

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

Dr. Petre DUȚU



**CONDUCEREA ADMINISTRATIVĂ
A ARMATEI ÎN SITUAȚII
DE CRIZĂ ȘI RĂZBOI**

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

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

ISBN 978-973-633-756-8

Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”
București, 2009



CUPRINS

Introducere.....	7
Capitolul 1. Considerații asupra conducerii administrative a armatei în situații de criză și de război.....	11
1.1. Precizări conceptuale.....	11
1.2. Corelația dintre starea de urgență/asediu și situația de criză/război.....	199
Capitolul 2. Conducerea administrativă a armatei în situații de criză sau război și gestionarea stării de urgență/stării de asediu.....	27
2.1. Caracterizarea generală a situațiilor de criză și a urgențelor.....	27
2.2. Procesul gestionării situațiilor de criză și a urgențelor.....	32
2.3. Conținutul și natura intervenției în situație de criză sau urgență.....	36
2.4. Instituirea stării de urgență și efectele sale.....	38
2.5. Consecințe ale instituirii stării de asediu pentru Ministerul Apărării Naționale.....	44
Capitolul 3. Determinări cu impact asupra conducerii administrative a armatei în situații de criză și de război ..	48
3.1. Considerații preliminare.....	48
3.2. Caracteristici esențiale ale conducerii administrative a armatei.....	49
3.3. Factori determinanți ai conducerii administrative a armatei în situații de criză și de război.....	52
3.4. Fenomene și procese din armată cu impact asupra conducerii administrative a acesteia în situații de criză și de război.....	62

3.5. Influența prezenței societăților militare private asupra conducerii administrative a armatei în situații de criză și de război.....	107
3.6. Leadership-ul în conducerea administrativă a armatei în situații de criză și de război.....	113

Capitolul 4. Fundamentele legale ale conducerii administrative a armatei în situații de criză și război.....

4.1. Temeiul legal al activității armatei în situații de criză și de urgență.....	124
4.2. Structuri instituționalizate cu competențe în gestionarea situațiilor de criză și război.....	127
4.3. Raporturile dintre armată și celelalte structuri statale cu competențe în gestionarea situațiilor de criză și război.....	132

Concluzii și propuneri.....

Bibliografie.....

Anexe.....

The army's administrative management during crisis and war

Introduction • Considerations on the army's administrative management during crisis and war

- * Conceptual explanations*
- * The correlation between the state of emergency/siege and crisis/war situation*
- The general characterization of crisis and emergency situations*
- * The process of managing crisis and emergency situations*
- * The intervention's content and nature during crisis or emergency*
- * Establishing the state of emergency and its effects*
- * Consequences of establishing the state of siege for the Ministry of National Defence*
- Determinations having an impact on the army's administrative management during crisis and war*
- * Preliminary considerations*
- * Essential characteristics for the army's administrative management*
- * Determinant factors for the army's administrative management during crisis and war*
- * Phenomena and processes within the army having an impact on the army's administrative management during crisis and war*
- * The influence of the private military societies on the army's administrative management during crisis and war*
- * The leadership within the army's administrative management during crisis and war*
- The legal base for the army's administrative management during crisis and war*
- * The legal base for army during crisis and war*
- * Institutionalised structures having competences on crisis and war situations*
- * The relations between army and the other state's structures having responsibilities on managing crisis and war situations*
- Conclusions and proposals*
- References*
- Annexes*

Romania's Army, as a state's fundamental institution, having responsibilities and specific tasks on defence and security (national and collective), has increased competences in

crisis and war situations. Permanently, it is administratively led by the society's democratic institutions, facilitated by law - *Parliament, President, Government, The Supreme Defence Council and the Ministry of National Defence.*

The administrative army's management at crisis and war situations is achieved in concordance with the Romanian Constitution and the laws related with the national and collective defence and security. At crisis and war situation, the administrative army's management interacts with the activities developed by other state's institutions having competences on national and collective defence and security. Basically, the relations between army and the other state's institutions having responsibilities at crisis and war situations may be: *authoritary hierarchically* and *functional*, involving cooperation and collaboration.

Introducere

În viața oricărui stat independent politic și suveran se pot ivi situații de criză și de război datorită complexității raporturilor dintre actorii statali și nonstatali ai lumii, a diversității intereselor strategice ale acestora, a ambițiilor de putere ale unor conducători de state și lideri de organizații economice și politico-militare, evaluării eronate a forței economice și mai ales militare a unor țări de către elita conducătoare a acestora etc. Desigur, paleta motivelor pentru apariția și manifestarea unor situații de criză sau de război se poate completa cu catastrofele naturale sau cele create de om, voluntar sau involuntar, care dau naștere la ceea ce se numește, de regulă, situație de urgență.

În același timp, printre cauzele ivirii unor situații de criză și de război, într-o țară sau alta, se poate menționa și terorismul internațional și național care, prin efectele produse poate destabiliza politic și social statul afectat. Consecințele atacurilor teroriste pot fi amplificate fie de luarea de către guvernanți a unor măsuri inadecvate de combatere a efectelor acțiunilor teroriștilor, fie de riposta necorespunzătoare dată organizațiilor teroriste interne și/sau internaționale vinovate sau nu de crearea respectivei situații de criză.

Desigur, apariția și manifestarea unor astfel de situații impun adoptarea de către guvernanții statului afectat a unui ansamblu coerent de măsuri adecvate în toate domeniile, dar, mai ales în cel al conducerii societății. Asemenea măsuri se aplică fie numai în zonele implicate direct în conflictul armat sau atinse de catastrofa naturală sau de conflictul social, fie pe întreg teritoriul țării. În opinia noastră, important este ca aceste măsuri să fie concertate, flexibile și definite printr-o operativitate crescută pe toată durata derulării lor.

Totodată, adoptarea măsurilor adecvate condițiilor de criză și de război trebuie să țină seama și de statutul țării de

membru al unei organizații politico-militare și/sau al unui alt tip de organizație cu forță economică, militară și politică suficientă pentru a oferi o susținere semnificativă acțiunilor și activităților de depășire eficace și oportună a situației respective.

Dacă ne referim la România, aceasta, în calitatea sa de stat membru al Alianței Nord-Atlantice și al Uniunii Europene, fără îndoială, va fi ajutată consistent, operativ și multilateral de cele două organizații pentru a răspunde optim solicitărilor generate de situația de criză și de război. Este de la sine înțeles că acest sprijin va fi solicitat de România și i se va acorda în deplin consens cu prevederile statutului fiecăreia dintre organizațiile menționate.

La depășirea situației de criză sau război participă toate instituțiile statului, toți cetățenii săi, organizațiile naționale și locale, de orice natură, bineînțeles, în conformitate cu prevederile legilor țării referitoare la astfel de evenimente. Printre instituțiile statului care au de jucat un rol important atât în situații de criză, cât și de război se numără și armata. Vom analiza într-un capitol distinct al acestui studiu sarcinile, responsabilitățile și obligațiile legale ale acesteia, modalitățile prin care intervine și sferile de activitate vizate le.

În cadrul prezentului studiu, ne propunem să facem și o delimitare riguroasă a termenilor folosiți pentru a descrie statutul și rolul armatei, precum și al comandanților militari în timpul situațiilor de criză și de război. Aceasta pentru a elimina posibilitatea interpretării eronate sau răuvoitoare de către diverse persoane și organizații politice și/sau ale societății civile a statutului și rolurilor asumate de către armată, respectiv de către comandanții militari în soluționarea situației de criză și de război. De asemenea, pe temeiul analizei legislației românești referitoare la situațiile de criză și de război, vom face unele propuneri de optimizare a actelor normative în materie. Bineînțeles, dacă din datele culese, analizate și interpretate pe

timpul efectuării prezentului studiu se vor ivi și alte tipuri de propuneri le vom include în acest studiu.

În esență, studiul își propune să evidențieze atât conținutul și natura conducerii administrative a armatei pe timpul situațiilor de criză și de război, cât și modalitățile de acțiune pentru optimizarea activității instituției militare în contextul cerut de tema abordată. De asemenea, se vor analiza principalii factori ce au un impact determinant asupra conducerii administrative a armatei în situații de criză și de război.

Capitolul 1.

Considerații asupra conducerii administrative a armatei în situații de criză și de război

1.1. Precizări conceptuale

În opinia noastră, orice studiu al unei problematice complexe, cum este cea a conducerii administrative a armatei în situații de criză și de război, obligatoriu trebuie să-și definească principalii termeni cu care va opera pe parcursul analizei întreprinse. Această operațiune este absolut necesară pentru a elimina posibilitatea apariției unei interpretări eronate, voluntare sau nu, de către orice cititor al materialului realizat, dar și pentru a asigura o înțelegere adecvată a ideilor expuse.

De asemenea, se impune ca definirea principalelor concepte ce vor fi folosite în text să fie în deplină concordanță cu cele întrebuintate de legiuitor atunci când a emis actele normative ce reglementează activitatea de conducere a armatei în situațiile menționate anterior.

Printre conceptele pe care le vom analiza succint se vor afla: *administrație, administrație publică, administrație militară*¹, *criză, situație de criză, conducere, conducere administrativă, normalitate, situație de război, stare de asediu, stare de urgență*.

Administrație înseamnă: „totalitatea organelor administrative ale unui stat; secție a unei instituții însărcinată cu administrarea acelei instituții. 1. Perioadă în care o persoană executivă îndeplinește o funcție în stat (președintele unei țări, primarul unei localități). 2. Știința și arta conducerii afacerilor publice sau private în mod eficient. 3. Ansamblu de activități care permite menținerea ordinii publice și satisfacerea unor nevoi de ordin general (servicii publice). 4. Acțiunea de

¹ Pentru detalii vezi: Eugen Bădălan, **Sensul transformării**, București, Editura Militară, 2005, pp. 111-130, 140-152.

aplicare a politicilor unui guvern. 5. Ansamblu al instituțiilor ce asigură îndeplinirea funcțiilor statului în baza prevederilor constituției (organizarea teritoriului, relațiile dintre instituțiile centrale și cele locale etc.). 6. Aparat de stat a cărui organizare este dependentă de regimul politic existent într-o țară, dar care, în același timp, se separă de politic pentru a exercita propriile sale funcții ...²”. Prin urmare, putem afirma că administrația poate avea trei accepțiuni principale: *activitate, structură sau organizare, instituție*.

În sens larg, administrarea constituie una dintre cele mai utile activități umane, menită să satisfacă o serie de cerințe sociale. Procesul complex al administrării se regăsește în orice compartiment al vieții sociale în care „administrația, ca activitate, constă dintr-o acțiune chibzuită, rațională și eficientă de utilizare a resurselor umane, materiale și financiare în scopul obținerii unor rezultate maxime cu eforturi minime”³. În practică se disting: *administrație militară; administrație publică centrală și administrație publică locală*.

În condițiile statului de drept, în care separarea puterilor, descentralizarea serviciilor administrative și autonomia administrativă constituie coordonate fundamentale, structurile organizaționale ale administrației publice sunt realizate atât la nivelul statului, al colectivității naționale, situație în care se poate vorbi despre administrația publică centrală, cât și la nivelul colectivităților locale (comună, oraș și municipiu), unde funcționează administrația publică locală.

În sensul cel mai larg cu putință, *administrația publică* poate fi considerată o sumă de servicii publice destinate satisfacerii intereselor și nevoilor cetățenilor și societății. În acest context, ea poate fi definită ca fiind o activitate de organizare a executării și de executare în concret a legii prin activități cu

² *Administrație*, <http://ebooks.unibuc.ro/filologie/lexic/cape.htm>

³ Gândirea Militară Românească nr.1/2003, p. 32.

caracter dispozitiv sau prestator, activitate care se realizează, în principal, prin sistemul organelor administrației publice⁴.

La rândul său, *administrația militară*, în calitatea sa de subsistem al administrației publice, se definește fie ca sistem de organizare și conducere instaurat de autoritățile militare pe un teritoriu ocupat în timp de război, fie ca parte a armatei, care se ocupă cu organizarea, întreținerea, completarea și mobilizarea forțelor armate, precum și elaborarea regulilor specifice pentru aplicarea în armată a legislației și actelor normative. Practic, administrația militară, ca activitate de executare concretă a legilor țării în domeniul militar, se realizează de către Ministerul Apărării Naționale, ca organ central al administrației publice, prin organele sale de specialitate și structurile deconcentrate și/sau descentralizate în teritoriu.

Există mai multe definiții ale conceptului de *criză*, însă toate au câteva caracteristici comune, și anume: *reprezintă un moment critic; se declanșează brusc, prin schimbarea rapidă și brutală a unei stări; se manifestă prin dificultăți; constituie un moment periculos, o situație gravă, ce induce o perioadă de tensiune*. Criza, din perspectivă sociologică, constituie o „perioadă în dinamica unui sistem caracterizată prin acumularea accentuată a dificultăților, izbucnirea conflictuală a tensiunilor, fapt care face dificilă funcționarea normală, declanșându-se puternice presiuni spre schimbare⁵. Ea reprezintă manifestarea unor dificultăți temporare sau cronice ale modului de organizare a unui sistem, exprimând incapacitatea acestuia de a funcționa în modalitatea existentă. La nivelul societății, o situație de criză poate fi generată de cauze interne, endogene sau externe, exogene. Cauzele interne pot consta în: apariția și manifestarea unor disfuncționalități sociale, economice, politice și de mediu; producerea unor catastrofe naturale sau create de

⁴ Eugen Bădălan, **op.cit.**, București, Editura Militară, 2005, pp. 95-110.

⁵ Cătălin Zamfir, Lazăr Vlăsceanu (coordonatori), **Dicționar de sociologie**, București, Babel, 1998, p. 144.

om; managementul defectuos al guvernanților, la nivel local sau național, în gestionarea activităților sociale, economice, politice, culturale, militare, de mediu. Cauzele externe sunt, de regulă, imprevizibile, dificil de evitat, putând fi extrem de diverse: *conjuncturi potrivnice de piață; catastrofe: inundații, cutremure, epidemii, războaie convenționale și neconvenționale, atentate teroriste etc.; schimbări legislative și/sau instituționale – impuse de necesitatea armonizării lor cu cele din Uniunea Europeană sau de pe plan internațional - care pot afecta unele domenii de activitate din societatea românească; campanii ostile împotriva României duse prin diverse medii de comunicare*.

În general, criza poate fi reprezentată ca un eveniment care alterează dintr-o dată funcționarea unei organizații (colectivități, întreprinderi, instituții, organizații etc.), provoacă impacturi la diferite niveluri (financiar, juridic, economic, social, politic) și care, prin răsunetul mediatic, aduce atingere imaginii/încrederii în colectivitate, într-unul din organismele asociate.

Prin urmare, în sensul cel mai larg al termenului, *criza* se poate defini ca o situație de anormalitate în care sunt amenințate sau perturbate semnificativ valorile fundamentale, echilibrul și stabilitatea politică, economică și socială a țării, drepturile și libertățile fundamentale ale cetățenilor, valorile materiale și culturale, mediul înconjurător, interesele și obiectivele statului român, precum și îndeplinirea obligațiilor internaționale ale acestuia⁶.

⁶ Vezi: Dr. Constantin Moștoflei, *Criza și urgența. Delimitări conceptuale și corelații*, în volumul „**Stabilitate și securitate regională**”, Sesiunea de comunicări științifice cu participare internațională, 09-10 aprilie 2009, București, Editura UNAp, 2009, vol.3. pp.231-233, gl.dr. Mircea Mureșan, gl. bg. (r) Gheoghe Văduva (coordonatori), **Criza, conflictul, războiul**, vol. I, București, UNAp, 2007, pp.162-163.

Situația de criză ar putea fi definită ca existența și manifestarea unui ansamblu de elemente disfuncționale de natură socială, economică, politică, militară, de mediu sau psihosocială, generate din cauze interne și/sau externe, ce afectează, în totalitate sau parțial, pe o perioadă scurtă sau mai îndelungată de timp, viața și activitatea unei țări, în calitatea sa de comunitate umană, sau numai a unor regiuni ale acesteia. În ceea ce privește caracteristica crizelor, ele debutează mereu printr-o urgență și nu prezintă în mod necesar o amenințare gravă pentru viața umană sau bunurile cetățenilor.

Conducerea reprezintă „un ansamblu de funcții și procese, constând în informare și decizie, organizare și participare, previziune și control, procese menite să imprime o anumită calitate socialului transpusă în funcționarea lui precisă operativă, eficientă”⁷. Altfel spus, conducerea este activitatea umană orientată spre atingerea obiectivelor și scopului unei instituții, organizații sau comunități urbane și/sau rurale.

Conducerea în domeniul apărării și securității naționale, precum și al apărării și securității colective îmbracă diverse forme, pe de o parte, și se exercită de structuri diferite, ca natură, pe de altă parte. Astfel, vom întâlni atât la pace, cât și în situații de criză sau război următoarele forme de conducere a activităților circumscrise apărării și securității naționale/colective:

❖ **conducerea politică.** Aceasta, în domeniul menționat, va fi asigurată de către **Autoritatea Națională de Comandă**, reprezentată de Parlament, Președintele României, Consiliul Suprem de Apărare a Țării și Guvernul României, în subordinea căruia funcționează **Ministerul Apărării Naționale**, ca organ de specialitate prin care este condusă activitatea în domeniul apărării naționale⁸;

⁷ **Dicționar de psihologie socială**, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1981, p. 59.

⁸ Vezi Anexa nr. 3.

❖ **conducerea militară.** Acest tip de conducere privește structura de forțe a Armatei României și se va realiza la **nivelurile strategic, operativ și tactic în domeniile operațional și administrativ**⁹. Conducerea militară *la nivel strategic* se va realiza **în timp de pace și în situații de criză** de către **Statul Major General**, atât în domeniul **operațional**, cât și în domeniul **administrativ**¹⁰. *Conducerea operațională* se va exercita **la pace și în situații de criză** de către **șeful Statului Major General**, prin **Centrul de Planificare și Conducere Strategică**, structura specializată a Statului Major General prin care se asigură planificarea și conducerea acțiunilor militare. La nivelul Centrului de Planificare și Conducere Strategică funcționează permanent, în timp de pace și în situații de criză, **Centrul Național Militar de Comandă**, prin intermediul căruia se monitorizează permanent acțiunile desfășurate în Armata României și se asigură informarea oportună a factorilor de decizie.

La instituirea „**stării de asediu**”, **Statul Major General**, prin **Centrul Național Militar de Comandă**, va emite **Directiva Strategică** și, potrivit competențelor, răspunderilor și atribuțiilor ce-i revin, **va executa conducerea acțiunilor militare la nivel strategic în situații de criză majoră și pe timp de război**.

❖ **conducerea administrativă.** Aceasta reprezintă ansamblul activităților umane, individuale sau de grup, prin care sistemele birocratice ce deservește aparatul guvernamental îi pun în aplicare politicile și veghează la transpunerea în viață a normelor și valorilor promovate de acesta. În consens cu titlul prezentului studiu, conducerea administrativă, în situații de

⁹ Vezi Anexa nr. 4.

¹⁰ **Strategia de transformare a Armatei României**, http://www.mapn.ro/documente_cheie/strategie_transformare.doc. pp. 10-11.

criză sau război, este exercitată de către armată, la nivel local și/sau național, potrivit prevederilor legislației românești.

La nivel strategic, aceasta se va realiza de către Statul Major General prin Centrul de Transformare și Statele Majore ale Categoriilor de Forțe ale Armatei, atât **în timp pace, cât și în situații de criză și la război.**

Normalitatea, din punct de vedere sociologic, poate fi definită în două moduri, și anume: 1) stare a unui sistem de conformitate cu un ansamblu de valori și norme pe care el însuși sau un subiect evaluator din exterior le-a formulat; 2) stare a unui sistem de conformitate cu o serie de parametri funcționali considerați normali, dezirabili, funcționare satisfăcătoare¹¹. Normalitatea la nivelul unei comunități umane de tipul statului național înseamnă deci acea stare în care toate componentele societății își trăiesc viața și își desfășoară activitatea specifică în consens cu valorile, normele și regulile promovate oficial de conducerea administrativă a țării. Cu alte cuvinte, în acest din urmă caz, normalitatea este acea stare ce implică absența oricăror disfuncționalități majore în sectoarele vieții și activității societății care, prin tot ceea ce întreprind pun în aplicare politicile, valorile și normele guvernamentale.

Situația de război se poate defini ca existența și manifestarea unui ansamblu de elemente disfuncționale de natură politică și militară, generate din cauze interne și/sau externe, ce afectează, în totalitate sau parțial, pe o perioadă scurtă sau mai îndelungată de timp, viața și activitatea unei țări, în calitatea sa de comunitate umană. În acest caz, de regulă, disfuncționalitățile iau amploare și se manifestă cu o puternică intensitate datorită efectelor generate de conflictul armat, derulat fie în interiorul statului ca război civil, fie pe plan extern ca război cu alt stat sau cu o alianță/coaliție politico-militară. Indiferent însă de forma luată de situația de război,

¹¹ Cătălin Zamfir, Lazăr Vlăsceanu (coordonatori), **Dicționar de sociologie**, București, Babel, 1998, p.388.

aceasta reprezintă o încălcare brutală a valorilor și normelor promovate de către guvernanți și un obstacol serios în aplicarea politicilor acestora, dar și o periclitare severă a securității umane a cetățenilor. O situație de război comportă în mod normal următoarele elemente specifice: *teatru de operații, lupte vizibile, o armată mai mult sau mai puțin permanentă ce controlează un teritoriu, combatanți*. Implicat, situația de război reclamă administrație militară fie la nivelul întregii țări, fie numai în unele unități administrativ-teritoriale, stabilite printr-un act juridic special.

Răspunsul guvernanților la situația de criză și de război este sau ar trebui să fie întotdeauna cel permis de legislația națională și internațională în vigoare, oportun, flexibil, responsabil și eficace.

Potrivit legii în materie, *starea de urgență și starea de asediu* privesc situații de criză ce impun măsuri excepționale care se instituie în cazuri determinate de apariția unor pericole grave la adresa apărării țării și securității naționale, a democrației constituționale ori pentru prevenirea, limitarea sau înlăturarea urmărilor unor dezastre¹².

O *urgență* este o situație anormală care cere luarea de măsuri rapide dincolo de procedurile normale pentru a limita daunele persoanelor, bunurilor sau mediului. Altfel spus, urgența este o noțiune ce trimite la o necesitate imediată, la o reactivitate la evenimente¹³.

Starea de urgență este definită ca „ansamblul de măsuri excepționale de natură politică, economică și de ordine publică aplicabile pe întreg teritoriul țării sau în unele unități administrativ-teritoriale. Ea se instituie în următoarele situații:

¹² *Legea nr.453/2004 privind regimul stării de asediu și regimul stării de urgență*, art. 1; M.O. nr.1052/2004.

¹³ *Compte rendu de la première séance de travail du groupe sur le thème de l'urgence*,

http://www.yvelines.fr/actionso/schema/documents/EF170102_URG.doc.

a) existența unor pericole grave actuale sau iminente privind securitatea națională ori funcționarea democrației constituționale; b) iminența producerii ori producerea unor calamități care fac necesară prevenirea, limitarea sau înlăturarea, după caz, a urmărilor unor dezastre¹⁴.”

Starea de asediu, potrivit legii citate, reprezintă ansamblul de măsuri excepționale de natură politică, militară, economică, socială și de altă natură aplicabile pe întreg teritoriul țării ori în unele unități administrativ-teritoriale, instituite pentru adaptarea capacității de apărare a țării la pericole grave, actuale sau iminente, care amenință suveranitatea, independența, unitatea sau integritatea teritorială a statului.

Starea de război reprezintă un regim juridic de excepție, care se aplică pe întregul teritoriu al unui stat în caz de agresiune armată împotriva sa¹⁵. În prezent, se cere avut în vedere dublul statut al României de stat membru al Organizației Tratatului Atlanticului de Nord și al Uniunii Europene atunci când se instituie starea de război luând în calcul și agresiunea asupra teritoriului altor state membre ale alianțelor și coalițiilor din care țara noastră face parte.

În esență, pe plan juridic, starea de război semnifică: restrângerea exercițiului unor drepturi și libertăți, transferul unor atribuții de la autoritățile civile la cele militare, lărgirea competenței tribunalelor militare și dispunerea unor măsuri legate strâns de îndeplinirea misiunilor încredințate armatei.

1.2. Corelația dintre starea de urgență/asediu și situația de criză/război

Maniera de derulare a evenimentelor (criză, urgență), gradul de implicare al armatei în soluționarea lor și a altor

¹⁴ Legea nr.453 /2004, art.2.

¹⁵Regimul Juridic al Stării de Război, http://facultate.regielive.ro/proiecte/drept/regimul_juridic_al_starii_de_razboi-35825.html

structuri cu atribuții în situații de criză și de război, ca și mobilizarea principalelor resurse umane și materiale pentru ieșirea relativ rapidă din acestea evidențiază existența unei corelații strânse între starea de urgență/starea de asediu și situația de criză și de război. Această legătură se poate face observabilă printr-un proces de analiză a ceea ce înseamnă și cum sunt percepute și reprezentate social atât starea de urgență/starea de asediu cât și situația de criză/situația de război.

În opinia noastră, **starea de urgență** se cere percepută și reprezentată, în plus față de definirea sa anterioară, ca:

1) *perioadă de timp*, recunoscută oficial, ca fiind dominată de disfuncționalități majore de ordin social, politic, economic și de mediu, acestea din urmă manifestându-se individual sau în diferite combinații. De regulă, disfuncționalitățile ivite în timpul stării de urgență sunt interdependente și interschimbabile în ceea ce privește poziția și rolul jucat în evoluția respectivei stări. Astfel, la un moment dat, una dintre disfuncționalități este dominantă în raport cu celelalte care sunt periferice sau dominate. De exemplu, în cazul unei catastrofe naturale - cutremur devastator de pământ, inundații, căderi masive de zăpadă, alunecări de teren, incendii etc. – acest tip de eveniment este dominant, el atrăgând după sine apariția și manifestarea unor distorsiuni, perturbații, erori etc. în domeniul social, economic, politic;

2) *activitate voluntară și conștientă* a celor desemnați prin lege să acționeze pentru ieșirea din situația de anormalitate și revenirea rapidă la normalitate. Aici, este vorba atât de instituțiile statului cu competențe în materie de apărare și securitate, cât și de cetățenii țării și sectorul privat, îndeosebi din economie și societățile militare private de pază și protecție. Acestea din urmă se cuvin luate în calcul în situație de criză sau de război, întrucât dispun de personal calificat superior în domeniul depășirii cu succes a situațiilor de anormalitate

generate de situațiile la care ne referim, pe de o parte, și dispun de o organizare și o dotare materială adecvată scopurilor urmărite, pe de altă parte;

3) *modalitate de răspuns concretă și concertată, legitimă și legală a comunității umane* la apariția și manifestarea unei situații de criză datorate unei game largi de surse: catastrofe naturale și/sau provocate de om, voluntar sau involuntar; conflict social ce a luat forme violente, de exemplu, revoltă; instabilitate politică cauzată de insuccesul partidelor politice de a constitui sau menține la putere un guvern; dificultăți economice semnificative, caracterizate prin creșterea șomajului, scăderea nivelului de trai, diminuarea ritmului de creștere economică. *O situație de urgență ar putea să se transforme în criză atunci când este percepută ca nefiind stăpânită de guvern, iar din perspectiva psihosocială poate degenera în situație de criză.*

Ca și stării de urgență, stării de asediu i se pot da și alte înțelesuri și semnificații cu scopul vădit de a o face mai explicită, mai persuasivă și mai angajantă pentru toate instituțiile statului cu competențe în domeniu și pentru toți cetățenii țării. În acest context, **starea de asediu** se cere văzută suplimentar față de cele afirmate la punctul 1.1. și ca:

1) *perioadă de timp* în care coeziunea socială, consensul național, climatul psihosocial, la nivel local și național, conformitatea tuturor locuitorilor țării la normele din legi și cutume, ca și moralul acestora se impun a fi la cele mai înalte cote. Este absolut necesar ca aceste caracteristici psihosociale ale societății românești să fie puternice, întrucât starea de asediu, pe toată durata sa, presupune ca întreaga populație să accepte, voluntar, conștient și responsabil, o serie de privațiuni și limitări ale drepturilor sale menite a facilita ansamblul coerent și concertat de măsuri excepționale adoptate de către cei în drept pentru a face posibil ca apărarea țării să funcționeze

optim, eficace și flexibil în raport cu riscurile și amenințările de securitate la adresa statului român și a cetățenilor săi;

2) *activitate umană cu dublu statut:*

a) de prevenire a unor riscuri și amenințări de securitate prin adaptarea capacității de apărare a țării la pericole grave, actuale sau iminente, care ținesc suveranitatea, independența, unitatea sau integritatea teritorială a statului;

b) de derulare concretă a acțiunilor menite să asigure păstrarea trăsăturilor fundamentale ale României - suveranitatea, independența, unitatea sau integritatea teritorială a statului;

3) *manieră concretă de răspuns* a unui stat pericolelor și amenințărilor de securitate venite atât din interiorul, cât și din exteriorul său. Acest răspuns se dorește a fi:

- multidimensional, adică, pe toate planurile vieții și activității umane - social, economic, politic, militar, de mediu, psihosocial;

- coerent și concertat, atât la nivel național, cât și local;

- excepțional, în ceea ce privește natura măsurilor adoptate, pe de o parte, și implicarea tuturor instituțiilor statului cu competențe în domeniu, ca și a tuturor cetățenilor țării, atât individual, cât și ca membri ai unor organizații politice sau ale societății civile, pe de altă parte;

- complet, adică, cuprinderea tuturor sectoarelor vieții și activității societății;

- complex, în sensul adoptării unui ansamblu de măsuri sociale, economice, militare, politice, psihosociale pe întreg teritoriul țării, la nevoie, ori numai în unitățile administrativ-teritoriale afectate direct de riscurile și amenințările de securitate;

- neîntrerupt pe toată perioada stării de asediu;

- legal (se întemeiază pe prevederile unor acte normative: hotărâri de guvern legale);

- legitim (izvorăște din necesitatea fiecărui stat de a-și prezerva valorile și interesele naționale, ca și din obligația morală a fiecărui cetățean de a participa activ la apărarea țării);

- nediscriminatoriu, în sensul că privește atât instituțiile statului, organizațiile politice, economice și de altă natură, cât și pe toți locuitorii, în calitatea lor de cetățeni ai țării.

În același timp, starea de asediu presupune o redistribuire a competențelor de conducere a armatei pe întreg teritoriul național sau numai în unele unități administrativ-teritoriale.

Dacă *starea de urgență* se instituie pentru ca cei în drept să dea un răspuns adecvat apariției și manifestării unor disfuncționalități majore de natură socială, economică, politică, militară și de mediu pe întreg teritoriul țării sau doar în unele unități administrativ-teritoriale ale acesteia, *starea de asediu* este acea activitate conștientă, concertată, complexă și pluridimensională ce urmărește adaptarea capacității de apărare a țării la pericole și amenințări grave, care, materializate, atentează la caracteristicile fundamentale ale statului – independență, suveranitate, unitate și integritate teritorială -, la valorile și tradițiile naționale, precum și la securitatea personală a locuitorilor săi.

Ambele stări se instituie potrivit legii în materie, fie la nivelul întregii țări, fie doar în unele unități administrativ-teritoriale. Prin urmare, „intrarea” în oricare dintre ele este obligatorie atât pentru instituțiile statului, organizații politice, economice, umanitare sau de altă natură, cât și pentru toți cetățenii țării. Altfel spus, conformarea tuturor – instituții, organizații, persoane - la normele și regulile legii în materie nu este benevolă, ci obligatorie, iar cei care nu se supun voluntar și conștient acestor prevederi legale vor fi sancționați.

Din succinta prezentare a celor *două stări* –starea de urgență și starea de asediu -, precum și a *situației de criză/război* rezultă că acestea, atât ca activități umane, cât și ca fenomene complexe, se află într-o strânsă corelație. De fapt, ele sunt activități și fenomene interdependente ce interacționează

permanent și se răsfrâng puternic asupra realizării conducerii administrative a armatei în situație de criză și de război.

În vederea înțelegerii sensului și naturii conducerii administrative a armatei în cele două situații, adică de criză sau război, opinăm că aceasta ar trebui analizată pe *două paliere*.

Primul se referă la *conducerea armatei de către societatea* în care aceasta ființează. Aici este vorba de calitatea instituției militare de subsistem social al sistemului social general. Așa cum societatea are instituții create pentru a conduce întreaga sa viață și activitate pe toate dimensiunile – de la cea socială la cea de mediu –, la fel, ea dispune și pentru domeniul militar de instrumentele de conducere a acestuia în mod permanent și în orice condiții. În acest sens, potrivit Constituției țării¹⁶, „armata este subordonată exclusiv voinței poporului” ceea ce, în opinia noastră, înseamnă că, practic, va fi condusă de instituțiile care, prin modul în care se constituie, reprezintă voința populară, adică Parlamentul, Președintele și Guvernul țării. **La rândul lor, acestea din urmă își constituie**, potrivit legilor în vigoare referitoare la structura sistemului național de apărare, pregătirea populației, a economiei și a teritoriului pentru apărare, rolul Ministerului Apărării Naționale, situațiile de urgență și de asediu, **organisme de conducere adecvate**.

Al doilea palier privește *statutul și rolul armatei în realizarea actului de conducere administrativă* a întregului teritoriu național sau numai a unor unități administrativ-teritoriale în situații de criză și de război, în consens cu instituirea stării de urgență sau de asediu, potrivit legilor în vigoare. Desigur, înfăptuirea actului de conducere în această situație ar presupune, în opinia noastră, realizarea de către cei în drept a două lucruri și anume: 1) corelarea printr-un act normativ a stării de urgență și a stării de asediu cu situațiile de criză și de război; 2) definirea stării de război, de asemenea,

¹⁶ **Constituția României**, M.Of., București, 2003, art. 118.

printr-un act normativ, așa cum există, în prezent, pentru starea de urgență și starea de asediu. Realizarea acestor două aspecte deosebit de importante ar permite o mai bună intrare în rol a structurilor militare în asemenea situații ce definesc anormalitatea în viața unui stat; 3) în definirea stării de război, printr-un act normativ, ar fi necesar să se facă referire la dublul statut al României ca membră a NATO și a Uniunii Europene. Aceasta deoarece potrivit statutului actual, România are o serie de obligații și responsabilități atât în situații de criză cât și de război ce afectează statele membre ale celor două organizații amintite. În plus, statul român se implică activ și în cazul unor urgențe umanitare în afara frontierelor naționale, fie împreună cu structuri NATO sau ale UE, fie în mod independent și individual, dar întotdeauna sub egida ONU.

În prezent, atât Constituția țării, cât și legile referitoare la apărarea națională definesc sintetic statutul și rolurile ce revin armatei pentru garantarea suveranității, a independenței și a unității statului, a integrității teritoriale a țării și a democrației constituționale. De asemenea, aceste acte juridice stabilesc obligativitatea tuturor instituțiilor statului și a cetățenilor săi, a sectorului privat din economie de a participa activ la apărarea țării în situații de criză și de război. Legile în vigoare fac, totodată, referiri concrete atât la sarcinile și obligațiile armatei, cât și la modalitatea prin care aceasta cooperează cu organele administrației publice centrale și locale pe timp de pace, în condițiile instituirii stării de urgență sau a stării de asediu.

Faptul că legislația românească conține acte normative ce reglementează activitatea armatei - de la natura și conținutul misiunilor ce îi revin până la modalitatea de cooperare și colaborare cu alte instituții publice, precum și cu sectorul privat, în situații complexe, cum sunt cele de criză și de război, conferă un cadru juridic adecvat acțiunii membrilor acesteia. De aceea, exercitarea administrației publice în domeniul militar, precum și conducerea acțiunilor militare se realizează în cadrul juridic

asigurat de prevederile constituționale și legislative care reglementează conducerea politico-militară și militară în România. În conformitate cu acestea, conducerea sistemului național de apărare este un atribut exclusiv și inalienabil al autorităților constituționale: Parlamentul, Președintele României, Guvernul, Consiliul Suprem de Apărare a Țării, ministerele și alte autorități ale administrației publice cu atribuții în domeniul apărării naționale. Toate acestea desemnează Autoritatea Națională de Comandă în interiorul căreia fiecare își exercită competențele, răspunderile și atribuțiile în domeniul apărării naționale, stipulate în Constituția României și în legile care stau la baza organizării și funcționării fiecărei instituții în parte.

Practic, administrația militară, ca activitate de executare concretă a legilor țării în domeniul militar, se realizează de către Ministerul Apărării Naționale, ca organ central al administrației publice. În acest ansamblu, Ministerul Apărării Naționale exercită administrația militară prin organele sale de specialitate și prin structurile deconcentrate și/sau descentralizate în teritoriu¹⁷. Ministerul Apărării Naționale este format din structuri centrale, structuri și forțe subordonate acestora. El este cel care organizează executarea legilor, le pune în practică, și prestează serviciile publice prin care se satisface un interes general al cetățenilor și anume apărarea națională și prin aceasta securitatea lor. Pentru înțelegerea corectă și în strictă conformitate cu legislația în materie, în mod obligatoriu, se impune să se aibă în vedere că există diferențe între statutul și rolul instituției militare la pace, în situație de criză și în situație de război.

Pe timp de pace, în situații de criză și la război, Statul Major General (SMG) poate conduce acțiuni militare altele decât războiul. În acest caz, SMG emite și înfăptuiește acte și fapte de comandament.

¹⁷ **Legea nr 346/2006 privind organizarea și funcționarea Ministerului Apărării Naționale**, Monitorul Oficial, Partea I nr. 654 din 28/07/2006.

Capitolul 2.

Conducerea administrativă a armatei în situații de criză/război și gestionarea stării de urgență/stării de asediu

2.1. Caracterizarea generală a situațiilor de criză și a urgențelor

Cuvintele „urgență” și „criză” sunt adesea folosite de o manieră interschimbabilă în mass-media și chiar în cadrul instituțiilor guvernamentale. Totuși, este necesar să se facă o distincție între urgențe și crize din punctul de vedere al funcției publice.

O *urgență* este o situație anormală, care cere luarea de măsuri rapide dincolo de procedurile normale, pentru a limita daunele ce se pot produce persoanelor, bunurilor sau mediului. O *criză* este o situație ce aduce atingere într-un fel conveniențelor, tradițiilor sau valorilor, securității sau protecției publicului ori integrității guvernului.

Situația de urgență și crizele împărtășesc numeroase caracteristici din perspectiva gestionării lor. Astfel, ambele impun **un comportament proactiv** din partea instituțiilor cu competențe în domeniu și necesitatea de a asigura o **vastă coordonare la nivelul operațiunilor și comunicațiilor**.

Gestionarea situațiilor de urgență va ataca consecințele unei probleme ce poate rezulta, de exemplu, dintr-un dezastru natural sau dintr-unul provocat prin acțiune umană. Obiectivul comunicărilor de urgență va consta în asigurarea unui flux neîntrerupt de informații audiențelor afectate și minimalizarea sentimentului de teamă sau anxietatea nedorită. *O situație de urgență ar putea să se transforme în criză atunci când ea este percepută ca nefiind stăpânită de guvern sau de o altă autoritate investită legal cu gestionarea sa.*

În ceea ce privește crizele, ele debutează mereu printr-o urgență și nu prezintă în mod necesar o amenințare gravă pentru viața umană sau bunuri. Ele pot să aducă atingere

specifică disfuncționalităților identificate în politicile, în reglementările sau programele guvernamentale.

Trebuie să se înțeleagă că, în contextul administrației publice, crizele sunt larg bazate pe percepția unei probleme reale sau imaginare. De regulă, o situație degenerează în criză când mass-media, Parlamentul sau grupurile de interese puternice sau demne de încredere le desemnează astfel. În definitiv, o criză survine: *1) atunci când atitudinea guvernului pare prea opresivă, interesată, discriminatorie sau neprevăzută. De exemplu, măsura adoptată de Parlament (în octombrie 2008) privind creșterea cu 50% a salariilor profesorilor a generat un val de proteste din partea altor categorii de salariați bugetari; 2) atunci când se consideră că guvernul nu face destul și nu se implică suficient pentru a gestiona adecvat criza respectivă.*

Tabelul 1. Caracteristici ale gestionării situațiilor de urgență și a crizelor

Tip de intervenție	Cauze posibile	Exemple	Caracteristici
Gestionarea situațiilor de urgență	Catastrofe naturale Dezastre provocate de acțiunea umană Epidemie Accidente Terorism Război Sabotaj Disfuncționalități în sistemul informatic	Inundații în unele zone ale țării	Se atacă urmările situației; se evaluează pagubele; se stabilesc măsurile concrete de sprijin a populației afectate de inundații.

	Perturbarea serviciilor pentru cetățeni		
Gestionarea crizei	<p>Erori de apreciere (politice/funcționari)</p> <p>Lacune în gestionarea politicilor, programelor, reglementărilor</p> <p>Revolte urbane</p> <p>Lacune în gestionarea situației de urgență</p>	Atragerea optimă a fondurilor de finanțare UE	Sprijin concret populației în întocmirea de proiecte eligibile

Gestionarea crizelor și a urgențelor este absolut necesară, pentru că ele au un impact negativ asupra funcționării normale a întregii societăți. Aceasta deoarece ele se caracterizează prin următoarele trăsături:

a) Crizele și urgențele sunt inevitabile și au tendința să se prolifereze și să se complice:

➤ Crizele și urgențele survin tot timpul și sunt inerente tuturor marilor organizații. Experiența ne-a învățat că nu este vorba de a ști dacă un organism va fi confruntat cu o criză sau o urgență majoră, ci în cât timp se va produce, ce amploarea va avea și cum ar putea fi pregătit organismul. De mai bine de 20 de ani, organizațiile publice și private s-au dotat cu tehnologie de vârf pentru a-și susține sistemele de comunicații, de informare și de prestare de servicii. Aceasta a antrenat complicarea și sistematizarea gestionării crizelor și situațiilor de urgență. Când sistemele unei organizații se opresc, practic, suntem ținuți prizonieri. Astăzi mai mult ca niciodată, o catastrofă poate veni

să bulverseze echilibrul precar al unei organizații și să o precipite pe o pantă glisantă.

b) Crizele și urgențele pot fi gestionate, dar este necesar să fie mai bine pregătite atât persoanele cât și instituțiile abilitate prin lege să intervină în asemenea situații:

➤ Crizele și urgențele sunt diferite de intervențiile rutiniere. În timp de criză și de urgență, conducătorii (comandanții și șefii militari, în armată) și personalul lor trebuie adesea să efectueze sarcini noi și puțin familiare. Toate procedurile, prioritățile, diviziunea muncii și resursele se văd alterate. În plus, crizele și urgențele implică în general o colaborare strânsă între diferite organisme cu care ele nu interacționează în mod normal. Atunci când o instituție este în focul acțiunii, există foarte puțin timp pentru a negocia anume cine va avea responsabilitatea de a gestiona criza sau urgența. De aceea, ca oricare altă provocare în materie de gestionare, crizele și urgențele trebuie anticipate și pregătite, cel puțin de o manieră generală, adică trebuie să se cunoască distribuția pe instituții și membrii acestora asupra responsabilităților și procedurilor curente de urmat în caz de criză sau urgență. Experiența demonstrează că urgențele și crizele sunt gestionate mult mai eficace dacă o instituție este bine pregătită în acest domeniu.

➤ Gestionarea crizelor și urgențelor privește, totodată, forțele și limitele instituțiilor ce învață și faptul de a accepta că acestea trebuie să atace punctele lor slabe pentru a deveni mai puțin vulnerabile. Organizațiile/instituțiile trebuie, de asemenea, să aibă în vedere neprevăzutul pentru a ieși din procesele mentale curente și să prevină de o manieră adecvată situațiile negative. Exemplul care vine cel mai adesea în minte, considerat de un mare număr de analiști ca punctul de plecare al gestionării crizelor contemporane, este cel al societății Johnson & Johnson când ea a trebuit să reacționeze la decesele legate de

Tylenol din toamna anului 1982¹⁸. În epocă, această formă de violare a produselor era inimaginabilă. Întreprinderea de atunci a modificat ambalajele sale și modul de producție. Felul în care Johnson & Johnson – cinstit, onest și cu grijă de a asigura securitatea clienților săi – a devenit o referință în materie de eficacitate în gestionarea crizelor și un caz adesea citat în textele asupra gestionării. Una dintre consecințele evenimentelor de negândit de la 11 septembrie 2001 este că suntem mult mai pregătiți să avem în vedere amenințările organizaționale care, înainte, ar fi părut inimaginabile.

c) Crizele și urgențele fac parte din responsabilitățile instituțiilor abilitate ale statului și ale personalului acestora:

➤ Crizele și urgențele fac parte integrantă din responsabilitățile gestionarilor funcției publice. Orice minister, sau orice conducere a unui minister, poate fi chemată să gestioneze o criză și/sau o urgență. O situație de criză sau urgență se poate agrava considerabil dacă se pare că, chiar pentru un scurt moment, confuzia domnește în cadrul organismului sau că nimeni nu este la comandă. O criză sau o urgență majoră conduce instituția/organizația la intersecție de drumuri. Credibilitatea unei organizații/instituții și chiar a conducerii acesteia pot fi în joc dacă cei în drept nu sunt nepregătiți și nu gestionează corect criza sau urgența. Totuși, dacă criza sau urgența este gestionată adecvat, repercusiunile pot fi în mod extrem pozitive pentru organizația/instituția respectivă.

¹⁸ *La gestion des crises et des situations d'urgence: Un guide pour les gestionnaires de la Fonction publique du Canada*, http://www.cspsefpc.gc.ca/Research/publications/html/p117/7_f.html, p. 5.

2.2. Procesul gestionării situațiilor de criză și a urgențelor

Plecând de la aceste caracteristici ale crizelor și urgențelor, gestionarea lor este una de tip procesual. Altfel spus, gestionarea crizelor sau urgențelor este un proces integrat, ce cuprinde patru etape: *atenuarea, pregătirea, intervenția și restabilirea*. Procesul pune în lumină tendința actuală, ce vizează să favorizeze un nivel ridicat și continuu de reducere a riscurilor (*atenuarea*) și a capacității de intervenție în cadrul organizației (*pregătirea*). Persoanele și instituțiile implicate în gestionarea crizelor și urgențelor sunt chemate să acționeze oportun și eficace asupra principalelor activități prevăzute pentru fiecare etapă a procesului.

Aceasta înglobează acțiunile ce privesc reducerea consecințelor unei urgențe sau crize. Activitățile de atenuare vizează în principal să identifice și să anticipeze cel mai bine riscurile de crize sau urgențe. Ele permit organizației/instituției să identifice punctele sale vulnerabile și să acționeze de o manieră proactivă asupra acestora din urmă.

În principal, activitățile din **etapa de atenuare** a urgențelor și crizelor constau în:

- ❖ Efectuarea unei verificări (identificare de riscuri și de situații critice);
- ❖ Evaluarea riscurilor (indice de probabilitate în ordinea importanței);
- ❖ Examinarea celor mai rele cazuri (analiză de scenarii posibile);
- ❖ Studiarea situațiilor anterioare (examen retrospectiv al crizelor sau urgențelor anterioare);
- ❖ Previziunile experților (identificarea expertizei primite pentru crizele sau urgențele probabile);
- ❖ Stabilirea mecanismelor de supraveghere continuă.

Trebuie convenit că o prevenire completă a crizelor și urgențelor nu este posibilă. Nu este mai puțin adevărat că

eforturile continue de anticipare cresc mult șansele de evitare a consecințelor unei crize sau urgențe. Activitățile de atenuare rămân totuși esențiale pentru orientarea și inițierea activităților etapei de pregătire.

În esență, **etapa de pregătire include** acțiunile inițiate de cei în drept pentru a se pregăti să intervină eficace în timpul unei crize sau urgențe. În mod concret, activitățile de pregătire vizează: *planificarea operațiunilor și comunicațiilor; constituirea echipei de intervenție; desemnarea partenerilor; stabilirea sistemelor; elaborarea și verificarea planurilor.*

a) *Planificarea (operațiuni și comunicații).* Gestionarea crizelor și situațiilor de urgență necesită dezvoltarea a două tipuri de planuri: planul operațional și planul de comunicare. Planul operațional este documentul-cadru ce vizează să reunească toate informațiile de care comandanții/șefii vor avea nevoie pentru a interveni eficace în timpul crizei sau urgenței. Cu alte cuvinte, acest plan de gestionare vine să dea marile direcții de urmat. Concepând planul, trebuie să se păstreze în minte că nu se impune să fie prea lung și complicat. Când o criză sau o urgență lovește și când tensiunea este la cel mai înalt nivel, nu este timp de pierdut să se consulte un plan voluminos plin de descrieri narative. Scopul este să se constituie un document concis care va cuprinde informațiile pertinente privind gestionarea crizei sau urgenței. Un plan operațional ar trebui să cuprindă elementele următoare:

- Definiția crizelor și urgențelor acoperite în plan;
- Structurile ierarhice (de ex., echipa de gestionare, primul organism responsabil, raporturile cu alte ministere sau agenții, administrația centrală etc.);
- Politicile și procedurile administrative pentru a activa planul și a facilita luarea deciziei;
- Instalații (centre de operațiuni și nevoi logistice).

Planul de comunicare ar trebui să meargă în pereche cu planul general al operațiunilor. Planul de comunicare furnizează ghidurile strategice și tactice necesare înainte, în timpul și după criză sau urgențe. El va permite tuturor celor care intervin să aibă aceleași repere și reacții pe durata intervenției. Planul de comunicare va determina, de asemenea, purtătorii de cuvânt desemnați, auditoriul țintă, instalațiile și nevoile de formare.

b) *Constituirea echipei de intervenție.* Echipa de intervenție adună angajații din organizații/instituții care vor fi chemați în eventualitatea gestionării unei crize sau urgențe. În general, o asemenea echipă este formată plecând de la persoanele cheie din organizație, ținând seama de specialitățile și expertizele lor. Aceste echipe pot fi încadrate printr-o definire a rolurilor și responsabilităților fiecăruia dintre membri ca și o definire a puterilor ce pot fi exercitate prin echipă.

c) *Desemnarea partenerilor.* Aceasta implică stabilirea de contacte între ministerul responsabil și organismele care-l vor sprijini pe durata intervenției. Este oportun pentru ministerul responsabil să împărtășească în prealabil programul său de intervenție și de armonizare cu organismele partenere. Relațiile și înțelegerile stabilite cu partenerii înaintea crizelor sau urgențelor ar putea ajuta la facilitarea coordonării intervenției.

e) *Stabilirea sistemelor.* Sistemul implică ansamblul resurselor ce vor fi necesare pentru a asigura buna funcționare a operațiunilor relative la intervenție. Sistemele înglobează infrastructura, tehnologiile și resursele umane. Absența sau insuficiența unuia dintre aceste elemente poate să contribuie la paralizarea acțiunii echipei de intervenție. Astfel, trebuie să se asigure de disponibilitatea resurselor și a funcționării materialului în prealabil. Iată câteva exemple de resurse impuse pentru o intervenție:

- Instalațiile (centru de gestionare a crizelor sau a situațiilor de urgență);
- Material de comunicare (linii telefonice, teleco-piatoare, telefoane mobile, rețele informatice, teleconferințe, calculatoare personale etc.);
- Materiale și localuri de rezervă;
- Personal de susținere.

f) elaborarea și verificarea planurilor. Planurile pot să se dovedească inutile sau ineficace dacă nu sunt verificate. Ele pot să dea gestionarilor un fals sentiment de securitate în ceea ce privește starea de pregătire a organizării lor. Pentru a evita „sindromul planului de hârtie”, planurile trebuie verificate, practice, periodic și membrii echipei de intervenție desemnate și personalul lor de susținere trebuie să obțină o formare adecvată. Un exercițiu de simulare poate să se efectueze la scară mare sau mică. Totuși, este imperios recomandat să se implice conducerea instituției/organizației în timpul simulărilor, aceasta din urmă trebuind să autorizeze activarea planurilor și a activităților conexe în timpul crizelor sau urgențelor. Elaborarea și verificarea planului vor permite, mai ales, să se:

- ✓ mențină un nivel adecvat de sensibilitate;
- ✓ familiarizeze personalul cu planurile existente (operațiuni și comunicații);
- ✓ asigure că tot personalul implicat își cunoaște locul ocupat în plan (roluri și responsabilități);
- ✓ obișnuiască personalul cu mecanismele, echipamentele și procedurile necesare punerii în operă a planurilor;
- ✓ convertească planurile abstracte în acțiuni concrete;
- ✓ furnizeze o oportunitate de a răspunde întrebărilor și neliniștilor.

Fiecare exercițiu ar trebui să fie urmat de o ședință-bilanț, care va permite să se evidențieze ceea ce a funcționat bine și ceea ce nu a răspuns așteptărilor. Acest tip de ședință dă ocazia de a reajusta planurile și de a reevalua responsabilitățile pe care și le vor asuma partenerii pe timpul crizelor sau urgențelor reale.

2.3. Conținutul și natura intervenției în situație de criză sau urgență

A. Etapa intervenției

Intervenția privește acțiunile luate pentru a se ocupa de consecințele unei crize sau unei urgențe. Intervenția implică punerea în operă a activităților menite să stăpânească situația și să limiteze efectele sale negative. Trebuie să se înțeleagă că activitățile de intervenție se derulează de o manieră iterativă sau simultană ținând seama de climatul de incertitudine ce poate să fie legat de crize sau urgențe. Intervenția va impune un nivel de coordonare complexă de operațiuni și de comunicări potrivit naturii crizei sau urgenței.

Specific etapei intervenției îi sunt secvențele următoare:

1. Evaluarea situației

Evaluarea situației constă în adunarea tuturor informațiilor referitoare la criză sau urgență și verificarea fiabilității surselor. Acest demers inițial permite să se evalueze importanța problemei și să se determine organismul responsabil cu intervenția. Autoritatea ierarhică sesizată de chestiune ordonă executarea planurilor operaționale și de comunicare dacă ea o apreciază ca adecvată.

2. Activarea planului operațional

Activarea planului operațional presupune mai întâi debutul lucrărilor echipei desemnate pentru a gestiona intervenția. Ea se acomodează, de asemenea, în general cu intrarea în contact cu partenerii naționali și externi pentru a reexamina problema și se stabilesc prioritățile intervenției. Ministerul

responsabil pune în practică rapid soluțiile pe termen scurt ce vizează limitarea pagubelor și reducerea pericolului, și continuă să caute soluții pe cel mai lung termen.

3. Activarea planului de comunicare

Executarea planului de comunicare va consta inițial în pregătirea rapidă a poziției oficiale a ministerului responsabil. Activitățile de pregătire inițiale implică:

- Determinarea interesului pe care situația l-ar putea suscita din partea mass-media;
- Alegerea și informarea purtătorului de cuvânt;
- Redactarea și coordonarea transmiterii mesajului guvernamental;
- Prevederea nevoilor mass-media.

Răspunsul pentru mass-media va consta în recunoașterea și explicarea întinderii cunoscute a problemei și convingerea populației că măsurile imediate sunt desfășurate pentru stăpânirea situației. Ministerul responsabil va menține comunicările continue cu auditoriul său intern și extern pe toată durata intervenției pentru a efectua ținerea la zi și a împărtăși informația pertinentă.

B. Etapa restabilirii

Restabilirea cuprinde acțiunile luate ca urmare a unei crize sau urgențe. Activitățile de restabilire implică:

- O declarație oficială la sfârșitul crizei sau urgenței;
- Menținerea contactelor cu mass-media și partenerii;
- Susținerea angajaților;
- Lecțiile învățate.

Reluarea operațiunilor normale necesită o declarație oficială la finele crizei sau urgenței. Deși situația este relegată progresiv de planul inițial, ministerul responsabil trebuie să mențină contactele cu mass-media și organismele partenere.

Acestea permit să se țină seama de progresele realizate în ceea ce privește implantarea soluțiilor pe termen lung identificate pe durata intervenției. O atenție specială ar trebui, de asemenea, să se acorde susținerii angajaților organizației/instituției care ar putea să sufere de stres și oboseală extremă ce rezultă din criză sau urgență.

În fine, activitățile de restabilire privesc învățămintele organizaționale și lecțiile învățate din această experiență. Crizele sau urgențele ar putea avea consecințe pozitive sau negative asupra imaginii profesionale și publice a instituției/organizației. În cele două cazuri, se poate dovedi tentant pentru o organizație/instituție de a neglija elementul reflexiv al gestionării crizelor și situațiilor de urgență, o organizație ce iese cu succes dintr-o criză sau urgență poate să se creadă gata a depăși orice alte situații similare. Alte organisme ce abia au supraviețuit unei crize sau urgențe pot găsi excesiv de dificil să-și revină și să încearce să tragă învățăminte din această experiență. Organizațiile/instituțiile grijului vor sesiza oportunitatea examinării cu grijă, fără a blama, ceea ce a funcționat bine și ceea ce a funcționat mai prost printr-un examen retrospectiv formal. Ele vor arăta emfază asupra ameliorării capacității organizaționale în anticiparea și pregătirea pentru viitoarele crize sau urgențe.

2.4. Instituirea stării de urgență și efectele sale

Starea de urgență se instituie fie pe întreg teritoriul țării, fie numai în anumite unități administrativ-teritoriale ale acestuia, potrivit legii în materie. Aceasta este urmarea unei declarații a autorităților statului, făcută ca răspuns la o situație excepțională, care prezintă o amenințare fundamentală la adresa țării. Declarația poate suspenda anumite funcții normale ale guvernării, poate atenționa cetățenii să-și schimbe comportarea normală sau poate autoriza instituțiile guvernamentale să pună în aplicare planuri de pregătire pentru starea de urgență, precum

și să restrângă sau să suspende unele libertăți civile sau drepturi ale omului.

Necesitatea de a declara starea de urgență poate decurge din situații foarte diverse, cum ar fi *pericolul unei acțiuni armate îndreptate împotriva statului* de către elemente interne sau externe, *calamitățile naturale, tulburări interne, epidemii, crize financiare sau economice sau greva generală*.

Starea de urgență are două componente: un **cadru legal**, adică baza constituțională și legislativă a stării de urgență, și un **cadru operațional**, adică structura organizațională și planurile strategice necesare în starea de urgență. Deși separate, aceste componente trebuie să fie compatibile; cu alte cuvinte, cadrul legal trebuie să ia în considerare cerințele operaționale, iar cerințele operaționale trebuie să respecte cadrul legal, inclusiv legislația internațională.

Instituirea stării de urgență duce în mod inevitabil la restrângerea activităților economice, civile sau politice desfășurate în mod normal, precum și a drepturilor de care beneficiază în mod obișnuit cetățenii, cu scopul de a face față circumstanțelor extraordinare care au dus la starea de urgență. Unele restricții pot fi pe deplin justificate. Pe de altă parte, există pericolul ca guvernul să profite de starea de urgență pentru a institui restricții nejustificate ale drepturilor omului și libertăților civile, pentru a neutraliza opoziția politici, a amâna alegerile sau pentru alte scopuri în beneficiu propriu care ar fi mai greu de atins în împrejurări normale.

În mod normal, Constituția sau legislația unei țări definesc împrejurările care pot duce la instituirea unei stări de urgență, specifică procedurile care trebuie urmate și precizează limitările împuternicirilor speciale care pot fi invocate sau drepturile care pot fi suspendate. Deși fiecare țară își definește propriile practici, există norme internaționale care pot fi folosite orientativ. De exemplu, tratate internaționale importante precum Convenția Europeană a Drepturilor Omului și

Libertăților Fundamentale (CEDO) și Convenția Internațională privind Drepturile Civile și Politice (CIDCP) prevăd că statele trebuie să respecte următoarele principii:

➤ **caracterul temporar**: acesta se referă la natura excepțională a declarării stării de urgență;

➤ **amenințare excepțională**: criza trebuie să reprezinte un pericol real, actual sau cel puțin iminent, la adresa comunității;

➤ **declararea stării de urgență** trebuie anunțată în mod public. În acest fel, cetățenii sunt informați cu privire la situația legală și se reduce posibilitatea creării unei stări de urgență de facto, adică o situație în care statul restrânge drepturile omului fără a declara oficial starea de urgență;

➤ **comunicarea**: măsurile luate trebuie aduse la cunoștința celorlalte state și a organismelor care veghează la aplicarea tratatului. De exemplu, dacă un stat urmează să se deroge de la obligațiile care îi revin în conformitate cu CEDO sau CIDCP, atunci trebuie să informeze Secretarul general al Consiliului Europei și, respectiv, al ONU cu privire la această derogare, să anunțe măsurile luate și motivele pentru care a recurs la aceste măsuri și termenul la care ia sfârșit această derogare;

➤ **proporționalitatea**: măsurile luate pentru a face față crizei trebuie să fie proporționale cu gravitatea situației de urgență; acest lucru este valabil pentru aria de aplicare, conținutul efectiv și durata acestor măsuri;

➤ **legalitatea**: pe durata stării de urgență, drepturile omului și libertățile fundamentale trebuie să respecte limitele stipulate de instrumentele relevante ale dreptului internațional și legislației naționale. În plus, starea de urgență nu implică o suspendare temporară a supremației dreptului, nici nu îi îndreptățește pe guvernanți să încalce principiul legalității, pe care trebuie să îl respecte în orice împrejurare;

➤ **intangibilitatea**: se referă la drepturile fundamentale de omului la care nu se poate face derogare, nici măcar în situații de urgență.

De asemenea, există o serie de drepturi ale omului ce nu pot fi îngrădite nici măcar pe durata stării de urgență. Ele sunt precizate de CEDO și CIDCP, după cum urmează: *dreptul la viață; interzicerea torturii; abolirea sclaviei; neaplicarea legislației post facto și alte garanții juridice; dreptul la personalitate juridică; libertatea de gândire, conștiință și religie*. În plus, Comisia ONU pentru Drepturile Omului a recunoscut că, în afară de drepturile nederogabile enumerate mai sus, mai există și alte prevederi cu caracter umanitar care trebuie să rămână inviolabile. Printre acestea se află următoarele: *tratamentele umane aplicate tuturor persoanelor private de libertate; interzicerea luării de ostatici și încarcerarea nerecunoscută ca atare; protecția drepturilor persoanelor aparținând minorităților; interzicerea propagandei care instigă la război sau la ură națională, rasială sau religioasă; garanții procedurale și de altă natură, menite să asigure integritatea sistemului judiciar*.

Pe durata stării de urgență guvernul și instituțiile administrației publice centrale și locale primesc o serie de împuterniciri speciale în virtutea Constituției sau a legilor în vigoare. Măsurile luate în starea de urgență sau împuternicirile date sunt foarte diverse, de exemplu: *limitarea libertății presei și interzicerea reuniunilor publice; desfășurarea de forțe armate în interiorul țării; evacuarea populației din locuințe și de la locurile de muncă; percheziționarea locuințelor și a altor spații private fără mandat; arestări fără formularea de acuzații; confiscarea proprietății private (cu sau fără compensație) și/sau distrugerea acesteia; reglementarea funcționării întreprinderilor private; amestecul în tranzacțiile financiare și reglementările privind exporturile; adoptarea de legi speciale pentru a pedepsi nerespectarea reglementărilor de urgență*.

În unele țări (de exemplu, în Marea Britanie), în timpul stării de urgență pot fi constituite organe judiciare speciale, pe când în altele (de exemplu, în Germania) este interzisă crearea de organe judiciare extraordinare. În România, în timpul stării de urgență, potrivit legii în vigoare, se restricționează o serie de drepturi cetățenești, se modifică competențele unor instituții ale statului și se delegă altora o serie de atribuții, iar gestionarea măsurilor dispuse revine Sistemului Național de Management al Situațiilor de Urgență, sub conducerea nemijlocită a ministrului Administrației și Internelor în coordonarea primului-ministru¹⁹. Totuși, în starea de urgență, răspunderea guvernării trebuie să rămână la autoritățile civile la nivel național și local. *Forțele Ministerului Apărării Naționale, Ministerului Administrației și Internelor care acordă sprijin autorităților civile au un rol subsidiar*.

Pentru a împiedica abuzurile de puteri speciale ce se pot comite de către cei care instituie starea de urgență există, în principiu, o serie de mecanisme și demersuri preliminare. Printre acestea se numără următoarele:

1) **Parlamentul**. Majoritatea sistemelor legale sunt concepute de așa natură încât executivul să nu aibă autoritatea exclusivă de a declara starea de urgență și stipulează necesitatea ratificării de către parlament a deciziei executivului – adesea prin vot calificat. De regulă, guvernele sunt controlate de parlament, de aceea, ele trebuie să furnizeze o justificare bine argumentată atât a deciziei lor de a declara starea de urgență, cât și a măsurilor specifice, adaptate situației. Majoritatea parlamentelor au, de asemenea, capacitatea, de a reconsidera starea de urgență la intervale regulate și de a o suspenda dacă este necesar. Acest rol al parlamentului este deosebit de important

¹⁹ **Lege nr. 453 din 1 noiembrie 2004 privind regimul stării de asediu și regimul stării de urgență**, <http://www.cjc.ro/OMEPTA/legislatia/L%20453%20din%2001.11.2004.htm>.

în stări excepționale de durată, când principiul supremației civile asupra sectorului de securitate poate fi amenințat. Oricare ar fi situația de urgență, răspunderea *post hoc* în fața parlamentului, de exemplu, dreptul parlamentului de a proceda la anchete și investigații privind modul de aplicare a împuternicirilor speciale, ar trebui garantat prin lege. Acest aspect este important atât pentru evaluarea prestației guvernului, cât și pentru a trage învățăminte pentru viitoarele stări de urgență. În țara noastră, starea de urgență se instituie, potrivit legii, de către Președintele României, care solicită Parlamentului încuviințarea măsurii adoptate, în cel mult cinci zile de la luarea acesteia²⁰.

2) **Sistemul judiciar.** Acesta trebuie să continue să asigure dreptul la o judecată imparțială. De asemenea, trebuie să ofere persoanelor un mijloc eficient de recurs în eventualitatea că oficialitățile guvernamentale le încalcă drepturile. Pentru ca drepturile nederogabile să nu fie încălcate, dreptul de a deschide o acțiune pe chestiuni referitoare la legalitatea măsurilor de urgență trebuie să fie garantat prin independența puterii judecătorești. Tribunalele pot juca un rol major în luarea de decizii privind legalitatea declarării stării de urgență, ca și în reevaluarea legalității anumitor măsuri de urgență;

3) **Societatea civilă.** O situație de urgență exercită o presiune enormă asupra statului și a societății. Pentru a-i face față eficient, guvernul are nevoie de cooperare din partea cetățenilor. Orice abuz sau restrângere neîntemeiată a drepturilor omului într-o astfel de situație va submina această cooperare și va face dificilă ieșirea din situația de urgență. Este în interesul vital al statului să gestioneze starea de urgență în mod responsabil și justificabil. În acest sens, un rol major revine organizațiilor societății civile care veghează ca drepturile cetățenilor să fie respectate și în timpul cât este instituită starea

²⁰ Cf. **Constituția României**, București, M.O., 2003, art.93.

de urgență fie la nivelul întregii țării, fie doar în una sau mai multe unități administrativ-teritoriale afectate;

4) **Statele vecine și comunitatea internațională.** Situațiile de urgență pot influența și relațiile unui stat cu vecinii săi și pot avea efecte asupra comunității internaționale. Toate statele ar trebui să fie interesate ca declararea și punerea în aplicare a stărilor de urgență să respecte anumite limite și să se facă în conformitate cu normele internaționale. Comunitatea internațională trebuie să joace un rol activ în asigurarea respectării acestor norme de către state. În acest sens, ea sau mai exact organismele ce o reprezintă trebuie să coopereze cu guvernele respective pentru a asigura revenirea rapidă la normalitate și reinstaurarea ordinii constituționale care garantează deplina exercitare a drepturilor. În cazul țării noastre, apartenența la Uniunea Europeană joacă un rol semnificativ și în privința declarării stării de urgență, îndeosebi prin armonizarea legislației naționale în materie cu cea existentă la nivelul acestei organizații interguvernamentale.

Pe timpul stării de urgență, dacă se constată existența unor pericole grave actuale sau iminente privind securitatea națională ori funcționarea democrației constituționale, Ministerul Apărării Naționale sprijină forțele Ministerului Administrației și Internelor, la cererea acestuia, în baza aprobării Consiliului Suprem de Apărare a Țării, în limitele și condițiile stabilite de acesta. Totodată, forțele Ministerului Apărării Naționale pot acorda sprijin numai în misiuni pentru care au pregătirea și dotarea corespunzătoare.

2.5. Consecințe ale instituirii stării de asediu pentru Ministerul Apărării Naționale

Starea de asediu, ca ansamblul de măsuri excepționale de ordin politic, militar, economic, social și de altă natură aplicabile pe întreg teritoriul țării ori în unele unități administrativ-teritoriale, se instituie pentru adaptarea capacității

de apărare a țării la pericole grave, actuale sau iminente, care amenință suveranitatea, independența, unitatea ori integritatea teritorială a statului. În cazul instituirii acestei stări se pot lua măsuri excepționale aplicabile pe întreg teritoriul țării ori în unele unități administrativ-teritoriale. Această stare se menține atât timp cât există și se manifestă motivele ce au impus celor în drept adoptarea ei.

De asemenea, și pe întreaga durată a acestei stări se limitează o serie de drepturi cetățenești, se delegă unele competențe unor instituții ale statului și se modifică unele atribuții ale altor instituții ale statului. Bineînțeles, toate acestea se adoptă cu respectarea legislației interne și internaționale în vigoare.

La instituirea stării de asediu, Statul Major General își intră în rol potrivit prevederilor actelor normative ce îi prescriu conduita într-o asemenea situație. Practic, SMG prin Centrul Național Militar de Comandă, emite Directiva Strategică și, potrivit competențelor, răspunderilor și atribuțiilor ce-i revin, conduce acțiunile militare la nivel strategic în situații de criză majoră și pe timp de război, într-un anume fel, pe toată durata stării de asediu.

Conducerea administrativă la nivel strategic se va realiza de către SMG prin Centrul de Transformare și Statele majore ale Categoriilor de Forțe ale Armatei atât în timp de pace, cât și în situații de criză și la război.

În principal, Ministerul Apărării Naționale pe timpul stării de asediu poate lua următoarele măsuri:

- punerea în operă a planurilor de măsuri existente;
- amplificarea activității de producție a societăților comerciale și a agenților economici care, prin natura domeniului de activitate, au atribuții în realizarea produselor cu destinație militară sau execută reparații la unele categorii de tehnică militară;

- organizarea și asigurarea cu prioritate a transporturilor pentru nevoile forțelor destinate apărării;

- intensificarea măsurilor organizatorice și de pregătire pentru protecția civilă;

- adoptarea măsurilor specifice de către autoritățile publice care au atribuții la mobilizare și război;

- interzicerea circulației rutiere, fluviale, maritime, feroviare și aeriene pe diferite rute;

- să dispună depunerea temporară, la organele de poliție de pe raza județului sau a municipiului București, a armelor, munițiilor și materialelor explozive aflate asupra populației și să procedeze la căutarea celor nedepuse în termenul stabilit, urmând ca la încetarea măsurii excepționale acestea să fie înapoiate celor în drept să le dețină;

- să dispună închiderea temporară a societăților care comercializează arme și muniții și să instituie paza acestora;

- să efectueze controale asupra unor persoane sau locuri, când acestea se impun;

- să suspende temporar apariția sau difuzarea unor publicații ori a unor emisiuni ale posturilor de radio sau de televiziune;

- să emită ordonanțe militare sau ordine.

În ceea ce privește ordonanțele militare, legea în vigoare prevede că acestea se emit în limitele stabilite prin decretul de instituire a măsurii excepționale, astfel:

- de ministrul Apărării Naționale sau de șeful SMG când starea de asediu a fost instituită pe întreg teritoriul țării;

- de comandanții de mari unități în raza teritorială pentru care au fost împuterniciți de șeful Statului Major General, când starea de asediu a fost instituită în anumite unități administrativ-teritoriale;

- de ministrul Administrației și Internelor sau de înlocuitorul de drept al acestuia, când starea de urgență a fost instituită pe întreg teritoriu al țării;

- de ofițerii împuterniciți de ministrul Administrației și Internelor;

- de ministrul Administrației și Internelor sau de înlocuitorii legali ai acestuia, când starea de urgență a fost instituită în anumite unități administrativ-teritoriale.

Capitolul 3.

Determinări cu impact asupra conducerii administrative a armatei în situații de criză și de război

3.1. Considerații preliminare

Conducerea administrativă a armatei în situații de criză și război este supusă acțiunii unui sistem de determinări, adică, unui ansamblu de elemente interdependente ce acționează coerent și concertat. În opinia noastră, în compunerea sistemului de determinări menționat mai sus trebuie să se includă următoarele elemente: *caracteristicile esențiale ale conducerii administrative a armatei; factorii determinanți interni și externi de natură economică, socială, militară, politică, psiho-socială cu acțiune asupra conducerii administrative a armatei; fenomene și procese ce marchează semnificativ evoluția armatelor naționale și care au un puternic impact asupra conducerii administrative a armatei; leadership-ul în conducerea administrativă a armatei.*

Sistemul de factori ale cărui elemente componente le-am enumerat anterior are o acțiune continuă, diferențiată și complementară asupra conducerii administrative a armatei în situații de criză și de război. Aceasta deoarece rolul jucat de factorii menționați este diferit ca importanță, amplitudine și intensitate pe durata exercitării influenței lor asupra structurilor statale cu competențe în conducerea administrativă a armatei. Astfel, este posibil ca, la un moment dat, unii factori să fie centrali sau dominanți, iar alții periferici sau dominați, unii să aibă o intensitate mai accentuată decât alții și efecte semnificative pe una sau pe toate dimensiunile actului de conducere administrativă a armatei.

În plus, acest sistem de factori acționează de așa manieră încât efectele componentelor sale sunt cumulative vis-à-vis de actele, acțiunile și activitățile prin care se

materializează conducerea administrativă a armatei în situații de criză sau război.

3.2. Caracteristici esențiale ale conducerii administrative a armatei

Conducerea administrativă a armatei în situații de criză și de război se impune a fi percepută și reprezentată ca având două forme principale de manifestare și anume: **activitate umană** (adică acte, acțiuni și complexe de acțiuni realizate *cu și prin oameni* ca membri ai unor structuri instituționalizate cu competențe în materie de apărare și securitate) și **proces** (adică activitate concepută, organizată și transpusă în practică în strictă conformitate cu un set de valori, principii, norme, reguli și cerințe, toate unanim recunoscute, acceptate și interiorizate de către cei care înfăptuiesc conducerea administrativă a armatei în situații de criză și de război).

În calitate de **activitate umană**, conducerea administrativă a armatei în situații de criză și de război trebuie să se caracterizeze prin următoarele trăsături esențiale: *flexibilitate; eficiență; creativitate.*

Flexibilitatea conducerii se definește ca fiind capacitatea echipei manageriale de a se adapta rapid și fără disfuncționalități majore la noile condiții, la elementele-surpriză, inedite, ce se pot ivi pe timpul derulării activităților duse de armată, în totalitatea sa, sau numai de unele structuri ale sale implicate în soluționarea unor situații de criză sau îndeplinirea unor misiuni în război. În mod tradițional, se disting următoarele tipuri de flexibilitate și anume: *flexibilitate externă; flexibilitate internă; flexibilitate cantitativă și flexibilitate calitativă*²¹. Pentru conducerea administrativă a armatei toate aceste tipuri de flexibilitate sunt prezente datorită specificului misiunilor ce se pot încredința instituției militare în

situații de criză și de război. Astfel, conducerea administrativă a armatei, trebuie să se adapteze atât la elementele inedite, aleatoare sau neașteptate ce se produc chiar în interiorul structurii militare, cât și la schimbările, transformările sau mutațiile produse în afara instituției militare. Astăzi, după cum se cunoaște realitatea socială, politică, economică, militară și nu numai are o dinamică alertă, iar armata în calitate de componentă a statului, de fapt, a unei societăți umane este supusă aceluiași proces. De aici, se vede încă o dată necesitatea obținerii, menținerii și dezvoltării flexibilității conducerii administrative a armatei în situații de criză și de război.

În general, *eficiența* desemnează faptul de a realiza un obiectiv cu minimum de mijloace angajate posibile. Acest termen nu trebuie să se confunde cu eficacitatea, care nu măsoară decât atingerea unui obiectiv fără a preciza mijloacele utilizate, nici cu rentabilitatea, care este un termen financiar ce evaluează reușita unui act, acțiuni sau activități umane decât prin intermediul rezultatelor financiare raportate la capitalul investit și a profitului estimat/realizat.

Eficiența conducerii administrative a armatei se poate defini ca fiind raportul dintre eficacitatea activității (adică măsura atingerii integrale și în timpul stabilit a obiectivelor fixate) și costul atingerii scopurilor și obiectivelor planificate. De regulă, cu cât costurile umane, materiale, financiare și de energie fizică și psihică sunt mai reduse în obținerea performanțelor propuse într-o activitate militară cu atât eficiența respectivei activități este mai înaltă. A fi eficient se traduce prin a folosi resursele umane, financiare, materiale, informaționale etc. în așa fel încât rezultatele activității numită conducere administrativă a armatei să se realizeze integral, conform planificării și în condiții de cost cât mai mici posibile.

Pentru activitatea militară, de regulă, contează într-o foarte mare măsură atingerea obiectivelor stabilite și în timpul planificat, chiar dacă uneori costurile par a fi ridicate

²¹ *Flexibilité*, <http://brises.org/notion.php/Flexibilite/precarite/adaptabilite/duree-travail/organisation-travail/salaire/emploi/notId/45/notBranch/45>.

comparativ cu realizarea unor obiective într-o activitate economică, de exemplu. Aceasta pentru că activitatea militară are specificul său, trăsăturile sale proprii care o disting de orice activitate civilă. Pe de altă parte, și pentru conducerea armatei se pun o serie de restricții în ceea ce privește costurile înfăptuirii unei misiuni de un tip sau altul. Teoreticienii și strategii militari urmăresc îndeplinirea misiunilor încredințate structurilor militare, încercând reducerea pe cât este posibil a pierderilor umane din rândul trupelor proprii, a pierderilor colaterale, ca și înscrierea în costurile aprobate de forurile competente pentru misiunea respectivă.

Pentru a micșora costurile unor activități din armată, în ultimii ani, instituția militară a trecut masiv la externalizarea unor sarcini pe care anterior le îndeplinea cu mijloace și forțe proprii.

În sens larg, *creativitatea* este capacitatea unui individ sau a unui grup uman de a imagina și realiza ceva concret care să fie nou sau să descopere o soluție originală la o problemă practică dată. În sens restrâns, creativitatea se poate defini ca un proces psihosocial prin care un individ sau grup uman demonstrează originalitate în maniera de a asocia lucrurile, ideile, situațiile și astfel modifică, schimbă sau transformă percepția, utilizarea sau materialitatea pe lângă un public dat. Operațional, creativitatea individului sau grupului uman este capacitatea sa de a imagina și produce la comandă, într-un timp relativ scurt, o mare cantitate de soluții, idei sau concepte ce permit realizarea de o manieră eficientă, apoi eficientă și neașteptată a unui efect sau a unei acțiuni date.

În ceea ce privește creativitatea conducerii administrative a armatei, în opinia noastră, se cer avute în vedere următoarele elemente: *imaginație creatoare; inovație și invenție*. Acestea se impun a se manifesta activ și responsabil atunci când se stabilesc coordonatele unei misiuni militare sau nonmilitare, când se solicită, se planifică și se folosesc

resursele umane, materiale, financiare, informaționale etc. angajate de armată în totalitatea ei sau numai a anumitor structuri în situații de criză sau război. De fapt, îndeplinirea unei misiuni de către armată pe timp de criză și de război solicită din plin creativitatea comandanților de la toate nivelurile ierarhice, a tuturor combatanților, deoarece condițiile de derulare a evenimentelor se schimbă, se transformă și/sau suferă mutații într-un ritm alert. Totodată, caracteristicile crizei sau tipul conflictului armat în care armata este angajată impun din plin manifestarea creativității comandanților și a celorlalți militari. În plus, o serie de fenomene și procese ce definesc evoluția armatelor naționale, în prezent, impun creșterea rolului creativității în domeniul conducerii administrative a armatei.

Flexibilitatea, eficiența și creativitatea conducerii administrative a armatei sunt interdependente, iar efectele lor sunt cumulative. De exemplu, o conducere flexibilă trimite la eficiență și se sprijină pe creativitate, iar creativitatea este susținută de flexibilitatea actului de conducere și se reflectă în eficiența atingerii obiectivelor și scopurilor fixate de către echipa de conducere. Toate aceste caracteristici ale conducerii administrative sunt cerute de specificitatea situațiilor de criză și de război – apariția unor evenimente inedite, nevoia adoptării rapide a deciziilor, existența unor riscuri semnificative la adresa integrității fizice și psihice a militarilor, stresul condițiilor în care se acționează, presiunea psihologică mare datorită așteptărilor populației față de armată.

3.3. Factori determinanți ai conducerii administrative a armatei în situații de criză și de război

Factorii determinanți ai conducerii administrative a armatei se pot analiza atât din perspectiva sursei lor, adică internă sau externă, cât și după natura lor (socială, economică, politică, militară, psihosocială). În continuare vom aborda

acești factori din perspectiva sursei lor, adică, factori determinanți interni și factori determinanți externi.

3.3.1. *Factori determinanți interni ai conducerii administrative a armatei*

În această categorie de factori am inclus: *natura regimului politic; dezvoltarea democrației; neutralitatea politică a instituției militare; reforma din armată* (pe toate dimensiunile ei - umană, structurală, materială, normativă și militară), ca proces complex, atotcuprinzător, continuu; *provocările mediului intern de securitate.*

Regimul politic dintr-un stat își pune amprenta, printre altele, și pe maniera în care este realizată conducerea administrativă a armatei atât în situații de criză cât și de război. Astfel, în România, după 1989, odată cu schimbarea regimului politic din țară, s-a stabilit, cu claritate, care sunt misiunile armatei naționale, atât în plan intern, cât și internațional. În acest sens, o dovadă o constituie prevederile Constituției țării care precizează că: „Armata este subordonată exclusiv voinței poporului pentru garantarea suveranității, a independenței și unității statului, a integrității teritoriale a țării și a democrației constituționale. În condițiile legii și ale tratatelor internaționale la care România este parte, armata contribuie la apărarea colectivă în sistemele de alianță militară și participă la acțiuni privind menținerea sau restabilirea păcii”²². Totodată, în 2004, a apărut legea privind participarea forțelor armate la misiuni în afara statului român, care specifică ce tipuri de misiuni internaționale poate îndeplini Armata României²³. Potrivit legii menționate, armata țării noastre va executa, în afara teritoriului

²² **Constituția României**, București, M.Of., 2003, p.66

²³ *Legea 42/2004 privind participarea forțelor armate la misiuni în afara teritoriului statului român*, <http://drpal.mapn.ro/ro/lege.det.print.php?id=254>

național, misiuni: de apărare colectivă; în sprijinul păcii; de asistență umanitară; tip coaliție.

În același timp, au fost create o serie de structuri democratice (Consiliul Suprem de Apărare al Țării, Comisia pentru apărare, ordine publică și siguranță națională în cadrul Parlamentului, Ministerul Apărării Naționale etc.) care concură la realizarea conducerii administrative a armatei naționale la pace, în situații de criză și de război.

Dezvoltarea democrației reprezintă un alt factor important în determinarea conducerii administrative a armatei. În țara noastră, dezvoltarea democrației a permis o riguroasă definire a competențelor instituției militare în societate, la pace, în situații de criză și de război. Iar, pentru ca societatea românească să fie sigură că acestea se vor respecta a instituit metode de control civil și democratic al armatei²⁴. Totodată, au fost elaborate documente importante privind apărarea și securitatea țării, a cetățenilor ei. Printre acestea un loc aparte revine **Strategiei de securitate națională** care „răspunde nevoii și obligației de protecție legitimă împotriva riscurilor și amenințărilor ce pun în pericol drepturile și libertățile fundamentale ale omului, precum și bazele existenței statului român. Ea vizează, cu prioritate, următoarele domenii și activități: starea de legalitate, siguranța cetățeanului, securitatea publică și apărarea națională. Securitatea națională se realizează prin măsuri active de natură politică, economică, diplomatică, socială, juridică, administrativă și militară, prin activitatea de informații, contrainformații și securitate, precum și prin gestionarea eficientă a crizelor, în conformitate cu normele de conduită ale comunității euroatlantice”²⁵.

²⁴ Vezi Gheorghe, Diaconescu ș.a., **Controlul democratic asupra armatei României**, București, Editura Enciclopedia, 1996.

²⁵ *Strategia de securitate națională a României*, București, 2006, <http://www.presidency.ro/static/ordine/SSNR/SSNR.pdf>, p. 6.

Dar astfel de obiective strategice nu se pot înfăptui dacă nu se asigură condițiile necesare și suficiente unei conduceri administrative a armatei eficiente, creative și flexibile.

Un factor esențial în maniera de conducere administrativă a armatei în statul de drept îl constituie *neutralitatea politică a instituției militare*. Armata, prin natura și conținutul misiunilor constituționale, este și trebuie să rămână neutră politic. Aceasta, prin resursele umane și tehnica de luptă din dotare, prin organizarea riguroasă, disciplina specifică și conducerea fermă, constituie o forță în orice stat și societate. De aceea, această forță se cere folosită, întotdeauna, numai în slujba intereselor naționale și nu ale unui partid sau ale unei coaliții de partide, aflate sau nu la guvernare. Garanția servirii intereselor fundamentale ale țării o reprezintă neutralitatea politică a instituției militare. Aceasta trebuie înțeleasă corect și la fel de către toți cetățenii țării, indiferent că sunt oameni simpli sau demnitari în stat. De asemenea, clasa politică trebuie să perceapă la adevăratele sale dimensiuni statutul și rolul armatei într-o societate democratică. Practic, relațiile dintre societatea politică, mai exact clasa politică și armată este una strict reglementată în statul de drept. Astfel, militarii își îndeplinesc necondiționat obligațiile legale ce le revin, pe de o parte, și joacă rolul de consilieri ai celor aflați la conducerea țării, pe de altă parte. Practic, deciziile privind armata - de la dotare la trimiterea în misiuni în afara țării - se iau de către cei de la guvernare, implicând toate instituțiile statului. Militarii își oferă sugestiile și propunerile în domeniile lor de competență.

Reforma din armată, ca proces complex, multilateral și de durată, are un rol semnificativ în realizarea cerințelor conducerii administrative a armatei în situații de criză și de război. Aceasta pentru că reforma din armată reprezintă *procesul de adaptare neîntreruptă a instituției militare la dinamica schimbărilor sociale, economice, politice, culturale, informaționale, ecologice din societatea în care aceasta*

ființează. Așa cum societatea se află într-o continuă transformare, pe toate planurile, ca răspuns la solicitările progresului social, economic, politic etc., la fel și armata, ca parte componentă a acesteia, trebuie să reacționeze adecvat pentru a-și putea îndeplini optim misiunile legale ce îi revin. Apoi, *reforma din armată constituie ansamblul metodelor și tehnicilor folosite, în mod concertat, pentru a face ca această instituție a statului de drept să rămână ancorată în realitatea în care ea există și funcționează*.

Punerea de acord a naturii și conținutului misiunilor încredințate armatei cu mediul probabil și posibil de executare a lor presupune o continuă modernizare și perfecționare a strategiei, a concepției, a doctrinei, a tehnicii de luptă, a dispozitivelor de conducere și adoptare a deciziilor, a optimizării climatului psihosocial și a coeziunii din grupurile militare. În acest scop, se pot folosi metode și tehnici specifice fiecărui domeniu, pe de o parte, și care au fost validate de practică, pe de altă parte. Totodată, *reforma este unica cale sigură de a pune de acord scopurile, misiunile, dotarea și calitatea resurselor umane din armată cu modificările ivite, în mod obiectiv, în caracteristicile câmpului de luptă viitor*. Acesta din urmă, se pare, va fi, în anii ce vin, puternic tehnologizat. Deja, în literatura de specialitate se vorbește despre apariția unei armate nonlineare²⁶, adaptată la acest nou câmp de luptă atât din punct de vedere uman, cât și tehnologic.

În același timp, *reforma este modalitatea prin care armata probează eficiența și eficacitatea sa în utilizarea resurselor umane, materiale, financiare și informaționale pe care societatea i le pune la dispoziție pentru executarea misiunilor legale încredințate*. În prezent, datorită caracteristicilor mediului de securitate internațional și regional societatea este foarte strictă cu bugetul alocat armatei și mai ales cu modul în

²⁶ Lt. col. ing. Ludovic Monnerat, *L'armée nonlineare*, în <http://www.checkpoint-online.ch/CheckPoint/Actuel.html>

care acesta este folosit. Astăzi, contribuabilul dorește și poate controla riguros felul în care armata gestionează resursele puse la dispoziție de către societate. De asemenea, *reforma din armată permite acesteia asigurarea*, într-o primă etapă, a *compatibilității* și, ulterior, a *interoperabilității* cu celelalte armate partenere din Alianță. La intrarea într-o alianță politico-militară, așa cum este NATO, orice stat membru își asumă liber, voluntar și conștient o serie de responsabilități. Printre acestea se află și cele referitoare la asigurarea compatibilității și interoperabilității cu celelalte armate ce fac parte din tratat. De fapt, aceasta privește dimensiunile umană, normativă, organizațională și militară ale reformei din armată.

În prezent, *natura și conținutul misiunilor* ce se pot încredința unei armate se află *într-o continuă modificare*, în raport cu o gamă variată de factori (economici, politici, militari, informaționali, umani, tehnologici, ecologici etc.). *Răspunsul adecvat* la o astfel de provocare îl poate constitui *doar reforma instituției militare*.

La rândul lor, *provocările mediului de securitate intern*²⁷ au făcut necesară instituționalizarea conducerii administrative a armatei. Mediul de securitate intern, regional și global este, pe fondul afectat de vulnerabilități sociale, economice, politice, militare, informaționale, permanent „ținta” unor riscuri și amenințări diverse, ca natură și conținut. Realizarea unui echilibru dinamic între vulnerabilități, riscuri, amenințări și măsurile de prevenire a manifestării lor, precum și controlul lor eficace de către instituțiile abilitate ale statului, conduce la instalarea stării de normalitate a mediului de securitate. Aceasta, la nivel național, este sinonimă cu existența securității naționale, adică a acelei stări de liniște, de calm, de încredere că viața și activitatea cetățenilor țării nu sunt în pericol. Altfel spus, integritatea fizică și psihică a persoanelor este garantată și

²⁷ Vezi Eugen Bădălan, **Securitatea României. Actualitate și perspectivă**, București, Editura militară, 2001, pp.57-64.

asigurată, iar comunitățile umane își pot desfășura viața și activitatea fără teamă, în liniște și siguranță.

3.3.2. Determinări externe ale conducerii administrative ale armatei

Ca *determinări externe* se pot menționa: *provocările mediului de securitate zonal, regional și global; apartenența țării sau nu la o alianță politico-militară; procesul globalizării și al integrării regionale; schimbările organizaționale intervenite în armatele contemporane; revoluția în domeniul militar.*

Provocările mediului de securitate zonal, regional și global acționează puternic asupra caracterului, naturii și conținutului misiunilor armatei. De aici, nevoia ca instituția militară să fie condusă administrativ în îndeplinirea misiunilor sale constituționale. Astfel, preocuparea țării noastre de a fi un constant generator de securitate în zonă, regiune și în lume se reflectă adecvat și consistent în asumarea unor responsabilități în acest domeniu și din punct de vedere militar. O dovadă o constituie faptul că structuri militare românești participă activ la lupta împotriva terorismului internațional. De aceea, astăzi, numai surprinde pe nimeni angajarea fermă a României în această luptă alături de celelalte state democratice ale lumii. În acest sens, țara noastră a participat activ, în cadrul coaliției militare internaționale, în războiul din Irak, dar, totodată, se implică responsabil și în reconstrucția unor armate ale statelor care doresc să edifice o societate democratică, în care drepturile fundamentale ale omului se respectă în totalitate.

Apartenența sau nu la o alianță politico-militară a unui stat își pune pecetea pe modalitățile de conducere administrativă a armatei. Aici este vorba de misiunile pe care armata sa le poate primi și, desigur, îndeplini, mai ales, în afara frontierelor naționale. Ca țară membră a Alianței Nord-Atlantice, România are obligația de a participa la apărarea colectivă a statelor partenere, potrivit prevederilor art.5 al

NATO. De aici, o serie de misiuni specifice pentru armata sa. România a devenit, în primăvara anului 2004, stat membru cu drepturi depline al Alianței Nord -Atlantice. Acest statut aduce cu sine atât o serie de responsabilități, cât și de avantaje. Responsabilitatea esențială ce revine României, ca membru NATO, este cea referitoare la apărarea țării și a aliaților săi. Aceasta presupune, înainte de toate, respingerea unei agresiuni armate împotriva României sau a aliaților săi, în cadrul apărării colective a NATO.

Statutul de stat membru al Alianței Nord-Atlantice, pe lângă răspunderile asumate, aduce și o serie de avantaje. Printre acestea se află următoarele: *creșterea capacității de apărare și promovare a intereselor naționale, atât pe plan intern, cât și internațional*. Aceasta înseamnă garanția securității și a stabilității care este vitală pentru dezvoltarea prosperă a țării; *asigurarea accesului la procesul de luare a deciziilor majore în planul securității europene și euro-atlantice*. Astfel, sporește rolul României de contributor de securitate în regiune și în lume; *un fundament solid pentru relansarea și dezvoltarea propriilor politici față de țerte state; atragerea de investitori strategici ca urmare a creării și menținerii unui mediu de afaceri sigur și atractiv; amplificarea stabilității sociale, politice și economice prin dezvoltarea statului de drept, a respectării drepturilor fundamentale ale omului; reconfirmarea apartenenței statului român la marea familie occidentală*. Materializarea concretă a acestor responsabilități ale statului român se înfăptuiește de către armată în contextul conducerii sale administrative.

Globalizarea, ca proces general, atotcuprinzător și complex al lumii contemporane, exercită o influență mare asupra misiunilor armatelor naționale și, în acest sens, face utilă și absolut necesară conducerea administrativă a armatei naționale de către structuri instituționalizate democratice specifice

fiecărui stat suveran și independent. Globalizarea produce o multitudine de efecte, cu un conținut și o natură diverse.

Un răspuns adecvat la diminuarea consecințelor negative ale globalizării îl reprezintă integrarea regională. România, începând cu ianuarie 2007, a devenit membru al Uniunii Europene, organizație interguvernamentală care pe lângă alte obiective sociale, economice, politice etc. și-a propus să aibă un rol activ și în materie de prevenire și soluționare a crizelor din afara spațiului său geografic. În acest context, și țara noastră este angajată la înfăptuirea unor asemenea sarcini. Acest rol asumat de România în calitatea sa de membru al UE dovedește o dată în plus necesitatea conducerii administrative a armatei.

Un alt factor determinant extern al conducerii administrative a armatei îl constituie *schimbările organizaționale intervenite* în toate armatele contemporane. Aceste schimbări care au exercitat și vor continua să exercite o influență majoră asupra instituției militare actuale sunt următoarele: 1) *civili ocupă un loc din ce în ce mai important în cadrul forțelor armate ale statelor* (ministrul și secretarii de stat sunt persoane civile). În țara noastră, începând cu 1994, armata are un ministru civil și, de asemenea, secretari de stat, tot persoane civile numite de partidul sau coaliția de partide ce a câștigat alegerile; 2) *diferențele tradiționale între arme*, specialități, grade, forțele combatante și forțele de susținere tind să se diminueze gradual; 3) *rolul tradițional al forțelor armate* axate pe folosirea violenței rămâne ca posibilitate, dar el evoluează mai degrabă spre executarea de misiuni nonmilitare. O îndelungată perioadă de timp, ducerea războiului a fost misiunea principală a armatei. Cu alte cuvinte, gestionarea violenței în societate a fost menirea esențială a armatei. Astăzi, ca urmare a revoluției în tehnologia militară, sarcina armatei de a descuraja violența tinde să devină preponderentă în comparație cu rolul de a declanșa și folosi violența. Prin urmare, în

prezent și, probabil, și în viitor, misiunea armatei de a descuraja violența va deveni esențială. În plus, responsabilitatea menținerii ordinii civile într-o arie în care autoritățile locale sunt depășite de evenimente tinde să fie tot mai mult asumată de autorități internaționale. Prin executarea unor misiuni nonmilitare, armata contribuie la crearea unor condiții stabile pentru schimbări de natură socială și politică, în unele state și chiar zone; 4) *forțele de coalitie și multinaționale* sunt din ce în ce mai prezente sub conducerea instituțiilor supranaționale (ONU sau NATO) în derularea unor activități de menținere, impunere sau restabilire a păcii, precum și de luptă împotriva terorismului internațional; 5) *forțele armate cunosc* din ce în ce mai mult o *diversificare în interiorul* lor. Aici, este vorba, înainte de toate, de o specializare pe sarcini a viitoarelor forțe armate europene. În acest sens, se avansează o serie de ipoteze de lucru. Astfel, se propun următoarele grupuri de ipoteze privind specializarea armatei pe sarcini: 1) ipoteze de configurare macro-structurală (o specializare prin poluri de competențe; o repartitie geopolitică a responsabilităților politico-militare; o diviziune organizațională a muncii - UE, OSCE, NATO); 2) ipoteza macro-industrială (o specializare în producția de echipamente); 3) ipoteza configurației micro-structurale (forțe specializate modulare multinaționale interarme)²⁸.

Revoluția în domeniul militar, îndeosebi în ceea ce privește tehnologiile înalte, prin aportul la crearea unor noi tipuri de arme (așa-numitele arme inteligente) exercită o influență semnificativă asupra conducerii administrative a armatei. Aceasta din urmă trebuie să asigure condițiile necesare și suficiente ca armata națională să profite din plin de efectele benefice ale revoluției în domeniul militar.

În concluzie, se poate afirma că există o semnificativă corelație între determinările interne și cele externe ale condu-

cerii administrative a armatei. Această legătură strânsă este evidențiată de interdependențele dintre aceste tipuri de determinări. Prin urmare, ambele au atât o influență specifică, proprie fiecărui factor în parte, cât și una cumulativă, datorată interconexiunii și interacțiunii lor. De aceea, determinarea conducerii administrative a armatei din perspectiva factorilor interni și externi analizați succint se cere văzută ca o rezultantă a acțiunii acestora. Este posibil ca, în unele momente, să prevaleze unele determinări interne, iar alteori factorii externi să fie mai puternici în exercitarea conducerii administrative a armatei. Cert este că în proiectarea și înzestrarea, de exemplu, a structurilor militare ce vor fi angajate efectiv în executarea unor misiuni diverse, atât în țară, cât și în afara acesteia, un loc important îl va avea, fără îndoială, conducerea administrativă a armatei.

3.4. Fenomene și procese din armată cu impact asupra conducerii administrative a acesteia în situații de criză și de război

Evoluția armatelor naționale în ultimii ani a pus în evidență o serie de fenomene și procese caracteristice. Printre acestea se numără și următoarele: *mutațiile din sfera misiunilor armatei; transformarea armatei; profesionalizarea armatei; feminizarea armatei; externalizarea unor servicii și activități din armată.*

În opinia noastră, aceste fenomene și procese au un impact semnificativ și consistent asupra conducerii administrative a armatei. Acest impact se poate manifesta în mai multe feluri. Printre aceste forme de manifestare a impactului se pot afla: *alegerea metodelor, tehnicilor și procedeele de realizare a conducerii administrative a armatei; gradul de implicare a conducerii administrative în dinamica derulării activităților concrete din instituția militară pe timp de criză și de război; exercitarea controlului privind maniera în care se folosesc*

²⁸ Alain de Neve, *La spécialisation des taches: une révolution pour l'Europe*, în revista „Sécurité et stratégie”, nr. 76/2003, cap. 3.

resursele umane, materiale, financiare, informaționale etc. puse la dispoziția armatei pentru soluționarea sarcinilor ce îi revin acesteia la criză și în timp de război; *tipul de misiuni externe* ce se încredințează armatei; *nevoile de generare și regenerare a structurilor militare ce participă la executarea unor misiuni internaționale sub egida NATO, Uniunii Europene și ONU; vegherea ca orice misiune externă a armatei să fie aprobată de Parlament și să se deruleze sub mandat ONU; asigurarea ca armata să-și îndeplinească misiunile constituționale, pe plan intern, în situații de criză, numai în limita drepturilor și competențelor sale legale.*

3.4.1. Mutații în sfera misiunilor armatei naționale

Conducerea administrativă a armatei este influențată consistent de mutațiile produse în natura, conținutul și caracterul misiunilor pe care armata le primește în situații de criză și de război. De aici, am dedus necesitatea prezentării mai detaliate a misiunilor armatei pentru a înțelege corect mecanismele prin care acestea au un impact asupra modalităților de exercitare a conducerii administrative a instituției militare.

Conceptul de „misiunile armatei” poate fi definit sau, mai bine spus, descris într-o paletă largă de modalități. Astfel, „misiunile armatei” se pot defini atât în sens larg, cât și în sens restrâns. În sens larg, prin misiune a armatei se înțelege ansamblul de activități și acțiuni diverse, ca natură și conținut (concepție, organizare, conducere, desfășurare, învățământ – exerciții, antrenamente, aplicații tactice, trageri cu armamentul de infanterie, trageri de luptă), reglementate juridic (legi, hotărâri de guvern, regulamente, instrucțiuni, dispozițiuni și ordine ale ministrului Apărării Naționale), organizate, conduse și derulate în cadrul instituției militare, în calitatea sa de componentă importantă a statului de drept, în vederea îndeplinirii obiectivelor și scopurilor legale stabilite de societate.

În sens restrâns, misiunea armatei constituie un mesaj, de regulă, scris și fundamentat legal, adresat de o structură ierarhică superioară uneia subordonate, pentru a declanșa o acțiune, în mod obligatoriu și necondiționat. Sub aspect juridic, îndeplinirea sa *ad litteram* absolvă de orice răspundere pe executant (persoană, grup uman sau structură militară), pentru efectele produse. De asemenea, prin acest termen (misiune) se poate înțelege și „exprimarea clară și precisă a acțiunii ce urmează a fi îndeplinită și a scopului urmărit”²⁹.

Indiferent de maniera în care misiunile armatei sunt definite, ele descriu **rolul și statutul** instituției militare în statul de drept. Din punct de vedere psihosocial, prin **rolul** armatei se înțelege totalitatea așteptărilor pe care le au față de aceasta populația, societatea în întregul său, celelalte instituții ale statului cu atribuții în domeniul securității naționale și apărării țării. Situațiile de criză și de război amplifică așteptările pe care populația le are față de armată. În principal, așteptările celor menționați față de armată se pot rezuma astfel:

1) armata este un subsistem al sistemului social general, o componentă importantă a națiunii. Aceasta era valabil pe timpul cât serviciul militar era obligatoriu. Odată cu trecerea la serviciul militar pe bază de voluntariat, la pace, armata devine o organizație statală profesionalizată cu competențe în materie de apărare națională și colectivă. Însă, se cunoaște că, în situație de război, serviciul militar devine obligatoriu în condițiile prevăzute de lege³⁰;

2) instituția militară recunoaște și acceptă controlul civil și democratic al societății asupra sa (sub toate aspectele și în

²⁹ **Glossaire interarmées des termes et expressions relatifs à l'emploi opérationnel des forces**, București, AISM, 2002, p. 33.

³⁰ **Lege nr. 395/2005 privind suspendarea pe timp de pace a serviciului militar obligatoriu și trecerea la serviciul militar pe bază de voluntariat** (Monitorul Oficial, Partea I nr. 1155 din 20/12/2005), art.3.

toate domeniile de activitate). Este vorba de controlul efectuat de și prin instituțiile abilitate ale statului de drept;

3) militarii, de fapt, armata în întregul său, respectă autoritățile civile, hotărârile adoptate de acestea, potrivit procedurilor legale;

4) armata este neutră politic, în sensul că servește interesele naționale, fără a se amesteca în jocul politic de păstrare sau accedere a unui partid sau a unei coaliții de partide la puterea politică în stat. În acest context, este vorba nu doar de instituția militară în sine, ci și de cei care o reprezintă în raporturile cu societatea, în general, și cu societatea politică, în special;

5) armata își îndeplinește, întotdeauna și necondiționat, toate misiunile legale încredințate de organele abilitate ale statului, atât pe teritoriul național, cât și în afara acestuia.

Prin *statusul* armatei se înțelege totalitatea așteptărilor pe care le are instituția militară față de celelalte componente ale societății (populație, instituții ale statului, societatea politică, societatea civilă). Altfel spus, statusul armatei înseamnă, în principal, următoarele:

1) recunoașterea faptului că armata constituie un instrument legitim al garantării democrației constituționale, independenței, suveranității, integrității teritoriale și unității statului;

2) societatea finanțează și respectă rolul, misiunile și gestiunea internă a instituției militare;

3) existența civililor în structurile de conducere ale instituției militare, ca o formă a controlului civil și democratic al societății asupra armatei;

4) societatea, prin instituțiile legale corespunzătoare, se va implica activ în tot ceea ce presupune securitatea națională și apărarea țării.

Prin urmare, *misiunile armatei* reprezintă un complex de activități și acțiuni legale încredințate acesteia de către socie-

tate, prin instituțiile abilitate ale statului, cu scopul de a apăra și promova, consecvent și sistematic, oriunde în lume, interesele naționale ale României și pentru a-și îndeplini obligațiile internaționale referitoare la securitate și pace asumate, în mod voluntar, liber și conștient, de către țara noastră, cu respectarea normelor de drept intern și internațional.

După *natura* lor, misiunile armatei pot fi: *militare* și *nonmilitare*.

Din prima categorie fac parte: 1) apărarea teritoriului național în fața oricărei agresiuni militare; 2) participarea armatei naționale la alianțe și cadre de cooperare în materie de apărare (NATO) sau de securitate colectivă (ONU și UE) și de cooperare (OSCE, care constituie un cadru privilegiat pentru coordonarea diverselor inițiative și contribuții ce concură la securitate în Europa); 3) contribuția militară în vederea menținerii păcii și stabilității internaționale.

Misiunile nonmilitare includ o paletă largă de activități și acțiuni, executate atât independent (adică sub comandă națională) de structuri militare naționale, cât și de structuri militare multinaționale. Printre acestea se află: *misiunile umanitare*; *misiunile de observare* în zone relativ instabile din punct de vedere militar, politic și social; *misiuni de reconstrucție a armatelor unor state* ce pășesc pe calea dezvoltării democratice; *diplomația militară*.

Misiunile umanitare, deși armata le îndeplinește atât pe teritoriul național, cât și în afara acestuia, totuși, nu sunt specifice acestei instituții. Evenimentele din Somalia și din fosta Iugoslavie, de exemplu, au arătat un angajament sporit al armatei în misiuni cu caracter umanitar, ceea ce este ceva relativ nou și suscită unele precizări. De fapt, armata participă la acțiuni pur umanitare, în mod deosebit, în cazul unor catastrofe naturale. Misiunea armatei este să lupte împotriva instabilității și să asigure securitatea necesară ONG-urilor ce au ca activitate specifică ajutorul umanitar. Activitățile cu caracter

umanitar nu corespund vocației armatei și nici mijloacelor de care dispune.³¹

Practic, armata se poate implica în acordarea ajutorului cu caracter umanitar, în afara teritoriului național, pe trei direcții principale, și anume:

1) instituția militară, prin capacitatea sa de reacție rapidă, de organizare și de autoapărare, poate să asigure libertatea de acțiune a forțelor angajate în acordarea ajutorului umanitar și menținerea perimetrului de securitate, precum și să protejeze culoarele umanitare;

2) punerea la dispoziția ONG-urilor, angajate în activități umanitare, a infrastructurii pe care o posedă, în special, mijloacele de comunicație și de transport;

3) serviciul medical al armatei poate, prin personalul de specialitate de care dispune și în spitalele de campanie proprii, să acorde ajutorul calificat necesar populației civile traumatizate. Totuși, armata participă la activități de ajutor umanitar numai atunci când nu o poate face altcineva. Aceasta întrucât acest tip de misiuni pune o serie de probleme în procesul de îndeplinire a lor. Printre dificultățile executării acestora se numără și următoarele: **a)** misiunile umanitare nu sunt riguros definite; **b)** imprecizia mandatului poate da loc la interpretări diferite pe teren. Granița dintre asistența umanitară și menținerea păcii, în prezent, este tot mai vagă; **c)** armata nu dispune în structura sa de o unitate specializată în acordarea ajutorului umanitar. Este drept că polivalența militarului îi permite acestuia să acorde un ajutor umanitar, dar nu o face decât atunci când nu există altcineva care o poate face. Probabil, în viitor, având în vedere ponderea sporită a misiunilor umanitare ce se cer îndeplinite de diferite structuri militare naționale sau multinaționale, se vor crea unități specializate capabile să îndeplinească, cu profesionalism, astfel de sarcini; **d)** costurile

acestor misiuni (cine le plătește și din ce fonduri). Practic, armata consumă din propriul buget, atunci când participă la acțiuni umanitare, iar acesta, în mai toate statele, este unul atent elaborat și cu destinații foarte riguros definite; **e)** ajutorul umanitar comportă o parte aleatoare, în sensul că el poate da roade în unele regiuni, iar în altele să se dovedească mai puțin eficace; **f)** ajutorul umanitar nu poate fi decât temporar. El trebuie urmat de un consistent ajutor economic și politic, pentru a-l face eficace și semnificativ pentru stabilizarea regiunii respective. În acest context, armata ar fi chemată să prevină crizele care ar putea pune în pericol echilibrul realizat prin ajutorul umanitar acordat.

În opinia noastră, aici, își intră în rol conducerea administrativă a armatei care stabilește cine, când, cu ce mijloace, cât timp, unde și în ce condiții structuri ale instituției militare românești se implică în îndeplinirea unor misiuni de acest tip.

Misiunile de reconstrucție a armatei unor state ce au ales calea dezvoltării democratice se execută sub mandatul unor organizații internaționale (ONU, NATO) și se referă la sprijinul uman (consilieri și instructori militari), material (armament, muniție, tehnică de luptă). Un asemenea tip de misiune îndeplinește Armata României în Afganistan.

O analiză atentă a principalelor misiuni pe care orice armată națională este în drept să le îndeplinească și, de fapt, le execută evidențiază tendința producerii unor schimbări de substanță în evoluția lor. Aceste transformări - li se pot spune chiar *mutații*, având în vedere ponderea și amploarea lor în totalul misiunilor pe care armatele naționale le execută astăzi - sunt tot mai evidente și se datorează, printre altele, caracteristicilor mediului strategic de securitate actual și viitor. În principal, este vorba, cel puțin pentru Europa, de reducerea semnificativă a pericolului unei agresiuni militare externe asupra unui stat european de vreun stat sau coaliție militară. Pericolele și

³¹ Jacques Lanxade, *Le rôle de l'armée dans l'action humanitaire*, <http://Xpassion.polytechnique.org/article/Xp7lanxa.html>.

amenințările cu care se confruntă, în prezent, omenirea sunt de natură preponderent asimetrică. Printre aceste riscuri și amenințări se numără: *terorismul internațional; proliferarea armelor de distrugere în masă, conflicte armate locale, state eșuate (adică state în care guvernul aflat la putere nu este în măsură să mențină ordinea socială și să protejeze viețile și bunurile oamenilor), crima organizată (trafic de droguri, ființe umane, armament, spălare de bani, corupție), migrație ilegală*. Răspunsul dat de statele democratice ale lumii acestor riscuri și amenințări implică și participarea activă a forțelor lor armate, în mod individual și/sau în cadrul unor alianțe politico-militare sau coaliții militare internaționale, întotdeauna, sub egida ONU.

Prin urmare, **noile misiuni** ale armatelor sunt larg influențate de aceste riscuri, pericole și amenințări care pun tot mai mult în primejdie, în ultimă instanță, viețile oamenilor. Printre noile misiuni ale armatelor naționale se numără și *intervenția militară a comunității internaționale în zonele de conflict armat în care se produc pierderi semnificative de vieți omenești*. În acest sens, se pot aminti intervențiile cu scop umanitar din Ruanda, Somalia, Liberia etc. Practica a dovedit că intervențiile *umanitaro-militare* sunt periculoase. Ele pot genera efecte perverse. De aceea, trebuie să fie definit cu multă grijă ceea ce trebuie făcut și să nu se lanseze nicio țară în astfel de operațiuni fără o justificare temeinică. Aici, conducerea administrativă a armatei are cel mai important rol de jucat prin definirea naturii și conținutului misiunilor încredințate forțelor armate naționale și, mai ales, prin acceptarea sau nu a unor asemenea misiuni. Aceasta pentru că atunci când o țară trimite trupe în conflicte de acest tip, contextul este extrem de riscant și pericolul de a îngheța conflictul respectiv este mare.

Misiunile umanitare sunt în esență civile, ele intrând în sarcina organismelor neguvernamentale. Atunci când elementele militare intervin, este vorba de a le integra într-un dispozitiv de asistență umanitară sau de ajutor de urgență după

o catastrofă. În această perioadă, armatele participă la aceste acțiuni oferind servicii de sănătate și susținere logistică.

Aceste misiuni se execută în situații de criză generate nu numai de catastrofele naturale, ci și de cele tehnologice. Deși misiunile sunt simple, ele cer adesea importante mijloace logistice. Este vorba de hrană, cazare, îngrijire, vaccinare, reconstrucție, protecția mediului natural. Conducerea administrativă a armatei are competențe în acest domeniu și trebuie să și le exercite prompt, flexibil și eficace.

Totodată, se cuvine menționat că, după 1990, aceste misiuni devin tot mai mult *militaro-umanitare*, adică acțiunea umanitară necesită sau însoțește intervenția militară. Aceste misiuni acoperă două aspecte: evacuarea populației locale sau protecția pe locul de refugiu sau a populației amenințate. Ele necesită controlul militar al zonei de intervenție: forțele armate multinaționale plasate sub egida ONU vin să se impună și să se interpună între beligeranți. În acest context, militarii devin în esență prestatori de servicii, pentru a proteja populațiile afectate, pentru a permite venirea ajutorului umanitar și apoi protecția organismelor însărcinate cu misiuni umanitare obișnuite: hrănire, cazare, îngrijire, vaccinare, reconstrucție. Ei sunt, câteodată, însărcinați să furnizeze direct acest ajutor.

De asemenea, se cuvine observat că operațiunile în favoarea păcii și a dreptului internațional iau forme multiple, chiar dacă ele sunt uneori grupate sub apelativul „*operațiuni de menținere a păcii*”, iar precizia în definirea misiunii acordate nu constituie caracteristica lor esențială.

În prezent, armatele naționale îndeplinesc un nou tip de misiune, și anume, *lupta împotriva terorismului internațional*. Această misiune are două componente: *una internă și alta externă*. În cadrul primei componente, armata, împreună cu celelalte instituții ale statului abilitate în materie de apărare și securitate, desfășoară acțiuni de prevenire și combatere a actelor teroriste pe teritoriul național. Sunt vizate toate

activitățile teroriste, dar prioritare sunt actele teroriste executate de sau cu sprijinul organizațiilor teroriste internaționale. Atentatele teroriste din Londra (iulie 2007), în parte dejucate de forțele speciale și poliție, au fost concepute și organizate de către organizații teroriste internaționale și executate (actele propriu-zise) de persoane care lucrau în Anglia, dar aderaseră anterior la aceste organizații. *Pe plan extern*, structuri ale armatelor naționale participă la coaliții militare internaționale, create ad-hoc, pentru a lupta împotriva terorismului internațional. O astfel de coaliție a fost prezentă în Irak, iar acum se acționează atât în direcția instaurării democrației în această țară, cât și împotriva persoanelor ce aparțin unor organizații internaționale teroriste. Acestea din urmă își trimit reprezentanți care, prin intermediul atentatelor de tip kamikaze și a mașinilor-capcană, atacă atât autoritățile civile și militare irakiene, cât și forțele coaliției militare internaționale prezente în teatrul de operație.

Acest tip de misiune are consecințe deosebite atât în ceea ce privește formarea, pregătirea și întrebuițarea forțelor armate, cât și în materie de securitate națională. Referitor la pregătirea forțelor pentru a lupta împotriva terorismului internațional se poate afirma că aceasta este foarte costisitoare, dificil de organizat și cu o puternică componentă psihologică a pregătirii personalului militar implicat. Situațiile întâlnite sunt inedite, pe toate planurile - militar, psihosocial, psihologic, cultural - și generatoare de stres puternic. În ceea ce privește securitatea națională, aceasta poate fi afectată de atentatele teroriste pe care diferite organizații teroriste internaționale le pot organiza și desfășura pe teritoriul statelor ce participă sau sprijină material lupta împotriva terorismului mondial. De fapt, se cunoaște că organizațiile teroriste internaționale au specific utilizarea unei strategii indirecte, în sensul că sunt luate drept ținte, în principal, statele implicate activ în lupta împotriva lor. De regulă, actele, atacurile și/sau atentatele teroriste lovesc nu

numai forțele armate, ci și populația civilă de pe teritoriul statului considerat inamic. Scopul este de a crea teamă și panică în sânul populației civile, neîncredere în instituțiile statului abilitate în materie de securitate, precum și impresia că statul nu mai este în măsură să asigure securitatea cetățenilor săi.

Deci, se poate afirma că opțiunea politico-militară de a participa activ, voluntar și responsabil la lupta împotriva terorismului internațional este una cu multiple consecințe pentru statul care a ales această cale de implicare în asigurarea securității sale, respectiv a cetățenilor săi. Prin urmare, conducerea administrativă a armatei este implicată profund, permanent și responsabil în materializarea adecvată a acestei opțiuni politico-militare a statului român.

În concluzie, se poate aprecia că natura, tipul și conținutul misiunilor ce se pot încredința legal armatei naționale sunt determinante pentru calitatea, mecanismele, metodele, tehnicile și procedurile prin care conducerea administrativă a armatei se implică în acest proces complex și dinamic.

3.4.2. Transformarea armatei naționale

În opinia noastră, transformarea armatei naționale constituie un alt proces cu impact puternic asupra conducerii administrative a instituției militare. În esență, transformarea reprezintă, fără îndoială, cel mai amplu și complex proces ce are loc, în prezent, în armatele naționale. Ea, din punct de vedere conceptual, se poate defini în două sensuri: larg și restrâns. *În sens larg*, transformarea apare ca rezultanta tuturor fenomenelor și proceselor ce marchează evoluția armatelor naționale, în prezent. Această evoluție este pusă în evidență prin: *trecerea de la armata de masă/mixtă la armata de profesioniști; reforma instituției militare; profesionalizarea armatei; feminizarea armatei; apariția unor misiuni noi ale forțelor armate, de regulă, executate în afara teritoriului*

național; procesul integrării armatelor naționale în organizații politico-militare; fenomenul externalizării unor activități și servicii din armată. Rezultanta acestei mutații în organizarea, instruirea, formarea, recrutarea personalului etc. armatelor naționale o reprezintă „edificarea” unei instituții militare moderne, caracterizate prin flexibilitate, robustețe, suplețe, dinamism, modularitate, disponibilitate totală și motivație intrinsecă superioară. Altfel spus, o armată capabilă să răspundă prompt, oportun și eficace tuturor provocărilor simetrice și asimetrice la adresa apărării și securității naționale, atât în spațiul teritoriului național, cât și în afara acestuia.

În sens restrâns, transformarea este procesul prin care se urmărește realizarea unor forțe armate moderne, suplă, modulare, robuste, flexibile, permanent disponibile pentru executarea de misiuni diverse în orice parte a lumii, complet profesionalizate și proiectabile în orice teatru de operațiuni, acolo unde interesele naționale strategice o impun. Dacă în perioada Războiului Rece, forțele armate erau organizate și pregătite să înfrunte un inamic cunoscut, studiat din timp și aflat într-un teatru știut, astăzi, situația este cu totul alta. În prezent, dominante sunt amenințările de securitate asimetrice, cum ar fi: terorismul internațional; folosirea armelor de distrugere în masă; atacuri și ambuscade; atacuri sinucigașe; conflicte interetnice; genocid. Acum, armatele se confruntă cu un alt tip de inamic, mai mult sau mai puțin cunoscut și care, se pare, are de cele mai multe ori inițiativa. De aici, nevoia transformării sistemului de apărare și securitate al tuturor statelor democratice, care își asumă responsabil noi competențe în materie de securitate colectivă, stabilitate și pace în lume, pentru a face față cu succes acestor noi „inamici”.

Transformarea este, înainte de toate, un proces evolutiv, care nu comportă nicio stare finală definită. Ea privește în principal oamenii, tehnologia, stilurile de conducere a operațiilor și maniera de a gândi. Acest proces își propune ca, prin

intermediul restructurării și dotării cu mijloace de luptă moderne a forțelor armate în întregime, prin adoptarea de strategii și doctrine noi, să creeze capacități înalt ameliorate, care să corespundă perfect misiunilor, rolurilor și sarcinilor de mâine. În esență, transformarea armatei naționale este caracterizată de **complexitate, pluridimensionalitate, obiectivitate, evoluție, delimitare în timp și profunzime.**

În opinia noastră, punerea în operă a acestor caracteristici ale transformării armatei naționale revine, într-o mare măsură, conducerii administrative a acesteia nu numai în situații de criză și de război. Aceste trăsături definitorii ale procesului de transformare a armatei naționale vor fi prezentate în continuare, pentru a sublinia atât importanța lor, cât și a impactului lor puternic asupra statutului și rolului conducerii administrative a instituției militare în situații de criză și de război.

A. Complexitatea este impusă de următoarele elemente: transformarea se produce fără ca armata să fie absolută de îndeplinirea atât a misiunilor tradiționale, cât și a noilor misiuni; acest proces privește armata în întregul său, adică personalul (diminuarea efectivelor, sporirea numărului militarilor profesioniști, instruirea, formarea și dezvoltarea lor în consens cu noile misiuni încredințate), echipamentele și armamentul (digitalizarea, tehnologii de vârf ale informației și comunicațiilor), structurile organizaționale (se preferă la structurile suplă, flexibile, dar robuste și disponibile în orice moment pentru executarea de misiuni), amplasările teritoriale ale forțelor (dislocarea unităților și marilor unități se face potrivit noilor doctrine, strategii de apărare și de securitate ale statelor); toate categoriile de forțe armate sunt cuprinse în procesul transformării - forțele terestre, forțele aeriene și navale; dezvoltarea accentuată a unor structuri interarmate disponibile, flexibile, suplă și proiectabile în zonele de criză și/sau conflict unde interesele strategice naționale o impun;

participarea armatei la alianțe perene și/sau ad-hoc pentru îndeplinirea angajamentelor asumate vizavi de ONU, NATO și UE; constrângeri bugetare (majoritatea statelor europene, de exemplu, după încheierea Războiului Rece au redus bugetele apărării).

B. Pluridimensionalitatea rezidă în amploarea, profunzimea și multitudinea dimensiunilor pe care se realizează transformarea armatei. În acest sens, se cuvin menționate următoarele dimensiuni: *umană* (diminuarea efectivelor de militari, renunțarea la serviciul militar obligatoriu în timp de pace, formarea, dezvoltarea și folosirea militarilor de profesie în executarea misiunilor, feminizarea efectivelor de militari, asigurarea reprezentativității sociale în armată); *organizațională* (adoptarea de noi structuri organizatorice mai suplă, flexibile, proiectabile și disponibile oricând pentru executarea misiunilor încredințate, re poziționarea forțelor pe teritoriul național); *materială* (modernizarea armamentului și a tehnicii de luptă existente, achiziționarea de mijloace de luptă de ultimă generație, digitalizarea forțelor, introducerea tehnologiilor comunicațiilor și informației); *managerială* (accentul se pune tot mai mult pe implementarea unui leadership militar modern în conducerea operațiunilor și a instituției militare); *normativă* (Armata României și-a elaborat și pus în practică o nouă strategie de securitate națională, o nouă doctrină națională de apărare și securitate, regulamente militare, și-a armonizat legislația referitoare la apărarea și securitatea națională cu cea internațională și cu cea a statelor membre ale aceluiași organizații politico-militare sau de altă natură); *psihosocială* (armata, acum, își modifică modul de a gândi, de a fi și de a acționa, precum și o serie de mentalități, obiceiuri, tradiții și cutume, își reordonează valorile specifice - onoare, demnitate, disciplină, obediență, cinste, eroism, abnegație, patriotism, loialitate, își redefi nește relațiile cu societatea căreia aparține).

C. Obiectivitatea derivă din necesitatea realizării concordanței între structura organizatorică, calitatea personalului, dotarea cu mijloace de luptă a armatelor naționale și rolurile asumate voluntar și responsabil de către statele respective pe arena mondială în materie de securitate, pace, stabilitate și dezvoltare durabilă a omenirii. Pentru a pune în practică, într-o manieră concertată, planificată și eficace transformarea armatei, aproape toate statele și-au elaborat strategii adecvate. România, de exemplu, are o astfel de strategie de transformare a armatei sale, document ce stabilește, în principal, obiectivele, direcțiile de acțiune și opțiunile fundamentale în ceea ce privește transformarea Armatei României pe termen scurt și mediu și propune orientările de bază pe termen lung.

Transformarea Armatei României are la bază necesitatea de adaptare a organismului militar la modificările survenite în mediul internațional și, ca răspuns la noile tipuri de pericole și amenințări la adresa securității, nevoia de a ne respecta angajamentele pe care ni le-am asumat în calitate de stat membru al Alianței Nord-Atlantice și al Uniunii Europene, precum și necesitatea de a contribui la inițiativele regionale care vizează crearea și menținerea unui mediu de securitate stabil și sigur. Elaborarea Strategiei de Transformare a Armatei României a avut la bază necesitatea orientării clare și coordonării eficiente a demersurilor de transformare a acestei instituții, astfel încât ea să fie în măsură să parcurgă etapele planificate concomitent cu îndeplinirea misiunilor sale de bază privind asigurarea securității României pe timp de pace, autoapărarea țării și participarea la apărarea colectivă în cadrul Alianței, promovarea stabilității regionale și globale, inclusiv prin utilizarea diplomației apărării, precum și sprijinul instituțiilor statului și al autorităților locale în caz de urgențe civile. În acest scop, România are nevoie de o armată cu o structură modernă, complet profesionalizată, cu un grad sporit de mobilitate, eficiență, flexibilă, dislocabilă și sustenabilă,

având capacitatea de a acționa întrunit și a fi angajată într-un larg spectru de misiuni.

D. Evoluția conceptului transformării armatei este pusă în evidență de analiza modului în care acest proces a fost definit și înțeles pe parcursul timpului de către teoreticienii militari din diferite țări. Această caracteristică demonstrează că transformarea armatelor este văzută ca un *proces absolut necesar* ce asigură adaptarea continuă a instituției militare la contextul strategic de securitate, la noile provocări și amenințări de securitate și la schimbările radicale ce au loc în tehnologiile comunicațiilor și informației.

Practic, țara noastră acționează în direcția transformării apărării sale într-un sistem compatibil cu cel al celorlalte state membre NATO și cu noile misiuni ce-i revin în cadrul Alianței. Acest proces presupune activități complexe, temeinic fundamentate economic, politic și militar, în următoarele domenii: 1) *controlul democratic*. Acesta privește conducerea de către guvern a activității militare și supervizarea guvernului și armatei de către Parlament. Controlul democratic conferă militarilor responsabilitatea de a forma civili în treburile militare în cadrul guvernului, parlamentului și al mass-media. Pe de altă parte, acest control presupune ca înalții funcționari civili să fie gata să „învețe” despre armată și specificul activității sale, pentru ca civilii și militarii să poată colabora eficace. De asemenea, controlul democratic semnifică o bună împărțire a responsabilității între persoane și instituții, precizează că Statul Major General abandonează anumite responsabilități autorităților civile. În același timp, civililor competenți le revine rolul de a reprezenta militarii în conflictele politice. Controlul democratic este un proces cu dublu sens între armată și societate, și nu un simplu mijloc pentru oamenii politici de a impune legea militarilor. Trebuie evitată apariția și dezvoltarea unei atitudini ostile între civili și militari; 2) *relațiile civili-militari*. Ele includ raporturile între armată și guvern, ca

și relațiile dintre armată și societate. Bunele relații civili-militari se cer înțelese în dublu sens. Militarii trebuie să contribuie la formarea atitudinii pozitive a populației civile față de ea, iar cel mai bun instrument în acest scop este constituit de mass-media. Fundamentul relațiilor civili-militari îl constituie cunoașterea riguroasă de către fiecare din părțile implicate a statutului deținut în societate și intrarea operativă și oportună în rolul corespunzător. Deciziile politice privind apărarea și securitatea națională le iau oamenii politici, nu militarii. Aceștia din urmă sunt folosiți ca experți, ca specialiști de către oamenii politici. Ei au obligația de a respecta și aplica întocmai deciziile politice; 3) *reforma apărării*. Aceasta cuprinde restructurarea forțelor armate în așa fel încât să se reflecte nevoile de apărare ale unui stat independent și transformarea psihologiei militare astfel ca aceasta să fie compatibilă cu funcționarea armatei într-o societate democratică. Acest din urmă factor, foarte important, este adesea neglijat³². O democrație are nevoie de o armată competentă ce se bucură de sprijinul complet și necondiționat al populației. În ceea ce privește reforma apărării, ea nu cere doar o restructurare tehnică, ci și schimbări de atitudine în cadrul forțelor armate, atât față de propria activitate și elementele componente, cât și față de societate (instituții ale statului, populație, organizații ale societății civile).

D. Delimitarea în timp a transformării armatei pornește de la nevoia de a asigura intrarea graduală în practică a măsurilor ce definesc acest proces. În acest sens, România și-a planificat transformarea armatei astfel: în perioada 2005-2025, procesul de transformare a armatei va continua demersurile pentru modernizare și se va desfășura în trei etape distincte, determinate de restructurarea structurii de forțe, termenele angajate față de Alianță pentru îndeplinirea cerințelor Obiecti-

³² Vezi Chris Donnelly, *La réorganisation de la défense et les nouvelles démocraties: quelques suggestions*, <http://www.nato.int/home.htm>

velor Forței, precum și de cerințele procesului de integrare în NATO și UE. *Prima etapă* (2005-2007) din acest demers deosebit de complex, care reprezintă, de fapt, o continuare a proceselor anterioare, se materializează în finalizarea restructurărilor de bază. *Etapa a doua* (2008-2015), proiectată a fi o etapă superioară și decisivă a procesului de transformare, vizează integrarea operațională deplină în NATO și Uniunea Europeană. A treia etapă (2016-2025) are în vedere integrarea tehnică deplină în NATO și UE.

F. Profunzimea transformării armatei este dată de faptul că acest proces nu s-a oprit doar la emiterea unor noi concepte, teorii sau strategii, ci a adoptat măsuri ce au vizat și vizează întreaga instituție militară - de la structura organizatorică la achiziționarea de noi sisteme de arme, de regulă, de ultimă generație. În acest context, trebuie menționat că transformarea este concepută ca un ansamblu coerent și concertat de măsuri și acțiuni teoretice și practice, derulat gradual și succesiv în timp, ce afectează toate componentele sistemului militar, inclusiv modul de a gândi apărarea și securitatea proprie și a aliaților. Transformarea anunță modul de a pune în practică forțe de luptă viabile, regrupând capacități noi, existente și actuale într-un sistem de sisteme a cărui valoare este superioară sumei componentelor sale. Totodată, transformarea privește materializarea planului de regenerare a forțelor armate, în așa fel încât acestea să fie, în orice moment, gata de executarea oricărei misiuni legale încredințate de către forurile competente. Programul de regenerare privește baza de susținere a armatei, inclusiv vehiculele, echipamentul, resursele și personalul. În acest fel, regenerarea personalului se va concentra pe reînnoirea contractelor militarilor voluntari și a competențelor în dificultate, pe creșterea expertizei personalului armatei. În aceeași direcție se va acționa pentru consolidarea sistemului de gestionare a disponibilității operaționale a forțelor. O altă variabilă ce definește profunzimea transformării armatei o

constituie structurarea forței, care se face în funcție de amenințări și de capacitățile viitoare.

Transformarea armatei naționale este cerută de acțiunea concertată a unui ansamblu de factori *politici* (schimbarea regiunilor politice în statele europene ex-comuniste, dispariția URSS, de exemplu), *militari* (dizolvarea Tratatului de la Varșovia, apariția și manifestarea pe arena mondială a unor actori nonstatali puternici, manifestarea unor noi amenințări de securitate, conflicte armate interne de natură interetnică și religioasă, conflicte armate cauzate de lupta pentru accesul la resurse naturale - apă, petrol), *economici* (trecerea statelor europene foste comuniste la economia de piață, integrarea economică regională și globalizarea, crizele economice și financiare), *sociali* (diminuarea populației în statele dezvoltate și creșterea numărului de locuitori în statele în dezvoltare, menținerea decalajului între Nord și Sud, între bogați și săraci în cadrul aceluiași stat) și *culturali* (de exemplu, tendința Occidentului de a-și impune, prin toate mijloacele, valorile, modul de a fi, de a gândi și acționa, globalizarea culturală, dezvoltarea conflictelor religioase).

Un factor fundamental al transformării armatei îl constituie ***necesitatea punerii de acord a organizării, încadrării cu personal, înzestrării cu mijloace de luptă a armatei cu contextul strategic actual.*** După 1990, s-au produs în lume schimbări radicale în ceea ce privește raportul de forțe pe arena mondială. Mai întâi, prin dizolvarea URSS și a Tratatului de la Varșovia, a dispărut de pe continentul european și din lume rivalitatea între cele două sisteme sociale opuse - capitalist și socialist. Pe toată durata acestei opoziții, armatele s-au dezvoltat în direcția apărării teritoriului național împotriva unui atac armat masiv venit din partea „inamicilor” identificați și riguros determinați. Apoi, atât NATO, cât și UE și-au „deschis porțile” pentru aderarea la ele a altor state, printre care se numără și fostele state socialiste europene. În prezent, altele

sunt, cel puțin pe continentul european, pericolele, riscurile și amenințările de securitate cărora statele trebuie să le facă față.

Apariția și manifestarea unor noi pericole, riscuri și amenințări în materie de securitate reprezintă factorul central al procesului de transformare a armatei. La început de mileniu, lumea a intrat într-o nouă fază a evoluției sale, marcată de coexistența și confruntarea unor tendințe pozitive majore cu altele care generează riscuri, amenințări și pericole. Vechea ordine mondială, bazată pe o logică bipolară - caracterizată de rivalitate și capacitate de anihilare reciprocă a unor state și blocuri politico-militare - a dispărut, iar tranziția post-bipolară s-a încheiat, în timp ce germeii construcției unei noi arhitecturi globale de securitate ocupă un loc tot mai important în cadrul preocupărilor comunității internaționale³³.

La nivel global, lumea continuă să rămână puternic conflictuală. Cauzele majore ale conflictelor țin atât de domeniul accesului la resurse, la mecanismele de distribuție a acestora și la piețe, cât și de cel al diferențelor identitare de natură etnică, religioasă, culturală sau ideologică. Probabilitatea unui conflict militar de mare amploare este redusă, în timp ce conflictele regionale (de exemplu cele din Orientul Mijlociu) și cele interne (vezi, conflictele armate din fosta Iugoslavie) pot fi mai frecvente, iar efectul lor, direct sau cumulativ, tot mai greu de controlat.

În același timp, mediul de securitate internațional se află într-o rapidă schimbare. Unele schimbări sunt lineare și previzibile, altele au caracter surprinzător, de discontinuitate strategică și sunt însoțite de o doză de incertitudine semnificativă ca natură, amploare și durată. În acest context, are loc o proliferare a noilor riscuri și amenințări, care amplifică aspectele de insecuritate ale mediului global. În esență, mediul de securitate este caracterizat de: *accelerarea proceselor de globalizare și de integrare regională*, concomitent cu persistența

unor acțiuni având ca finalitate fragmentarea statală, prin acțiuni ale mișcărilor separatiste în diferite state ale lumii; *convergența rezonabilă a eforturilor consacrate structurării unei noi arhitecturi de securitate*, stabile și predictibile, însoțită de accentuarea tendințelor anarhice în unele regiuni; *revigorarea eforturilor statelor vizând prezervarea influenței lor în dinamica relațiilor internaționale*, în paralel cu multiplicarea formelor și creșterea ponderii intervenției actorilor nestatali în evoluția acestor relații.

Globalizarea este principalul fenomen care influențează mediul de securitate contemporan, atât în ceea ce privește geneza noilor riscuri și amenințări, cât și apariția diferitelor oportunități. În acest mediu, niciun stat nu se poate izola sau rămâne neutru, nicio țară nu este la adăpost și niciuna nu trebuie să rămână în afara proceselor globale. Principial, globalizarea profilează o șansă reală de dezvoltare economică pozitivă, aptă să creeze prosperitate, dar înscrierea pe această tendință nu este o certitudine garantată pentru fiecare țară, ci depinde de capacitatea statelor de a exploata astfel de oportunități, pentru a nu rămâne în afara proceselor globalizatoare pozitive.

În contextul acestei configurații a scenei globale, regiuni întregi sunt afectate de stări de instabilitate și conflict, de sărăcie și frustrare care generează sau favorizează proliferarea noilor riscuri și amenințări. Acestea au un impact major asupra securității internaționale, regionale și naționale.

Prin urmare, apariția și manifestarea unor noi riscuri și amenințări reprezintă o realitate de care statele, dar și comunitatea internațională trebuie să țină seama, atunci când își propun o dezvoltare durabilă, stabilitate și pace în lume. Printre aceste pericole, riscuri și amenințări noi se numără: *terorismul internațional; proliferarea armelor de distrugere în masă și a vectorilor lor; conflictele regionale; criminalitatea transnațională organizată*.

³³ *Strategia de securitate națională a României*, București, 2006, pp.7-12.

Împotriva acestor pericole, riscuri și amenințări, armata, așa cum era organizată, înzestrată cu mijloace de luptă, încadrată cu personal militar, instruită și pregătită să lupte până în anii '90, nu avea nicio șansă. De aceea, transformarea se dovedește cel mai indicat proces pe care armatele naționale trebuie să-l parcurgă, dacă vor să fie capabile să-și îndeplinească misiunile ce le revin în domeniul apărării și securității, în speță de a fi în măsură să anihileze sau să limiteze efectele noilor riscuri și amenințări de securitate. În acest demers, se înscrie și armata țării noastre ale cărei misiuni s-au diversificat, îndeosebi pe plan internațional.

Un factor esențial, ce a impus transformarea armatelor naționale, îl constituie **noile roluri regionale și internaționale, în materie de stabilitate, dezvoltare durabilă, pace și securitate, pe care statele democratice și le-au asumat voluntar și conștient**. Afirmarea concretă a acestor roluri este strict dependentă de executarea de către armatele naționale a unor noi misiuni (misiuni umanitare; misiuni de stabilitate; misiuni de reconstrucție postconflict și lupta împotriva terorismului internațional). Îndeplinirea unor asemenea misiuni și sarcini cere transformarea armatelor în consens cu acestea. În acest context, transformarea vizează atât elementele de natură organizațională, umană, materială, juridică și normativă ale armatei, cât și de natură psihosocială – obiceiuri, mentalități, tradiții, cutume specifice fiecărei instituții militare. Se vorbește, de către unii autori, chiar de transformarea culturii militare naționale, sub impactul globalizării și integrării regionale a statelor lumii. Pe de altă parte, majoritatea statelor europene au trecut la constituirea unor sisteme colective de securitate și apărare, ceea ce impune ca procesul transformării lor să țină seama și de această coordonată esențială a activității lor.

Un factor determinant important al transformării armatei **este trecerea de la apărarea și securitatea individuală la apărarea și securitatea colectivă, prin crearea unor organi-**

zații politico-militare și de altă natură, dar cu competențe în materie de securitate și apărare. Dobândirea statutului de stat membru al unei alianțe militare reprezintă un alt proces caracteristic evoluției armatelor naționale după încetarea Războiului Rece. Aceasta întrucât alianța militară internațională este un acord ce unește statele în interesul comun de a descuraja și/sau opri amenințarea unui inamic pentru a salva pacea. Potrivit dreptului internațional, orice stat are dreptul de a face alianțe militare cu alt/alte stat/state sau să rămână neutru.

O alianță militară internațională o reprezintă NATO. Această organizație a fost creată la 4 aprilie 1949, la Washington, și avea ca misiune apărarea colectivă a țărilor membre împotriva unei agresiuni militare externe. Esența Tratatului de la Washington o reprezintă articolul 5, care prevede că atacarea unui stat membru echivalează cu atacarea Alianței și, ca atare, riposta este pe măsură.

După 1990, NATO a intrat într-un amplu și profund proces de transformare sub toate aspectele - *strategic, doctrinar, organizațional, acțional și nu numai*.

Apartenența unui stat la o alianță politico-militară sau de altă natură, dar având și competențe în materie de securitate și apărare îl obligă pe acesta să-și armonizeze procesul transformării armatei sale cu procesul de transformare a organizației respective. De aceea, de exemplu, pentru statele membre NATO, transformarea armatelor lor a fost cerută și de transformarea ce are loc în sânul acestei Alianțe.

Scopul fundamental al transformării Alianței Nord-Atlantice constă în crearea unor capacități militare care să permită forțelor aliate desfășurarea operațiilor în zona de responsabilitate și în afara acesteia, pentru îndeplinirea întregii game de misiuni.

În concepția NATO, transformarea militară reprezintă un proces continuu de dezvoltare și integrare de noi concepte, strategii, doctrine și capacități, cu scopul de a îmbunătăți

eficiența și gradul de interoperabilitate al forțelor și de adaptare la noul context de securitate, aflat într-o continuă schimbare, care evidențiază necesitatea de reevaluare a factorului militar ca principală sursă de credibilitate. Conducerea operațiilor în contextul strategic viitor se va transforma în anii ce vin, și vor fi necesare forțe expediționare întrunite, cu o capacitate ridicată de dislocare și autosusținere, forțe în stare de operativitate ridicată, în măsură să obțină superioritatea informațională, capabile de a utiliza diferitele instrumente ale Alianței, precum și de coordonare cu alți actori nemilitari din teatrele de operații. În acest sens, transformarea militară a NATO vizează, în principal, domeniile conceptual și al capabilităților, urmărind realizarea a trei obiective principale: obținerea superiorității decizionale; realizarea de Efecte Coerente; capacitatea de a conduce Operații Expediționare Întrunite și Multinaționale.

Practic, transformarea NATO este impusă de: *îndeplinirea rolurilor pe care această organizație politico-militară și le-a asumat voluntar în materie de securitate și apărare colectivă; purtarea cu succes a luptei împotriva terorismului internațional; exigențele determinate de lărgirea sa prin primirea de noi membri.*

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

Ca proces, transformarea armatei naționale are ca obiectiv general realizarea unei structuri moderne, complet profesio-

nalizate, cu un grad sporit de mobilitate, eficientă, flexibilă, dislocabilă, sustenabilă, având capacitatea de a acționa întrunit și a fi angajată într-un spectru larg de misiuni. Derularea procesului de transformare va avea ca rezultat crearea de capabilități ce vor permite flexibilitate, viteză crescută de reacție și interoperabilitate (umană și tehnică), ceea ce va oferi decidenților politico-militari oportunități sporite pentru îndeplinirea obiectivelor urmărite, în concordanță cu interesul național. În fine, transformarea armatei naționale nu reprezintă un scop în sine, ci răspunsul adecvat la evoluția mediului de securitate, la transformarea organizațiilor politico-militare și la angajamentele pe care fiecare stat și le-a asumat pe plan internațional.

Procesul de transformare este unul deosebit de complex și va avea de înfruntat, fără îndoială, multiple provocări, începând de la necesitatea adaptării modului de gândire, schimbarea mentalității și îmbunătățirea capacității de adaptare la nou a personalului militar și civil din armată, până la identificarea și asigurarea resurselor financiare, umane și materiale necesare și suficiente atingerii obiectivelor stabilite. În acest context, revine conducerii administrative a armatei sarcina de a coordona creator, flexibil și eficient acest proces pentru satisfacerea intereselor naționale românești.

3.4.3. Profesionalizarea Armatei României

Conducerea administrativă a armatei suportă un impact consistent și din partea procesului de profesionalizare a instituției militare, atât sub aspectul dirijării sale, cât și a adecvării metodelor și procedurilor de înfăptuire eficientă, creativă și flexibilă a acestui demers voluntar, conștient și responsabil.

În esență, profesionalizarea Armatei României reprezintă o necesitate obiectivă stringentă. Printre motivele unei asemenea importante opțiuni politico-militare se numără următoarele: *realizarea cu succes a reformei din armată și derularea*

procesului de transformare a instituției militare; *înfăptuirea cerințelor unor tratate și convenții internaționale la care România este parte; calitatea României de stat membru NATO; înzestrarea armatei cu echipamente militare și tehnică de luptă moderne; eficiența și eficacitatea în acțiunea militară; considerente demografice; democratizarea societății românești; caracteristicile și tendințele de evoluție ale mediului de securitate națională, zonală, regională și globală; transformarea, în curs de derulare, din armatele statelor membre NATO și în cadrul acesteia din urmă.*

Atingerea tuturor acestor obiective se face în și prin conducerea administrativă a armatei în condiții de pace, în situații de criză și de război.

Profesionalizarea armatei prezintă o serie de caracteristici ce definesc acest proces de o înaltă complexitate și responsabilitate atât pentru decidenți și conducători, cât și pentru executanți. Aceste trăsături esențiale sunt puse în evidență prin dimensiunile profesionalizării armatei și anume: *umană; structurală; materială; militară; normativă; interarme; interministerială; multinațională.* În continuare, vom analiza succint fiecare dintre aceste dimensiuni în ideea de a surprinde cât mai exact contribuția conducerii administrative a armatei la transpunerea lor în viața concretă a instituției militare.

Este evident că între aceste dimensiuni există strânse legături, ele influențându-se și interacționând pe tot timpul existenței lor. Orice schimbare, într-un sens sau altul, într-una din aceste dimensiuni se răsfrânge asupra stării și manifestării celorlalte. De pildă, dacă se modifică substanțial una din legile juridice care reglementează activitatea din armată, atunci se vor produce modificări și în celelalte dimensiuni, care, într-un fel sau altul, au tangență cu domeniul reglementat prin respectivul act normativ. La fel, dacă se produc modificări semnificative, de exemplu, în strategia de securitate națională, acestea se vor

răsfrânge, într-o manieră specifică, și asupra celorlalte dimensiuni ale profesionalizării armatei.

Dimensiunea umană. Reflectă schimbările profunde care se produc în instituția militară în ceea ce privește: recrutarea resursei umane (elaborarea și stabilirea unui set de criterii riguros științifice de selecție); formarea profesională, prin parcurgerea obligatorie a unor forme de învățământ militar; perfecționarea pregătirii profesionale pe parcursul carierei militare; promovarea în structurile militare potrivit unor norme și criterii cunoscute de cei în cauză încă de la intrarea în sistem; reconversia celor care ies din sistem, la încheierea contractului de angajare; reintegrarea socială a celor trecuți în rezervă; mărimea efectivelor active și de rezervă ale armatei; structura personalului armatei (ofițeri, subofițeri, maiștri militari, militari angajați pe bază de contract); folosirea efectivelor militare numai în activități ce țin de atribuțiile postului (funcției) pe care sunt încadrați și caracterul misiunilor (ordinelor) legale încredințate.

Dimensiunea structurală. Aceasta descrie modul concret de organizare a instituției militare pe categorii de arme, iar în interiorul lor, felul în care sunt constituite subunitățile, unitățile și marile unități. Armata de profesioniști are o structură suplă, care îi permite să îndeplinească misiunile încredințate, acolo unde interesele fundamentale naționale o impun. Fiind formată din subunități, unități și mari unități alcătuite din profesioniști, ea are efective mult reduse comparativ cu armata de masă. De asemenea, organigrama subunităților, unităților și marilor unități dintr-o armată de profesioniști este adecvată specificului misiunilor de executat. Astfel, subunitățile și unitățile, de pildă, din structura forțelor terestre au o organigramă diferită de cea existentă în forțele navale, având în vedere atât natura misiunilor probabile, cât și mijloacele de luptă din dotare.

În același timp, armata de profesioniști adoptă o structură în deplin consens cu principiile economiei de piață. Ea

nu-și poate permite să angajeze efective decât în limita fondurilor alocate, în bugetul apărării, pentru resursa umană. Totodată, structura armatei de profesioniști din România a ținut seama de nevoia compatibilității și interoperabilității sale cu armatele celorlalte state membre ale Alianței Nord-Atlantice.

Dimensiunea materială. Aceasta reflectă atât existentul, cât și necesarul de bunuri materiale din dotarea unităților și marilor unități, care permit derularea fără disfuncționalități majore a activității specifice. Prin bunuri materiale se înțeleg următoarele: *clădiri* (dormitoare, birouri, ateliere, săli de clasă); *tehnică de luptă* (blindate, tunuri, stații de radiolocație, avioane); *armament de infanterie*; *mijloace de transport*; *aparatură* și echipamente militare; *bază de pregătire și instruire* (poligoane, biblioteci, tehnică de calcul).

Dotarea cu bunuri materiale a armatei profesionalizate ține seama de următoarele *restricții*: fondurile alocate atât pentru modernizarea celor existente, cât și cumpărarea altora noi, mai performante; caracterul și conținutul misiunilor de îndeplinit în țară și în afara ei; asigurarea compatibilității și interoperabilității cu celelalte armate membre ale aceleiași alianțe politico-militare. De asemenea, dimensiunea materială a armatei de profesie trebuie să țină seama și de *restricțiile impuse* și *asumate* de statul respectiv prin diferite tratate și convenții internaționale în ceea ce privește *cantitatea unor categorii de mijloace de luptă* (tunuri, avioane, elicoptere, blindate).

Dimensiunea militară. Redă totalitatea proceselor, fenomenelor și faptelor semnificative din viața și activitatea armatei profesionalizate, ca instituție cu misiuni specifice în statul de drept. Ca variabile principale ale acestei dimensiuni sunt procesele și fenomenele generate de materializarea prevederilor strategiei militare naționale, strategiei militare a fiecărei categorii de forțe armate, operațiilor militare și aspectelor tactice ale luptei. Toate acestea, în cazul armatei profesio-

nalizate, dobândesc sensuri noi, derivate din specificul organizării și activității acestei instituții constituite în vederea ducerii luptei armate, precum și din subordonarea sa, necondiționată, față de puterea politică, față de cei aflați la conducerea țării prin voința electoratului. În plus, prin modul de constituire (voluntariat), armata profesionalizată se aseamănă cu celelalte instituții (întreprinderi, organizații), ea dobândind o anumită distanță de națiunea din care face parte. La accentuarea acestei trăsături o contribuție însemnată are participarea unor structuri ale armatei la o multitudine de misiuni în afara teritoriului național, de fapt, acolo unde interesele țării o cer, în mod obiectiv.

Dimensiunea normativă. Include totalitatea variabilelor referitoare la actele normative (legi, strategii, doctrine, regulamente, ordine, dispoziții, instrucțiuni) prin care se stabilesc coordonatele și parametrii de existență și funcționare ai armatei profesionalizate. Organizarea, conducerea și desfășurarea activității și vieții din instituția militară sunt stabilite prin legi adoptate de către Parlament. Prevederile acestor acte normative prind viață prin activitatea concretă a efectivelor armatei. Totodată, ca o continuare firească a legilor care reglementează activitatea și viața din unități și mari unități, organele competente elaborează și emit strategii (de exemplu, strategia de securitate națională, strategia militară), doctrine, regulamente, instrucțiuni. Toate aceste documente se impun a fi gândite și întocmite pentru a servi cât mai bine unei armate de profesie. De asemenea, ele se cer elaborate în deplin consens cu prevederile actelor normative similare din țările cu care România va colabora ca membră a Alianței Nord-Atlantice. De aceea, este necesar ca, atât în elaborarea, cât mai ales în adaptarea lor oportună la schimbările produse în mediul de securitate (intern, zonal, regional, global), să se instituie o manieră deschisă de lucru, caracterizată prin flexibilitate, creativitate și operativitate.

Dimensiunea interarme. Aceasta se referă la integrarea forțelor terestre, aeriene și navale atât în planificare, cât și în întrebuintărea lor pe câmpul de luptă. Pe de altă parte, această dimensiune are în vedere și o pregătire adecvată a militarilor, indiferent de arma de care aparțin, în așa fel încât să poată coopera și să se înțeleagă cu camarazii ce aparțin altor categorii de forțe. Aceasta cu atât mai mult cu cât majoritatea misiunilor ce se execută în afara teritoriului național presupun cooperarea strânsă între militarii ce aparțin forțelor terestre, aeriene și navale ale tuturor statelor participante la respectiva operație militară. Războaiele din Golf au demonstrat convingător acest lucru.

Dimensiunea interministerială. În actualul context, când misiunile armatei s-au diversificat, instituția militară cunoaște un amplu, profund și multidimensional proces de transformare, provocările, riscurile și deficitul de securitate se accentuează etc. problemele apărării și securității nu aparțin doar Ministerului Apărării Naționale, ci se rezolvă în comun de către mai multe ministere.

Dimensiunea multinațională. Internaționalizarea misiunilor, fie că sunt operaționale, de mentenanță sau altele, este un fapt care există începând cu al Doilea Război Mondial. De exemplu, limba engleză este limba de lucru pentru întregul personal în operațiuni militare externe. De aici, necesitatea cunoașterii ei de către militarii și civilii participanți la misiunea respectivă. Pe de altă parte, dimensiunea multinațională impune ca „militarul de mâine”, în plus față de calitățile tradiționale ale acestuia, să posede inițiativă, îndrăzneală, autonomie de decizie, flexibilitate intelectuală pentru munca în rețea și cu mulți șefi concomitent. De asemenea, trebuie să aibă o viziune politico-militară largă, care să-i permită să vadă departe, să-și asume discursul politic fără a se „politiza” când lucrează în multinațional.

Multinaționalul a devenit și va rămâne un mediu de lucru regulat, dacă nu cotidian. Această dimensiune presupune punerea în operă a calităților bazate pe cultura generală, capacitățile relaționale, comunicarea și negocierea, cunoașterea limbilor străine. Cunoașterea culturii altor popoare, fie că sunt aliate sau nu, sau în caz de ajutor devine un factor important al eficacității armatelor în operații externe. De asemenea, orice militar participant la misiuni externe trebuie să știe să lucreze în medii diversificate, multiculturală, internaționale, cu interlocutori neobișnuiți, în situații în care elementul militar este adesea amestecat cu elementul politic, diplomatic, economic, chiar social. În acest context complex, nu trebuie pierdută din vedere finalitatea armatei ca instituție.

În concluzie, formarea trebuie să ducă la: autonomie în decizie, responsabilitate personală, apropierea de condiția sa și viitorul său, interesat de lumea ce-l înconjoară; acestea sunt calitățile tradiționale ale militarului. Acest lucru este cerut cu insistență de toate cele trei dimensiuni ale profesionalizării – interarme, interministerială și multinațională.

Profesionalizarea armatei are un profund impact atât asupra acestei instituții, cât și a societății în general. Efectele sale se pot face simțite la mai multe niveluri. Printre acestea se află: *nivelul instituțional.* Acesta se referă la tot ceea ce privește resursa umană, adică recrutare, gestionarea carierei, reconversie și statutul militarilor; *nivelul organizațional.* El privește reorganizarea dispozitivului de apărare pe ansamblul teritoriului național, dar și caracteristicile esențiale ale unităților militare. Acum, accentul este pus pe suplețea, pe caracterul interarme și modularitatea structurilor militare; *nivelul identitar.* El definește locul armatei în cadrul național, evoluția profesiei militare și natura misiunilor. În acest context, pe lângă misiunile tradiționale (apărarea suveranității, independenței, unității și integrității teritoriale naționale și a cetățenilor săi), tot mai frecvent se execută misiuni noi (misiuni de menținere,

restabilire sau impunere a păcii, misiuni umanitare, misiuni de combatere a terorismului internațional); *nivelul operațional*. Acesta vizează menținerea sau ameliorarea capacității operaționale a armatei, în condițiile îndeplinirii tot mai des a unor misiuni în afara teritoriului național³⁴.

În proiectarea, planificarea, conducerea și derularea procesului de profesionalizare a armatei s-a ținut seama de posibilitățile economiei naționale de a-l susține, de nevoia menținerii capacității de îndeplinire adecvată a tuturor misiunilor încredințate și de dificultățile întâlnite în procesul formării armatei de profesioniști.

Practic, impactul profesionalizării armatei asupra raporturilor sale cu societatea de apartenență s-a manifestat prin:

a) *reducerea efectivelor*. Prin profesionalizare, efectivele tuturor categoriilor de forțe armate s-au diminuat semnificativ, iar în cadrul acestora cel mai afectate au fost forțele terestre. De aici au apărut probleme noi, cum ar fi: reconversia celor disponibilizați, angajarea unor militari profesioniști în locul celor proveniți din conscripție, elaborarea de noi acte normative specifice noilor condiții de activitate;

b) *constrângerile noilor condiții de folosire*. În prezent, militarii voluntari, de regulă, sunt folosiți la rezolvarea sarcinilor specifice postului pe care sunt încadrați. Ei au alt statut decât militarii în termen și sarcini clar definite pe care le pot îndeplini în unitate. De aceea, în ultimul timp, s-a recurs tot mai frecvent la externalizarea unor servicii și activități din armată;

c) *redefinirea locului și rolului rezervelor*. Trecerea de la o armată de masă la o armată de profesioniști schimbă datele și în domeniul locului și rolului rezervelor. Această rezervă se

³⁴ Vezi Nicole Fouilleul, *Entre professionnalité traditionnelle et professionnalisation en cours: la cohésion dans les troupes de marine*, <http://www.c2sd.gsa.defense.gouv.fr/>

cere mult mai riguros definită, stabilită, pregătită și angajată în executarea a diverse misiuni în țară și în afara acesteia;

d) *gestionarea noilor resurse*. În condițiile trecerii la armata de profesioniști și în actualul context internațional, resursele alocate, prin bugetul apărării, vor fi diferite ca volum față de perioada armatei de masă. În plus, cheltuielile de personal au crescut, la fel și cele de dotare/modernizare a mijloacelor de luptă, iar îndeplinirea unor misiuni în afara frontierelor naționale au avut și va avea și ea costurile sale. De aici, necesitatea gestionării atente și conform planificării a resurselor puse la dispoziție de către societate.

Succesul profesionalizării nu este măsurabil decât pe termen lung. Este vorba mai întâi de a ști dacă, de-a lungul anilor, nevoile categoriilor de forțe ale armatei în resurse umane ar putea fi satisfăcute, calitativ și cantitativ. Într-adevăr, se poate observa că țările care au făcut acest pas, în primul rând SUA și Marea Britanie, cunosc astăzi serioase dificultăți în ceea ce privește recrutarea de personal militar și fidelizarea acestuia. Experiențele mai recente ale Spaniei, Franței, Italiei și Olandei confirmă această constatare³⁵. Nu este exclus ca astfel de probleme să apară și în ceea ce privește recrutarea, formarea și fidelizarea personalului Armatei României.

3.4.5. Feminizarea armatei - proces complex și interdependent

Feminizarea armatei, adică creșterea numărului de femei-militar, reprezintă un proces, definit prin ***complexitate și interdependență***, ce se referă, în egală măsură, după 1990, la evoluția armatelor naționale ale majorității statelor democratice ale lumii.

³⁵ Vezi Jean Joana, Andy Smith, *Professionnalisation des armées et gestion de la ressource humaine. Politiques et acteurs en Europe (Espagne, France, Italie, Pays-Bas)*, <http://www.c2sd.gsa.defense.gouv.fr/>

Complexitatea sa rezidă în necesitatea învingerii unor obstacole de natură: a) *socială* (prejudecăți și atitudini sociale negative privind statutul și rolul femeii în societate); b) *economică* (restricții la angajarea femeilor într-un sector de activitate umană anume. Astfel, de restricții se mai mențin încă în angajarea femeilor în diferite armate ale lumii); c) *politică* (concepția dominantă existentă la un moment dat asupra rolului femeii în societate); d) *juridică* (acte normative ce stipulează interdicția femeilor de a lucra în anumite structuri militare - pe submarine, de exemplu); e) *psihosocială* (tradiții, valori, mentalități, percepții și reprezentări sociale ale rolului și poziției femeii într-o comunitate sau alta).

Interdependența procesului de feminizare a armatei rezidă în legăturile acestui proces cu celelalte fenomene și procese ce se produc în instituția militară, pe de o parte, și totalitatea fenomenelor și proceselor din societate cu impact asupra domeniului apărării naționale, pe de altă parte. În opinia noastră, printre acestea, un loc esențial îl ocupă următoarele procese și fenomene: a) *democratizarea societății*, care impune tot mai mult respectarea principiului egalității între sexe. Acest proces este evident în toate statele europene, care deschid larg porțile sectoarelor de activitate în care, anterior, accesul femeilor era o excepție. Printre aceste domenii de activitate este și cel militar, care acceptă angajarea femeilor ca militari de carieră, militari voluntari; b) *reforma produsă în cadrul instituției militare*. Unul dintre efectele reformei din armată a fost modernizarea mijloacelor de luptă existente și introducerea tehnologiei de vârf, ceea ce a permis angajarea femeilor în armată. Acum funcțiile din armată nu mai solicită forță fizică, ci o pregătire de specialitate adecvată, iar femeile pot îndeplini o astfel de condiție; c) *profesionalizarea armatei* a avut printre consecințe și pe aceea de reducere a efectivelor forțelor armate și de întinerire a acestora. De asemenea, renunțarea la conscripție a făcut posibil accesul femeilor în instituția militară,

atât ca militari de carieră, cât și în calitate de militari voluntari; d) *reorientarea politicilor strategice externe și interne*. Acum, după dispariția bipolarității, statele își elaborează noi strategii și politici de apărare, orientate tot mai insistent pe domeniul securității naționale și colective, cu accent deosebit pe dimensiunea umană a securității. În plus, apariția și manifestarea unor noi riscuri și amenințări de securitate au avut rolul lor semnificativ în stabilirea noilor strategii și politici naționale de apărare și securitate. Punerea în operă a acestora a făcut necesară și implicarea femeilor (inclusiv în domeniul militar); e) *modificarea procedurilor de concertare a eforturilor naționale destinate apărării și securității*. Amenințările asimetrice tot mai pronunțate în materie de securitate au făcut ca, la nivel național, implicarea cetățenilor (în majoritatea statelor, femeile reprezintă peste jumătate din populație) să fie tot mai consistentă și mai responsabilă. În acest context, feminizarea armatei apare ca fiind utilă și necesară; f) *dezvoltarea controlului gestionării instituției militare* (de fapt, a tuturor resurselor puse la dispoziție de societate). Societatea este, acum, tot mai interesată de cheltuirea rațională a banului public, inclusiv a celor destinați sectorului de apărare. De aceea, asigurarea efectivelor necesare armatei se va face și prin angajarea femeilor, în calitate de militari de carieră și de militari voluntari. De fapt, femeile constituie o resursă umană importantă, pe care societatea, în ultima vreme, o gestionează cu multă atenție; g) *o organizare mai suplă a armatei în întregul său, dar și a categoriilor de forțe ale armatei*. În armată sunt funcții pe care le pot ocupa femeile cu rezultate performante, lăsând bărbații să încadreze acele posturi care solicită o serie de aptitudini fizice și psihice deosebite și care au un grad de risc ridicat; schimbări profunde în natura și conținutul misiunilor armatei. h) *factorul demografic*. În prezent, există și se manifestă tendința de îmbătrânire a populațiilor statelor dezvoltate. Excepție fac doar SUA, care nu se confruntă

cu un astfel de fenomen. Majoritatea statelor europene, inclusiv România se confruntă cu fenomenul îmbătrânirii populației, din diferite motive. Ca urmare a acestui fenomen, scade semnificativ numărul bărbaților apti pentru serviciul militar. În acest caz, o soluție validă o constituie angajarea femeilor în instituția militară, ca ofițeri și subofițeri și militari voluntari. După 1990, numărul acestora a început să crească simțitor față de perioada anterioară³⁶.

Prin urmare, conducerea administrativă a armatei trebuie să țină seama și de acest fenomen care începe să dobândească o importanță deosebită în ceea ce privește componența efectivelor armatei naționale, la toate nivelurile ierarhice.

3.4.6. Externalizarea unor servicii și activități din armată

În prezent, externalizarea unor servicii și activități din armată este un proces ce are tendința amplificării sale, cel puțin în privința domeniilor de implementare. De aceea, el are și va continua să aibă un impact direct asupra conducerii administrative a armatei, îndeosebi în gestionarea resurselor umane, financiare și materiale puse la dispoziție de societate pentru îndeplinirea misiunilor specifice situațiilor de criză sau război și nu numai.

În esență, externalizarea constă în încredințarea în totalitate sau parțială a unei funcții sau a unui serviciu unui prestator extern specializat, pe o durată multianuală. Pentru armată, externalizarea trebuie: *să realizeze serviciul sau funcția respectivă la un cost cu mult inferior obținerii prin forțe proprii; să se deruleze exact ca în situația când era produs prin forțe proprii* (ritm, calitate, oportunitate, disponibilitate); *să se*

³⁶ Rolul femeii in armata, http://www.referat.ro/referate/Rolul_femeii_in_armata_4657.html.

întemeieze pe un contract de durată. Cu alte cuvinte, externalizarea desemnează decizia luată de o structură militară de a recurge la un prestator extern, adesea într-o perspectivă de lungă durată, pentru a executa toate sau doar o parte a uneia sau a mai multor funcții (funcții integrate sau integrabile la momentul alegerii). Practic, noțiunea de externalizare are un caracter larg. Ea constituie un mod de gestionare ce constă, pentru armată, în a încredința unui partener privat o funcție sau o activitate care era înainte asigurată în regie proprie. Practic, externalizarea trebuie să soluționeze concomitent două probleme și anume: 1) să permită forțelor armate să se axeze pe esența profesiei militare și, 2) să conducă la ameliorarea performanței Ministerului Apărării Naționale, atât în termeni de reducere a costurilor, cât și a calității serviciului prestat.

Dincolo de externalizările clasice în domeniile de întreținere, mentenanță, restaurare sau pază, proiecte mult mai ambițioase sunt inițiate și acoperă o parte largă a câmpului funcțional al Ministerului Apărării Naționale, de la întreținerea și paza unor spații locative (cazărmi, cămine de garnizoană, hoteluri) la cea de susținere (parc de autovehicule).

Într-o anumită măsură, se poate aprecia că externalizarea este catalizatorul transformării actuale și viitoare a armatelor naționale către un model expediționar, într-un cadru multinațional. Prima problemă generată de noul context strategic internațional privește capacitatea de desfășurare a forțelor în mod rapid acolo unde ele sunt necesare. Forțele armate se cer transportate acolo unde se manifestă acut criza și/sau conflictul armat. Pentru aceasta este nevoie de susținerea logistică a celor trei categorii de forțe armate – terestre, aeriene și navale. Soluția se pare că este constituirea de logistică la nivelul armatei, al cărei șef să coordoneze problemele de logistică din cele trei categorii de forțe armate și să facă o fuziune, pentru a facilita integrarea lor. În acest context, implicarea sectorului privat este iminentă și inevitabilă. Astfel, o serie de servicii de

mentenanță a unor mijloace de transport personal și tehnică de luptă sau chiar angajarea unor firme private care să transporte trupele și materialele necesare la destinația stabilită sunt posibile în viitorul apropiat pentru orice armată națională ce participă la misiuni internaționale sub egida ONU, NATO sau pe baza unor acorduri bilaterale.

Externalizarea se cere înțeleasă ca un proces complex, continuu și perfectibil. În acest sens, ea prezintă următoarele elemente caracteristice: a) *definirea nevoilor apărării* utilizând instrumentele existente; b) *descrierea corectă a obligațiilor* actorilor implicați. De regulă, cumpărătorii caută să obțină garanția efectuării activității contractate, la parametri calitativi și prețuri de cost avantajoase, iar vânzătorii vor să se asigure că vor primi banii pentru serviciile prestate. De aici, apare fie o supraevaluare a costurilor, fie oferte ieftine, dar fără viitor; c) *flexibilitatea actorilor implicați* într-un contact sau altul de prestări de servicii. Altfel spus, contractul trebuie să permită evoluția ascendentă a relațiilor dintre cei doi parteneri, pentru a avea un viitor cert; d) *profesionalizarea persoanelor* care se ocupă de externalizarea unor activități și servicii din Ministerul Apărării Naționale; e) *evoluția delegărilor de semnătură* pentru „cumpărarea de servicii”.

Externalizarea unor activități, funcții și/sau servicii din armată poate fi percepută ca un proces complex, multianual, cu valoare strategică, prin care, pe baza unor contracte de lungă durată, unele activități și servicii pe care armata anterior le efectua în regie proprie, acum, le încredințează spre îndeplinire unui terț (de regulă, un prestator specializat în domeniul respectiv).

Ca proces, externalizarea se caracterizează prin următoarele trăsături: a) *se înscrie într-o perspectivă strategică*. Ea constă în încredințarea unei funcții sau a unei părți din aceasta sau a unei prestări de servicii unui actor specializat pentru o durată multianuală, cu obligația obținerii rezultatelor stabilite

prin contract. Acesta se angajează să furnizeze atunci prestația, în conformitate cu nivelul serviciului, al performanței și al responsabilității specifice; b) *implică un parteneriat*. Acest fapt impune, în mod obligatoriu și necesar, căutarea permanentă a inovației, a flexibilității și a reactivității, ce se vor înscrie într-o perspectivă a perenității partenerilor, a evoluției profesionale și a competențelor colaboratorilor. Împărtășirea cunoștințelor specifice și manifestarea profesională responsabilă în respectul culturii fiecăruia permit să se organizeze mai bine schimbările, pentru a îmbogăți prestația și a beneficia de competențele fiecărui partener; c) *necesită un angajament contractual clar și echilibrat*. Externalizarea se sprijină pe un contract ce angajează partenerii pe termen lung, luând în calcul obligațiile de a reacționa adecvat și oportun, precum și de adaptabilitate ale fiecăruia. Totodată, contractul de service multianual clarifică partajul rolurilor și responsabilităților, prevede evoluția posibilă a prestațiilor, mai ales în cadrul specific al operațiunilor externe pe care forțele armate le execută, modalitățile de fixare a prețului și aprecierea rezultatelor, confidențialitatea informației, clauzele de penalitate și de interese, precum și condițiile de transfer; d) *pune omul în centrul demersului său*. Derularea contractului se sprijină pe comunicare, dialog, acceptarea conștientă și voluntară a schimbării, formarea, de asemenea, a surselor de primire, integrare, fidelizare, evoluție profesională, prin dezvoltare continuă a competențelor colaboratorilor respectivi; e) *se susține de o organizare suplă și de proximitate*. În acest sens, externalizarea impune o organizare reactivă la prestator și client, care garantează, la toate nivelurile, exprimarea nevoilor și satisfacția clientului, identificând: o echipă de decizie redusă în cadrul structurii de pilotaj ce acoperă aspectele decizionale, operaționale, tehnice și juridice pe toată durata proiectului; un dispozitiv al celei mai apropiate realizări a nevoilor ce asigură către echipa decizie a unui retur de experiență și o informare despre nivelul de satisfacție; f) *centrarea*

activității din armată pe ceea ce este specific acesteia, adică instruirea trupelor, antrenamente, exerciții, trageri, aplicații și executarea de misiuni în țară (de exemplu, ajutor umanitar în caz de urgență) și în afara acesteia (misiuni umanitare, misiuni de menținere, restabilire, impunere a păcii, misiuni de luptă împotriva terorismului internațional, reconstrucție postconflict, de exemplu).

De fapt, externalizarea trebuie să devină un mod de a gestiona și de a funcționa al Ministerului Apărării Naționale în actualele condiții interne și internaționale iar conducerea administrativă a armatei trebuie să se adapteze continuu acestui proces.

Analiza externalizării unor activități din domeniul securității și al apărării naționale și colective în statele ce au deja o experiență bogată pe această linie pune în evidență atât o serie de avantaje pentru armată, cât și unele inconveniente. În opinia noastră, în prima categorie intră următoarele:

1) ***soluționarea adecvată a principalelor probleme de personal*** ivite după restructurarea și reorganizarea armatelor naționale, ca urmare, în principal, a profesionalizării acestora;

2) ***posibilitatea armatei de a-și îndeplini misiunile și sarcinile încredințate de societate în limitele bugetului alocat pentru apărare***. Se știe că o serie de activități din armată – întreținere, pază, hrănire, echipare – externalizate par să coste mai puțin decât în regie proprie, întrucât intervine competiția și concurența între societățile de servicii, ceea ce conduce la costuri reduse ale prestațiilor oferite. Totuși, unele studii în această privință vin să susțină că, prin externalizare, nu se asistă la realizarea unor economii spectaculoase în materie de apărare³⁷;

³⁷ Sami Makki, *Processus et bilan de l'externalisation dans l'armée britannique : quels enseignements pour la France ?* http://www.c2sd.sga.defense.gouv.fr/IMG/pdf/MAKKI_externalisation_armees_britanniques_octobre2004.pdf, p. 29.

3) ***armata se poate axa pe organizarea și desfășurarea activităților strict specifice profesiei militare***. Astfel, personalul militar și civil se va forma, instrui, dezvolta și folosi numai pentru îndeplinirea de sarcini proprii postului pe care este încadrat, adică doar acelea ce țin de competențele sale esențiale și de domeniul său de expertiză;

4) ***transferul unor riscuri dinspre armată spre sectorul privat***. Extinderea contractelor de externalizare din armată și la alte domenii decât cele amintite anterior - respectiv la cele din domeniul *funcțiilor de susținere* (așa cum este cazul externalizării susținerii operațiunilor externe, susținere ce se referă la funcții diverse, ca alimentarea, cazarea sau telecomunicațiile forțelor staționate în străinătate), parcul de automobile a cărui gestionare se poate încredința unui operator privat, la cele din *domeniul operațional* (externalizarea mijloacelor aeriene pentru formarea inițială a piloților de elicoptere), telecomunicațiile fixe și prin satelit;

5) ***posibilitatea integrării rapide de către armată a inovațiilor din lumea civilă și accederea la competențe de care forțele armate nu dispun pe plan intern***. Aceasta întrucât firmele prestatoare de servicii au tot interesul să apeleze la noile tehnologii, care le aduc avantaje economice și le fac să se încadreze în prevederile contractelor încheiate cu armata. De regulă, în contractul încheiat între structura militară și firma prestatoare de servicii se prevede obligația celui din urmă de a introduce noutățile tehnologice ce apar în domeniul activității vizate.

În opinia noastră, în categoria de inconveniente ale externalizării unor activități din armată se numără și următoarele:

a) ***riscul strategic***. Acesta este legat de decizia armatei (a unei structuri militare) de a externaliza o anumită activitate, prin încredințarea acesteia unui prestator ce nu răspunde așteptărilor. Aici, poate fi vorba de durata contractului, de

condițiile puse prestatorului în domeniul evoluției nevoilor clientului sau celor de natură tehnologică. Este știut că natura misiunilor încredințate armatei, îndeosebi pe plan extern, se schimbă rapid, aducând cu sine nevoi noi pentru cel care a externalizat anumite servicii sau activități. Dacă contractul nu prevede luarea în calcul a acestor posibile evoluții ale nevoilor clientului, atunci se cer negociate alte contracte, iar costul îndeplinirii acestor activități de către prestator va crește. De asemenea, tehnologiile din domeniul comunicațiilor și informaticii au o evoluție rapidă, ceea ce se va reflecta și în calitatea serviciului externalizat. Dacă în contractul inițial s-a avut în vedere și această evoluție, atunci efectele vor fi benefice pentru client, fără o creștere a costurilor;

b) **riscul social** la două niveluri. Mai întâi, *la nivel de personal*. Acesta risc este legat de efectele externalizării unor funcții și activități asupra personalului civil și militar ale cărui posturi se vor desființa. Prin urmare, se impune redistribuirea personalului disponibilizat prin externalizare. Apoi, este vorba de *nivelul de serviciu*. În acest sens, externalizarea ar putea duce la o pierdere de sinergie în interiorul structurii militare ce a efectuat externalizarea. Totodată, nu este exclusă posibilitatea creșterii unor costuri ale serviciilor prestate pentru personalul armatei;

c) **riscul de dependență și de ireversibilitate**. De fapt, cele mai multe riscuri legate de externalizare țin de îndeplinirea contractului: pierderea competenței și a abilității; pierderea controlului; pierderea stăpânirii informațiilor; crearea unei legături de dependență cu terți; desfășurare lipsită de disponibilitate.

În ceea ce privește externalizarea unor funcții și activități relativ specifice din armată, se poate crea și menține o dependență față de prestator. De aceea, externalizarea nu trebuie abordată decât sistematic. Astfel, dacă mentenanța pare un domeniu unde externalizarea poate constitui o soluție economică, recursul la o întreprindere privată pentru sarcini de

mentenanță în informatică poate să pună serioase probleme de securitate și de confidențialitate. Aceeași remarcă este valabilă și pentru pază: această funcție poate fi încredințată unei societăți private de pază, mai ales pentru unitățile restructurate, dar alte instalații mai sensibile, cum ar fi depozitele de muniții, necesită o pază specială;

d) **risc psihosocial**. Nivelul de disponibilitate operațională a materialelor are o puternică influență asupra moralului personalului. Astfel, în domeniul mentenanței aeronautice, există o relație semnificativă între personalul navigant și personalul care asigură întreținerea aeronavelor. Pregătirea pentru zbor a unui aparat este rodul muncii de echipă ce are același obiectiv și cultură: apărarea intereselor naționale. Generalizarea externalizării funcțiilor de mentenanță, mai ales în ceea ce privește, de exemplu, avioanele ce concură direct la luptă, riscă să pună în discuție această bogată simbioză. Exemplul mentenanței aeronautice arată că decizia de a externaliza o funcție nu trebuie să fie ideologică. Aspectele sociologice, politico-strategice, organizaționale și etice sunt la fel de importante ca și câștigul economic sperat.

În același timp, nu întotdeauna estimările reducerilor costurilor prin externalizare s-au adevărit. De aceea, este fundamental să se ia în seamă mizele umane, sociale și strategice pe care le pune externalizarea, dincolo de apropierea economică adesea privilegiată de decidenții politici. Studiul cercetătorului independent Sami Makki³⁸ subliniază, de exemplu, că experiența din Irak a arătat lacunele sectorului privat în termeni de competență și fiabilitate, perturbând sensibil lanțul logistic și antrenând o pierdere de încredere a soldaților în susținerea lor, context puțin propice eficacității operaționale;

³⁸ Vezi Sami Makki, *Processus et bilan de l'externalisation dans l'armée britannique: quels enseignements pour la France?*, Les documents du C2SD, n°66.

e) *riscul afectării negative a eticii, valorilor și culturii militare.* Faptul de a încredința din ce în ce mai mult funcții, ce tradițional erau asigurate de armată, pune, de asemenea, chestiunea perenității eticii militare, a valorilor și culturii sale. Această chestiune se pune cu și mai multă acuitate atunci când se are în vedere externalizarea formării personalului. De altfel, necesara evoluție a mentalităților și practicilor din cadrul armatei, promovată de apărătorii externalizării, puțin favorabilă, se face prin intermediul urmăririi acțiunilor de externalizare. Chiar de pe acum, două căi de explorare pot exista. Pe de o parte, dacă este indispensabil să se păstreze o capacitate statală minimală de mentenanță în termeni de instrumente industriale și de competențe tehnice, pentru a îndeplini misiunile operaționale, ca și pentru conservarea unei autonomii de acțiune vizavi de actorii privați, apare imperativul de a continua ameliorarea sinergiilor existente între mijloacele de mentenanță statale prin eventuale activități de susținere reciprocă. De asemenea, o reflecție asupra nivelurilor de intervenție trebuie să fie făcută. Astăzi, este importantă separarea intervențiilor ce concură direct la disponibilitatea materialelor în teatrul de operațiuni de cele ce evidențiază o întreținere programată care permite prelungirea potențialului materialului.

Prin urmare, externalizarea activităților și/sau funcțiilor din armată trebuie să se facă cu respectul eticii, valorilor și culturii instituției militare. La fel de importantă pare a fi experimentarea unor măsuri de externalizare a unor servicii/activități din armată înainte ca acestea să fie generalizate la nivelul Ministerului Apărării Naționale.

Externalizarea va cunoaște o dinamică alertă în ceea ce privește domeniul apărării naționale, prin apelul atât la întreprinderi publice, cât și din sectorul privat, capabile să ofere serviciile cerute de armată pentru îndeplinirea unor funcții și a unor sarcini. De aici, necesitatea elaborării de către structurile

competente din armată a unei carte a externalizării și a unui ghid de derulare a acesteia.

Totodată, datorită interacțiunii dintre externalizare și structurile din armată ce realizează această activitate, trebuie să existe un schimb continuu de informații și un dialog sincer între actorii implicați, pe temeiul unor reglementări juridice riguroase. În acest mod, se va asigura perenitatea și evoluția contractelor încheiate între structuri din armată și societăți din sectoarele public și privat, precum și eliminarea suspiciunilor de corupție prezente acolo unde se folosesc bani publici.

Viitorul externalizării, ca proces și mod de funcționare a Ministerului Apărării Naționale, se va baza pe formarea și dezvoltarea unei culturi specifice acesteia. Militarii sunt obișnuiți cu o cultură de comandament. Astfel, atunci când un responsabil detectează o nevoie, dă ordinul care permite satisfacerea sa. Odată cu externalizarea, se intră în contact cu cultura contractului, care nu permite totul imediat și fără dialogul necesar. De fapt, cultura externalizării este indispensabilă pentru asigurarea managementului uman al schimbărilor produse în organizarea și funcționarea Armatei.

Externalizarea este o tendință ireversibilă, în actualul context creat de fenomenul globalizării și de procesul integrării regionale, precum și de impactul noilor misiuni ale armatelor asupra costurilor ducerii acțiunilor de luptă în diferite teatre de operații de pe mapamond. Ea va face în continuare parte din componentele procesului de transformare a oricărei armate naționale, deoarece oferă posibilitatea îndeplinirii tuturor misiunilor încredințate acestei instituții a statului în limita fondurilor alocate de societate pentru apărare și securitate individuală și colectivă.

Recursul la externalizare corespunde necesității de centrare a armatei pe esența profesiei și căutarea surselor de economii. Acestea pot fi obținute raționalizând organizațiile și structurile, îndeosebi întărind colaborarea reciproc avantajoasă

a Ministerului Apărării Naționale cu alte ministere și colectivități care îi pot satisface unele nevoi de funcționare optimă.

În același timp, externalizarea nu trebuie, indiferent de avantajele economice, să aducă atingere **disponibilității armatei** de a-și îndeplini misiunile încredințate și nici să creeze o **dependență sporită** a instituției militare față de prestatorii de servicii, fie ei din sectorul public sau privat. La maximizarea avantajelor externalizării și minimizarea inconvenientelor acestui proces, îndeosebi în situații de criză sau război, un rol semnificativ va trebui să și-l asume conducerea administrativă a armatei.

3.5. Influența prezenței societăților militare private asupra conducerii administrative a armatei în situații de criză și de război

Conducerea administrativă a armatei în situații de criză și de război trebuie să ia în calcul două tipuri de structuri organizaționale care pot influența activitatea instituției militare. Avem în vedere, mai întâi, Societățile Militare Private (SMP) și Societățile de Securitate Private (SSP) și, apoi, societățile de pază și protecție (SPP). Primele două genuri de societăți sunt prezente și desfășoară activități necombative în teatrele de operații în care este posibil să acționeze și structuri militare românești. Această situație se întâlnește, de exemplu, în Irak și Afganistan. În ceea ce privește societățile de pază și protecție, acestea sunt prezente și acționează, de regulă, pe teritoriul național și, prin urmare, este posibil ca personalul lor să se intersecteze cu subunitățile și unitățile militare ce îndeplinesc misiuni diverse în condiții de criză și război.

Având în vedere posibilitatea ca exercitarea conducerii administrative a armatei în situații de criză sau război să se intersecteze cu SMP și SSP în diferite teatre de operații și cu societăți de pază și protecție în țară, în continuare vom analiza

succint constituirea lor, modul de funcționare și rolurile pe care și le pot asuma potrivit statutului lor de înființare.

SSP și SMP au apărut în contextul încheierii Războiului Rece și al avântului globalizării oferind celor interesați o paletă largă de servicii în domeniul militar și de securitate.

Practic, dezvoltarea SMP și SSP este însoțită de o anumită limitare voluntară a monopolului statului în materie de folosire a violenței fizice legitime. Așa se face că, în ultimii ani, statele nu ezită să subînchirieze o parte mai mult sau mai puțin importantă a acestui monopol actorilor privați și, în același timp, nu văd un inconvenient în aceea ca resurse și prestații militare și de securitate ce evidențiau până acum un monopol guvernamental să poată fi furnizate, de firme private, de tip SMP, oricărei entități statale sau nonstatale contra unei simple remunerații.

Un rol însemnat l-au avut, în constituirea unor asemenea societăți, o serie de factori, printre care, în opinia noastră, deosebit de importanți sunt următorii:

1) *reducerea dimensiunilor și profesionalizarea crescută a armatelor occidentale*. Dispariția antagonismului Est-Vest a avut, în plan militar, un impact destul de însemnat. Reducerea semnificativă a efectivelor celor mai mari armate occidentale, efect inevitabil al profesionalizării, a generat o ofertă de securitate privată;

2) *diminuarea bugetelor statelor destinate apărării*. După 1990, s-a manifestat tendința reducerii bugetelor apărării în mai toate statele occidentale, ca urmare a percepției dispariției amenințării unei agresiuni militare externe. Acum, atât clasa politică, cât și opinia publică din aceste țări dorește să culegă „dividendele păcii” și, în acest sens, o modalitate o constituie adoptarea unor bugete ale apărării restrânse. Pe de altă parte, dominantă în statele occidentale este concepția neoliberală, prin care se promovează sistematic „privatizarea” tuturor sectoarelor de activitate, inclusiv a unor activități ce țin

de apărarea națională și colectivă. Și în România este prezentă a asemenea tendință în ceea ce privește mărirea bugetului apărării;

3) *recursul Ministerelor Apărării din foarte multe state ale lumii la practica externalizării unor activități și servicii din armată către firme private.* De la sfârșitul Războiului Rece, SMP au fost din ce în ce mai solicitate să furnizeze personal și materiale, ca și anumite prestații importante în domeniile mentenanței, logisticii, pazei unor obiective importante. Manifestată câte puțin aproape peste tot, această subînchiriere se insinuează de o manieră particulară, de exemplu, în cadrul armatei americane, în care, în cursul ultimului deceniu, s-au încheiat circa 30.000 de contracte de externalizare cu firme private³⁹;

4) *creșterea cererii de prestări de servicii private militare și de securitate din partea țărilor din Sud.* Această tendință se explică înainte de toate prin dezinteresul țărilor occidentale vizavi de conflictele intrastatale sau regionale, socotite prea riscante și nu generatoare de dividende. În același timp, ea este direct legată de deficiențele operaționale și de marginalizarea politică a ONU. Există, deci, o piață de securitate privată, activată de o cerere reală și de o ofertă înfloritoare. Cererea este dată de faptul că atât statele puternice, cât și cele slabe sau delincvente, firmele multinaționale, ONG-urile umanitare și organizațiile interguvernamentale (din care ONU) apelează la serviciile SMP și SSP. Prestațiile propuse de aceste entități includ sprijinul militar pe teren, furnizarea de armament, formarea și antrenarea personalului, sprijinul logis-

tic și planificarea strategică, securitatea, consilierea militară și culegerea informațiilor.

Cererea mare de servicii ale SMP și SSP din partea unei palete largi de clienți, de la guvernele unor state la firme transnaționale, dovedește că aceste societăți se bucură de un statut înalt întrucât sunt în măsură să ofere serviciile solicitate la un nivel de calitate ridicat și într-un timp foarte scurt. Astfel, în conflicte, se asistă la o participare crescândă a societăților ce propun prestații de securitate. Este vorba de societăți ce furnizează, în străinătate, o „asistență militară” care cuprinde: logistica, recrutarea de personal, consilierea, formarea, asistență operațională, achiziția de materiale. Pe scurt, serviciile merg de la consiliere operațională și strategică la furnizarea de material, trecând prin asistență tehnică și formare a personalului combatant și tehnic.

Prin urmare, SMP furnizează un serviciu unui client (guvern, organizație internațională, societăți transnaționale), pe timpul unui conflict armat sau într-o zonă cu risc foarte înalt în materie de securitate. Acest serviciu poate fi atât tehnic (construcția și supravegherea unor instalații, antrenamentul trupelor, aprovizionarea cu alimente și materiale sau concepția simulării conflictului), cât și uman (interogatorii, consilieri tactici, strategii ori gărzi de grup).

Guvernele apelează la serviciile unor asemenea organizații, pentru că astfel obțin o serie de avantaje. Printre acestea din urmă se află: *diminuarea costului unei intervenții militare; neangajarea oficială a armatei sale într-un conflict; reducerea cifrei oficiale a morților în cursul unei operații militare; oferta făcută unor guverne care nu dispun de o armată de încredere.*

Desigur, pe lângă avantaje, apelul la SMP are și o serie de inconveniente, ce țin de caracterul mercenar al acestor trupe. În plus, există un vid juridic în ceea ce le privește. Astfel, nu există nicio lege care să explice clar: *locul lor în ierarhia militară; ce se întâmplă dacă un angajat refuză să îndepli-*

³⁹ Victor-Yves Ghebalı (Prof. la l'Institut universitaire de hautes études internationales - Genève), *Les compagnies de sécurité militaire privées: Eléments d'une problématique générale*, http://www.armee.vbs.admin.ch/internet/armee/de/home/infbr2/02/symposium/rentr_e_militaire_d_automne/seminaire/s_curit_militaire_priv_e.Par.0002.DownloadFile.tmp/v-y_ghebalı.pdf, p.1.

nească sarcinile, dacă consideră că securitatea sa este afectată (totuși, unele contracte stipulează că ei pot fi arestați atunci când, apreciind că securitatea le este pusă în joc, nu-și îndeplinesc misiunea); regimul juridic aplicat, dacă un angajat ucide în mod voluntar sau accidental un civil. În plus, se întâmplă ca, de multe ori, angajații acestor societăți să fie amestecați în afaceri oneroase (ca racket și trafic de adolescente în ex-Iugoslavia, tortură în închisorile din Abu-Ghreib), atunci când participă la intervenții. În 2006, ansamblul societăților militare private a avut o cifră de afaceri anuală de 100 miliarde dolari pe an, din care 52 miliarde din SUA, și aceasta crește cu fiecare an⁴⁰.

Societățile militare private acționează în teatrele de operații sau în zonele unde sunt solicitate. Astfel, ele sunt prezente în Irak, Afganistan și au participat la conflictele armate din Bosnia, Kosovo, Sierra Leone, Nigeria, Uganda, Ecuador.

ONU admite existența SMP și SSP ce oferă servicii de securitate, în măsura în care activitățile lor sunt supravegheate și reglementate de state: aceasta semnifică faptul că astfel societăți nu trebuie în niciun caz să se implice direct în conflicte armate, prin trimiterea de mercenari.

Actualele norme internaționale și legile naționale privind mercenariatul nu se referă la SSP și SMP. De aceea, reglementarea existenței și activității acestui tip de societăți private revine înaintea de toate autorităților și parlamentelor statelor în care acestea își au sediul social.

Există solicitări de servicii militare private din partea organizațiilor internaționale. Sectorul privat este de acum activ și eficient în misiuni rezervate, până în prezent, militarilor, cum ar fi: *deminarea, paza unor obiective importante în teatrul de*

⁴⁰ Xavier Renou, **La privatisation de la violence**, <http://www.flibuste.net/p.1>.

operațiuni, culegerea de informații militare și de altă natură în folosul forțelor armate angajate în luptă.

Reducerea bugetelor este însoțită de o diminuare mult mai severă a formatului forțelor armate. Un număr considerabil din foștii militari sunt trecuți în sectoare civile. De altfel, profesionalizarea armatelor tinde să apropie specialiștii din domeniul militar de cei din sectorul public și privat, pe de o parte, și să ofere personal calificat sectorului civil, prin reducerea efectivelor, pe de altă parte.

Conducerea administrativă a armatei în asemenea condiții trebuie să țină seama de prezența SMP și SSP în teatrele de operații unde acționează și structuri militare românești sau în zonele de criză.

Pe plan intern, se cuvine avut în vedere faptul că există societăți private de pază a unor obiective economice publice și private. Acestea sunt înființate potrivit unui ansamblu de acte normative și își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile acestora.⁴¹ În situații de criză sau război este evident că asemenea structuri vor continua să existe și să funcționeze, fapt ce le va face să vină în contact cu subunități și unități ale armatei naționale angajate în executarea unor misiuni proprii. Se pare că ar trebui să existe o reglementare juridică mult mai clară și riguroasă a competențelor acestor societăți private de pază și securitate, precum și definirea conținutului și naturii relațiilor dintre ele și structurile militare profesionalizate ale statului.

⁴¹ **Lege nr. 295 din 28 iunie 2004 privind regimul armelor și al munițiilor**, M.Of. 583 din 30 iunie 2004, **Lege nr. 333 din 8 iulie 2003 privind paza obiectivelor, bunurilor, valorilor și protecția persoanelor**, M.Of. 525 din 22 iulie 2003, **H.G. nr. 1010 din 25 iunie 2004 pentru aprobarea normelor metodologice și a documentelor prevăzute la art. 69 din Legea 333/2003 privind paza obiectivelor, bunurilor, valorilor și protecția persoanelor**.

3.6. Leadership-ul în conducerea administrativă a armatei în situații de criză și de război

În teorie, leadership-ul este capacitatea de a influența comportamentul celuilalt, adică aducerea tuturor pe drumul către scopul stabilit într-un grup uman, într-o organizație profesională sau de alt tip sau într-o instituție publică. Pentru aceasta, el utilizează modelele cognitive ale motivației: fiecare individ face eforturi în funcție de capacitățile sale și percepția sa. Aici, sunt implicate funcțiile motivaționale ale contextului ce trebuie să faciliteze atingerea obiectivelor și depășirea obstacolelor.

Există diferite definiții ale leadership-ului, dar cea mai mare parte a lor se bazează pe un demers tradițional, în care direcția puterii este mai curând descendentă (de sus în jos). În opinia noastră, în sine și prin sine, aceste demers creează adesea bariere între decidenți și persoanele care trebuie să pună în practică deciziile adoptate. El limitează, de asemenea, posibilitățile de colaborare și de participare între diferitele grupuri sau organisme din cadrul unei organizații sau instituții. De aici, apariția, implementarea și dezvoltarea unui nou demers privind leadership-ul. Indivizii, dar și grupurile sunt chemate din ce în ce mai mult să lucreze împreună pentru atingerea scopurilor în comun mai mult decât separat fiecare, cum era cazul altădată.

Astăzi, leadership-ul este definit mai mult ca arta de a conduce persoanele la îndeplinirea sarcinilor în mod voluntar, ceea ce aduce motivația necesară pentru ca ele să-și consacre eforturile la realizarea scopurilor comune. Leadership-ul nu mai este atribuit unei persoane. El este rezultatul unei dinamici ce există în sânul membrilor unei echipe. Deci, el este repartizat între diferiți membri ai unei echipe, în funcție de aptitudinile, motivațiile și acțiunile lor, și aceasta, în diferitele momente ale derulării unui proiect. Astfel, fiecare are ocazia să-și pună în valoare calitățile de șef la momentul propice.

La ora actuală, nevoia de a găsi lideri competenți care vor fi capabili să lucreze în sinergie se face cu putere simțită. Într-adevăr, liderii buni nu se găsesc pe toate drumurile, ci se fac cu eforturi susținute și concertate atât din partea indivizilor, cât și a organizațiilor. Totuși, în cadrul comunităților umane, se întâlnesc persoane care joacă rolul de lider. Ele provin atât din sectorul privat, cât și din sectorul public. Ele se regăsesc, între alții, printre membrii consiliilor de administrație, a oamenilor de afaceri, a comitetelor de părinți, a voluntarilor. Deci, leadership-ul este fructul unui efort de colaborare și cooperare. El este o componentă esențială a realizării și a succesului proiectului întreprins.

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

Leadership-ul nu cuprinde în mod unic doar autoritatea, ci și capacitatea de a conduce alte persoane. Un conducător de grup/organizație nu va fi un lider dacă nu face practic nimic pentru a-și influența și inspira subordonații. În realitate, conducătorul nu devine lider decât atunci când este acceptat sau recunoscut ca atare de subordonați, fie pentru „charisma” sa, fie pentru înalta competență într-un domeniu anume de activitate. Prin urmare, leadership-ul necesită mult mai mult decât competențe în gestionare sau o autoritate legală.

Pe de altă parte, leadership-ul este arta de a incita oamenii să atingă obiective sau scopuri speciale, să se motiveze singuri și pe alții. De asemenea, leadership-ul înseamnă arta obținerii unui maximum de susținere și de efort al unui grup, de a percepe și recunoaște o problemă, de a avea în vedere o

soluție la problemă și a o rezolva. În același timp, leadership-ul reprezintă arta de a ridica viziunea asupra viitorului organizației, omenirii etc. și nivelul performanței mai sus de nivelul normal, de a stimula pe ceilalți să dorească să facă lucruri pe care, în mod firesc, nu le-ar face. Totodată, leadership-ul apare ca fiind arta de a influența direct sau indirect alte persoane, prin intermediul puterilor oficiale sau al calităților personale, pentru ca ele să acționeze conform intenției liderului sau a unui obiectiv comun.

Leadership-ul este o putere, o exercitare a influenței unei autorități care caută să inspire conduita celorlalți (indivizi și grupuri) sau să-i influențeze pe aceștia în scopul determinării lor de a participa activ la realizarea de *bună voie* și *cu entuziasm* a obiectivelor clar definite. O echipă este un grup ce se compune din doi sau mai mulți indivizi care prezintă o organizare structurată sau nu, în scopul realizării unui obiectiv comun. Există trei moduri de creștere a eficacității unei echipe, și anume, prin: efort; aptitudini și cunoștințe; strategiile axate pe randament.

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

Totodată, leadership-ul este rezultanta charismei. Studiile de psihologie aplicată contemporană făcute în acest domeniu, mai ales în publicitate, insistă asupra noțiunii de imagine. Imaginea, în sens particular, este ideea pe care și-o face un mare număr de ființe umane despre o altă ființă umană, o noțiune, sau produs. Imaginea pe care și-o fac despre un

personaj este mai puternică decât realitatea sa. Oamenii interpretează comportamentul semenului lor în funcție de o idee prestabilită. Așa se explică, într-o anumită măsură, puterea exemplului oferit de lider asupra schimbării comportamentului subordonaților în sensul realizării voluntare a obiectivelor comune.

Deși leadership-ul este o modalitate de a exercita puterea, toate formele de putere nu sunt sinonime cu acest concept. A exercita un leadership este mai mult decât a convinge și orienta sau decât a amenința, prescrie și impune.

În final, se poate spune că leadership-ul este un concept complex, cu forme multiple de manifestare, ce oscilează între ceea ce se numește *artă* și *știință*. *Leadership-ul este artă* când este perceput ca ansamblul metodelor și procedurilor prin care o persoană convinge, motivează, atrage și determină alte persoane să o urmeze voluntar și cu entuziasm în realizarea unui obiectiv comun. *Leadership-ul este știință* atunci când se folosesc metode și tehnici științifice, rezultate ale unor cercetări în domeniul conducerii indivizilor și grupurilor umane, pentru motivarea, atragerea, convingerea și determinarea de către o persoană a celorlalți oameni de a-l urma benevol și entuziast în executarea unor sarcini pentru atingerea unui scop comun și clar definit. Totodată, *leadership-ul* poate fi înțeles ca fiind un *proces*, dacă se are în vedere interacțiunea dintre o persoană sau o echipă de conducere și membrii organizației pentru a-i atrage, mobiliza și motiva să participe activ, conștient și responsabil la atingerea unui obiectiv comun.

Literatura de specialitate distinge mai multe teorii și stiluri ale leadership-ului. Astfel, există „școli de gândire” în domeniul leadership-ului aparent ireconciliabile. Fiecare școală are propria definiție și concepție privind leadership-ul. Astfel, se fac o serie de afirmații despre leadership și calea esențială de dezvoltare a sa. Printre acestea se numără și următoarele:

- *leadership-ul* își are sursa în liderul însuși. De aceea, prin dezvoltarea calităților „umane” ale liderului (inteligența emoțională, charisma, bunăvoința, încrederea în oameni) se ajunge la un leadership eficace;
- *leadership-ul* provine din proiectul dus la bun sfârșit. Deci, prin dezvoltarea „viziunii” liderului (anticipare, creativitate, proiecție spre viitor, ruptură de paradigme, crearea simțului colectiv) se asigură un leadership eficace;
- *leadership-ul* este conferit de cei care împărtășesc și urmează ideile liderului și pe acesta în tot ceea ce întreprinde. În acest caz, se impune dezvoltarea „gestionării” de lider a echipei și proiectelor sale folosind metode și tehnici de management, echipe și proiecte virtuale, delegarea, negocierea câștigător-câștigător;
- *leadership-ul* este o relație ce permite unui lider să influențeze durabil, și cu consimțământul lor, oamenii care îl urmează, într-un context dat;
- *leadership-ul* este un proces în care dominantă este interacțiunea lider-subalterni și se îmbină armonios arta cu știința, analiza cu intuiția, rațiunea cu afectivitatea. În acest context, fiecare lider își va trasa propria cale de urmat, în concordanță cu credințele și valorile sale, permițând generarea și orientarea schimbărilor perceptibile de comportament (nu va exista curent favorabil pentru liderul care nu știe să-și conducă echipa/organizația). Impactul liderului se va măsura în termeni de schimbare a comportamentelor la subalterni, pentru a garanta succesul organizației pe termen scurt (îndeplinirea sarcinilor curente) și pe termen lung (inovație, dezvoltare durabilă, atingerea obiectivelor propuse)⁴².

⁴² Cf. *Développement du leadership* în <http://www.merlane.com/commun/metier-produits/leadership.pdf>.

Din cele afirmate sintetic despre leadership se desprinde concluzia că acesta din urmă se cuvine implementat și în domeniul militar. În continuare vom încerca să susținem argumentat necesitatea unui leadership militar. Globalizarea și integrarea regională constituie două dimensiuni esențiale ale lumii actuale. Armata sau, mai exact, misiunile acesteia sunt influențate semnificativ de fenomenele globalizării și ale integrării regionale. În prezent, intervențiile militare sunt adesea bilaterale sau multilaterale. De aici, nevoia asigurării interoperabilității trupelor implicate în executarea unei misiuni sau a alteia. Totul este animat de dorința de a fi eficace și eficient în orice acțiune și activitate întreprinsă. Cu alte cuvinte, se dorește atingerea obiectivelor stabilite, într-un mod absolut și, dacă este posibil, cu costuri cât mai mici.

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

opinia noastră aceste cerințe se impun a fi implementate și în sistemul conducerii administrative a armatei.

Potrivit teoriei sociologice, există mai multe tipuri de leadership militar, diferențiate după diferite criterii cum ar fi, de exemplu: nivelul ierarhic la care se exercită, natura influenței, eficacitatea în atingerea obiectivelor propuse. Astfel, se vorbește despre *leadership-ul tactic sau operativ, leadership-ul eficace. Acesta este încă un argument în favoarea necesității studierii leadership-ului militar, în vederea aprofundării și implementării sale, la toate nivelurile instituției militare*⁴³.

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

⁴³ Vezi Anexa nr. 5.

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

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

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

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

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

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

În opinia noastră, în esență, leadership-ul militar reprezintă arta de a-i influența pozitiv pe ceilalți în îndeplinirea sarcinilor și misiunilor încredințate și/sau asumate. Să vedem, de fapt, ce înseamnă leadership și de unde vine acest termen. Leadership-ul, un termen împrumutat din engleză, definește capacitatea unui individ de a conduce alți indivizi sau organizații în scopul atingerii unor obiective⁴⁴. Se va spune atunci că

⁴⁴ Rémy M. Mauduit, *Peut-on définir le leadership ?*, <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-f/2007/aut07/editorial.html>.

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

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

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

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

Leadership-ul joacă un rol important la toate eșaloanele forțelor armate. Aceasta deoarece, înainte de toate, el este arta de a influența pe ceilalți, astfel încât să facă voluntar ceea ce trebuie efectuat pentru a ajunge la scop sau la îndeplinirea misiunii date. Teoria leadership-ului ca artă face apel la calități cum sunt intuiția, caracterul și aspirația de a realiza

lucruri mari. Toate aceste calități îl ajută pe comandant/șef să-și motiveze pe cei cu care lucrează, să le dezvolte nevoia de a se implica activ în îndeplinirea de obiective importante atât pentru instituție, cât și pentru ei.

În opinia noastră, conducerea administrativă a armatei în situații de criză și de război, dar nu numai, trebuie să țină seama de valorile, principiile, normele și cerințele leadership-ului în tot ceea ce întreprinde pentru îndeplinirea necondiționată, cu pasiune și interes a tuturor misiunilor încredințate. Cu alte cuvinte, leadership-ul trebuie să se regăsească în tot ceea ce întreprinde conducerea administrativă a armatei în situații de criză și de război. Prin implementarea valorilor leadership-ului este posibil să asistăm la o mai bună valorificare a potențialului uman de care dispune armata noastră acum și la o îndeplinire superior calitativă a misiunilor încredințate acesteia.

Capitolul 4. Fundamentele legale ale conducerii administrative a armatei în situații de criză și război

4.1. Temeiul legal al activității armatei în situații de criză sau război

Activitatea armatei în situații de criză și de război are un semnificativ și profund caracter legal. Această afirmație este susținută de următoarele argumente:

1) ***întreaga activitate a armatei***, la pace, criză și în timp de război, se organizează și desfășoară potrivit prevederilor ***Constituției țării și a celorlalte legi referitoare la apărarea națională și colectivă***. Prin urmare, afirmația că tot ceea ce se întreprinde *în și de* către Ministerul Apărării Naționale - de la structurile centrale până la nivel de subunitate -, în condiții de normalitate (pace) și anormalitate (criză, urgențe, război) are un temei legal este întemeiată;

2) ***legalitatea activității armatei*** în timpul stării de asediu/stării de urgență rezidă în faptul că ***structurile chemate să acționeze în aceste condiții sunt constituite tot în baza unor prevederi legale***. Astfel, Legea privind regimul stării de asediu și regimul stării de urgență⁴⁵, care reglementează activitatea instituțiilor statului cu competențe în domeniul amintit, maniera în care ele își coordonează acțiunile și se susțin reciproc pe timpul îndeplinirii misiunilor, prevede și crearea unor structuri care să îndeplinească sarcinile și răspunderile stabilite. Potrivit acestei legi, pentru a conduce și coordona unitar, concertat, responsabil și eficace atât activitățile cu caracter proactiv, cât și pe cele de gestionare propriu-zisă a urgențelor și crizelor, se înființează ***Sistemul Național de Management al Situațiilor de Urgență (SNMSU)***. Acesta este organizat de autoritățile

⁴⁵ **Legea privind regimul stării de asediu și regimul stării de urgență**, M. Of. nr. 1052 din 12 noiembrie 2004.

administrației publice și se compune dintr-o rețea de organisme, organe și structuri abilitate în managementul situațiilor de urgență, constituite pe niveluri sau domenii de competență, care dispune de infrastructura și resursele necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor. Astfel, SNMSU se compune din: comitete pentru situații de urgență; Inspectoratul General pentru Situații de Urgență; servicii publice comunitare profesioniste pentru situații de urgență; centre operative pentru situații de urgență; comandantul acțiunii.

În același timp, legea menționată stipulează că odată cu instituirea stării de asediu sau a stării de urgență, unele atribuții ale administrației publice centrale de specialitate și ale administrației publice locale trec în *competența autorităților militare și a altor autorități publice*, prevăzute în decretul de instituire a stării de asediu sau de urgență. În ceea ce-l privește, în timpul stării de asediu/stării de urgență, Ministerul Apărării Naționale sprijină forțele Ministerului Administrației și Internelor, la cererea acestuia, în baza aprobării Consiliului Suprem de Apărare a Țării, în limitele și condițiile stabilite, iar subunitățile și unitățile militare pot acorda sprijin numai în misiuni pentru care au pregătirea și dotarea corespunzătoare;

3) întreaga activitate a autorităților militare pe timpul stării de asediu și stării de urgență se află sub controlul instituțiilor statului abilitate să conducă instituția militară. Avem în vedere aici, Parlamentul, Președintele, Guvernul, instituții care au competențe stricte, bine definite atât în Constituția țării, cât și în legile referitoare la apărarea națională și colectivă. În îndeplinirea obligațiilor și răspunderilor ce le revin în situații de criză/urgente fiecare dintre instituțiile menționate dispune de propriile organe, resurse umane, materiale și financiare, precum și de strategia proprie de acțiune. Totuși, se cuvine menționată necesitatea concertării eforturilor lor și a caracterului interdisciplinar al activității desfășurate de către aceste instituții în caz de criză/urgență;

4) legile referitoare la starea de urgență și starea de asediu stipulează în ce constau obligațiile și răspunderile armatei în timpul instituirii acestor stări. Astfel, practic, armata intervine în situațiile de urgență atunci când cei în drept o solicită și în activități în care are priceperi, abilități și deprinderi adecvate, precum și mijloace tehnice utile îndeplinirii misiunilor încredințate. La instituirea stării de asediu, competențele și răspunderile armatei, și, implicit, și ale autorităților militare sporesc și se diversifică. De exemplu, legea amintită⁴⁶ precizează că, la instituirea stării de asediu sau a stării de urgență, *autoritățile militare*, precum și celelalte autorități publice au următoarele atribuții și răspunderi: să dispună depunerea temporară, la organele de poliție de pe raza județului sau a municipiului București, a armelor, munițiilor și materialelor explozive aflate asupra populației și să procedeze la căutarea celor nedepuse în termenul stabilit, urmând ca la încetarea măsurii excepționale, acestea să fie înapoiate celor în drept să le dețină; să dispună închiderea temporară a societăților care comercializează arme și muniții și să instituie paza acestora; să efectueze controale asupra unor persoane sau locuri, când acestea se impun; să suspende temporar apariția sau difuzarea unor publicații ori a unor emisiuni ale posturilor de radio sau de televiziune; să emită ordonanțe militare sau ordine, după caz. Această prevedere, de fapt, desemnează în ce constă exercitarea conducerii administrative a armatei în teritoriu și prin ce modalități specifice se execută.

Prin urmare, orice acțiune întreprinsă de autoritățile militare în timpul stării de asediu/stării de urgență are un temei legal, nefiind lăsat nimic la voia întâmplării. Totodată, se cuvine precizat că legile în vigoare elimină excesul de zel al oricărui militar – de la simplu executant la comandant - în îndeplinirea atribuțiilor încredințate în caz de urgență sau criză.

⁴⁶ **Legea privind regimul stării de asediu și regimul stării de urgență**, M. Of. nr. 1052/12 noiembrie 2004, art. 7, (1).

4.2. Structuri instituționalizate cu competențe în gestionarea situațiilor de criză și de război

Gestionarea situațiilor de criză și de război este un proces complex, organizat, condus și desfășurat în conformitate cu prevederile actelor normative în vigoare referitoare la astfel de cazuri. La acesta contribuie, diferențiat, interdependent, dar continuu, următoarele structuri: **Parlamentul, Președintele și Guvernul României, precum și Consiliul Suprem de Apărare a Țării**. Guvernul dispune de ministere și alte organisme care au competențe diferite dar concrete în materie de gestionare a situațiilor de criză și de război.

Parlamentul este „organul reprezentativ suprem al poporului român și unica autoritate legiuitoare a țării”⁴⁷. În competența sa intră: declararea mobilizării totale sau parțiale; declararea stării de război; suspendarea sau încetarea ostilităților militare; aprobarea strategiei naționale de apărare a țării; examinarea rapoartelor Consiliului Suprem de Apărare a Țării. În acest scop, Parlamentul elaborează și adoptă legi referitoare la: regimul stării de mobilizare parțială sau totală a forțelor armate și al stării de război; regimul stării de asediu și al stării de urgență; organizarea guvernului și a Consiliului Suprem de Apărare a Țării; apărarea națională și colectivă; participarea forțelor armate la misiuni în afara teritoriului statului român.

Președintele României are următoarele atribuții în domeniul apărării: *este comandantul forțelor armate și îndeplinește funcția de președinte al Consiliului Suprem de Apărare a Țării; declară, cu aprobarea prealabilă a Parlamentului, mobilizarea parțială sau totală a forțelor armate; în caz de agresiune armată îndreptată împotriva țării, ia măsuri pentru respingerea agresiunii și le aduce la cunoștință Parlamentului; instituie, potrivit legii, starea de asediu sau starea de urgență în întreaga țară ori în unele unități administrativ-teritoriale și solicită Parlamentului încuviințarea măsurii adoptate.*

⁴⁷ Constituția României, București, M.Of. , 2003, art.61 (1).

Guvernul României răspunde de organizarea activităților și de aplicarea măsurilor ce privesc apărarea națională și are următoarele atribuții⁴⁸:

a) coordonează activitatea ministerelor și a celorlalte autorități ale administrației publice pentru realizarea măsurilor de asigurare a capacității de apărare a țării;

b) asigură alocarea și utilizarea, potrivit legii, a resurselor financiare și materiale necesare organizării, înzestrării și mobilizării forțelor armate, întreținerii și instruirii efectivelor, menținerii în stare de operativitate a tehnicii și armamentului, precum și realizării lucrărilor de investiții pentru apărare;

c) stabilește obligațiile ce revin ministerelor și agenților economici din planul de mobilizare a economiei naționale pentru primul an de război;

d) asigură, din timp de pace, constituirea rezervelor materiale necesare pe timp de război, atât pentru nevoile apărării, cât și ale populației;

e) conduce, prin prefecti, activitățile specifice din județe și din municipiul București.

Consiliul Suprem de Apărare a Țării organizează și coordonează unitar activitățile care privesc apărarea țării și securitatea națională, participarea la menținerea securității internaționale și la apărarea colectivă în sistemele de alianță militară, precum și la acțiuni de menținere sau restabilire a păcii⁴⁹.

Statutul și rolurile CSAT sunt definite diferit în Legea nr. 415/2002 privind organizarea și funcționarea Consiliului Suprem de Apărare a Țării („autoritatea administrativă autonomă investită, potrivit Constituției, cu organizarea și coordonarea unitară a activităților care privesc apărarea țării și siguranța națională”) și Constituția României (art.119 -

⁴⁸ **Legea 45/1994 privind apărarea națională a României**, actualizată până la data de 21 martie 2004.

⁴⁹ **Constituția României**, M.Of. București, 2003, art. 119.

Consiliul Suprem de Apărare a Țării organizează și coordonează unitar activitățile care privesc apărarea țării și securitatea națională, participarea la menținerea securității internaționale și la apărarea colectivă în sistemele de alianță militară, precum și la acțiuni de menținere sau de restabilire a păcii)” și ele se referă la patru mari categorii de competențe. Acestea privesc: competența de a analiza și de a propune spre dezbateră și aprobare altor instituții ale statului anumite documente care vizează securitatea țării și ordinea de drept; competența de a aproba anumite documente și măsuri de același gen; competența de a coordona anumite activități care țin de integrarea României în structurile de securitate europene și euro-atlantice; competența de a numi/revoca în/din funcții, în cazurile stabilite de lege. Detaliile privind exercitarea concretă a acestor competențe sunt prezentate în anexa nr. 1.

Ministerul Apărării Naționale este un element structural esențial în realizarea conducerii administrative a armatei. El reprezintă organul de specialitate al administrației publice centrale, care conduce și desfășoară, conform legii, activitățile în domeniul apărării țării. Potrivit legii⁵⁰, el are o serie de atribuții și responsabilități atât în timp de pace, cât și în situații de criză și de război. Acestea se referă la domeniile:

❖ *militar* (elaborarea documentelor esențiale privind apărarea țării, înaintarea lor celor în drept pentru a fi aprobate, conducerea activității de pregătire a populației, teritoriului și economiei pentru apărare, instruirea militară și educarea propriilor efective, a militarilor din rezervă etc.);

❖ *social* (protecția socială, condiții decente de viață și de muncă a personalului armatei, reconversia personalului disponibilizat, asistența medicală);

❖ *politic* (drepturile politice ale militarilor și personalului civil din armată);

❖ *economic* (asigurarea veniturilor cuvenite din munca prestată pentru întreg personalul din armată);

❖ *cultural* (crearea condițiilor implicării și participării personalului armatei la viața culturală a țării, dar și organizarea unei vieți culturale specifice mediului militar);

❖ *de mediu* (implicarea în protejarea mediului înconjurător atât în timp de pace, cât și de criză/război, educația personalului pentru a proteja mediul înconjurător);

❖ *Contribuția la realizarea politicii externe a țării* (realizarea cooperării și conlucrării cu armatele statelor aliate, de exemplu).

În timp de pace, Ministerul Apărării Naționale acționează în următoarele direcții: **a)** constituirea structurii de forțe și realizarea capacității de luptă a armatei pentru îndeplinirea misiunilor specifice ce revin acesteia; **b)** înființarea, desființarea, dislocarea și redislocarea de unități și formațiuni; **c)** elaborarea proiectelor de acte normative privind apărarea țării; **d)** apărarea drepturilor și intereselor legitime proprii în raporturile cu autoritățile publice, instituțiile de orice natură, precum și cu orice persoană fizică sau juridică, română ori străină, prin structuri proprii; **e)** încheierea tratatelor la nivel departamental și a înțelegerilor tehnice în domeniul cooperării cu armatele altor state; **f)** coordonarea politicii și activitățile de integrare în organizațiile internaționale la care România este parte, pentru structurile proprii, întreținerea și dezvoltarea relațiilor de cooperare politico-militară cu celelalte state și asigurarea reprezentării armatei în raporturile cu armatele altor state; **g)** managementul informațiilor pentru apărare, al activității de informații, contrainformații și securitate militară, precum și colaborarea cu serviciile/structurile de informații, contrainformații și securitate ale altor state sau organizații internaționale la care România este parte; **h)** realizarea planificării integrate a

⁵⁰ Legea privind organizarea și funcționarea Ministerului Apărării Naționale (Lege nr. 346 din 21 iulie 2006, M. Of. nr. 654 din 28 iulie 2006)

apărării; **i**) finanțarea și asigurarea execuției bugetului propriu; **j**) instruirea comandamentelor și trupelor, pregătirea de specialitate a personalului în activitate și în rezervă; **k**) informatizarea tuturor domeniilor sale de activitate; **l**) managementul resurselor umane, organizarea și conducerea învățământului militar; **m**) protecția mediului în activitățile pe care le desfășoară; **n**) organizarea și conducerea activității de informare și relații publice; **o**) emiterea regulamentelor specifice pentru organizarea și funcționarea structurilor militare, a comitetelor și consiliilor constituite pentru luarea deciziilor; **p**) creșterea calității vieții personalului, asigurarea asistenței religioase a personalului militar și civil, precum și a asistenței sociale, medicale și juridice a acestuia, în conformitate cu prevederile legale; **q**) implementarea, la nivelul ministerului, a politicilor publice și a programelor de reformă a administrației publice; **r**) conducerea activităților de logistică; **s**) înzestrarea cu armament, tehnică de luptă, echipamente și materiale specifice armatei, relațiile cu industria națională de apărare și cooperările internaționale în domeniu; **ș**) coordonarea activității de comerț exterior privind importul și exportul de produse cu destinație militară, în condițiile legii; **t**) aprobarea, în limita competenței sale, a documentațiilor tehnico-economice pentru lucrările de investiții proprii, executarea lucrărilor de investiții proprii, precum și urmărirea executării, la termenele stabilite, a tuturor lucrărilor de investiții; **ț**) mobilizarea armatei, constituirea forțelor de rezervă, rechiziționarea de bunuri și chemarea persoanelor fizice la prestări de serviciu în interes public; **u**) editarea de publicații în domeniile proprii de activitate; **v**) cercetarea științifică, invenții și inovații în armată, precum și protecția drepturilor de proprietate intelectuală asupra rezultatelor cercetării; **x**) controlul intern și auditul public intern.

Pentru îndeplinirea acestor competențe, Ministerul Apărării Naționale dispune de structuri subordonate⁵¹.

⁵¹ Vezi Anexa nr. 3, Structurile centrale ale Ministerului Apărării Naționale.

4.3 Raporturile dintre armată și celelalte structuri statale cu competențe în gestionarea situațiilor de criză și de război

Mecanismele după care se conduce o societate sunt, de regulă, reglementate prin legi adoptate de către organul legiuitor al țării. În principal, legile stabilesc ordinea socială și dau cadrul structural necesar conducerii societății, în consens cu valorile centrale ale acesteia. În acest context, raporturile armatei, ca instituție a statului dotată cu cea mai importantă putere de distrugere aflată în mâinile unui grup relativ restrâns de reprezentanți ai guvernului care nu sunt aleși prin vot, și celelalte structuri statale cu competențe în materie de apărare și securitate națională și colectivă sunt stabilite în conformitate cu legile țării. Altfel spus, legile creează cadrul juridic adecvat inițierii și derulării acestor raporturi. Mai întâi, armata este supusă autorității civile, adică Parlamentului, Președintelui și Guvernului care sunt aleși prin vot. Această relație este definită prin Constituția țării și ea este una de *tip autoritar ierarhic*. Altfel spus, ceea ce emană de la ele, desigur, în conformitate cu legile țării, constituie o obligație și semnifică supunerea conștientă și voluntară a armatei, inclusiv a liderilor ei față de imperativele venite de la acestea. De la armată către aceste instituții pleacă rapoarte prin care ele sunt informate cu diferite aspecte referitoare la maniera în care sunt îndeplinite misiunile și sarcinile instituției militare la pace, criză și război. În acest caz, obediența armatei se fundamentează pe însușirea și interiorizarea de către personalul acesteia a valorilor centrale ale societății în care ea ființează. Practic, valorile trebuie să fie o parte vie a culturii armatei, interacționând cu valorile proprii mediului militar.

Relaționarea armatei cu celelalte instituții ale statului cu competențe în situație de criză, urgență sau război se face tot în conformitate cu legile ce reglementează activitatea specifică

unei situații sau a alteia în care se află la un moment dat țara. De regulă, aceste relații sunt de *tip funcțional*, ceea ce înseamnă cooperare, colaborare și întrajutorare reciprocă pe timpul participării tuturor structurilor menționate la soluționarea unei situații de criză, urgență sau război.

Aceste relații funcționale sunt descrise în legile ce reglementează activitatea specifică fiecărei situații în care se află țara la un moment dat - pace, criză, urgență sau război. De exemplu, activitățile ce se întreprind de către fiecare structură statală cu competențe pe timpul stării urgență și al stării de asediu sunt specificate în legea ce reglementează acest domeniu⁵². Astfel, această lege precizează că, atunci când se constată existența unor pericole grave actuale sau iminente privind securitatea națională ori funcționarea democrației constituționale, Ministerul Apărării Naționale sprijină forțele Ministerului Administrației și Internelor, la cererea acestuia, în baza aprobării Consiliului Suprem de Apărare a Țării, în limitele și condițiile stabilite de acesta. Sprijinul se acordă, în acest caz, numai în misiuni pentru care Ministerul Apărării are pregătirea și dotarea corespunzătoare.

De asemenea, raporturile Ministerului Apărării Naționale cu instituții ale administrației publice, în cazul instituirii stării de asediu sau stării de urgență sunt tot de cooperare și colaborare. Astfel, deși la instituirea stării de asediu sau a stării de urgență, unele *atribuții ale administrației publice centrale de specialitate și ale administrației publice locale trec în competența autorităților militare și a altor autorități publice*, totuși, autoritățile civile ale administrației publice continuă exercitarea atribuțiilor care nu au fost transferate și au obligația de a acorda sprijin acestora. Aceasta semnifică instituirea, prin lege, a obligativității cooperării și

⁵² **Legea privind starea de asediu și starea de urgență**, M. Of. nr. 1052 din 12 noiembrie 2004.

colaborării tuturor autorităților publice civile și militare pe timpul stării de asediu sau a stării de urgență.

Același tip de relații funcționale se instituie și atunci când este vorba de raporturile dintre armată și *Sistemul Național de Management al Situațiilor de Urgență*. La fel se pun problemele și atunci când este vorba de relațiile dintre *Centrul Național Militar de Comandă și celelalte structuri cu competențe în materie de apărare și securitate națională și colectivă* sunt tot de natură funcțională, adică de cooperare și colaborare⁵³.

Cooperarea și conlucrarea dintre Ministerul Apărării Naționale și celelalte structuri cu atribuții în materie de apărare și securitate este una permanentă, adică în situație de normalitate dar și în cea de anormalitate (criză, urgențe, război).

Astfel, în *condiții de normalitate*, Ministerul Apărării Naționale răspunde de înlăptuirea concepției fundamentale de apărare a țării în domeniul militar, în care scop: a) analizează nevoile de apărare a țării și propune autorităților competente stabilite prin Constituție și alte legi, măsurile privind organizarea și înzestrarea armatei, pregătirea populației și a teritoriului; b) asigură pregătirea comandamentelor și instruirea efectivelor active și din rezervă; c) organizează, din timp de pace, pregătirea de mobilizare a armatei și populației; face propuneri pentru declararea mobilizării generale sau parțiale și conduce desfășurarea acesteia; d) îndrumă și controlează, prin Statul Major General, în colaborare cu alte autorități abilitate, măsurile de pregătire luate de ministere, agenții economici și instituțiile publice, în scopul realizării producției și a prestărilor de servicii pentru forțele armate, întocmirii lucrărilor de mobilizare la locul de muncă și pregătirii teritoriului pentru apărare⁵⁴.

⁵³ Vezi Anexa nr. 4, Centrul Național Militar de Comandă.

⁵⁴ Cf. **Legea 45/1994 a apărării naționale a României**, actualizată până la data de 21 martie 2004).

În situații de criză, în raport cu caracterul crizei (internă sau internațională) care afectează direct România, Ministerul Apărării Naționale, prin subunitățile și unitățile sale, poate participa, potrivit prevederilor legale și în cooperare cu alte instituții ale statului de drept, la următoarele acțiuni: sprijin logistic acordat Ministerului Administrației și Internelor, precum și autorităților publice locale; prevenirea acțiunilor destabilizatoare; neutralizarea elementelor terorist-diversioniste și a altor formațiuni ilegal înarmate; controlul căilor de acces la anumite obiective de importanță strategică; prevenirea proliferării armelor convenționale și de distrugere în masă; intervenția în scopul protejării cetățenilor și a infrastructurii de bază; monitorizarea și avertizarea strategică în adâncime cu forțele specializate; realizarea siguranței strategice la frontieră și la obiective de o importanță vitală; stoparea traficului cu armament și muniții; limitarea și înlăturarea efectelor dezastrelor.

Analiza conținutului și naturii misiunilor armatei în situații de criză evidențiază că acestora din urmă le sunt specifice atât sarcinile ce revin instituției militare în timpul stării de urgență (în totalitate), cât și unele de pe durata stării de asediu.

Concluzii și propuneri

- Conducerea administrativă a armatei în situații de criză sau război este îndeplinită în strictă conformitate cu Constituția României și a legilor referitoare la apărarea și securitatea națională și colectivă.

- Această conducere trebuie analizată, în condițiile în care ea se exercită, pe două paliere, și anume: *conducerea administrativă a armatei de către instituțiile statale abilitate prin lege* (Parlament, Președinte, Guvern, CSAT și Ministerul Apărării Naționale); *conducerea administrativă a unor unități administrativ-teritoriale ale țării de către autoritățile militare potrivit prevederilor legale*.

- Conducerea administrativă a armatei în situații de criză și de război interacționează cu activitățile derulate de celelalte instituții ale statului cu competențe în materie de apărare și securitate (națională și colectivă). Raporturile dintre armată și celelalte instituții ale statului cu atribuții în situații de criză sau război pot fi, în principal, de două feluri: *autoritare de tip ierarhic și funcționale (de cooperare și conlucrare)*.

- Activitatea de conducere administrativă a armatei se poate ameliora, în opinia noastră, dacă se pun în practică propunerile făcute în cadrul subcapitolelor 1.2 și 3.5 ale prezentei lucrări și a celei referitoare la punerea de acord a prevederilor Legii 415/2002 și ale Constituției României privind statutul și rolul Consiliului Suprem de Apărare a Țării. În prezent, există unele deosebiri semnificative în maniera cum cele două acte normative definesc CSAT.

- Conducerea administrativă a armatei în situații de criză și de război suportă impactul concertat al unui sistem de factori determinanți. Cunoașterea acestora de către cei care, prin natura funcției, fac parte din echipa ce îndeplinește conducerea administrativă a armatei opinăm că este o necesitate absolută.

Bibliografie:

I. Lucrări de specialitate

1. BĂDĂLAN, Eugen, **Sensul transformării**, București, Editura Militară, 2005
 2. BĂDĂLAN Eugen, **Securitatea României. Actualitate și perspectivă**, București, Editura militară, 2001
 3. DIACONESCU Gheorghe, ș.a., **Controlul democratic asupra Armatei României**, București, Editura Enciclopedia, 1996
 4. **Glossaire interarmées des termes et expressions relatifs á l'emploi opérationnel des forces**, București, AISM, 2002
 5. **Dicționar de psihologie socială**, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1981
 6. MOȘTOFLEI, Constantin, *Criza și urgența. Delimitări conceptuale și corelații*, în volumul „**Stabilitate și securitate regionale**”, Sesiunea de comunicări științifice cu participare internațională, 09-10 aprilie 2009, București, Editura UNAp, 2009, vol.3
 7. Gl.dr . Mircea Mureșan, gl.bg. (r) Gheorghe Văduva (coordonatori), **Criza, conflictul, războiul**, vol. I, București, UNAp, 2007
 8. ZAMFIR, Cătălin, VLĂSCEANU, Lazăr (coordonatori), **Dicționar de sociologie**, București, Babel, 1998.
- ### *II. Legi ale României*
9. **Constituția României**, M. Of., București, 2003
 10. **Legea nr. 346/2006 privind organizarea și funcționarea Ministerului Apărării Naționale**, Monitorul Oficial, Partea I nr. 654 din 28/07/2006
 11. **Legea nr. 453 /2004 privind regimul stării de asediu și regimul stării de urgență**, M.O. nr.1052/2004)

12. **Legea nr. 45/1994 privind apărarea națională a României**, actualizată până la data de 21 martie 2004
13. **Legea nr. 415 din 27 iunie 2002 de organizare și funcționare a C.S.A.T.**, M. Of. nr. 494 din 10 iulie 2002
14. **Lege nr. 395/2005 privind suspendarea pe timp de pace a serviciului militar obligatoriu și trecerea la serviciul militar pe bază de voluntariat** (Monitorul Oficial, Partea I, nr. 1155 din 20/12/2005)
15. **Lege nr. 295 din 28 iunie 2004 privind regimul armelor și al munițiilor**, M. Of. 583 din 30 iunie 2004
16. **Lege nr. 333 din 8 iulie 2003 privind paza obiectivelor, bunurilor, valorilor și protecția persoanelor**, M. Of. 525 din 22 iulie 2003
17. **H.G. nr. 1010 din 25 iunie 2004 pentru aprobarea normelor metodologice și a documentelor prevăzute la art. 69 din Legea 333/2003 privind paza obiectivelor, bunurilor, valorilor și protecția persoanelor.**

III. Materiale de pe Internet

18. Administrație,
<http://ebooks.unibuc.ro/filologie/lexic/cape.htm>
19. Gl-It. dr. BĂDĂLAN, Eugen, *Statul Major al Forțelor Terestre - element important al administrației militare pentru suportul acțiunilor militare întrunite*,
http://www.defense.ro/gmr/Arhiva_pdf/2003/Revista-1.pdf
20. *Compte rendu de la première séance de travail du groupe sur le thème de l'urgence*, http://www.yvelines.fr/actionso/schema/documents/EF170102_URG.doc
21. *Développement du leadership*,
<http://www.merlane.com/commun/metier-produits/leadership.pdf>
22. DONNELLY Chris, *La réorganisation de la défense et les nouvelles démocraties: quelques suggestions*,
<http://www.nato.int/home.htm>

23. Flexibilité, <http://brises.org/notion.php/Flexibilite/precarite/adaptabilite/duree-travail/organisation-travail/salaire/emploi/notId/45/notBranch/45/>

24. FOUILLEUL Nicole, *Entre professionnalité traditionnelle et professionnalisation en cours: la cohésion dans les troupes de marine*, <http://www.c2sd.gsa.defense.gouv.fr/>

25. *La gestion des crises et des situations d'urgence : Un guide pour les gestionnaires de la Fonction publique du Canada*, http://www.cspc-efpc.gc.ca/Research/publications/html/p117/7_f.html

26. HEBALI Victor-Yves, *Les compagnies de sécurité militaire privées: Eléments d'une problématique générale*, http://www.armee.vbs.admin.ch/internet/armee/de/home/infbr2/02/symposium/rentre_militaire_dautomne/seminaire/scurit_militaire_priv_e.Par.0002.DownloadFile.tmp/v-y_ghehali.pdf

27. JOANA Jean, SMITH Andy, *Professionnalisation des armées et gestion de la ressource humaine. Politiques et acteurs en Europe* (Espagne, France, Italie, Pays-Bas), <http://www.c2sd.gsa.defense.gouv.fr/>

28. LANXADE Jacques, *Le rôle de l'armée dans l'action humanitaire*, <http://Xpassion.polytechnique.org/article/Xp7lanxa.html>,

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

30. MAKKI Sami, *Processus et bilan de l'externalisation dans l'armée britannique : quels enseignements pour la France?* http://www.c2sd.gsa.defense.gouv.fr/IMG/pdf/MAKKI_externalisation_armees_britanniques_octobre2004.pdf,

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

32. Lt.col. emg. MONNERAT Ludovic, *L'armée non lineaire*, <http://www.checkpoint-online.ch/CheckPoint/Actuel.html>

33. General MYERS Richard, *La paix et la sécurité au XXI-e siècle: Le rôle des forces armées américaines*,  n *Revue électronique du département d'Etat des Etats-Unis*, volume 7, nr.4, december 2002

34. De NEVE Alain, *Les missions des armées de l'Espagne*,  n *Politique de Défense*, Serie 5, Espagne-Grece-Portugal,  n <http://www.mil.be/rdc/dsc/index.asp?LAN=F&PLACE=5>

35. De NEVE Alain, *La spécialisation des tâches: une révolution pour l'Europe*,  n revista „Sécurité et stratégie”, nr. 76/2003

36. RENOU Xavier, *La privatisation de la violence*, <http://www.flibuste.net/>

37. *Rolul femeii in armata*, http://www.referat.ro/referate/Rolul_femeii_in_armata_4657.html

38. *Regimul Juridic al Stării de Război*, http://facultate.regielive.ro/proiecte/drept/regimul_juridic_al_starii_de_razboi-35825.html

39. *Strategia de securitate națională a României*, <http://www.presidency.ro/static/ordine/SSNR/SSNR.pdf>

40. *Strategia de transformare a Armatei României*, http://www.mapn.ro/documente_cheie/strategie_transformare.doc

ANEXE

Anexa nr. 1

Acronime

CEDO – Curtea Europeană a Drepturilor Omului
CIDCP - Convenția Internațională privind Drepturile Civile și Politice
CPCS - Centrul de Planificare și Conducere Strategică
CSAT - Consiliul Suprem de Apărare a Țării
CNMC - Centrul Național Militar de Comandă
NATO - Organizația Tratatului Atlanticului de Nord
SNMSU - Sistemul Național de Management al Situațiilor de Urgență
SMG - Statul Major General
SMP - Societăți Militare Private
SSP – Societăți de Securitate Private
SPP - Societăți de protecție și pază
UE - Uniunea Europeană.

Anexa nr. 2

Competențele Consiliului Suprem de Apărare a Țării

Consiliul Suprem de Apărare a Țării, potrivit legii, are următoarele atribuții⁵⁵:

a) analizează și/sau propune, potrivit legii, promovarea: 1. strategiei de securitate națională a României; 2. strategiei militare a României; 3. strategiilor de ordine publică și siguranță națională ale României, în raport cu răspunderile instituțiilor abilitate; 4. datelor, informărilor și evaluărilor furnizate de serviciile de informații și de celelalte structuri cu atribuții în domeniul siguranței naționale;

b) la solicitarea Președintelui României, analizează și propune măsuri pentru: 1. instituirea stării de asediu sau a stării de urgență în întreaga țară ori în unele localități; 2. declararea mobilizării parțiale sau generale a forțelor armate; 3. Respingerea agresiunii armate îndreptate împotriva țării; 4. declararea stării de război și încetarea sa; 5. inițierea, suspendarea sau încetarea acțiunilor militare;

c) propune spre aprobare: 1. punerea în aplicare a planului de mobilizare a economiei naționale și a execuției bugetului de stat, pentru primul an de război; 2. măsurile necesare pentru apărarea și restabilirea ordinii constituționale;

d) avizează proiectele de acte normative inițiate sau emise de Guvern privind: 1. securitatea națională; 2. Organizarea generală a forțelor armate și a celorlalte instituții cu atribuții în domeniul securității naționale; 3. organizarea și funcționarea Consiliului Suprem de Apărare a Țării; 4. pregătirea populației, a economiei și a teritoriului pentru apărare; 5. Propu-

nerile de buget ale instituțiilor cu atribuții în domeniul securității naționale; 6. alocațiile bugetare destinate ministerelor și serviciilor cu atribuții în domeniul apărării, ordinii publice și siguranței naționale; 7. condițiile de intrare, trecere sau staționare pe teritoriul României a trupelor străine; 8. numirea în funcțiile prevăzute în statele de organizare cu grad de general-locotenent, viceamiral, similare și superioare acestora;

e) supune spre aprobare comandantului forțelor armate planurile de întrebuințare a forțelor pe timp de pace, în situații de criza și la război;

f) aprobă: 1. orientările de baza în domeniul relațiilor internaționale privind securitatea națională; 2. proiectele tratatelor și acordurilor internaționale în domeniul securității naționale sau cu incidente în acest domeniu; 3. stabilirea de relații cu organisme similare din străinătate de către instituțiile și structurile cu atribuții în domeniul siguranței naționale; 4. completarea structurilor militare cu efective, potrivit statelor de organizare în timp de pace; 5. executarea alarmei de luptă pentru aducerea structurilor militare în starea care sa le permită trecerea, la ordin, la îndeplinirea misiunilor de luptă; 6. planurile de acțiune la declararea mobilizării și la declararea stării de război; 7. planurile de acțiune la instituirea stării de asediu și a stării de urgență; 8. proiectul planului de mobilizare a economiei naționale și proiectul bugetului de stat, pentru primul an de război; 9. planul verificării stadiului pregătirii populației pentru apărare prin exerciții și antrenamente de mobilizare; 10. repartitia numărului de recruți încorporați pe instituțiile cu atribuții în domeniul securității naționale; 11. obiectivele de pregătire a teritoriului destinate asigurării nevoilor operaționale ale forțelor sistemului național de apărare; 12. nomenclatorul și nivelurile de constituire a rezervelor de mobilizare; 13. programele multianuale privind înzestrarea forțelor sistemului național de apărare; 14. Militarizarea, în condițiile legii, a agenților economici a căror activitate este

⁵⁵ **Legea** nr. 415 din 27 iunie 2002 **de organizare și funcționare a C.S.A.T.**, M.Of. nr.494 din 10 iulie 2002, art.4.

nemijlocit legată de asigurarea resurselor necesare apărării; 15. planul comun de intervenție a unităților Ministerului Apărării Naționale și ale Ministerului Administrației și Internelor pentru limitarea și înlăturarea efectelor dezastrelor pe teritoriul național; 16. regimul rețelilor și echipamentelor de telecomunicații speciale și criteriile de repartizare a posturilor de abonat pentru utilizatorii acestor rețele; 17. structura organizatorică și atribuțiile Marelui Cartier General; 18. înființarea funcției de comandant militar subordonat Marelui Cartier General și atribuțiile acestuia pentru asigurarea conducerii unitare pe timp de război; 19. persoanele și obiectivele care beneficiază de protecția și paza Serviciului de Protecție și Paza și normele privind protecția antiteroristă a demnitarilor romani și străini, precum și a altor persoane oficiale; 20. rapoartele și informările prezentate de conducători ai organelor administrației publice, referitoare la securitatea națională; 21. planurile generale de căutare a informațiilor prezentate de instituțiile și structurile cu atribuții în domeniul siguranței naționale; 22. principalele direcții de activitate și măsurile generale necesare pentru înlăturarea amenințărilor la adresa siguranței naționale; 23. structura organizatorică, efectivele și regulamentele de funcționare ale Serviciului Roman de Informații, Serviciului de Informații Externe, Serviciului de Telecomunicații Speciale și Serviciului de Protecție și Pază; 24. cheltuielile operative destinate realizării siguranței naționale; 25. normele privind planificarea, evidenta, utilizarea, justificarea și controlul cheltuielilor operative destinate realizării siguranței naționale pentru instituțiile cu atribuții în acest domeniu; 26. conturile anuale de execuție bugetară a cheltuielilor operative destinate realizării siguranței naționale, ale instituțiilor cu atribuții în domeniul siguranței naționale, după aprobarea rapoartelor asupra activității desfășurate de acestea; 27. înființarea, desființarea, dislocarea și redislocarea, în timp de pace, pe teritoriul național, a marilor unități militare

de la eșalonul brigada, inclusiv, în sus; 28. propunerile de acordare a gradului de mareșal, de general, amiral și similare;

g) coordonează activitatea de integrare în structurile de securitate europene și euroatlantice, monitorizează procesul de adaptare a forțelor armate la cerințele NATO și formulează recomandări, în concordanță cu standardele Alianței;

h) numește și revocă în/din funcții, în cazurile și condițiile stabilite de lege;

i) exercită orice alte atribuții prevăzute de lege în domeniul apărării țării și al siguranței naționale.

Anexa nr. 3

Structurile centrale ale Ministerului Apărării Naționale și competențele acestora

1. **Departamentul pentru politica de apărare și planificare:** coordonează îndeplinirea obligațiilor internaționale asumate, asigură aplicarea politicii de apărare și planificarea integrată a apărării și coordonează cooperarea politico-militară internațională;

2. **Departamentul pentru relația cu Parlamentul și informare publică:** coordonează relația cu Parlamentul și activitatea legislativă, asigură asistența juridică și reprezintă interesele Ministerului Apărării Naționale în fața instanțelor de judecată și a altor organe cu activitate jurisdicțională, asigură relațiile cu alte autorități publice, precum și cu organizațiile neguvernamentale, îndrumă activitatea de armonizare a actelor normative și asigură asistența juridică pentru încheierea înțelegerilor tehnice în vederea cooperării cu forțele armate străine, conduce activitățile care privesc informarea publică și mass-media militare, regimul juridic al patrimoniului imobiliar al Ministerului Apărării Naționale și coordonează activitatea de soluționare a problemelor sociale ale personalului.

3. **Departamentul pentru armamente:** elaborează și coordonează politicile de achiziții în cadrul ministerului, în calitate de autoritate de reglementare în domeniu, gestionează relațiile cu industria națională de apărare, asigură managementul programelor de achiziții pentru sisteme de armamente și echipamente majore și al contractelor aferente, precum și al activităților de cercetare-dezvoltare, planifică și desfășoară activitatea de cooperare internațională în domeniul armamentelor, realizează supravegherea calității la furnizorii de echipamente și tehnică militară, coordonează activitatea de formare,

specializare și perfecționare a ofițerilor de logistică în domeniul tehnico-ingenieresc și a altor specialiști necesari armatei, activitatea de metrologie și standardizare tehnică și realizează controlul specific domeniului de competență pentru importurile și exporturile de produse speciale.

4. **Statul Major General:** asigură, conform legii, conducerea, organizarea, planificarea și operaționalizarea forțelor, ridicarea graduală a capacității de luptă și mobilizarea armatei, conducerea operațiilor întrunite, antrenarea comandamentelor și trupelor, pregătirea de bază și de specialitate a personalului militar în activitate și în rezervă, managementul carierei individuale a personalului militar, planificarea armamentelor, standardizarea în domeniul militar, implementarea sistemului comandă, control, comunicații, computere, informații, informatică, supraveghere, recunoaștere, logistică și infrastructură, desfășurarea relațiilor militare internaționale, asistența religioasă în Ministerul Apărării Naționale și încheierea înțelegerilor tehnice cu armatele altor state, promovează valorile specifice culturii militare și de educație civică; pregătește și conduce structurile militare care participă la misiuni militare în afara teritoriului statului național.

5. **Secretariatul general:** realizarea și coordonarea lucrărilor de secretariat, gestionează ansamblul relațiilor și circulația documentelor la nivelul structurilor centrale, între minister și autoritățile și instituțiile publice, organizațiile neguvernamentale, persoanele juridice și fizice, monitorizează elaborarea și transmiterea principalelor raportări periodice prevăzute de reglementările în vigoare; implementarea, monitorizarea și evaluarea, la nivelul Ministerului Apărării Naționale, a prevederilor cuprinse în strategiile și programele de reformă ale administrației publice, elaborate pe baza Programului de guvernare, precum și a sistemului de control managerial; gestionarea și diseminarea documentelor clasificate în domeniul apărării, emise de NATO, Uniunea Europeană, statele membre

ale acestora și alte state, la nivelul Ministerului Apărării Naționale.

6. **Direcția generală de informații a apărării:** asigură obținerea, prelucrarea, verificarea, stocarea și valorificarea informațiilor și datelor referitoare la factorii de risc și amenințările interne și externe, militare și nonmilitare, care pot afecta securitatea națională în domeniul militar, coordonează aplicarea măsurilor contrainformative și cooperarea atât cu serviciile/

structurile departamentale naționale și de informații, cât și cu cele ale statelor membre ale alianțelor, coalițiilor și organizațiilor internaționale la care România este parte și asigură securitatea informațiilor clasificate naționale, NATO și Uniunea Europeană la nivelul Ministerului Apărării Naționale.

Pentru culegerea de informații în teatrele de operații și pentru lupta împotriva terorismului, Direcția generală de informații a apărării poate avea în subordine structuri combatante.

7. **Direcția management resurse umane:** elaborează și monitorizează aplicarea strategiilor, politicilor și reglementărilor în domeniile managementului resurselor umane, carierei individuale profesionalizate și educației militare și asigură evidența unitară a personalului Ministerului Apărării Naționale.

8. **Direcția financiar-contabilă:** asigură îndeplinirea sarcinilor financiar-contabile ce revin ministrului Apărării Naționale în calitate de ordonator principal de credite.

9. **Direcția instanțelor militare:** asigură managementul funcțiilor militare la nivelul instanțelor militare și acționează, împreună cu structurile de resort din Ministerul Apărării Naționale, pentru compatibilizarea sistemului jurisdicțional militar cu cel din statele membre NATO.

10. **Corpul de control și inspecție:** exercită atribuții specifice de control general, conform legii, și evaluarea activităților desfășurate în Ministerul Apărării Naționale, în baza ordinului ministrului apărării.

11. **Direcția audit intern:** execută auditarea administrării patrimoniului și utilizării fondurilor publice în Ministerul Apărării Naționale, în concordanță cu reglementările legale.

12. **Direcția medicală:** coordonează asigurarea asistenței medicale și sanitar-veterinare, implementează politica națională de sănătate la nivelul Ministerului Apărării Naționale, elaborează concepția privind funcționarea serviciilor medicale și sanitar-veterinare.

Anexa nr. 4

Centrul Național Militar de Comandă

1. Misiune

Centrul Național Militar de Comandă (CNMC) este structura operațională specializată, la nivel strategic, prin care șeful Statului Major General exercită comanda și controlul operațional asupra structurii de forțe a armatei pe teritoriul național sau în context internațional. CNMC se constituie, din timp de pace, ca structură distinctă în subordinea șefului Statului Major General, coordonată de locțiitorul șefului Statului Major General.

2. Domenii de responsabilitate

1. Asistarea șefului Statului Major General pentru exercitarea comenzi și controlului operațional asupra structurii de forțe a Armatei.

2. Coordonarea managementului fluxului informațional-decizional din domeniul operațional pentru realizarea imaginii strategice integrate, în sprijinul procesului decizional

3. Cooperarea cu structuri cu atribuții similare din alte instituții și organizații naționale și internaționale pentru coordonarea participării forțelor și mijloacelor Ministerului Apărării la managementul crizelor pe plan național și în context internațional.

Responsabilitățile CNMC în domeniul asistării șefului Statului Major General pentru exercitarea comenzi și controlului asupra structurii de forțe sunt:

1. asigurarea condițiilor pentru exercitarea de către șeful Statului Major General a conducerii operațiilor/acțiunilor/activităților curente din Armata României și a participării armatei la operații multinaționale;

2. participarea la elaborarea de propuneri/cursuri de acțiune în sprijinul deciziei șefului Statului Major General

pentru conducerea operațiilor curente și pentru managementul crizelor;

3. transmiterea ordinelor și dispozițiilor șefului Statului Major General în domeniul conducerii operaționale;

4. elaborarea de ordine și dispoziții pentru punerea în aplicare a deciziilor șefului Statului Major General;

5. coordonarea și controlul executării ordinelor și dispozițiilor șefului Statului Major General potrivit domeniilor de competență;

6. monitorizarea și coordonarea serviciului de luptă în armată;

7. conducerea acțiunilor și activităților forțelor și mijloacelor din serviciul de luptă din Armata României.

Responsabilitățile CNMC în domeniul coordonării managementului fluxului informațional-decizional din domeniul operațional pentru realizarea imaginii strategice integrate în sprijinul procesului decizional sunt:

1. monitorizarea desfășurării acțiunilor/activităților curente din Armata României și a participării armatei la operații multinaționale în cadrul NATO/UE sau al unor coaliții;

2. participarea la monitorizarea situației politico-militare de la nivel național și din zonele de interes strategic pentru România în scopul sesizării apariției unor situații de criză de securitate;

3. participarea la monitorizarea de mediu pentru sesizarea apariției unor situații de criză de natura urgențelor civile;

4. realizarea și actualizarea permanentă a imaginii strategice integrate prin centralizarea și integrarea într-o concepție unitară a informațiilor primite din mediul militar și civil;

5. evaluarea datelor de monitorizare și participarea la elaborarea de propuneri pentru prevenirea și avertizarea structurilor din armată și a celor cu care se cooperează;

6. informarea grupului de comandă al Statului Major General și a factorilor de decizie din Ministerul Apărării Naționale despre executarea operațiilor/acțiunilor și a altor activități curente din armată în sprijinul procesului decizional.

3. Responsabilități de cooperare cu alte structuri cu atribuții similare

Responsabilitățile CNMC în domeniul cooperării cu structuri din compunerea altor instituții și organizații naționale și internaționale cu atribuții similare sunt următoarele:

1. asigurarea desfășurării fluxului informațional-decizional specific conducerii operațiilor curente și managementului crizelor între Statul Major General și comandamentele NATO/UE, reprezentanțele militare naționale la aceste structuri și alte structuri similare din statele aliate sau cu care se cooperează;

2. asigurarea coordonării acțiunilor forțelor Ministerului Apărării Naționale cu cele ale structurilor acționale aparținând organizațiilor și instituțiilor civile, naționale și internaționale, cu atribuții în managementul crizelor, conform planurilor comune de cooperare;

3. cooperarea cu structurile similare din celelalte instituții publice centrale pentru pregătirea în comun în domeniul managementului crizelor, conform planurilor comune de cooperare;

4. obținerea și emiterea autorizărilor și avizelor de survol și de aterizare pentru aeronavele de stat și civile străine și românești care desfășoară activități de zbor în spațiul aerian național și pentru aeronavele de stat românești care efectuează zboruri în alte state.

4. Documente ce reglementează activitatea structurii

• Concepția de organizare și funcționare a Centrului Național Militar de Comandă aprobată de Consiliul Suprem de Apărare a Țării;

• Ordinul ministrului Apărării Naționale pentru implementarea concepției privind conducerea, comanda și controlul în Armata României;

• Dispoziția șefului Statului Major General privind măsurile ce se vor lua pentru implementarea Concepției de conducere, comandă și control din Armata României;

• Planul de implementare a Concepției privind CNMC aprobat de Șeful Statului Major General;

• Regulamentul de organizare și funcționare a Centrului Național Militar de Comandă la pace și în situații de criză.

Anexa 5

Calități fundamentale ale leadership-ului militar

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

EDITURA UNIVERSITĂȚII NAȚIONALE DE APĂRARE „CAROL I”

Redactor: Corina VLADU
Tehnoredactor: Mirela ATANASIU

Bun de tipar: 21.07.2009

Hârtie: A3
Coli tipar: 3,125

Format: A5
Coli editură: 1,5625

Lucrarea conține 158 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, Site: <http://cssas.unap.ro>

B. 0162/1163/2009

C.244/2009

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