pionieri, adică oameni gata să se aventureze în necunoscut. Totodată, liderii trebuie să poată trage concluzii utile atât din greșelile, cât și din reușitele lor. În paralel, ei trebuie să încurajeze membrii grupului lor și să-i susțină când greșesc. Fără erori, nu s-ar putea învăța sau crește. Toate schimbările și inovațiile implică riscuri și provocări; ***capacitatea de a recunoaște valoarea celorlalți***. Un lider eficient trebuie să-și facă timp să recunoască ceea ce oamenii au făcut și să-i recompenseze. O sarcină sau un obiectiv special poate să se termine prin oboseală, să enerveze sau să frustreze membrii grupului. Ei sunt adesea tentați să lase totul baltă. Liderul trebuie să intervină și să-i încurajeze, inclusiv prin exemplul personal, pentru ca ei să continue. Există numeroase moduri de recunoaștere a muncii persoanelor sau grupului. În același timp, liderul trebuie să recompenseze munca celorlalți membri ai grupului. Aceasta este atât o modalitate de recunoaștere a rolului important al celorlalți, cât și un motiv de satisfacție pentru cei care au depus eforturi susținute în atingerea obiectivelor stabilite. Cea mai bună strategie de folosit pentru atingerea obiectivului propus de a deveni lider remarcabil ar putea să constea în manifestarea unui veritabil interes și mult respect față de propria muncă, de cea a membrilor grupului și a întregii organizații.

2. Caracteristicile liderului militar

Calitățile personale cel mai adesea citate în studiile privind eficacitatea liderilor sunt: *intelența, competența, integritatea, echitatea, atitudinea binevoitoare, deschiderea spirituală, gândirea progresistă și curajul*. Multe alte caracteristici ar putea fi adăugate la această listă, dar, practic, există diferențe și similități într-o astfel de listă de calități sau alta. Disparitățile se explică probabil prin

diferențe de metodologie (studii de caz, observații directe, sondaje, analize ale incidentelor critice), diferențe de eșantionare și de formulare sau de terminologie. Nu există o listă definitivă cu calitățile esențiale ale unui lider și posesiunea unei părți sau a ansamblului de calități, cel mai adesea menționate, nu sunt un motiv de eficacitate.

Se pare că probabilitatea de a fi un bun lider crește atunci când acesta dobândește și dezvoltă competențe și capacități în următoarele domenii:

a) Cunoștințe și competențe. Liderii care ocupă un post de comandă sau un altul în care ei exercită o influență directă trebuie să exceleze în specialitatea lor militară. Stăpânirea cunoștințelor și a procedurilor legate de specialitate constituie desigur un avantaj concurențial esențial în succesul unei misiuni. Pe de altă parte, subordonații unui lider foarte competent sunt mai puțin expuși la risc decât cei al căror lider este de o competență îndoielnică. Competența tehnică este o necesitate pe plan funcțional și un imperativ pe plan etic. Aceasta este adevărat la nivelurile tactic și operativ unde șefii vin în contact direct cu tehnologiile și tehnicile proprii specialității lor. În schimb, la eșaloanele superioare competența tehnică este mai puțin importantă, aici absolut necesare sunt cunoștințele și competențele militare mai vaste, cu valoare strategică, legate de funcționarea sistemelor și a instituției însăși, a relației acesteia cu societatea în care ființează.

b) Capacitate cognitivă. Capacitatea de rezolvare a problemelor în mod inteligent (adică apelul la spiritul de analiză și la gândirea creatoare) a fost întotdeauna un indice fiabil al randamentului unui lider. La eșaloane superioare, capacitatea de a vedea situațiile în ansamblul lor, de a lucra cu idei abstracte, de a elabora modele teoretice, de a descoperi tendințe și de a face legături dobândește mai multă importanță. De altfel, capacitatea de a considera problemele și provocările în față cu ideile și valorile comune ansamblului forțelor armate, de a le analiza în conformitate cu principiile stabilite și de a comunica soluții și planuri de o manieră convingătoare este o caracteristică determinantă a unui leadership transformațional. „În definitiv, leadershipul nu este o chestiune de stil, ci de idei. În fond, ideile sunt cele care motivează oamenii și, pentru a ajunge la energizarea lor, trebuie în general concepute vaste și

transcendente, chiar filosofice. ... Ideile care au alimentat marii lideri sunt viziuni idealizate ale lumii de mâine, bazate pe principii morale și valori universale”⁵.

c) Aptitudini sociale. Oricare ar fi nivelul influenței exercitate de un lider militar, atitudinile interpersonale - empatie, bunăvoință, capacitate de negociere, putere de convingere și de gestionare eficace a conflictelor - sunt esențiale în stabilitatea și menținerea relațiilor bune de muncă. Competențele sociale/interpersonale facilitează dezvoltarea rețelilor de contacte personale și a puterii ce emană de la aceste relații. Titularii posturilor strategice de înalt nivel trebuie să stabilească și să întrețină o complexă rețea de relații cu egali și superiori lor, precum și cu persoane de la periferia sau din afara organizației. De aceea, ei trebuie să stăpânească arta de a influența, în plus să fie excelenți comunicatori, (explicații, negocieri, inspirație), pentru a reprezenta bine organizația și să poată promova adeziunea la schimbările din cadrul organizației.

d) Personalitate. Mulți dintre militarii de carieră estimează că *integritatea personală* este cea mai importantă virtute a unui militar și o calitate esențială a unui lider. La fel ca cea mai mare parte a trăsăturilor de caracter, integritatea este o manieră de a fi, o obișnuință născută din repetiție, reflecție și voința de perfecționare. Integritatea este indispensabilă în obținerea respectului și încrederii subordonaților. O altă trăsătură de personalitate o constituie *adaptabilitatea*, adică deschiderea la experiență, suplețea și încrederea în sine. Deschiderea la experiență este unul dintre cei cinci piloni ai teoriei contemporane a personalității. De aceea, liderul care posedă această caracteristică este mai în măsură să înfrunte eventualele schimbări, să învețe din experiențele sale și să efectueze schimbări la nevoie. În ceea ce privește suplețea spiritului și a comportamentului, ea este adevărata sursă a ingeniozității și adaptabilității. În timp de criză, unul dintre principalele atribute pe care trebuie să le posede un lider este capacitatea de a-și controla reacțiile și efectul lor asupra celorlalți și de a-și păstra sângele rece în situații dificile. Corelat cu adaptabilitatea, siguranța presupune o

⁵ Cf. *Le leadership dans les Forces canadiennes: Fondements conceptuels*, în http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/figraph/leadership/doc/DND_conceptual_f.pdf, cap. 5, p. 61

încredere în propriile competențe și capacitatea de a-și păstra calmul în focul acțiunii, doi factori ai analizei informației și ai luării deciziilor. În plus, stăpânirea de sine și adaptabilitatea unui lider pot avea o influență benefică asupra celorlalți. Dimpotrivă, instabilitatea emotivă este adesea un factor esențial în eșecul unei misiuni sau al carierei unui lider.

e) Motivație și valori. Este evident că nu toți militarii sunt motivați de dorința de a fi lider și cei care sunt nu caută în mod necesar același tip de putere. În general, se admite că liderii buni sunt împinși de *țeluri sociale*, adică de dorința de a uza de influența lor pentru binele colectiv și nu pentru propriile scopuri. *Profesionalismul*, care echivalează cu un ansamblu de atitudini și de valori incitative, se bazează pe următoarele țeluri: o atracție intrinsecă pentru profesia militară, un mare respect pentru competență acompaniată de dorința de a excela în abilități militare, adeziune fermă la responsabilități și la obiectivele profesiei (integritate profesională), ca și identificarea cu valorile etosului militar românesc.

Profesionalismul este un atribut dezirabil la întregul personal al Armatei României, dar el este indispensabil unui lider militar. Pentru că un mare număr de calități pe care trebuie să le posedate un bun lider se dobândesc într-o mai largă sau mai puțin largă măsură, există mijloace de a se pregăti pentru asumarea acestui rol în instituția militară. Profitând pe deplin de ocaziile de perfecționare profesională și urmând un program personal de perfecționare, militarii care își asumă roluri de lider vor avea certitudinea dobândirii capacității și încrederii cerute pentru a conduce⁶. De fapt, profesionalismul reflectă o aderare fermă la responsabilitățile sociale ale profesiei, un mare respect pentru competența și abilitățile militare, dar și o identificare cu valorile etosului militar

3. Modalități de punere în practică a rolului de lider

Un lider își poate juca rolul în maniere diferite. Cercetarea concretă pe lângă grupuri și organizații a permis formularea unor teorii asupra modalităților prin care un lider își exercită rolul său. Practic, este vorba de stilul de conducere ales de lider în relația sa cu cei cu care lucrează⁷. De regulă, liderul își alege stilul de conducere în funcție de nivelul de pregătire al grupului, de atitudinea acestuia față de activitatea de realizat și de capacitatea membrilor grupului de a executa sarcinile trasate. De aceea, liderul trebuie să fie abil, flexibil, hotărât și convins că membrii grupului sunt factorul cel mai important în atingerea obiectivelor propuse. Atitudinea unui grup față de sarcină arată dacă el este dispus să facă activitatea ce i se cere. Dacă da, atunci, el are încrederea, angajamentul și motivația necesare îndeplinirii lucrului sau unei activități speciale. Liderul care sprijină și încurajează grupul afișează un comportament ce întreține entuziasmul subordonaților și favorizează relațiile intragrupale.

Grupul este capabil să îndeplinească o sarcină dacă el are cunoștințele, competențele și experiența necesare și, desigur, este motivat. Atunci când liderul explică fiecărui membru al grupului *ceea ce are de făcut, când, unde și cum*, grupul adoptă un comportament orientat spre sarcină. Prin urmare, stilul de conducere care convine depinde de criteriile de consimțământ și capacitate ale grupului. De regulă, cu cât grupul este mai dispus să accepte responsabilități și este mai capabil să le îndeplinească, cu atât mai puțin liderul trebuie să fie orientat spre sarcină.

Un mare număr de sarcini a căror responsabilitate incumbă liderilor militari trebuie, într-adevăr, să fie executate de alte persoane. A fi lider implică, deci, a exercita o influență asupra altuia. Or, puterea socială, sub toate formele, este cea care permite exercitarea acestei influențe. În prezentul context, puterea socială trebuie înțeleasă simplu ca *potențial* de a influența pe celălalt. Altfel spus, puterea socială este capacitatea de a acționa asupra credințelor, valorilor, atitudinilor, comportamentului sau randamentului uneia sau mai multor persoane în vederea atingerii unui obiectiv. Dacă puterea

⁶Vezi *Metodologia dezvoltării leadershipului militar*, <http://www.actrus.ro/>

⁷ Vezi Mielu ZLATE, *Leadership și management*, Iași, Polirom, 2004, pp.31-76, 94-147.

socială provoacă efectul dorit, atunci există influență. Faptul de a poseda un atribut sau un talent (spiritul de analiză, de exemplu) nu conferă în sine putere. Deși statutul unei persoane într-o organizație derivă din puterea unei caracteristici personale sau dintr-un post/funcție ocupată, totuși, trebuie ca celelalte persoane să o recunoască pentru a o valida.

Puterea este potențialul de a influența comportamentul, de a schimba cursul evenimentelor, de a învinge rezistența și de a determina oamenii să facă lucruri pe care poate nu le-ar fi făcut altfel. Aceasta este fundamentală în realizarea rolurilor pe care un lider le îndeplinește în instituția militară. Există, în principal, două feluri de putere: *puterea conferită* de o funcție (post) sau un grad militar și *puterea pe care o persoană o dobândește* prin propriile sale eforturi de perfecționare - dezvoltându-și cunoștințele, competențele și altele calități necesare exercitării rolului de lider în Armata României.

În exercitarea rolului de lider militar, acesta din urmă face apel la puterea socială pe care o deține. La rândul său, puterea socială poate fi: ***putere profesională***, ce decurge din atributele postului ocupat în cadrul unei structuri de autoritate și de putere și ***puterea personală***, care decurge din calitățile pe care societatea le valorizează sau le apreciază ca utile. ***Puterea profesională*** este conferită și, deci, temporară. Ea se dobândește sau se pierde atunci când se schimbă încadrarea pe un post anume. De asemenea, un lider își poate compromite legitimitatea puterii profesionale ca urmare a conduitei greșite sau a randamentului scăzut. ***Puterea personală***, dimpotrivă, se dobândește prin efort personal, de unde puternica sa mobilitate. Dar, ca orice putere profesională, ea trebuie să se sprijine pe un comportament acceptat social și un randament înalt.

Puterea unui lider (adică capacitatea sa de influență) nu este de neschimbat, ci crește sau se diminuează în funcție de comportamentul și randamentul său. Liderul este investit cu putere de celelalte persoane și nu poate controla maniera de interpretare și de percepere a faptelor și gesturilor sale: *deci, el trebuie să fie conștient că este mereu „în reprezentare” și să înțeleagă că randamentul și comportamentul său pot fi să întărească, fie să slăbească puterea sa.* Aceasta este rațiunea pentru care militarii de carieră insistă pe faptul că serviciul militar constituie un mod de viață, iar disciplina și etosul militar se aplică 24 de ore din 24, șapte zile din șapte.

Liderii vor fi în măsură să-și întărească puterea și capacitatea de a influența oamenii dacă și numai dacă posedă calitățile necesare, sunt competenți și eficace în tot ceea ce întreprind și respectați de ceilalți. Dimpotrivă, eșecurile și lacunele vor slăbi legitimitatea puterii și capacitatea lor de a conduce. Se asociază cinci mari tipuri de putere poziției în ierarhie sau în grad: *puterea legitimă, puterea datorată recompensei, puterea coerciției, puterea legată de informație și puterea legată de mediu.*

a) Puterea legitimă. Ea provine din capacitatea de a impune un sentiment al obligației sau al datoriei la o altă persoană. Această putere se bazează atât pe lege sau pe o altă sursă oficială (atribuții ale unei funcții sau ale unui post), cât și pe norme sociale și pe așteptări relative la o funcție.

b) Puterea datorată recompensei. Aceasta se bazează pe capacitatea de a da altora lucruri pe care le doresc sau le apreciază. Recompensele pot fi tangibile (bani, concedii), simbolice (diplome, medalii, onoruri militare) sau sociale (laude, recunoaștere, sprijinul inițiativelor personale). În Armata României, ca, de altfel, în toate armatele lumii, puterea de a acorda recompense crește pe măsură ce se obține un grad mai înalt și o funcție superioară în ierarhia militară.

c) Puterea de coerciție. Aceasta decurge din capacitatea de a retrage recompense și privilegii sau de a administra pedepse. Măsurile coercitive pot fi moderate (presiuni, avertismente, punere în gardă și supraveghere), sau severe (muștrări, amendă, schimbare din funcție). Numai comandanții sau judecătorii militari sunt abilitați să impună pedepse severe, cum ar fi privarea de libertate, pentru perioade variabile de timp. Puterea de coerciție este omniprezentă în armată și emană de la trei surse: (1) un grad superior și puterea disciplinară ce îi este inerentă; (2) datoria oficială a fiecărui militar de a respecta normele disciplinei militare tot timpul, fără excepție; (3) puterea discreționară a superiorilor de a asigura sarcini plictisitoare sau dezagreabile subordonaților lor, de a retrage privilegii sau de a exercita o influență negativă privind recomandările și deciziile referitoare la carieră.

d) Puterea legată de informație. Ea rezultă din capacitatea de a accede la informații importante și a le difuza, selectiv sau nu, celorlalți camarazi. Această putere este, în mod normal, legată de gradul militar al unei persoane și de poziția pe care o ocupă în

structura de comunicații a instituției militare. Practic, situarea într-un loc în centrul organizației este un element determinant al puterii legate de informație în armată. De asemenea, cei care lucrează în strânsă colaborare cu persoane care ocupă posturi-cheie dobândesc o bună parte din puterea legată de informație.

e) Puterea legată de mediu. Ea provine din capacitatea de control a mediului fizic și social, resurselor, tehnologiei și organizării muncii și de a exercita astfel o influență indirectă. Acest tip de influență este repartizat printre toate gradele din armată, dar liderii de la nivelurile superioare au mai multă putere să facă schimbări importante în structura organizațională, în tehnologie și în mediul fizic și cultural din instituția militară.

La rândul său, **puterea personală** comportă trei subcategorii - *puterea ce emană din cunoaștere, puterea carismatică și puterea ce emană din relații.*

a) Puterea ce emană din cunoaștere rezultă din capacitatea de a furniza oamenilor cunoștințele și sfaturile de care au nevoie. Această putere se bazează pe cunoaștere, competențe sau o experiență unică și este fundamentul modelului de influență socială bazat pe expertiză tehnică. Eforturile enorme pe care le-a investit Armata României în instrucție și educație probează valoarea ridicată pe care aceasta o acordă competenței și expertizei. De asemenea, în calitate de corp special de cunoștințe și competențe, expertiza conferă o putere și o influență considerabile experților care știu să administreze contingențele strategice ale unei organizații (de exemplu, avocații militari care intervin atunci când probleme de drept umanitar compromit capacitatea operațională; experții în informatică care joacă un rol din ce în ce mai important pe măsură ce se intensifică preponderanța tehnologiei informației și comunicațiilor și dependența noastră față de ele).

b) Puterea carismatică se definește prin capacitatea de a suscita sentimente de acceptare personală, de aprobare, de eficacitate sau de valorizare. Aceasta se bazează, de obicei, pe stima pe care i-o acordă subordonații săi și uneori pe dorința lor de a se identifica cu el sau de a-l concura. Printre calitățile ce pot conferi mai multă putere carismatică se numără bunăvoința și amabilitatea, atitudinea prevenitoare, loialitatea, curajul, autenticitatea, integritatea.

c) Puterea ce emană din relații decurge din capacitatea de a accede la informații și la resurse utile, precum și abilitatea de a profita de ocaziile ce se prezintă. Deși seamănă cu puterea legată de informații, puterea ce emană din relații se bazează, înainte de toate, pe rețelele de relații *personale* și nu este deci legată de un post anume. Contactele și rapoartele personale cu alți profesioniști militari, cu personalități influente sau experți recunoscuți sunt elemente ale puterii ce emană din relații, care se numesc, de regulă, *capital social*.

Puterea personală este fondată pe caracteristici individuale dobândite cu mai multă sau mai puțină dificultate și în ritmuri diferite, de către fiecare lider militar pe parcursul formării și perfecționării sale profesionale. Numeroase competențe se transmit cu ușurință și se dobândesc rapid de-a lungul carierei militare. În schimb, trăsăturile de personalitate - temperament, aptitudini, caracter, afectivitate și motivație -, se dezvoltă încet și se pot modifica cu dificultate. Dar și ele își pun amprenta pe felul în care fiecare lider militar își intră în rol.

4. Tipuri de comportamente ce vizează influențarea celorlalți membri ai organizației

Liderii își comunică intențiile și își exercită influența cu ajutorul a diverse comportamente, iar conținutul și intensitatea lor, mai ales, variază în funcție de situație, de caracteristicile grupului/organizației militare. Aceste comportamente pot fi deliberat alese sau adaptate în vederea provocării unui efect special. De asemenea, ele pot fi inconștiente și să constituie modul de interacțiune obișnuit al unei persoane (de unde importanța pentru lider de a se cunoaște și motivul de a face evaluări în toate direcțiile). Ca regulă generală, eficacitatea comportamentelor ce vizează să influențeze depinde de puterea liderului și de tipul de comportament ales. Pentru a fi cu adevărat eficace, comportamentul trebuie să se potrivească circumstanțelor și tipului de reacție pe care dorește să o suscite - *angajamentul sau obediența*.

Principalele comportamente ce vizează să influențeze sunt în mod comun numite *stiluri de leadership*. Frecvent, în literatura de

specialitate sunt menționate *trei moduri principale* de influență: *modul autoritar, modul democratic și permisiv*. Teorii și studii subsecvente au permis să se identifice moduri de influență mai numeroase și mai bine diferențiate. De regulă, comportamentele ce vizează să influențeze se disting și, într-o anumită măsură, se ordonează în funcție de *gradul de control exercitat de lider*, care merge de la controlul absolut al liderului autoritar la absența controlului la liderul de tip permisiv. Libertatea de acțiune a subordonaților crește într-o manieră inversă proporțională cu nivelul controlului, adică de la control absolut la absența acestuia pe scara comportamentelor.

În mod obișnuit, comportamentele liderilor ce vizează să influențeze pe ceilalți poartă numele de *tactici de influență*. Tacticele de influență posedă două caracteristici: ele sunt toate *proactive* mai degrabă decât reactive și au ca obiect principal *motivarea* sau stimularea la acțiune și nu de a inculca, de a fasona, de a întări sau de a descuraja un comportament special. Tactica de schimb, de exemplu, constă în oferirea unui incitativ sau în propunerea unui schimb de favoruri cuiva ca să răspundă unei cereri. Aceste tactici se utilizează singure sau împreună și unele sunt mai utile decât altele când se caută influențarea subordonaților, egalilor sau superiorilor. Practica arată că cele mai eficiente tactici sunt: *persuasiunea rațională* (utilizarea logicii, a motivului și a informațiilor, ca și probele materiale pentru obținerea asentimentului sau a sprijinului cuiva) pentru a influența superiorii, subordonații sau egalii; *inspirația* (invocarea valorilor organizaționale sau altele pentru a suscita o reacție afectivă) pentru a influența subordonații; *consultarea* (solicitarea de sfaturi, sugestii sau de opinii și încurajarea participării) pentru a influența subordonații și egalii; *colaborarea* (oferirea de ajutor, de sprijin sau de resurse pentru obținerea asentimentului cuiva) pentru a influența subordonații și egalii.

În practică, se vor întâlni următoarele tipuri de comportamente ale liderilor militari destinate să influențeze conduita celorlalți membri ai armatei:

a) Comportamentul autoritar - vizează influențarea ce se bazează pe puterea legitimă, care se sprijină ea însăși pe amenințarea implicită sau explicită a unei pedepse, adică, puterea de coerciție. Acest tip de comportament se manifestă prin exigențe neraționale,

utilizarea mijloacelor de presiune agresivă, insistența pe obediență necondiționată și o strânsă supervizare. Influența pare a fi exercitată într-o manieră arbitrară și reflectă o lipsă de încredere în subordonați și/sau o lipsă de respect pentru capacitățile și valoarea lor intrinsecă. O caracteristică determinantă a autoritarismului și a personalității autoritare este importanța ce se acordă obedienței perfecte și a supunerii absolute față de autoritate.

b) Comportamentul directiv – urmărește influențarea ce se bazează, de asemenea, pe puterea drepturilor legitime ale liderului de a desemna sarcini și de a da ordine. Liderul spune subordonaților săi ce să facă, și, eventual, când, cum și potrivit căror norme să acționeze. Comportamentul directiv poate să se traducă printr-o simplă cerere, un ordin formal sau ceva între cele două. Acest comportament este adoptat când trebuie: să se comunice intenția unui comandant de la eșalonul superior; să fie informați subordonații lipsiți de experiență sau informație și au nevoie de directive; fixare și coordonare de sarcini; întărită hotărârea unei persoane sau a unui grup a cărui voință de a acționa este zdruncinată sau care este momentan dezorientat sau incapabil să gândească clar într-o situație de urgență sau de stres intens. Comportamentul directiv, față de comportamentul autoritar, are o puternică încărcătură etică, exprimată prin respectul demnității subordonaților.

c) Recompensele și pedepsele condiționate, fondate pe puterea de recompensă și puterea de coerciție, constituie un model de influențare reactivă ce vizează fie să întărească comportamentele dorite, fie să descurajeze comportamentele nedorite. Se spune că recompensele și pedepsele sunt „condiționate”, pentru că ele depind de anumite condiții: ele sunt posterioare unui fapt sau unei situații și țin de calitatea comportamentului sau randamentului. Recompensele și pedepsele pot fi de natură abstractă (de exemplu, laudele, dezaprobarea) sau concrete (de exemplu, permisiile sau amenzi). Fondată pe principiile condiționării operante, aceasta este o modalitate foarte eficientă de suscitare a diferitelor tipuri de comportamente. Să cităm, cu titlu de exemplu, remunerația potrivit randamentului, o strategie organizațională bine cunoscută, și atribuirea de diverse avantaje în contrapartida unui efort suplimentar, o caracteristică determinantă a *leadership-ului tranzacțional*. Deși are o folosire facilă și eficientă pe termen scurt, acest sistem de

recompense și pedepse condiționate nu este garantul menținerii comportamentului căutat. Nu doar controlul exercitat ca mijloc de recompensă și pedeapsă pretinde o constanță absolută, ci, în plus, unele persoane pot reacționa negativ la aceste tentative de manipulare și de control ale comportamentului. În plus, eficacitatea unui astfel de sistem poate fi compromisă prin faptul de a recompensa indivizi pentru realizările unei echipe sau de a pedepsi întreaga echipă pentru abaterile unui singur individ. Distribuția inechitabilă a recompenselor și pedepselor ridică alte probleme cum ar fi insatisfacția, plângerile și prejudiciile. Provocarea pentru lider este de a ști să atribuie echitabil recompensele și pedepsele. Ca regulă generală, există echitate atunci când recompensele sunt proporționale cu meritul, când pedepsele sunt pe măsura abaterilor comise și când ambele nu sunt atribuite în mod aleatoriu sau arbitrar.

d) *Procedul de influență axat pe realizări* poate fi fondat pe diverse tipuri de putere - putere ce emană din cunoaștere, putere carismatică și puterea legitimă - și vizează, înainte de toate, să crească competențele și autoeficacitatea subordonaților. Este vorba de un comportament dirijat, care pune accentul pe realizarea misiunii și presupune: fixarea obiectivelor dificile de atins, dar realiste; asigurarea celorlalți și, mai ales, a subordonaților că șefii au încredere în capacitatea lor de atins obiectivele; încurajarea lor. Faptul de a le comunica așteptările sale și de a le vedea realizate, grație unei creșteri a efortului, constituie un exemplu particular al efectului Pygmalion sau „profeție care se realizează”. Acest tip de comportament se aplică unei mari varietăți de situații în care se pune problema competenței oamenilor sau a încrederii în ei.

e) *Comportamentele persuasive* servesc, înainte de toate, în exercitarea influenței asupra proceselor decizionale și motivației (care se reflectă în conducerea, intensitatea și persistența efortului) explicând oamenilor necesitatea de a urma un plan de acțiune sau convingându-i de aceasta. Persuasiunea înglobează un larg evantai de comportamente, inclusiv: argumentarea bazată pe fapte sau logică; inspirația ce suscită emoții sau evocând anumite valori profesionale; informarea subordonaților sau a altora de beneficiile pe care ar putea să le aibă dacă urmează planul de acțiune. Pe scurt, comportamentele persuasive pot să se fondeze pe puterea ce emană din cunoaștere, puterea legată de informație sau puterea carismatică și ele pot servi la

obținerea consimțământului sau angajamentului sau suscitarea unei nevoi de efort special intens sau susținut.

f) *Comportamentul de facilitare* constă adesea în obținerea resurselor de care un individ sau grup are nevoie pentru a duce la bun sfârșit sarcina sau misiunea sa. De asemenea, este o chestiune de modelare, de încadrare și alte forme de influență care reflectă comportamentul pe care se dorește să-l inculce sau să-l facă posibil. Comportamentul de facilitare poate fi fondat pe puterea ce emană din cunoaștere (modelare sau demonstrație a unei competențe pentru favorizarea învățării prin imitație; încadrarea subordonaților în vederea ameliorării randamentului sau a conduitei lor sau de corijare a erorilor lor), sau puterea carismatică (se dă exemplu în materie de profesionalism și de conduită fondată pe respectul anumitor valori). De asemenea, un devotament exemplar față de sarcină sau o înclinație spre asumarea riscurilor pot favoriza imitația pentru că liderul inspiră respect și încredere. Totodată, subordonații nu vor urma voluntar exemplul unui lider pe care îl apreciază ca incompetent, prea zelos sau temerar. Comportamentul de facilitare convine, în general, oricărei situații în care se vizează favorizarea așteptată a normelor de randament, stabilirea normelor de conduită sau sprijinirea subordonaților în executarea sarcinilor lor.

g) *Comportamentul de susținere* se poate fonda pe puterea ce emană din cunoaștere, pe puterea legată de mediu sau puterea ce emană din relații. El traduce grija față de bunăstarea subordonaților și vizează să-i ajute pe aceștia să-și rezolve problemele personale sau să le amelioreze moralul. Sunt incluse în această categorie de comportamente, recunoașterea nevoilor individuale și voința de a le satisface, manifestările de înțelegere și de empatie, propunerile de ajutor sau de colaborare, reprezentarea intereselor subordonaților pe lângă eșaloanele superioare și eforturile în vederea ameliorării condițiilor de muncă și climatului din cadrul unității.

h) *Comportamentele participative* pun accent pe partajul puterii de decizie. Există două momente fundamentale de solicitare a părerilor, opiniilor și recomandărilor: *consultările individuale sau de grup și adoptarea deciziei*. Comportamentul participativ are ca principal obiect ameliorarea calității deciziilor și/sau măsura în care ele sunt acceptate. El cere să existe suficient timp pentru consultarea celorlalte persoane sau implicarea lor în luarea deciziei. Un asemenea

comportament este esențial atunci când subordonații posedă informații sau cunoștințe vitale și când acceptarea sau respingerea unei decizii sau a unui plan de către subordonați sau de către alte persoane riscă din această cauză să determine succesul sau eșecul. De exemplu, subordonații se așteaptă să fie primii consultați atunci când se adoptă o decizie care îi privește. De asemenea, comportamentele participative servesc la ameliorarea relațiilor dintre subordonați și la îmbunătățirea capacității lor de a rezolva probleme de serviciu.

i) Comportamentul de delegare (imputernicire) implică transferul anumitor puteri ale liderului unuia sau mai multor subordonați. Trebuie menționat că delegarea de autoritate nu semnifică renunțarea liderului la responsabilitatea sa vizavi de îndeplinirea sarcinii sau misiunii încredințate. Astfel, atunci când un lider își delegă puterile, el continuă să-și asume responsabilitatea solicitând rapoarte periodice de la subordonații săi, controlând indicatorii de randament sau efectuând el însuși verificări sau inspecții.

Cu condiția ca puterile încredințate celorlalți să nu fie insignifiante, delegarea are adesea un efect benefic prin faptul că dă mai multă valoare unui rol sau unei sarcini și că stimulează autonomia, motivația și crește nivelul satisfacției. O delegare de putere generalizată nu este normal să existe, deoarece competența subordonaților și voința lor de a-și asuma mai multe responsabilități este diferită de la un tip de sarcină la altul. Atunci când această competență și voință există, delegarea constituie o manieră corectă de a ușura munca unui lider, de a menține ritmul, de a favoriza receptivitatea subordonaților sau de a-i pregăti pentru trecerea la un grad mai ridicat de asumare a mandatelor mai dificile.

j) Comportamentul permisiv echivalează cu un transfer de putere integrală a liderului către subordonați. Liderul încetează de a mai exercita influență și subordonații sunt liberi să facă ceea ce vor. Teoretic, acest tip de comportament ar putea da rezultate bune cu profesioniști de calitate și foarte devotați care înțeleg ceea ce se așteaptă de la ei, exceptând faptul că nu comportă niciun control impus de obligația de a da seama. Aceasta este una din distincțiile importante între delegarea de putere și stilul permisiv, care echivalează, de fapt, cu o abdicare a liderului de la putere.

5. Sarcinile și responsabilitățile liderului militar

Conform teoriei stratificate a sistemelor, sarcinile liderilor sunt din ce în ce mai complexe pe măsură ce se tinde spre eșaloanele superioare ale unei organizații. Complexitatea sarcinilor crește deoarece responsabilitățile sunt mai diversificate, factorii și interacțiunile de luat în calcul sunt mai numeroși, există mai multă incertitudine și activitățile se întind pe perioade mai lungi. În armată, de exemplu, există o diferență netă între ceea ce fac liderii de la nivel tactic și ceea ce fac liderii de la nivelurile superioare ale instituției militare. Această diferență este direct dependentă de anvergura și complexitatea responsabilităților, de talia unității comandate și de orizontul planificării și acțiunii.

La nivelurile inferioare și la unele niveluri superioare ale forțelor armate, cea mai mare parte a ofițerilor au ca sarcină principală să elaboreze și să execute planuri pe termen scurt și să soluționeze problemele în timp real, prin intermediul altor persoane. Ei îndeplinesc sarcini și execută misiuni. Activitatea lor se rezumă, în principal, la conducerea unor structuri militare pentru executarea operațiilor și punerea în practică a politicilor de apărare și securitate. Pe scurt, sarcina principală constă aici în *conducerea persoanelor*. Prin urmare, de la debutul în carieră al unui lider în forțele armate și în continuare, el ar trebui să pună accentul pe calitățile și competențele individuale necesare pentru a conduce plutoane, companii, batalioane (similare) și brigăzi.

La niveluri superioare, dimpotrivă, responsabilitățile și puterile în ceea ce privește supervizarea randamentului și dezvoltarea capacităților sistemului, adaptarea politicilor, a sistemului și a organizației sunt, de obicei, cele mai importante. În plus, cercul de persoane constrânse la un leadership directiv cotidian are tendința să se restrângă și se limitează adesea la subalterni și la statul major imediat, în timp ce rețeaua colegială se extinde. Principala sarcină a liderilor de la eșaloanele superioare ale armatei constă în prevederea și punerea în practică a condițiilor necesare succesului operațiilor și a eficacității forțelor armate, adică *conducerea instituției*.

În primul rând, liderii de la acest nivel mențin în funcțiune și dezvoltă capacitățile strategice ale instituției. Apoi, aceștia se ocupă

de competențele și priceperile de dezvoltat la liderii din forțele armate care dovedesc că au potențialul necesar pentru a ocupa posturi în statele majore ale categoriilor de forțe armate și mai sus. Prin urmare, liderii militari, în raport de nivelul ierarhic pe care se află, *conduc persoane* (aceasta înseamnă dezvoltarea capacităților individuale și cele ale echipei și unității și să se servească de ele pentru a executa sarcinile și misiunile încredințate) sau *conduc instituții* (aceasta semnifică dezvoltarea și menținerea capacităților strategice și profesionale ale forțelor armate și crearea condițiilor necesare succesului lor operațional).

Responsabilitățile liderilor militari sunt dependente de nivelul ierarhic al structurii militare pe care ei se află și acționează. Ele se referă atât la conducerea persoanelor, cât și la conducerea instituțiilor și sunt evaluate prin intermediul următorilor indicatori: *succesul misiunii; integrarea în mediul militar; bunăstarea și angajamentul personalului militar și civil; adaptarea la lumea exterioară; etosul militar.*

Responsabilități legate de conducerea persoanelor. Liderii din Armata României au o influență directă asupra *succesului misiunii*, unul dintre criteriile eficacității activității derulate în/de instituția militară. Ei se pregătesc în vederea operațiunilor pe care le execută sau le sprijină și urmează directivele superiorilor lor. Un comandant trebuie întotdeauna să se achite de misiunea care îi este încredințată. De aceea, liderii de la toate nivelurile trebuie să dea exemplu în materie de competență personală și angajament, să muncească foarte mult pentru ameliorarea randamentului individual și colectiv, să fie în măsură să stabilească obiectivele, să planifice și să execute sarcinile, să aloce și să gestioneze resursele necesare îndeplinirii misiunilor.

Din punctul de vedere al *integrării în mediul militar*, ofițerii și ceilalți militari care constituie echipa de leadership au ca principale funcții coordonarea, promovarea spiritului de echipă și supervizarea. În calitate de coordonator, liderul se asigură că toți împărtășesc aceeași interpretare a activităților, menține o bună comunicare în interior și stabilește proceduri în vederea favorizării coerenței acțiunilor. Pentru promovarea spiritului de echipă, liderul inculcă un sentiment de identitate colectivă personalului și organizează ședințe de antrenament ce favorizează susținerea reciprocă și colaborarea. În fine, în calitate de supervisor, liderul evaluează constant starea de

funcționare a unității în conformitate cu reglementările și normele în materie, efectuând evaluări și inspecții, studiind rapoarte și controlează modul în care subordonații își asumă responsabilități pe timpul derulării misiunii.

În ceea ce privește *bunăstarea și angajamentul personalului*, principalele roluri ale liderului sunt cele de susținere și de mentor. În calitate de susținător, liderul, indiferent ce grad militar are, trebuie să dea un sens adevărat fiecărei sarcini și mandat, stabilește un climat sănătos în unitate, gestionează conflictele interpersonale, dă curs plângerilor și preocupărilor, apără interesele individuale și colective ale subordonaților pe lângă personalul administrativ și superior, acționează pentru ameliorarea moralului și voinței de angajare în sarcină. În calitate de mentor, liderul protejează experiența și continuitatea echipelor și unităților pregătind liderii de mâine. El încadrează începătorii și persoanele însărcinate cu o sarcină dificilă, încurajează și sprijină subordonații care participă la activități educative, profesionale și de creștere personală în cursul carierei.

Pentru favorizarea *adaptării la lumea exterioară* a subunităților și unităților și capacitatea lor de asumare a sarcinilor și relevarea provocărilor, liderii de la toate nivelurile trebuie să fie concomitent începători și inovatori. În calitate de începători, ei trebuie să caute să înțeleagă contextul în care se derulează sarcinile și misiunile, să aibă în vedere ansamblul și la zi a situației și folosirea avantajoasă a cunoștințelor membrilor mai experimentați din unitate sau din statul major, pentru a-și pregăti echipele și unitățile în confruntarea cu situațiile prevăzute sau neprevăzute. Ei știu să-și exercite influența lor în mediul interarme și multinațional. După exerciții, operații, proiecte și alte activități, ei revăd lecțiile reținute pentru a ameliora procedurile operaționale. În calitate de inovatori, ei sprijină filosofia ameliorării continue a activității și sunt gata să încerce noile proceduri și structuri pentru a consolida capacitățile subunităților și unităților lor, urmând această filosofie, ei încurajează inițiativa, inovația îi învățarea prin experiență.

În ceea ce privește *etosul militar*, militarii care compun echipa leadership-ului trebuie toți să urmărească socializarea noilor membri, care începe de la antrenamentul de bază. În mod individual și colectiv, liderii trebuie, cel puțin, să facă respectate tradițiile militare ale buneii ordini și discipline. În plus, ei trebuie să creeze condițiile ce

favorizează acceptarea și interiorizarea etosului militar. Aceasta semnifică că ei trebuie să fie buni instructori, să dovedească profesionalism militar și coerență în tot ceea ce întreprind cu subordonații lor.

Responsabilități legate de conducerea instituției. Pentru favorizarea *succesului misiunii*, liderii de la nivel strategic trebuie să conjuge rolurile vizionare, de antreprenori și de consilieri politici. În calitate de vizionari, ei trebuie să prevadă viitorul de o manieră concomitent realistă și imaginativă și să formuleze o orientare strategică globală pe termen lung pentru forțele armate. În rolul lor de antreprenori, ei trebuie să fixeze obiective realizabile, să aloce resursele în funcție de scopuri și de priorități și să cultive capacitățile operaționale defensive de astăzi și de mâine, inclusiv viitoarea generație de lideri. În calitate de consilieri, ei trebuie să știe să câștige încrederea conducătorilor militari și civili și să le furnizeze sfaturi judicioase privind desfășurarea și utilizarea resurselor militare, ținând seama de nevoi și de capacități.

În sprijinul *integrării în mediul militar*, liderii de nivel strategic trebuie să își comunice intenția (strategică) și directivele prin intermediul unor politici coerente și doctrine de vârf. De asemenea, ei sunt purtătorii de cuvânt și gestionarii sistemelor militare. În calitate de purtător de cuvânt, ei trebuie să transmită o imagine omogenă a realității, știind să folosească simbolurile la dispoziția lor și să reprezinte instituția militară în fața publicului. În calitate de gestionari ai sistemelor, ei asigură funcționarea coordonată și integrată a diverselor sisteme de susținere și veghează ca, periodic, acestea să se evalueze pentru a le determina eficacitatea și utilitatea.

Pe *plan instituțional*, liderii de la nivel strategic trebuie să asigure *bunăstarea și angajamentul subordonaților* lor făcându-i să se comporte ca luptători temeinic instruiți, adevărați profesioniști și superior motivați. Pentru aceasta, ei trebuie să înțeleagă principiul contractului social, să încerce să creeze condiții de serviciu satisfăcătoare și să prevadă mecanisme echitabile de examinare a preocupărilor membrilor și a modului în care ei au fost tratați. Ei trebuie să gestioneze așteptările personale ale membrilor incitându-i, totodată, la executarea ireproșabilă a sarcinilor, a îndatoririlor de serviciu sau a misiunilor încredințate, apelând la sistemul de

recompense și pedepse. Totodată, liderii instituționali trebuie să tindă la realizarea și menținerea unui echilibru între obligațiile serviciului militar și nevoile individuale ale personalului.

Pentru asigurarea *adaptării la lumea din exteriorul* armatei, ceea ce constituie o responsabilitate vitală pe plan strategic, șefii de la eșaloanele superioare ale armatei trebuie să-și asume roluri de agent și catalizator al schimbării. În calitate de agent al schimbării, liderul trebuie să stabilească și să gestioneze relațiile externe cu guvernul, ministerele și celelalte organisme centrale, cu organismele private și publice cu competențe în materie de apărare. Pentru a întări influența armatei și capacitatea ei de a încheia protocoale de colaborare, șefii de la nivelurile superioare trebuie să înțeleagă foarte bine societatea românească și instituțiile sale și să fie în măsură să explice natura activității armatei guvernului, organismelor centrale și poporului român. Legăturile oficiale ca și rețelele personale sunt foarte importante în această privință. În calitate de agent al schimbării, șeful militar dezvoltă capacități ale personalului și, cu ajutorul analizelor pe termen mediu și lung, trage maximul de învățăminte din acestea. Astfel, el poate anticipa forțele schimbării și profită de avantajele concurențiale din proiectele de transformare. În același timp, legăturile personale cu lideri politici, cu manageri ai unor companii private și/sau cu liderii altor instituții cu competențe în materie de apărare și securitate națională reprezintă un avantaj pentru comandantul militar care coordonează procesul transformării armatei. „Un conducător eficace nu se mulțumește să sufere contingente ale mediului său; el caută mai degrabă să exercite un efect asupra mediului și să fasoneze el însuși evenimentele”⁸.

Printre numeroasele responsabilități ce le revin în calitate de păstrători ai profesiei lor, liderii de la nivel strategic o au și pe aceea de promovare a politicilor și programelor ce contribuie la evoluția ascendentă a profesiei, în special în domeniile perfecționării profesionale, al istoriei și patrimoniului, a justiției militare și disciplinei. Pe planul etosului militar, îndeosebi, această responsabilitate se bazează concomitent pe exemplul personal,

⁸ Cf. *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, http://www.cdaacd.forces.gc.ca/CFLI/frgraph/leadership/doc/DND_conceptual_f.pdf, cap. 4, p. 52.

instrucția sistematică și întărirea punctului de vedere al instituției. Cu alte cuvinte, liderul trebuie să dea exemplul unei conduite profesionale ireproșabile, să stabilească programe de instrucție și de antrenament la scară mare în domeniile dreptului, al eticii și al istoriei militare și să facă să concorde cultura actuală a armatei (deciziile și practicile) cu valorile și idealurile etosului militar.

În contextul celor menționate mai sus, se cuvine insistat pe necesitatea ca liderii militari să înțeleagă și să accepte responsabilitățile inerente funcției lor de conducere din armată. Randamentul unui lider, ca și randamentul general, depinde de o combinare a factorilor personali și contextuali. Printre primii se află *înțelegerea* rolului de lider, *capacitatea* de asumare a acestui rol, *motivația* pentru a o face și *încrederea* în calitățile sale de lider. În ceea ce privește factorii contextuali, ei înglobează toate *condițiile exterioare* (de exemplu, persoanele, timpul, încadrarea, echipamentul, susținerea și mediul fizic) care pot fie să ajute, fie să împiedice îndeplinirea unei sarcini.

Evident, în materie de randament, prima condiție a succesului o reprezintă înțelegerea sarcinii de îndeplinit. Totul - orientarea și nivelul de efort personal, aplicarea cunoștințelor și competențelor și modul de exercitare a puterii și a influenței - se bazează pe modul în care liderul își înțelege sarcina.

De regulă, liderii militari sunt, cel mai adesea, informați cu ceea ce așteaptă de la ei superiorii lor, prin descrierea sarcinilor sau a directivelor și a ordinelor directe. Totodată, acțiunile lor pot să fie dictate de evenimente întâmplătoare sau de situații de criză sau de necesitatea de a interveni în caz de ecart individual, colectiv sau sistemic în raport cu inițiativa, când ei anticipează sau descoperă o nevoie de acoperit.

Cu alte cuvinte, activitățile unui lider sunt adesea controlate de factori externi, dar uneori, la fel, de el însăși. Această distincție este importantă, căci ea reflectă aspectul calitativ al leadershipului. Atunci când un lider are un *comportament esențialmente reacțional*, adică el acționează la directivele sau condițiile externe, se spune că el are un stil de *leadership pasiv*.

Atunci când este vorba de *propria inițiativă și exercită propriul control*, se consideră că el are un *stil de leadership activ sau dinamic*. Dinamismul, ca și energia, inițiativa și îndrăzneala cu care

este asociată aceasta, sunt trăsăturile unui lider eficace. Acesta din urmă nu se mulțumește nici cu rezultate „trecătoare”, nici cu explicații de genul „așa am făcut mereu și a fost bine”. Se așteaptă ca liderii cu experiență, care au dobândit o pricepere tehnică și profesională, precum și o siguranță întemeiată pe maturitate, să conteste statu quo-ul sau cel puțin, să îl pună în discuție.

De fapt, cu cât un lider are o funcție mai înaltă și mai multă putere, cu atât mai mult ceilalți se așteaptă ca el să fie ferm și uneori chiar intransigent, fără a fi agresiv în mod necesar.

Pe scurt, pentru a se achita cum se cuvine de responsabilitățile lor, liderii militari fac ceea ce se așteaptă de la ei și ceea ce estimează că trebuie să facă pentru atingerea obiectivelor stabilite la nivelul instituției militare. Succesul lor în această privință depinde, în definitiv, de simțul datoriei și de voința lor de acceptare a responsabilității inerente statutului și rolului lor de lider militar.

Capitolul II. Leadership-ul militar

1. Leadership-ul - arta de a-i influența pe ceilalți

Leadership-ul, concept extrem de complex ce face apel la numeroase valori, depinde puternic de context. De aceea nu există o definiție unanim recunoscută a sa. Mai curând este vorba de un ansamblu de calități diverse care, combinându-se, formează ceea ce se numește leadership. Persoanele dotate cu aceste calități sunt considerate ca șefi care, în funcție de eficacitatea lor într-o situație dată, sunt apreciați „buni” sau „răi”, competenți sau nu.

Se cuvine făcută *distincția* între *leadership* și alte concepte conexe cum sunt *comandă* și *gestionare*, chiar dacă acești termeni sunt adesea utilizați de o manieră interșarjabilă. De asemenea, leadershipul trebuie deosebit de autoritate, responsabilitate și obligația de a raporta de executarea unei sarcini sau misiuni. Un bun gestionar și un bun comandant trebuie, ambii, să aibă calități de șefi, dar simplul fapt că o persoană ocupă un post cu autoritate nu face din el, în mod necesar, un lider militar.

Leadership-ul nu cuprinde în mod unic autoritatea, ci și capacitatea de a conduce alte persoane. Un comandant nu va fi lider dacă nu face practic nimic pentru a influența și motiva subordonații. În realitate, comandantul nu devine lider decât atunci când este acceptat în această calitate de subordonații săi. Leadershipul necesită mai mult decât competență în gestionare sau autoritate legală. Comandantul este cel care îi motivează pe ceilalți membri ai structurii militare pe care o comandă.

Gestionarea este un ansamblu de competențe necesare pentru folosirea în modul cel mai eficace și eficient posibil a resurselor disponibile în vederea realizării unei sarcini.

Comanda corespunde atribuirii puterii oficiale unui individ de a afecta resurse în vederea realizării unei misiuni sau unei sarcini. Persoana numită comandant are puterea de a da ordine legale anumitor persoane și de a pretinde cooperarea și energia lor în executarea acestor ordine. Datorită autorității cu care este investit, comandantul rămâne responsabil de reușita misiunii/sarcinii.

Comandanții au dreptul să delege subordonaților o parte din autoritatea lor globală în funcție de sarcinile pe care le încredințează. Totuși, comandantul nu poate delega responsabilitatea sa. El își poate trage la răspundere subordonații pentru realizarea unor sarcini precise pe care li le-a desemnat, dar el își păstrează responsabilitatea acțiunilor tuturor subordonaților săi, atât în caz de reușită, cât și de eșec.

Un comandant trebuie să raporteze superiorului său exercitarea eficace și adecvată a comenzii care i-a fost încredințată și, chiar dacă pare să împartă această responsabilitate cu subordonații săi, aceasta nu micșorează deloc răspunderea proprie. Este relativ simplu să se determine filiera rapoartelor în lanțul comenzii militare. Totuși, obligația de a raporta despre executarea unei misiuni sau sarcini este, de asemenea, un element inerent oricărui post ce comportă leadership, fie că acesta este sau nu la un nivel de comandă.

„Leadership-ul poate fi definit ca arta de a influența direct sau indirect celelalte persoane, prin intermediul puterilor oficiale sau calităților personale, pentru ca ele să acționeze în conformitate cu intenția noastră sau cu un obiectiv comun”⁹. Aceasta este o definiție neutră. Ea se aplică în esență la orice formă de leadership, oricare ar fi contextul sau epoca. Ea nu comportă afirmații sau aluzii ce privesc ceea ce constituie un bun leadership sau nu, un leadership eficace sau nu.

În armată, *leadership-ul oficial* se bazează pe autoritatea conferită prin lege. Acest raport ilustrează marea valoare pe care societatea românească o atașează primordialității dreptului. Această primordialitate a dreptului face ca legea să fie mijlocul suprem prin care ordinea socială este stabilită și menținută și constituie autoritatea supremă în societate. Nimeni nu este mai presus de lege¹⁰. De aceea, acțiunile statului și a reprezentanților săi, precum și ale tuturor cetățenilor, trebuie să fie întotdeauna conforme cu legea.

În virtutea primordialității legii, liderii din armată trebuie să: 1) respecte legea, adică să utilizeze întreaga putere sau autoritate ce le este încredințată în conformitate cu legea; 2) instruiască ceilalți

⁹ Cf. *Le leadership dans les Forces canadiennes. Doctrine*, în <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/frgraph/leadership/doc/>, cap.1, p.3.

¹⁰ **Constituția României**, București, Monitorul Oficial, 2003, p.12.

membri ai armatei asupra obligațiilor ce le revin în virtutea legii; 3) promoveze primordialitatea dreptului în calitate de valoare socială importantă; 4) menține disciplina și să vegheze la respectul legii în structura pe care o conduc.

Autoritatea legitimă permite liderilor militari, de orice grad, să îndeplinească sarcini dificile, în timp ce puterea de pedepsire este un mijloc de asigurare a menținerii disciplinei militare. Acestea două - *autoritatea legitimă și puterea de pedepsire* - nu sunt suficiente să facă dintr-un cadru militar un bun lider. Puterile conferite, prin grad și funcție, în cadrul armatei, reprezintă o marjă de credit pe care o primesc militarii de carieră când devin lideri. Succesul lor ca lideri depinde de priceperea lor de a folosi puterile conferite de grad și funcție, de ceea ce ei fac pentru a se perfecționa și a-și spori capacitățile de influență a celorlalți și de aptitudinile lor de a utiliza comportamentele pe care vor să le influențeze. Un tablou destul de complet al comportamentelor ce sunt vizate de influență se obține analizând fiecare tip de leadership aplicat într-o situație sau alta. Cu alte cuvinte, aceste comportamente vizate să fie influențate se ordonează în funcție de gradul de control pe care îl exercită liderul, control ce poate merge de la nivelul absolut (în cazul liderului autoritar) până la absența controlului (în cazul liderului permisiv).

Leadershipul eficace se impune în toate sferile de activitate umană. Totuși, este vorba de un element esențial în contextul militar. Fără un leadership puternic, este puțin probabil ca o armată să poată furniza eforturile concertate care ar trebui să o caracterizeze și membrii săi nu vor ajunge la final dacă nu se unesc în vederea unui scop comun. Un leadership puternic este asociat cu niveluri ridicate ale coeziunii și cu elaborarea unui obiectiv comun, care are o importanță primordială pentru reușita oricărei operațiuni militare.

Eficacitatea cu care armata își îndeplinește misiunea de apărare depinde de capacitățile existente, structura și organizarea forțelor, echipamentul și sistemele de susținere a personalului, doctrina și instrucția operațională, de competențele și angajamentul oamenilor în uniformă și a celor care le susțin, comunicațiile și spiritul de echipă, precum și de calitatea integrării și a conducerii tuturor acestor aspecte. Leadershipul contribuie la toate aceste dimensiuni, dar în diferite moduri, din punct de vedere calitativ vorbind.

Leadershipul se poate aborda sub cinci unghiuri diferite, dar interdependente: a) când se apreciază randamentul și eficacitatea ca sistem, se vede bine că influența liderilor se exercită peste tot. Desigur, un lider influențează persoanele care fac parte din echipa și unitatea sa, dar influențează, deopotrivă, și caracteristicile grupurilor, unităților și ale organizației care contribuie la randament și eficacitate. La fel, un lider poate influența mediul general în care evoluează structura pe care o comandă sau armata; b) teoria stratificată a sistemelor face o distincție între două funcții: *conducerea oamenilor* în executarea misiunilor lor și sarcinilor cotidiene; *conducerea instituțiilor* prin dezvoltarea și menținerea în putere a capacităților strategice și profesionale de care au nevoie forțele armate pentru a evidenția provocările din viitor; c) de obicei, se evaluează *eficacitatea liderilor* sub unghiul realizărilor și eforturilor individuale. Importantă este însă și echipa de lideri unită și profesionistă; d) în definirea generală a leadership-ului se pornește de la *un procedeu de influență socială axat pe un scop*, pentru a discerne caracteristicile esențiale - tipurile de influență în cauză, rolul intenției, cine poate fi lider și *ce criterii ar trebui să fie luate în seamă pentru a evalua leadershipul*; e) în fine, leadershipul se poate aborda în raport cu *conceptele de comandă și de gestionare*. Altfel spus, cum liderii militari se pot servi și se servesc normal, de puterile oficiale tipice ale posturilor de comandă și de gestionare pentru a influența pe ceilalți și, pe de altă parte, cum pot să se influențeze ceilalți fără puterile oficiale și postul de autoritate în organizație.

2. Dimensiunile eficacității activității armatei

Leadership-ul în Armata României, ca, de altfel, în oricare alte organizații structurate ierarhic, este în serviciul eficacității colective. Prin urmare, eficacitatea liderilor militari în armata țării noastre trebuie definită în funcție de eficacitatea acestei instituții. Eficacitatea armatei se poate defini în funcție de cinci dimensiuni principale și anume: ***succesul misiunii, integrarea în mediul militar, bunăstarea și angajamentul membrilor, adaptarea la lumea exterioară și etosul militar.***

1) **Succesul misiunii** este criteriul principal pentru evaluarea eficacității activității armatei. De la un capăt la celălalt al spectrului intensității operațiunilor - *de la îndeplinirea unei misiuni de căutare și salvare la o campanie dusă de o coaliție multinațională* - preocuparea dominantă este îndeplinirea misiunii, adesea cu riscul ca participanții să fie răniți sau uciși și cu pierderi mari materiale. Primordialitatea operațiunilor, motorul planificării și acțiunii colective, ca și responsabilitatea nelimitată a militarilor sunt consecințe directe ale importanței de prim rang acordate succesului misiunii în calitate de valoare instituțională.

2) **Integrarea în mediul militar** constituie o mărturie a unei preocupări majore pentru organizarea internă și stabilitatea unităților și sistemelor militare și a armatei ca întreg. Mai precis, integrarea în mediul militar privește coordonarea funcțiilor și proceselor specifice activității militare - lucrul în echipă, consensul, conformitatea, coeziunea. Practic, părțile componente ale oricărei structuri militare - indivizi, grupuri militare diverse - trebuie să formeze un tot. Integrarea în mediul militar se relevă prin trecerea de la „eu” la „noi” atunci când se fac referiri la viața și a activitatea respectivei structuri militare.

3) **Bunăstarea și angajamentul membrilor** traduce preocuparea existentă pentru bunăstarea personalului armatei și a calității condițiilor lor de muncă. Practic, armata este o reflectare a membrilor care o compun. De aceea, asigurarea bunăstării membrilor săi este o obligație practică și una morală pentru instituția militară. Această preocupare constantă față de bunăstarea membrilor săi conduce la o angajare voluntară și responsabilă a acestora din urmă în executarea sarcinilor sau misiunilor încredințate.

4) **Adaptarea la lumea exterioară** reflectă grija față de mediul operațional extern și de asigurarea capacității unei unități sau a unui sistem militar, sau a armatei de a prevedea schimbările ce se pot ivi și adaptarea adecvată la acestea. Flexibilitatea, adică capacitatea instituției militare de a se adapta rapid și fără disfuncționalități la situațiile noi, este esențială pentru supraviețuirea organizației și a succesului său operațional.

5) **Etosul militar** înglobează valorile ce caracterizează și definesc conduita militarilor profesioniști. Această dimensiune comportamentală a eficacității Armatei României cuprinde: *valorile*

civice proprii unei societăți democratice; valorile încarnate prin primordialitatea dreptului; valorile etice care domină modul nostru de a trata oamenii și de a conduce operațiunile; valorile militare tradiționale - datorie, loialitate, integritate și curaj.

Primele patru dimensiuni ale eficacității - *succesul misiunii, integrarea în mediul militar, bunăstarea și angajamentul membrilor și adaptarea la lumea exterioară* - constituie obiective pe care armata își propune să le atingă, în mod absolut necesar. *Succesul misiunii* este de cea mai mare importanță, el reprezintă dovada că armata funcționează optim, adică îndeplinește scopul pentru care aceasta este înființată într-un stat de drept. *Următoarele trei dimensiuni* sunt obiective importante, cu rol de multiplicator de forță, în îndeplinirea cu succes a misiunii. Dimensiunea - *etosul militar* - prevede norme generale de conduită și fixează limitele pe care trebuie să le respecte toți - personalul armatei, reprezentanții guvernului, ai sectorului privat și ai societății civile - în atingerea obiectivelor armatei ca instituție importantă a statului.

Întrucât armata își atinge obiectivele stabilite prin respectarea valorilor fundamentale ale societății, aceasta este percepută ca o instituție eficientă și legitimă de guvern, de populație, de aliații militari și de comunitatea militară. Eficacitatea și legitimitatea, la rândul lor, au o incidență asupra multor rezultate secundare deosebit de importante pentru personalul armatei: imaginea și reputația armatei, încrederea pe care ea o inspiră și susținerea primită din partea populației.

Cele cinci dimensiuni constituie cadrul universal al leadership-ului la toate nivelurile armatei, de la grupă la instituția militară în întregul său. În această calitate, ele trebuie să polarizeze atenția tuturor militarilor de carieră ce ocupă posturi de lideri, dar și să unească eforturile lor în calitate de echipă profesională.

În conformitate cu credința că leadershipul vizează binele colectivității și deservește obiectivele, se poate da următoarea definiție leadership-ului eficient în armată: conducerea, motivarea și abilitarea personalului în așa fel încât misiunea să fie îndeplinită cu profesionalism și etică, precum și dezvoltarea sau ameliorarea, în același timp, a capacităților ce contribuie la succesul misiunii. Obiectul unui leadership eficient este nu doar îndeplinirea scopurilor stabilite, ci atingerea lor în conformitate cu etosul militar.

La nivelurile tactic și operativ, leadershipul constă, în esență, în îndeplinirea misiunilor și sarcinilor prin exercitarea de către lideri a unei influențe directe asupra celorlalți membri ai grupului/organizației militare. Influența este directă, pentru că la acest nivel liderul militar este în contact nemijlocit cu subordonații, colegii și șefii săi. El instruește, formează profesional și îi educă pe cei cu care lucrează, prin exemplul personal, prin competență și calități individuale deosebite.

La nivel strategic, influența asupra randamentului este predominant indirectă. Pentru acest nivel, leadershipul se exercită într-o perspectivă mai vastă și se concentrează pe dezvoltarea și menținerea calităților necesare succesului la nivelul comenzii tactice și operative.

În esență, leadershipul strategic vizează asigurarea eficacității pe termen lung a armatei prin integrarea întregului personal în mediul militar, gestionarea sistemelor organizaționale și prin poziționarea favorabilă a armatei în cadrul societății românești. Totodată, leadershipul strategic sprijină obiectivele naționale-strategice, își asumă sarcina dobândirii și fixării capacităților militare-strategice și privește, de asemenea, evoluția profesională a forțelor armate. Astfel, leadershipul instituțional, ca și eficacitatea instituțională, se joacă pe două planuri: *organizațional* și *profesional*. „În timp de război, una dintre principalele responsabilități ale liderilor superiori este de a furniza o viziune strategică care permite să se acționeze la nivel tactic în așa fel încât să aducă victoria. În timp de pace, ei trebuie să mențină viziunea strategică ce indică ceea ce trebuie făcut pentru a câștiga în timp de război - cultura și normele ce trebuie respectate în timpul luptei”¹¹.

¹¹ Cf. *Le leadership dans les Forces canadiennes*, în <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/frgraph/leadership/doc/>, cap.7, p.97.

3. Leadership-ul tranzacțional și leadership-ul transformațional

Teoriile moderne ale leadership-ului pun mai puțin accentul pe elementele clasice ale leadership-ului și mai mult pe analiza relației dintre șef și subordonații săi. În contextul actual, se cuvine în special să se examineze două școli de gândire care opun *leadershipul tranzacțional* și *leadershipul transformațional*.

Leadershipul tranzacțional este considerat ca o formă de leadership din ce în ce mai curentă în mediile de afaceri, politice și de guvernare. „Șefii trebuie să încheie cu subordonații lor o tranzacție, un schimb prin care ei enunță și precizează ceea ce pretind de la subordonații lor, ca și considerația al cărei obiect vor fi aceștia dacă își respectă angajamentele. Leadershipul constă în îndeplinirea sarcinilor încredințate satisfăcând și interesele personale ale celor care lucrează în acest scop cu șeful. Acesta se asigură de respectarea promisiunilor pe care le face subalternilor săi care se achită bine de ceea ce li se cere”¹². Totuși, acest tip de leadership are limitele sale. O tranzacție nu creează obiectivul care să permită unirea părților. Ea nu leagă șeful de subalternii săi într-o căutare mutuală și permanentă în vederea unui obiectiv înalt. Leadershipul tranzacțional se exercită pe calea *întăririi condiționale*, adică prin atribuirea de recompense (sau absența pedepsei) în funcție de eforturile făcute și de nivelul randamentului atins.

Un leadership tranzacțional mai puțin activ ar fi *gestionarea prin excepție* sau *întărirea condițional negativă*, în fine, ultima formă de inactivitate ar fi *permisivitatea*. În numeroase cazuri, leadershipul tranzacțional este adesea o garanție a mediocrității, căci șeful recurge larg la gestionarea prin excepție și nu intervine în grupul său decât atunci când procedurile și normele ce concură la realizarea sarcinilor nu sunt respectate. Pentru un administrator de acest gen, „mai binele este dușmanul binelui”.

În schimb, *leadershipul transformațional* se manifestă atunci când una sau mai multe persoane leagă relații cu ceilalți de o manieră ce ridică nivelurile de motivare și de moralitate ale șefilor și

¹² Apud *Le Leadership*, <http://www.forces.gc.ca/site/index.html>, p.3.

subordonaților. Obiectivele lor, care ar putea la plecare să fie distincte, sfârșesc prin a fuziona.

Leadershipul transformațional, grație utilizării iscusite a inspirației, comunicării și înțelegerii comportamentului uman, poate motiva subordonații să realizeze mai mult decât ceea ce normal ar putea să se aștepte de la ei. Acest tip de leadership joacă un rol important în misiunile de menținere a păcii, unde se pare că sunt consultați frecvent subordonații în stabilirea sarcinilor de îndeplinit.

4. Leadership-ul bazat pe valori

În calitate de procedeu de influență, leadershipul este un important mecanism de întărire și înrădăcinare a valorilor sociale și militare în armată. Intenționat sau nu, liderii militari, prin comportamentul lor, trimit mesaje în legătură cu ceea ce este important sau nu este. În măsura în care comandanții (șefii) servesc, personifică și apără conștient valorile promovate în Armata României, ei certifică validitatea acestor valori și le fac credibile; în plus, le dau subalternilor lor o indicație generală despre modul în care ar trebui să se orienteze și să-și regleze propriul comportament. Iată ceea ce se înțelege prin leadership bazat pe valori. În esență, exercitarea unui leadership eficace este crearea, exprimarea și apărarea valorilor. Liderii militari creează valori prin stabilirea a ceea ce este important pentru funcționarea instituției. Întemeind deciziile, politicile, practicile și cultura pe etosul militar, liderii militari exprimă valori. Recunoscând profesionalismul militarilor din serviciul activ și comemorând realizările și sacrificiile generațiilor precedente, liderii militari apără și perpetuează valorile instituționale, tradițiile și patrimoniul nostru.

Ar putea exista tentația să se creadă că a exercita un leadership bazat pe valori revine nici mai mult nici mai puțin la a indica foarte clar ceea ce este important și cum se ajunge la acesta. Până la un anumit punct, este adevărat că leadershipul bazat pe valori semnifică înțelegerea valorilor fundamentale ale Armatei României și organizarea vieții și activității instituției militare în conformitate cu aceste valori. *Integritatea*, adică dreptatea, probitatea și coerența între

comportament și valorile și principiile morale, reprezintă legătura esențială între aceste categorii de valori.

Dacă întregul personal al armatei dovedește integritate, putem fi siguri că ceea ce este valorizat în termeni de rezultate va fi realizat într-un mod compatibil cu normele de conduită în general acceptate și dorite. Șefii, prin integritatea lor, întăresc această relație reamintind preceptele, dând exemplu, respectând practicile organizaționale și luând măsurile disciplinare la nevoie. Dacă ei nu sunt integri, nu pot câștiga încrederea celorlalți, nu-i pot determina să-și facă munca de o manieră onorabilă sau să protejeze reputația armatei în calitate de instituție profesională. Totuși, nu este ușor să trăiești, în același timp, potrivit tuturor valorilor instituționale, pentru că valorile ce înconjoară eficacitatea în armată și, prin extensie, eficacitatea șefilor sunt dificil de pus de acord. Subiecte importante își dispută adesea atenția, timpul, banii și alte resurse limitate. Totuși, alegeri trebuie făcute și există uneori impresia că valorile instituționale se opun unele altora. De exemplu, valorile îndeplinirii misiunii și asigurarea bunăstării membrilor armatei sunt inevitabil dificil de pus de acord și acest fapt este în special evident în situații operaționale în care trebuie să se pună în pericol sănătatea, securitatea și uneori viața oamenilor pentru a executa o sarcină crucială.

Liderii și comandanții analizează și cântăresc acest gen de risc înainte de a expune soldații pericolului și, la nevoie, le explică subordonaților de ce trebuie asumat riscul sau încearcă să-i convingă pe superiori să reconsidere misiunea.

La fel, necesitatea introducerii unui anumit control și o anumită stabilitate în funcționarea organizațională (*valoarea dimensiunii integrarea în mediul militar*) poate, în organizațiile puternic birocratizate, să se opună nevoii de suplețe dacă se vrea păstrată capacitatea de acțiune în circumstanțe excepționale, de schimbări neprevăzute sau de catastrofă (*valorile dimensiunii adaptare la lumea exterioară*) la fel, omogenizarea ce rezultă din îndoctinarea militară și conformitatea pe care o aduce coeziunea în interiorul unui grup poate să limiteze diversitatea și independența spiritului, necesare pentru a găsi soluții novatoare la probleme niciodată întâlnite anterior.

De asemenea, există o tensiune naturală între imperativul care constă în obținerea rezultatelor dorite (atingerea obiectivelor stabilite)

și cel care constă în asigurarea cu mijloace de a ajunge acolo, pe căi compatibile cu normele legale, etice și profesionale (valorile fundamentale ale conduitei). Un pericol frecvent aici este ca presiuni exercitate din exterior sau impuse de sine însuși în vederea atingerii unui obiectiv, respectarea unui termen sau economisirea resurselor rare să determine un lider să încalce o regulă sau să ignore o obligație etică pentru a ajunge mai repede la „ținta” propusă.

În fine, valorile fundamentale ale conduitei fac să apară probleme. De exemplu, în misiunile de susținere a păcii, restricțiile pe care o autoritate legitimă le impune acțiunilor militare în interesul neutralității sunt uneori incompatibile cu ceea ce par să pretindă valorile profesionale și etica. Reduși la rolul de simpli spectatori, prin mandatul misiunii în fața actelor barbare, soldații vor fi victime ale stresului sau traumatismului psihologic. De altfel, orice derogare de la mandatul misiunii ar putea avea consecințe politice, civile și militare inacceptabile.

În concluzie, prea mult insistență pe o singură dimensiune (de exemplu, îndeplinirea misiunii, eficiența, coeziunea, obediența) riscă să dea rezultate diametral opuse celor dorite. Orientarea numai asupra unei dimensiuni a eficacității armatei nu corespunde cu responsabilitățile și problemele domeniului militar. Desigur, liderii militari trebuie să cunoască valorile fundamentale ale armatei, să trăiască potrivit lor și să le apere, dar, totodată, trebuie, indiferent de nivelul ierarhic pe care se află, să facă față dilemelor morale ale lumii reale. Ei trebuie să fie capabili să evalueze riscurile ce există în privilegierea unei valori mai degrabă decât a alteia și să fie gata să pună de acord valorile rivale sau să le țină în echilibru mai degrabă decât să recurgă la soluții de ușurare. Pentru a ajunge la un astfel de echilibru, liderii de la toate nivelurile trebuie să fie competenți în materie de gestionare a riscurilor. Aici, cuvântul risc semnifică simplu orice circumstanță care poate avea un efect negativ sau de negare a așteptării unuia sau a mai multor obiective. În lumea reală, puține decizii sunt fără risc.

Prin urmare, când se privilegiază o dimensiune (de exemplu, îndeplinirea misiunii) în raport cu o alta, se pot lua măsuri speciale pentru atenuarea riscurilor asociate unei valori rivale (de exemplu, protecția forței). Gestionarea riscurilor este o metodă sistematică ce permite determinarea celui mai bun plan de acțiune în prezența

riscurilor grave și care constă în cernerea riscurilor, în înțelegerea și evaluarea lor, apoi acționarea potrivit probabilității lor și incidenței lor posibile. Uneori se face o distincție între gestionarea riscurilor operaționale și gestionarea celorlalte riscuri, dar gestionarea riscurilor comportă întotdeauna o gamă de acțiuni și reacțiuni posibile. În prezența amenințărilor puțin probabile și a căror incidență este neglijabilă, aceste acțiuni și reacțiuni pot să se rezume la acceptarea riscului și la efectuarea unei urmăriți regulate, pentru a decela orice deteriorare a unei situații.

Invers, în prezența riscurilor ce comportă grave repercusiuni, poate fi necesară luarea unor importante măsuri concrete pentru a le neutraliza. În mod excepțional, și adesea în cadrul operațiunilor, o situație disperată poate necesita măsuri extreme și acceptarea, în cunoștință de cauză, a riscurilor enorme. Dar, a decide la întâmplare sau a face gesturi negândite nu sunt maniere obișnuite de acțiune pentru un lider militar.

Concluzii și propuneri

Preocuparea pentru eficientizarea activității din armată este una constantă și reală. O cale sigură pentru atingerea acestui obiectiv o constituie formarea liderilor militari la toate nivelurile ierarhice din instituția militară. Un prim pas este făcut de instituțiile militare de învățământ care dau noțiunile teoretice și formează calitățile unor buni lideri absolvenților lor¹³. Apoi, cu efecte similare urmează cursurile de carieră, cursurile de masterat și doctorantura din UNAp, „Carol I”, precum și activitatea practică la comanda diferitelor structuri militare, inclusiv participarea la misiuni în afara teritoriului național.

Intrarea liderului militar în rolurile presupuse de acest statut înseamnă însușirea cerințelor leadership-ului militar eficace bazat pe valori și a leadership-ului transformațional. Pe această cale, liderii militari din Armata României vor fi în măsură să conducă oamenii, la nivelurile tactic și operativ, și instituții, la nivel strategic.

În vederea dobândirii, de către cât mai mulți militari de carieră, dar mai ales de către ofițeri, a statutului de lider se pare că ar fi necesar ca la nivelul Armatei României să se elaboreze o doctrină a leadershipului militar, prin intermediul căreia s-ar organiza mai bine procesul de formare și dezvoltare a calităților absolut necesare unui lider militar eficace. În acest scop, s-ar putea stabili ca o lucrare de absolvire a cursului de masterat din UNAp „Carol I” să aibă o temă de acest tip, adică proiectul unei doctrine a leadership-ului militar din Armata României.

De asemenea, ar trebuie analizată oportunitatea organizării unui curs facultativ de leadership cu ofițerii studenți și/sau cursanți din UNAp care doresc aceasta. După opinia noastră, cunoștințele oferite astfel le-ar fi utile în înțelegerea exigențelor rolului de lider pe care îl au sau îl vor dobândi într-o structură militară sau alta.

¹³Vezi *Metodologia dezvoltării leadership-ului militar*, Gl.bg.prof.univ.dr. Nicolae USCOI, *Noua generație de lideri militari la comanda subunităților*, Col.lect.univ.dr. Benoni SFÂRLOG, *Liderul militar și inteligența emoțională*, în <http://www.actrus.ro/>

EDITURA UNIVERSITĂȚII NAȚIONALE DE APĂRARE „CAROL I”

Redactor: Corina VLADU
Tehnoredactor: Marioara PETRE-BĂJENARU

Bun de tipar: 11.06.2007

Hârtie: A3
Coli de tipar: 2,75

Format: A5
Coli editură: 1,375

Lucrarea conține 44 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>

100/1244/2007

C307/2007