

*Dr. Petre DUȚU*



**MANAGEMENTUL ȘI CONDUCEREA MILITARĂ  
STRATEGICĂ ÎN VIITOARELE CONFRUNTĂRI  
ARMATE**

Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”  
București, 2012

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

**DUȚU, PETRE**

**Managementul și conducerea militară strategică în viitoarele  
confruntări armate** / dr. Petre Duțu. – București : Editura Universității  
Naționale de Apărare "Carol I", 2012

Bibliogr.

ISBN 978-973-663-964-7

65.012.4:355

© Toate drepturile asupra prezentei ediții sunt  
rezervate Universității Naționale de Apărare

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

ISBN            978-973-663-964-7



## CUPRINS

<b>Introducere</b> .....	6
<b>Capitolul 1. Considerații privind viitoarele confruntări armate</b> .....	8
1.1. Precizări terminologice.....	8
1.2. Forme de manifestare a conflictelor armate.....	11
1.3. Caracteristici ale viitoarelor confruntări armate.....	16
1.4. Determinanți ai viitoarelor confruntări armate.....	21
<b>Capitolul 2. Managementul strategic în viitoarele confruntări armate</b> .....	28
2.1. Managementul strategic - vedere de ansamblu.....	28
2.2. Componentele managementului strategic.....	32
2.3. Dimensiuni ale managementului strategic.....	41
<b>Capitolul 3. Conducerea militară strategică în viitoarele confruntări armate</b> .....	45
3.1. Statutul și rolul conducerii militare strategice.....	45
3.2. Tendințe semnificative în evoluția conflictelor armate cu impact asupra conducerii militare strategice.....	48
3.3. Exigențe față de conducerea militară strategică în viitoarele confruntări armate.....	55
<b>Capitolul 4. Relația dintre managementul strategic și conducerea militară strategică în viitoarele confruntări armate</b> .....	60
4.1. Managementul strategic și conducerea militară strategică.....	60
4.2. Asemănări și deosebiri între managementul strategic și conducerea militară strategică.....	64
4.3. Leadership-ul – liantul între managementul strategic și conducerea militară strategică.....	71
<b>Concluzii și propuneri</b> .....	76
<b>Bibliografie</b> .....	78

## MILITARY STRATEGIC MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN THE FUTURE ARMED CONFLICTS

**Introduction • Considerations on the future armed conflicts** \* Terminological definitions \* Manifestation forms of armed conflict \* Characteristics of the future armed conflicts \* Determinants of the future armed conflicts • **Strategic management in the future armed conflicts** \* Strategic management – an overview \* Strategic management's components \* Strategic management's dimensions • **Strategic military leadership in the future armed conflicts** \* The status and role of military strategic leadership \* Significant trends in the evolution of armed conflicts with impact on strategic military leadership \* Exigencies on strategic military leadership in the future armed conflicts • **The relation between strategic management and strategic military leadership in the future armed conflicts** \* Strategic management and military strategic leadership \* Similarities and dissimilarities between strategic management and military strategic leadership \* Leadership – the connection between strategic management and strategic military leadership • **Conclusions and propositions • Bibliography.**

### *Abstract*

The 21<sup>st</sup> century hasn't brought about the long-expected peace because the sources of armed conflict haven't disappeared either.

At the same time, the world faces new dangers, risks and threats – international terrorism, organized crime and insurgents; moreover, some of the members of these networks have access to sophisticated weapons and technologies, hence the need for the armed forces to be prepared for military conflicts with these non-state actors.

On the other hand, presently, human society gets through a complex, profound and significant process of change, of transformation under the convergent and concentrated action of a range of economic, political, social, military and environmental factors. These factors act not only globally, but also regionally and nationally, consistently influencing the evolution of international community as well as the one of each state and non-state actor.

Additionally, we estimate that, in the foreseeable future, the competition for resources, in general, and for nutritional (food, drinking water) and energy resources, especially, will escalate between state actors, between state and non-state actors as well as between non-state actors. We might witness a diversification of competition forms and, especially, of the means to achieve the proposed goals.

In this complex context, strategic management and military strategic leadership will turn their status into account by assuming different and diverse roles in the future armed conflicts.

## INTRODUCERE

În următoarele decenii ale secolului al XXI-lea, lumea se va confrunta cu un viitor incert, concurențial și care evoluează rapid. Statele și forțele lor armate vor trebui să gestioneze consecințele crizelor și șocurilor, atât a celor naturale, cât și a celor de origine umană, într-un peisaj geopolitic caracterizat prin instabilitate, complexitate și surpriză.

Posibilitatea unei confruntări armate între state, deși redusă, există întotdeauna. În același timp, lumea se confruntă cu noi pericole, riscuri și amenințări, sub forma teroristilor internaționali, a membrilor grupărilor de crimă organizată și insurgenților, unii dintre aceștia având acces la arme și tehnologii sofisticate. De aici, nevoia ca forțele armate să se pregătească în vederea unor confruntări militare și cu acești actori nonstatali.

Pe de altă parte, în prezent, societatea umană cunoaște un complex, profund și semnificativ proces de schimbare, de transformare sub acțiunea convergentă și concertată a unui ansamblu de factori economici, politici, sociali, militari, de mediu. Acești factori acționează atât la nivel global, cât și la nivel regional și național, influențând consistent evoluția comunității internaționale, dar și pe cea a fiecărui actor statal și nonstatal în parte.

Apreciem că, în viitorul apropiat, competiția pentru resurse, în general, și pentru resurse energetice, alimentare și de apă în special, se va accentua între actorii statali, actorii statali și actorii nonstatali și între actorii nonstatali. Este posibil să asistăm la o diversificare a formelor de competiție și, mai ales, a mijloacelor folosite pentru atingerea scopurilor propuse. Prin urmare, nu este exclusă atingerea chiar la confruntări armate, între actorii menționați anterior, pentru atingerea obiectivelor și satisfacerea intereselor lor strategice vitale.

## Capitolul 1 CONSIDERAȚII PRIVIND VIITOARELE CONFRUNTĂRI ARMATE

### 1.1. Precizări terminologice

În literatura de specialitate, există o serie de termeni ce definesc conflictul armat, războiul, gherila, insurgența și alte forme de conflict social mai mult sau mai puțin violente. Din aceasta cauză, pe de o parte, și pentru a asigura o înțelegere unitară a textului prezentului studiu, pe de altă parte, vom defini următorii termeni: **conflict armat; război; gherilă; insurgență; confruntare armată.**

Noțiunea de **conflict armat** este vagă, depășind mult pe cea de război, chiar dacă se mai întâlnesc situații când cele două noțiuni se confundă. Prin **conflict armat**, se înțeleg atât războaiele în pluralitatea lor, cât și celelalte forme de contestare violentă, prin intermediul armelor letale, ce opun grupuri sociale între ele sau un grup social și un stat<sup>1</sup>. Pe de altă parte, **conflictul armat** este o confruntare organizată, colectivă și violentă între doi sau mai mulți actori, fie că sunt actori statali sau nonstatali<sup>2</sup>. Din această definiție a conflictului armat se poate trage concluzia că o confruntare armată constituie un conflict armat între doi actori statali, doi actori nonstatali sau între un actor statal și un actor nonstatal. Acest din urmă caz se poate exemplifica prin confruntarea armată dintre forțele armate ale Columbiei, gherilele și grupurile paramilitare ale cartelului drogurilor din această țară<sup>3</sup>.

**Războiul** este un conflict nu al omului cu omul, ci al unui stat cu un alt stat. Nu se luptă cu adversarul decât pentru

În acest context, se conturează necesitatea studierii fizionomiei viitoarelor confruntări armate, a managementului și conducerii militare strategice pentru a găsi, din timp, posibile soluții eficiente și eficiente unor asemenea situații deosebite.

Prezentul studiu își propune, ca folosind metode, tehnici și procedee de cercetare științifică, să abordeze problematica circumscrisă temei: „Managementul și conducerea militară strategică în viitoarele confruntări armate” pe următoarele direcții:

- fizionomia viitoarelor confruntări armate;
- managementul strategic în viitoarele confruntări armate;
- conducerea militară strategică în viitoarele confruntări armate;
- relațiile dintre managementul strategic și conducerea militară strategică.

Ipoteza centrală a studiului este: **managementul și conducerea militară strategică în viitoarele confruntări armate sunt interdependente pe toate dimensiunile lor.**

În temeiul rezultatelor demersului nostru științific, vom formula concluzii și propuneri pe care le dorim utile și necesare factorilor politici, militari și politico-militari în adoptarea deciziilor privind pregătirea armatei naționale pentru îndeplinirea misiunilor constituționale și a celor asumate prin diferite tratate internaționale la care România este parte.

<sup>1</sup> Xavier CRETTEZ, *Qu'est ce qu'un conflit armé?*, [http://xaviercrettez.typepad.fr/diffusion\\_du\\_savoir/conflicts-arm%C3%A9s/](http://xaviercrettez.typepad.fr/diffusion_du_savoir/conflicts-arm%C3%A9s/), p. 1.

<sup>2</sup> *Définition du conflit*, [http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/a.conflict\\_definition\\_final\\_fr.pdf](http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/a.conflict_definition_final_fr.pdf).

<sup>3</sup> Eric LAIR, *Colombie: une guerre privée de sens ?*, <http://www.ifeanet.org/publicaciones/boletines/29%283%29/515.pdf>.

că acesta este apărătorul statului rival. În fapt, războiul există de când omul a apărut pe pământ și este cauzat de profunda diversitate, de societăți și de culturi<sup>4</sup>. În același timp, războiul este un act de violență destinat să constrângă adversarul să se supună voinței noastre<sup>5</sup>. Totodată, războiul este un conflict armat ce opune cel puțin două grupuri militare organizate oficial. Astfel, el se traduce prin lupte armate mai mult sau mai puțin devastatoare și implică direct sau indirect terți. Războiul desemnează orice conflict, care are ca principale caracteristici, forța fizică, armele, tactica, strategia sau moartea unora dintre participanți sau a terților (civili, membrii ai asociațiilor de ajutor umanitar etc.)<sup>6</sup>.

Toate războaiele lasă sechele socio-psihologice, economice și de mediu care constituie adesea germenii sau fermentul unui viitor război, producând un cerc vicios întreținut de ură, lipsa respectului, frica de celălalt sau de viitor și dificultatea de a negocia.

**Gherila** este un termen împrumutat din limba spaniolă și se folosește pentru a descrie lupte ale unităților mobile și flexibile ce practică metode și tehnici de hărțuire, ambuscade etc., duse de către unități militare sau trupe de partizani fără linie de front. În același timp, gherila poate fi analizată și ca mod de luptă, care răspunde la logici istorice diferite și este determinată de numeroase motivații. Printre acestea amintim: *revolte de ordin sociologic al populațiilor*, mai mult sau mai puțin minoritare și oprimate, care își apără integritatea, bunurile, sau luptă pentru o cauză socială, religioasă sau etnică; *revolte dominant ideologice și politice* ale unor grupuri de persoane care, sprijinindu-se pe popor, urmăresc să răstoarne un regim politic nedorit sau un conducător detestat; *reacția*

<sup>4</sup> *Définir la guerre*, <http://philosophie-et-litterature.oboulo.com/definir-guerre-44451.html>.

<sup>5</sup> *Clausewitz selon Aron*, <http://www.revuejibrile.com/JIBRILE/PDF/ACTUELLES/ARON.pdf>.

<sup>6</sup> *Les typologies de la guerre*, [http://www.memo.fr/article.asp?ID=THE\\_GUE\\_001](http://www.memo.fr/article.asp?ID=THE_GUE_001).

*națională* împotriva unui invadator sau ocupant, fie sub forma unei rezistențe deschise, fie în completarea unei armate naționale însărcinate cu misiunea de apărare a țării.

Două aspecte esențiale sunt specifice gherilei: scopul urmărit care constă în tracasarea inamicului și sprijinul populației.

**Insurgența**<sup>7</sup> reprezintă o formă de luptă deschisă, organizată și armată dusă împotriva unui regim, unei autorități sau pentru îndepărtarea unor armate ocupante. În prezent, mișcările insurgente sunt asociate unor scopuri secesioniste pe criterii religioase (Filipine), etnice (Spania, Țara Bascilor sau Turcia și Irak – referitor la minoritatea kurdă). Aceste grupări duc un conflict asimetric de lungă durată, în principal, de tip pulsatoriu. Mișcările insurgente utilizează o strategie bazată pe trei elemente de bază: protejarea forțelor insurgente de acțiunile forțelor armate guvernamentale; atragerea de sprijin logistic și financiar; îndeplinirea cu orice preț a obiectivelor politice – sau de orice altă natură – propuse.

Potrivit dicționarului Larousse, sintagma **confruntare armată** reprezintă un conflict între două grupuri sau două țări<sup>8</sup>. În opinia noastră, **confruntare armată** este modalitatea prin care actorii statali sau nonstatali, apelând la instrumente militare, caută să-și atingă obiectivele stabilite sau să-și promoveze interesele strategice vitale. De aceea, apreciem că aceasta este prezentă în toate formele de manifestare a conflictelor armate – de la conflict armat intern la insurgență. Prin urmare, confruntarea armată include orice conflict între doi actori care folosesc mijloace militare pentru a-și atinge scopul propus. În calitate de actori ai confruntării armate pot fi: *două sau mai multe state* (de exemplu, confruntarea armată dintre Rusia și Georgia din august 2008); *un stat sau mai multe și una sau mai multe grupări paramilitare informale* (în acest caz, se

<sup>7</sup> *Insurgența*, <http://www.definition-of.net/definitie-insurgenta>.

<sup>8</sup> *Confrontation*, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/confrontation/18156>.

pot identifica exemple precum confruntarea armată dintre forțele militare naționale ale Braziliei, Mexicului sau Columbiei cu structurile paramilitare ale cartelului drogurilor<sup>9</sup>); *actori nonstatali* (confruntările dintre grupările paramilitare ale crimei organizate<sup>10</sup>); *actori statali și actori nonstatali*. Aici, poate fi vorba de confruntări armate între structuri ale armatei naționale sau ale unei coaliții militare multinaționale sub mandat ONU și forțe militare de gherilă sau ale insurgenților. Irak-ul și Afghanistan-ul pot fi citate ca exemple ale unei astfel de situații.

## 1.2. Forme de manifestare a conflictelor armate

Orice conflict este multidimensional și cercetarea universitară dă atenție oricărei particularități atunci când face o clasificare în funcție de caracterul și valorile acestuia. Astfel, se disting următoarele tipuri de conflicte<sup>11</sup>:

- **Conflictul intern** este tipul de conflict cel mai comun și are loc între forțele armate guvernamentale și un grup civil opozant organizat în interiorul frontierelor statului. Aceste conflicte sunt motivate de poziții etnice, religioase sau ideologice incompatibile. În cadrul lor, se deosebesc *conflictul intern „clasic”*, fără intervenție străină, pe de o parte, și *conflictul intern cu implicare străină*, pe de altă parte. În acest din urmă caz, cel puțin una din părțile aflate în confruntarea armată este sprijinită de trupe militare ale unui alt stat;

- **Conflictul interstatal** are loc, de regulă, între două guverne ce folosesc fiecare forțele armate proprii. Conflictul poate avea loc oriunde și este adesea inițiat printr-o declarație

<sup>9</sup> *Teritorii și rute ale drogurilor*, <http://www.scribte.com/sociologie/TERITORII-SI-RUTE-ALE-DROGURIL15572356.php>.

<sup>10</sup> *Crima organizată*, [http://www.cultura.tubefun4.com/biblioteca%20virtuala/editura%20mai/crima\\_organizata.pdf](http://www.cultura.tubefun4.com/biblioteca%20virtuala/editura%20mai/crima_organizata.pdf).

<sup>11</sup> *Définition du conflit*, [http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/a.conflict\\_definition\\_final\\_fr.pdf](http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/a.conflict_definition_final_fr.pdf), p. 1.

formală. În mod curent, într-o astfel de situație se vorbește de război;

- **Conflictul nonstatal** constă în folosirea forțelor armate între două grupuri organizate, niciunul dintre ele nefiind reprezentant al guvernului țării;

- **Conflictul intern internaționalizat** are loc între un membru al sistemului internațional și o entitate politică (care nu este membră a sistemului) în afara limitelor sale teritoriale. Conflictul intern internaționalizat se desfășoară între stat și un actor nonstatal independent.

Din perspectiva dreptului internațional, calificarea unui conflict (internațional/interstatal sau național/intern) este importantă căci indică legile aplicabile acestei confruntări. Această calitate nu este întotdeauna evidentă din cauza evoluției posibile a conflictului de la o categorie la alta.

Pornind de la motivul principal al declanșării unui conflict armat, vom distinge următoarele tipuri de conflicte: **politic** (incompatibilitate în ceea ce privește sistemele politice, voința de secesiune, voința de autonomie, raporturi de putere); **sociocultural** (incompatibilitate în materie de concepție etnică, religioasă sau ideologică); **economic** (incompatibilitate în materie de distribuție a resurselor); **teritorial** (incompatibilitate în materie de frontiere, predominanță regională sau autonomie).

Potrivit dreptului internațional, **războiul** este împărțit în două categorii: **conflict armat internațional** și **conflict armat noninternațional**<sup>12</sup>. **Conflictul armat internațional** se caracterizează printr-un război între două sau mai multe state, în cazul în care există o frontieră bine definită între aceste țări. Un **conflict armat noninternațional** survine atunci când două grupuri opuse se înfruntă în interiorul teritoriului aceleiași țări.

O altă clasificare împarte războaiele în „**perfecte**” și **civile**. Războaiele „**perfecte**” de tip interstatal „pun în contact

<sup>12</sup> *Qu'est-ce que la guerre?*, <http://www.redcross.ca/sites/francais/limites/questce.asp>.

unități politice ce-și recunosc reciproc existența și legitimitatea”<sup>13</sup>.

**Războaiele civile** – ce se disting de precedentele prin absența organizării statale a combatanților – constituie forma cea mai răspândită de conflict armat. Potrivit opiniei lui Derriennic<sup>14</sup>, războaiele civile pot fi de mai multe feluri:

- **Războaie civile partizane** care opun grupuri ai căror membri combatanți acceptă să adere pe baza unei alegeri personale. Aceștia decid să ia parte la război în numele principiului sau doctrinei care, inevitabil evolutive, pot modifica fără încetare jocul alianțelor și, astfel, să facă conflictul interminabil;

- **Războaie civile socio-economice** sunt cele în care se opun grupuri definite prin locul membrilor lor în cadrul activității economice. Această violență va fi puternică mai ales în societățile în care locul indivizilor este apreciat ca definitiv sau puțin evolutiv, în timp ce în societățile cu economii de piață, posibilitatea de a schimba statutul ar putea fi făcută fără recurs la arme;

- **Războaie civile identitare** ce opun colective în care se aparține prin naștere la actorul combatant. Se poate vorbi de război etnic, rasial sau cultural pentru a ilustra aceste conflicte armate care supralicitează un item al identității (religie sau apartenență tribală) pentru a-l constitui în element federativ al unei comunități și de opoziție altuia.

Alți autori divid războaiele în „**războaie sălbatice**”<sup>15</sup> și „**războaie imperiale**”<sup>16</sup>. Primele constituie acele tipuri de conflicte armate care au ca obiect sau consecință eliminarea aproape totală a unuia dintre beligeranți. Asociate masacrelor în masă, aceste războaie vizează mai puțin dominarea celuilalt,

<sup>13</sup> Raymond ARON, *Paix et guerre entre les nations*, Plon, Paris, 1962, p. 160.

<sup>14</sup> DERRIENNIC J.P., *Les guerres civiles*, Presses de science po, Paris 2001, p. 18.

<sup>15</sup> SOFSKY W., *Traité de la violence*, Gallimard, Paris, 1998.

<sup>16</sup> Raymond ARON, *op. cit.*

ocuparea teritoriului sau supunerea sa, ci eradicarea sa printr-un proces ce apare ca un veritabil genocid. Războaiele din Ruanda, Cecenia sau Bosnia pot fi incluse în această categorie.

**Războiul urban (Urban Warfare)** este lupta viitorului – un viitor care este foarte aproape. Acest tip de război se desfășoară pe un nou câmp de luptă în care excelează combatanții tip gherilă, care sunt adesea sprijiniți de către populațiile civile. Războiul urban necesită tactici adecvate și o folosire rațională a forței în vederea reducerii pierderilor civile.

În epoca lui Sun Tzî, războaiele erau purtate în principal pe terenuri plate și deschise. Astăzi, realitatea căreia noi trebuie să-i facem față este că un asemenea câmp se întâlnește tot mai rar. Acum, din ce în ce mai mult, câmpul de luptă modern este urban. Din păcate, acest nou concept de război continuă să fie considerat o anomalie, o „capcană strategică” pe care trebuie să o evităm cu orice preț pe durata conflictelor<sup>17</sup>.

În viitor, zonele urbane vor deveni mediul de luptă preferat. De aceea, armatele trebuie să-și optimizeze structurile de forțe în acest scop, mai curând decât să conceapă lupta urbană ca o excepție.

Luptele urbane prezintă numeroase avantaje pentru grupurile interarme și interagenții, printre care accesul permanent la populație, infrastructură, apă, carburant, adăposturi, comunicații și la putere. Orașele sunt o sursă accesibilă de informații și date, dacă dezvoltăm instrumente adecvate pentru a le extrage. Deși orașele prezintă obstacole și dezavantaje pentru luptătorii moderni, trebuie amintit că inamicul este la fel de dezavantajat. În esență, operațiile în mediul urban sunt în măsură să dea loc la succese militare durabile, dacă instrumentele de luptă, procedeele și metodele folosite sunt adecvate spațiului respectiv.

Combatantul urban trebuie, totodată, să ia în calcul refugiații, mass-media, controlul mulțimilor, administrația

<sup>17</sup> *La Guerre Urbaine*, <http://far-maroc.forumpro.fr/t2958-la-guerre-urbaine>.

comunală, gangurile străzilor, școlile, cetățenii înarmați, boala, pierderile masive, poliția, site-urile culturale, miliardele de dolari de proprietate privată, infrastructurile și religia, precum și alți factori restrictivi.

Prin urmare, chiar și pentru armatele moderne, ce utilizează extensiv tehnologie modernă, ducerea luptei în zone urbane și industriale constituie o provocare majoră<sup>18</sup>, iar rezultatele conflictelor recente au arătat că structurile acestora sunt aproximativ la fel de vulnerabile în acest mediu cu adversarii mult mai puțin avansați din punct de vedere tehnologic. Multe dintre armatele moderne nu sunt suficient de antrenate pentru a duce lupta de durată în zone urbane, mai ales în acelea locuite, ceea ce, în ultimul timp, a devenit obișnuință în conflictele informale.

În literatura de specialitate, se fac referiri și la alte forme de confruntări armate posibile și probabile în viitor. În acest sens, menționăm *războiul de generația a IV-a*<sup>19</sup>. Astfel, J. Robb și alți autori apreciază că acest conflict opune „puterile, chiar statele, care se consideră angajate în apărarea globalizării și forțele, tot mai numeroase, îndeosebi teroriste, care acționează împotriva globalizării”. În optica acestui autor, o așa-numită „gherilă mondială” ar putea folosi perturbațiile sistemelor (conducte energetice, rețele de electricitate) pentru a produce pierderi statelor vulnerabile. Acest „război” ar fi de tipul Open Source (Open Source Warfare – OSW), care folosește dizidențele, acțiunile de pe Internet, sistemele informaționale, îndeosebi din cyberspațiu etc. Cei mai importanți analiști militari apreciază însă că războaiele de generația a IV-a sunt conflictele militare ale acestei epoci. Mijloacele și procedeele militare din generația a IV-a (cu un important aport al

<sup>18</sup> Teodor FRUNZETI, *Noile paradigme ale luptei armate și influența lor asupra pregătirii forțelor militare*, Impact Strategic, nr. 4/2001.

<sup>19</sup> Vezi: J. ROBB, *Brave New War: the Next Stage of Terrorism and the Globalization*, Foreword by James Fallows, 2007.

tehnologiei electronice) se pot utiliza în conflictele de joasă, medie și maximă intensitate.

Noul război s-ar putea axa pe operații de gestionare a conflictului, pe supravegherea militar-politică internațională, pe acțiunea directă împotriva unor state care amenință securitatea zonală sau globală. Acest tip de război poate avea caracter preemtiv sau preventiv.

În ultimii ani se dezbate și tema „*războiului îndelungat*”. J. Carafano<sup>20</sup> și alți doctrinari pledează pentru strategia de protejare a statului pe termen lung. Obiectivele acestui război ar fi: înfrângerea rețelelor teroriste; apărarea propriului teritoriu; modelarea opțiunilor unor state; prevenirea achiziționării unor arme de nimicire în masă. Analiștii RAND Corporation consideră că acest tip de război apare la confluența dintre terorism și confruntările dintre guverne și ideologii. Se vor urmări combaterea terorismului și a mișcărilor insurgente.

Militarii manifestă rețineri în utilizarea focului împotriva inamicului dacă în zonă se află grupuri de civili, în special atunci când se găsesc pe teritoriul unei țări puternice. Un rol important în clarificarea situațiilor de utilizare a forței letale o au regulile de angajare care trebuie să fie suficient de clare încât să nu provoace situații necontrolate, să elimine ambiguitățile în abordarea diferitelor situații și să asigure protecția forțelor proprii prin exercitarea dreptului de autoapărare în caz de nevoie.

### 1.3. Caracteristici ale viitoarelor confruntări armate

Apreciem că, în viitor, confruntările armate se vor distinge printr-un ansamblu coerent de trăsături definitorii<sup>21</sup>. Printre acestea, se vor afla următoarele:

<sup>20</sup> James J CARAFANO, *Winning the Long War: Lessons from the Cold War for Defeating Terrorism and Preserving Freedom*, Heritage Foundation, 2005.

<sup>21</sup> Gheorghe VĂDUVA, *Războiul bazat pe rețea în fizionomia noilor conflicte militare*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2005, pp. 6-8.



• **Dependența**, în sensul că ele vor fi tot mai strict condiționate de relațiile și realitățile politice, economice și sociale, adică de strategiile politice, economice, informaționale și sociale globale, regionale și naționale. Nicio confruntare armată nu va mai putea fi privită și tratată ca un fapt izolat, ca o chestiune care-i privește exclusiv pe cei implicați direct, ci ca un fapt semnificativ social, politic și militar la nivel național, regional și global. Astăzi, orice confruntare armată se desfășoară atât „în văzul lumii“, sub atenta supraveghere a mass-media, în spațiul aerian, în spațiul terestru și în cel maritim –, și, în ascuns, adică în spectrul cibernetic, psihologic și informațional;

• **Cauzalitatea complexă**, rezultată îndeosebi din incompatibilitățile existente între sistemele politice dictatoriale sau autocrate și cele democratice, între lumea bogată și lumea săracă, între civilizația *high tech-IT* și civilizațiile tradiționale;

• **Intensitatea diferită**, de la violența extremă a atentatelor teroriste la strategiile de îndiguire, de dominare sau la cele de impunere a unui anumit tip de regim politic;

• **Permanenta amenințare cu folosirea armelor de distrugere în masă**. Avem în vedere posibilitatea oricărei persoane de a procura materiile necesare și tehnologia producerii și diseminării armelor de distrugere în masă (de sorginte nucleară, bacteriologică, chimică, radiologică);

• **Asimetria formelor de luptă folosite de către combatanți**. Se referă la faptul că orice confruntare armată se poate manifesta în afara formelor „clasice” și prin terorism, gherilă, insurgență, război urban;

• **Predominanța strategiilor de alianță și de coaliție**. Dinamica evenimentelor regionale și globale de natură politică, economică, socială, militară și de mediu din primul deceniu al actualului secol demonstrează, cu puterea faptelor, că rolul comunității internaționale este unul activ. În acest sens, prezervarea securității regionale și internaționale, din

perspectiva drepturilor generale ale omului, a demonstrat rolul pozitiv al coalițiilor militare internaționale – sub mandat ONU – și a strategiilor de alianță;

• **Caracterul proactiv al acțiunilor întreprinse** de actori statali și nonstatali cu statut internațional înalt. Este vorba de state recunoscute ca puteri regionale și mondiale și de organizații internaționale ce reprezintă comunitatea mondială. Per ansamblu, este vorba de cunoașterea situației, anticipare și prevenție;

• **Interdependența consecințelor** asupra părților implicate în confruntarea armată cu cele asupra celorlalți actori statali și nonstatali cu interese în zonă. Efectele folosirii armelor letale, îndeosebi a celor de natură bacteriologică, chimică, radiologică sau nucleară afectează deopotrivă ambele tabere ale beligeranților. De aici, o prudență din partea forțelor armate naționale și/sau de coaliție de a întrebuința mijloacele de foc sau de altă natură în exces în raport cu mediul de derulare a luptelor și de riposta adversarului;

• **Predominanța motivației politico-economice** a confruntărilor armate. Apreciem că, în viitor, confruntările armate vor fi fondate preponderent pe motive politico-economice cum ar fi: instaurarea de regimuri politice democratice, potrivit criteriilor occidentale, în zonele de interes strategic al actorilor statali și nonstatali ce se implică direct sau indirect în confruntarea armată; menținerea sau dobândirea accesului nerestricționat la resurse naturale (energetice, apă potabilă, terenuri arabile);

• **Complexitatea mediului în care se vor desfășura viitoarele confruntări armate**. În viitoarele confruntări militare, acțiunile armatelor, respectiv ale unor structuri ale lor, văzute ca organizații, se vor desfășura într-un mediu complex și marcat de o semnificativă *incertitudine*. Aceasta deoarece, în mediul conflictelor armate, schimbările sunt discontinue, calitatea informației imprecisă și există interdependențe între

actorii implicați. În asemenea condiții, comandantul poate întâmpina unele dificultăți în anticiparea evoluțiilor ce vor putea să afecteze organizația și să acționeze pentru ca aceasta să absoarbă efectele.

Figură centrală a conducerii strategice, comandantul militar, la nivel strategic, are obligația de a contribui la definirea strategiei în organizația pe care o comandă. În acest scop, eforturile sale se adaugă celor ale echipei sale de conducere. În acest demers de elaborare/adaptare a strategiei existente, tehnologiile informației și comunicațiilor (TIC) pot fi reprezentate ca instrumente de ajutor în luarea deciziei și organizarea acțiunii militare. Potențialul TIC facilitează accesul la un volum important de informație și este apreciat ca fiind capabil să influențeze capacitățile de adaptare și de reactivitate a comandanților la noile situații din teatrele de operații. TIC, definit prin proprietăți de interacțiune, este capabil să faciliteze schimburile de cunoștințe între actori. În cadrul unui mediu complex, sistemul format de armată/structuri ale sale și mediul său/lor devine fundamental imprevizibil și necontrolabil și, deci, dificil de gestionat. Totuși, capacitatea armatei/structurilor sale, ca organizație, de a acționa în complexitate este un determinant esențial al supraviețuirii și îndeplinirii misiunilor încredințate lor. Chiar dacă efectele TIC diferă în funcție de actorii implicați într-o confruntare armată și de contextul în care se produce aceasta din urmă, complexitatea angajează procesele de construcție a reprezentărilor pe baza cărora se fondează acțiunea militară. Gestionarea sa implică culegerea, stocarea, difuzarea și interpretarea unei cantități mereu mai importantă de informații și eforturile de a le încorpora în orientările strategice. Aceasta deoarece se speră că se vor dovedi adecvate în gestionarea multiplelor dimensiuni ale complexității situației în care se vor derula viitoarele confruntări armate. Transformând condițiile de culegere, procesare și împărțire a datelor și informațiilor despre situația

în care se acționează, TIC devin un instrument eficace pentru susținerea gestionării evenimentelor din teatrul de operații în întreaga sa complexitate. Pe de altă parte, TIC facilitează gestionarea resurselor intangibile disponibile în interiorul și exteriorul armatei/structurilor sale angajate în executarea unui anumit tip de misiune. În acest cadru, folosirea adecvată a informațiilor și datelor primite prin intermediul TIC oferă conducerii strategice instrumente și modele de acțiune ce permit punerea în practică a strategiilor eficace de gestionare în complexitatea situației zona ce include teatrul de operații. În schimb, conducerea strategică trebuie să se definească prin concertarea eforturilor tuturor militarilor pentru a depăși cu succes complexitatea unui mediu care nu este nici ordonat, nici instabil, imprevizibil și care necesită ajustări permanente.

Mediul în care se vor desfășura viitoarele confruntări armate se va defini prin *incertitudine*, *ambiguitate* și *echivoc*. *Incertitudinea* afectează organizația atunci când aceasta nu dispune de întreaga informație necesară pentru a decide rațional. Ea desemnează diferența între cantitatea de informație primită pentru a acționa rațional și cantitatea de informație disponibilă la momentul acțiunii. Diminuarea incertitudinii depinde, atunci, de acumularea de date despre o situație, un eveniment sau un actor important din teatrul de operații. După procesare, aceste date merg să informeze conducerea strategică militară despre situația sa și a mediului în care se acționează în vederea limitării impactului lipsei de informație asupra capacității sale de a-și formula sau adapta strategia la contextul dat<sup>22</sup>. Atunci când conducerea strategică militară percepe semnale și culege date, atât interne cât și externe, uneori abia le poate interpreta corect și asocia sens;

• **posibilitatea derulării confruntărilor armate viitoare atât în spațiul fizic** – terestru, aerian, maritim și cosmic –, **cât**

<sup>22</sup> Vezi: WEICK, K. E., SUTCLIFFE, K. M., *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*, John Wiley & Sons, second edition, 2007.

**și în spațiul cibernetic.** Descoperirile științifice din ultimele decenii și utilizarea crescândă a acestora în domeniul militar fac posibil și probabil ca viitoarele confruntări armate să se desfășoare atât în spațiul cosmic, cât și în cel cibernetic. Astăzi, se vorbește tot mai des în mediul academic, militar sau în media de „războiul cibernetic”. Chiar dacă acest grup lexical este luat în sens metaforic, confruntarea armată în spațiul cibernetic constituie o realitate. Impactul acestei forme de confruntare armată se va dezvolta în viitor pe măsură ce economiile, guvernele și comunitățile vor conveni că este avantajos să se apeleze masiv la tehnologiile informației și comunicațiilor. Principalii utilizatori de Internet vor fi din ce în ce mai vulnerabili la atacurile de tip „război cibernetic”, care exploatează infrastructura consumatorilor<sup>23</sup>. De exemplu, în 2007, Estonia a cunoscut din plin efectele unor atacuri cibernetice.

#### **1.4. Determinanți ai viitoarelor confruntări armate**

Sfârșitul erei bipolare a însemnat emergența unor noi caracteristici ale scenei mondiale, nu în mod necesar mai puțin conflictuală decât cea din perioada anterioară. La factorii clasici de criză în sistemul internațional – *rivalitatea puterilor, ambițiile regionale, inegalitatea dezvoltării, problema minorităților, lupta pentru resurse energetice sau pentru teritoriu, dezechilibrele economice, sociale și demografice* – se adaugă riscuri și amenințări noi, în afara raporturilor interstatale tradiționale. *Fragilitatea statelor și afirmarea noilor actori* produc un evantai de amenințări: declanșarea conflictelor interne legate de resurgența urii etnice (India, Nigeria, Bangladesh, Indonezia) sau religioase<sup>24</sup>, expansiunea

<sup>23</sup> *L'infoguerre: un nouveau danger d'une mise en œuvre facile... et notre vulnérabilité croissante*, <http://www.nato.int/docu/review/2007/issue4/french/analysis2.html>

<sup>24</sup> G. KEPEL, *La revanche de Dieu*, Seuil, Paris, 1991; *Les Politiques de Dieu*, Seuil, Paris, 1993.

criminalității organizate, proliferarea armelor de distrugere în masă, terorismul, pirateria.

Diversele forme pe care le iau conflictele violente caracterizează dispariția tot mai accentuată a frontierelor între combatanți și necombatanți. Dacă, în contextul anterior, aspectul statal (război interstatal) se amesteca cu cel ideologic (război revoluționar), acum trebuie considerată importanța aspectului teologic (război religios). Cele mai multe confruntări armate actuale și probabil viitoare nu opun armatele „clasice”, ale statelor identificate și recunoscute, ci, tot mai frecvent, armate naționale și actori nonstatali de tipul milițiilor, gherilelor sau grupurilor criminale. De asemenea, nu se poate exclude definitiv o confruntare armată între actorii nonstatali amintiți.

După Războiul Rece, forța militară nu este peste tot și nici în toate circumstanțele decisivă, dar rămâne unul din fundamentele ordinii internaționale. Lumea de după 11 septembrie 2001 este o dovadă. Acum, ne aflăm în fața unei reveniri a reflecției strategice asupra naturii și eficacității gestionării violenței, unde războiul se definește ca „o simplă continuare a politicii prin alte mijloace”<sup>25</sup>. Invazia Irakului în 2003 este o ilustrare a acestei concepții. Astfel, încrezătoare în capacitatea lor tehnologică și militară, SUA s-au lansat în ocuparea teritoriului irakian. Reacția populației irakiene a fost una așteptată și anume de organizare a rezistenței față de forțele coaliției militare internaționale. În prezent, statele participante la coaliție și-au retras forțele militare, iar SUA, la rândul lor, fac acest lucru, fără atingerea obiectivelor propuse inițial. Mai mult, ocuparea Irakului a condus la apariția rezistenței naționale a irakienilor față de forțele coaliției militare internaționale. Naționalismul este legat, în principal, de integritate prin intermediul legitimității religioase. Îndemnul la războiul sfânt

<sup>25</sup> Carl von CLAUSEWITZ, *Despre război*, Editura Antet, București, 2001.

dă o legitimitate meta-socială<sup>26</sup>. Apelul la unitatea islamică dincolo de împărțirea între șiiți și suniți subliniază cum Islamul reprezintă expresia culturii și identității naționale, dar, de asemenea, intenția unui colectiv de identificare ce pretinde să continue să se exprime ca națiune. Al doilea război din Golf pare să marcheze trecerea de după Războiul Rece la un nou ciclu strategic în care se amestecă elemente cu valoare strategică ce aparțin unor timpi istorici diferiți.

De aceea, se poate afirma că viitoarele confruntări armate vor urma calea consacrată de conflictele ce au avut loc după 1990. Altfel spus, confruntările armate vor avea ca subiecți atât actori statali, cât și actori nonstatali. Această categorie din urmă include: *societățile militare/de securitate private*; formațiunile *paramilitare* ale unor grupări de crimă organizată (structurile paramilitare ale cartelurilor drogurilor din Columbia, Mexic sau Brazilia); *grupări teroriste internaționale*; *formațiuni de eliberare națională*; *formațiuni paramilitare ale unor organizații separatiste* (de exemplu, ETA din Spania, IRA din Irlanda, Tigrii tamili din Indonezia).

Confruntările armate viitoare se pot desfășura atât între actori statali, așa cum a fost primul Război din Golf, în 1990, dintre Irak și Kuwait, cât și între un stat și o coaliție militară internațională, cum a fost cazul războiului din Irak declanșat în 2003. În același timp, poate avea loc o confruntare armată între o coaliție militară internațională, constituită sub mandat ONU, și insurgenți, așa cum se petrec lucrurile acum în Afghanistan. De asemenea, o confruntare armată se poate produce și între un actor statal și o grupare paramilitară ce aparține unui cartel al drogurilor. Astfel, în Columbia, au loc frecvent confruntări între forțele armate, forțele de poliție și „combatanții” ce țin de cartelul drogurilor. Totodată, este posibilă apariția unei confruntări armate și între actori nonstatali. De exemplu,

formațiuni paramilitare ale crimei organizate se pot „lupta” între ele pentru păstrarea „piețelor” sau a locurilor de producție a drogurilor sau dobândirea altora noi care, acum, sunt în posesia altor structuri informale ce activează în domeniul producerii și/sau comercializării drogurilor. Crima organizată are și alte domenii de preocupări cum ar fi: trafic de armament, de persoane, de ființe umane, spălare de bani. Și în aceste cazuri, când interesele vitale ale acesteia sunt afectate fie de instituțiile statului ce au competențe în materie de prevenire/combatere a crimei organizate, fie de alte organizații similare, soluționarea litigiului ivit se poate face și prin folosirea mijloacelor militare.

Din cele afirmate despre confruntarea armată apreciem că se pot face câteva constatări: 1) aceasta are loc între: actori statali; actori statali și actori nonstatali; actori nonstatali; 2) locul de desfășurare este variabil în raport cu obiectivul urmărit de către cei implicați în confruntarea armată. Se pare că cel mai frecvent, în viitor, confruntările armate vor avea loc în mediul urban, acolo unde populația este densă, iar actorii nonstatali se pot ascunde după lovitura executată împotriva adversarului; 3) se pare că alegerea confruntării armate ca modalitate de soluționare a unui diferend sau de atingere a unor obiective strategice va conduce la folosirea metodelor neconvenționale, de tip asimetric de către beligeranții ce se încadrează în categoria actorilor nonstatali. Prin urmare, armatele statelor trebuie să se pregătească pentru a fi în măsură să lupte cu un asemenea adversar care apelează la mijloace și procedee de luptă nesofisticate, dar eficiente în mediul urban; 4) actorul nonstatal ce apelează la confruntarea armată pentru a-și atinge obiectivele propuse nu-și face probleme de imagine publică și, ca atare, nu-și propune să limiteze numărul victimelor colaterale. O astfel de preocupare are actorul statal, care este profund interesat ca daunele colaterale să fie minime într-o confruntare armată.

<sup>26</sup> Vezi: M. JUERGENSMAYER, *The New Cold War? Religious Nationalism Confronts the Secular State*, University of California Press, Berkeley, 1993.

În literatura de specialitate, se vorbește atât de războaie, cât și de conflicte între diferiți actori pentru prezervarea intereselor lor strategice. Diferențierea între războaie și conflicte relevă mai degrabă o chestiune de percepție și de intensitate decât o deosebire în ceea ce privește substanța. Termenul conflict este mai larg decât noțiunea de război. El cuprinde nu doar efecte de violență mutuală între state, ci și interacțiuni cu actori nonstatali. Caracteristicile mediului strategic actual regional și internațional necesită reflecții globale focalizate pe noțiunea de conflict.

În general, societățile moderne își reglează conflictele de interese fără a recurge la violență și își întemeiază acțiunile, în principiu, pe normele de drept în vigoare. Totuși, se poate afirma că aceste conflicte de interese fac obiectul unei logici a escaladării. În acest din urmă caz, trebuie avut în vedere că o parte va recurge la violență sau, cel puțin, la amenințarea cu violența pentru a-și proteja interesele sau impune voința. Consecințele imprevizibile ale unei astfel de logici a escaladării impun atât disponibilitatea forțelor armate, cât și pregătirea lor pentru un eventual conflict.

Evoluția unui conflict este dinamică și adesea imprevizibilă. Totuși, în derularea unui conflict, se disting trei faze: *faza prealabilă a conflictului* (pre-conflict); *conflictul ca atare* (conflict propriu-zis); *faza finală a conflictului* (măsuri post-conflict). În toate cele trei faze ale conflictului este absolut necesar să se dispună de forțe armate capabile să acționeze de o manieră suplă și adecvată, potrivit opțiunilor politice.

În timpul *fazei prealabile a conflictului*, este vorba de desfășurarea mijloacelor militare necesare și suficiente pentru a face o demonstrație de forță adaptată situației cu scopul de a descuraja adversarul să continue logica escaladării. Un asemenea comportament ar trebui să faciliteze revenirea rapidă la o situație de normalitate și să permită găsirea unei soluții pașnice a conflictului de interese.

*Faza conflictului propriu-zis* este caracterizată prin recursul masiv la forță pentru a prezerva interesele naționale. Forma și violența acestor conflicte sunt determinate de voința politică, de sprijinul populației în ceea ce privește angajamentul forțelor armate, de capacitățile intrinseci ale formațiunilor de angajament și caracteristicile mediului.

În cursul *fazei finale a unui conflict*, părțile renunță la recursul la forță, fie pe baza propriei aprecieri, fie datorită intervenției unui stat terț și/sau al unei organizații internaționale. Forțele armate stabilizează situația și creează condițiile favorabile revenirii la o situație de normalitate.

Conflictele sunt caracterizate de patru factori<sup>27</sup>: *importanța* unui conflict și aprecierea potențialului de escaladare determină gradul de amenințare pentru un stat și informează atât asupra volumului forțelor angajate, cât și a întinderii sectorului operativ; *pregătirile unui conflict* dau indicatorii privind timpul necesar pentru stabilirea disponibilității operaționale corespunzătoare; *intensitatea* unui conflict informează despre gradul de violență exercitat și tehnologia aplicată (nu există o legătură strânsă între importanță și intensitate); *durata* conflictului indică timpul total în care forțele armate acționează pentru a soluționa conflictul.

În principiu, conflictele pot avea loc de o manieră *simetrică*, *disimetrică* sau *asimetrică*. De fapt, ele sunt definite printr-o combinație a acestor forme, dar numele îl dau caracteristicile dominate ale conflictului respectiv.

Într-un *conflict simetric*, părțile implicate dispun de forțe armate care se aseamănă în plan doctrinar, structural și al mijloacelor și care urmăresc obiective tactice, operative și strategice asemănătoare. În acest caz, conducerea luptei tuturor

<sup>27</sup> *Conduite opérative XXI*, <http://www.vtg.admin.ch/internet/vtg/fr/home/dokumentation/fuhrungsreglemente/operative.parsys.0012.downloadList.1307.DownloadFile.tmp/51070f.pdf>, p. 7.

participanților se efectuează pe baza aceleiași logici politice și militare (de exemplu, cele două războaie mondiale).

În caz de *conflict disimetric*, una din părțile implicate dispune de forțe armate superioare (pe plan doctrinar, structural și al mijloacelor). Obiectivele politice și militare rămân, totuși, comparabile. Partea care dispune de superioritate încearcă să o exploateze împotriva adversarului sau adversarilor în inferioritate. De exemplu, exploatarea superiorității militare a coaliției internaționale pe durata războiului din Golf în 2003.

În *conflictele asimetrice*, una din părțile implicate nu vrea sau nu poate să ducă lupta de o manieră simetrică sau disimetrică din cauza inferiorității sale (pe plan doctrinar, structural și al mijloacelor) și caută, prin urmare, să exploateze de o manieră țintită vulnerabilitățile adversarului (de exemplu, opinia publică, sensibilitățile culturale, juridice sau etnice). Procedând astfel, scopurile operative și tactice se schimbă, în timp ce scopul strategic rămâne, în general, același. Conducerea asimetrică a unui conflict este adesea caracterizată printr-o violență specifică ridicată (nu doar împotriva obiectivelor militare ci și a obiectivelor civile cu o brutalitate mediatică înaltă). Partea implicată ce duce lupta de o manieră asimetrică urmărește să înfrângă voința celelalte părți prin angajamente de lungă durată și, astfel, să-și atingă obiectivele sale politice.

## Capitolul 2 MANAGEMENTUL STRATEGIC ÎN VIITOARELE CONFRUNTĂRI ARMATE

### 2.1. Managementul strategic – vedere de ansamblu

Una dintre caracteristicile definiției ale societății contemporane este schimbarea în sens general, manifestată pe toate planurile activității umane. Ea afectează în mod direct desfășurarea activităților tuturor organizațiilor (economice, politice, militare, culturale) obligate să se reorganizeze frecvent, să se adapteze continuu pentru a face față schimbărilor produse în interiorul lor și în mediul lor de acțiune și determinate, în principal, de progresul științific și tehnic actual, de competiția acută manifestată la nivel național și mondial, de modificarea nevoilor și gusturilor oamenilor, dar și de tendințele din sectorul specific de activitate și societate.

Managementul strategic este una dintre formele de conducere moderne, axată pe schimbările și modificările ce trebuie operate în cadrul organizației și în interacțiunile acesteia cu mediul în care funcționează, pentru a evita producerea unor situații în care întreaga activitate desfășurată de o organizație să devină depășită, în neconcordanță cronică cu schimbările produse.

În literatura de specialitate, există o diversitate de definiții date managementului strategic. Astfel, C. Russu definește managementul strategic ca un proces prin care managementul de vârf al organizației determină evoluția pe termen lung și performanțele acesteia, asigurând formularea riguroasă, aplicarea corespunzătoare și evaluarea continuă a strategiei stabilite<sup>28</sup>. După R. Daft, managementul strategic reprezintă setul de decizii și acțiuni folosit pentru formularea și implementarea strategiilor și planurilor, set care poate deveni o bună corelație, din punctul de vedere al competitivității, între

<sup>28</sup> C. RUSSU, *Management*, Editura Expert, București, 1999, p. 88.

organizație și mediul său, care să permită îndeplinirea obiectivelor organizaționale<sup>29</sup>. Managementul strategic cuprinde, de asemenea, activități asociate deciziilor, cum sunt planificarea, inclusiv stabilirea scopurilor și a obiectivelor, precum și eșalonarea în timp a realizării lor.

*În sens larg*, managementul se poate defini ca activitatea ce vizează obținerea de la membrii unei organizații un rezultat colectiv, dându-le un scop și valori comune, o organizare convenabilă și formarea necesară pentru ca ei să fie performanți și să se poată adapta la schimbări. Astfel definit, managementul este o funcție profesională care înseamnă a conduce, într-un context dat, un grup de persoane care au de atins un obiectiv comun, în conformitate cu finalitățile organizației<sup>30</sup> din care fac parte. Pe de altă parte, managementul reprezintă conducerea unui grup pentru realizarea unui obiectiv. Aici, se asociază cu ușurință noțiunile de autoritate și de încadrare. Unul dintre aspectele autorității este „să tragi în sus”, „să scoți de la fiecare ce este mai bun”, iar încrederea este o legătură între diferite elemente ale grupului<sup>31</sup>.

Managementul ca activitate de conducere a unui grup de persoane pentru atingerea unui obiectiv comun presupune și se bazează pe experiența și talentul managerului. Multă vreme s-a considerat că eficiența în activitatea managerială este determinată în mod exclusiv de calitățile personale ale acestuia, experiența combinată cu perspicacitatea, originalitatea, energia, puterea de a convinge pe ceilalți cu ușurință, încrederea în sine. De aici, ideea că managementul este o artă deoarece nu există rețete prestabilite pentru rezolvarea unor situații dificile într-o

<sup>29</sup> R. DAFT, *Management*, New York, The Dryden Press, 1992, p. 180.

<sup>30</sup> În opinia noastră, armata, ca entitate, dar și componentele sale (categorii de forțe, comandamente, mari unități și unități militare) sunt organizații întrucât îndeplinesc cerințele impuse de definiția acestui termen (N.A).

<sup>31</sup> Alain COLDEFY, *Le management stratégique à l'état-major des armées*, [http://www.chear.defense.gouv.fr/fr/colloques/restitution/2007/Alain\\_Coldefy\\_V2.pdf](http://www.chear.defense.gouv.fr/fr/colloques/restitution/2007/Alain_Coldefy_V2.pdf), p. 2.

organizație, de luare a celor mai potrivite decizii într-un context caracterizat de multe ori de ambiguitate.

Practica ne arată că reușita managerială este sensibil îmbunătățită atunci când pe calitățile personale se grefează și cunoștințe specifice de management. Evoluția cunoștințelor privitoare la management ne demonstrează că acest domeniu a dobândit atributele unei științe, deoarece ne aflăm în fața unui corp sistematizat de cunoștințe, metode și tehnici care, utilizate în activitatea practică, contribuie la creșterea eficienței activității unei organizații.

Managementul eficient nu este o artă sau o știință, ci artă și știință, deoarece presupune utilizarea calităților personale pentru a adapta cunoștințele, metodele și tehnicile specifice la un context determinat. În practica de fiecare zi a unui manager se întâlnesc atât aspectele artistice (mai evidente la stilul de management), cât și cele științifice (în domeniul interpersonal, informațional, decizional).

Din perspectiva „orizonturilor” pe care le abordează, managementul conține două domenii:

- **managementul strategic**: domeniul de activitate care proiectează și pregătește evoluția organizației (acțiune pe termen mediu și lung). În acest sens, managementul strategic este ansamblul de sarcini trasate de conducerea generală care au drept scop să fixeze organizației căile dezvoltării sale viitoare, dându-i totodată mijloacele necesare și suficiente să le împlinească;

- **managementul operațional**: domeniul de activitate care asigură funcționarea cotidiană a organizației (acțiune pe termen scurt).

Adresându-se oamenilor, dar în aceeași măsură preocupându-se de resursele, metodele și instrumentele de lucru care pot fi antrenate pentru atingerea obiectivelor organizației, managementul are două componente distincte, dar

nedisociabile: *managementul resurselor umane* și *managementul mijloacelor*.

Intersectând domeniile și componentele, rezultă cele patru zone ale managementului: **managementul strategic al resurselor umane**, care înseamnă stimularea eficienței profesionale a membrilor echipei prin conducerea procesului de schimbare a serviciului, dezvoltarea unei politici de comunicare internă, gestiunea strategică a competențelor; **managementul strategic al mijloacelor**, respectiv definirea opțiunilor strategice legate de structura organizației, parteneri, instrumente strategice de analiză a contextului și de planificare etc.; **managementul operațional al resurselor umane**, care reprezintă managementul relațional (animarea echipelor, conducerea reuniunilor de lucru, negociere, gestiunea timpului, comunicarea cotidiană); **managementul operațional al mijloacelor**, care poate fi denumit managementul instrumental și care se referă la decizie, delegare, descrierea funcțiilor pentru fiecare componentă a serviciului public, coordonarea proiectelor.

Totodată, managementul strategic este un proces, caz în care el definește setul de decizii și acțiuni, concretizat în fundamentarea și implementarea unor planuri și programe proiectate pentru a realiza ansamblul obiectivelor organizației<sup>32</sup>. Pentru atingerea scopurilor organizației este necesară perceperea concomitentă, concretă și integrală a influențelor mediului ambiant exogen și endogen asupra acestui proces.

Aflat în corelație evidentă cu strategia de ansamblu a firmei, managementul strategic se referă la procesul prin care managerii stabilesc direcția de evoluție pe termen lung a organizației, stabilesc obiectivele de performanță specifice, elaborează strategii pentru asigurarea atingerii acestor obiective

<sup>32</sup> O. NICOLESCU, I. VERBONCU, *Management*, Editura Economică, București, 1999, p. 134.

– luând în considerare variate circumstanțe interne și externe – și întreprind realizarea planului de decizii și de acțiuni ales<sup>33</sup>.

## 2.2. Componentele managementului strategic

Managementul strategic, ca ansamblu de teorii și modele în atenția conducătorilor de organizații, s-a născut în anii '60, sub dublul impuls universitar<sup>34</sup> și al cabinetelor de consultanți nord-americani ca Boston Consulting Group.

Scopul managementului strategic este să definească obiectivele unei organizații, de punere în practică a politicilor și planurilor pentru a le realiza, ca și de a aloca resursele necesare pentru a le implementa. Aceasta este sarcina nivelului celui mai înalt al conducerii unei organizații. În cazul armatei, decizia este luată la nivel politico-strategic de organele desemnate de Constituție și în conformitate cu legile țării referitoare la apărarea și securitatea națională.

Așa cum se cunoaște, scopul final al armatei naționale este să-și îndeplinească misiunile constituționale la cel mai bun cost al securității pentru a proteja cetățenii, bunurile lor și teritoriul național și, dacă este necesar, dar, în condiții extraordinare, în special bugetare, să câștige conflictele armate în scopul impunerii păcii. Este vorba aici de o creare de valori „imateriale” sau „virtuale”, pacea și securitatea, ce se acomodează natural destul de dificil cu indicatorii obișnuiți de performanță stabiliți pe criterii de gestionare și de rezultate nete de exploatare. De aceea, apreciem că evaluarea eficienței și eficacității armatei, ca entitate, nu trebuie făcută numai prin indicatori strict economici, ci luându-se în calcul asigurarea și

<sup>33</sup> D.A. CONSTANTINESCU și colectiv, *Management strategic*, Colecția Națională, București, 2000, p. 23.

<sup>34</sup> ANSOFF, H. Igor, *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York, McGraw-Hill, 1965, p. 165, E.P. LEARNED, C.R. CHRISTENSEN, K.R. ANDREWS, W.D. GUTH, *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, Irwin, 1965.



menținerea securității țării, a cetățenilor săi oricând și în orice condiții, oricât de complexe și dinamice ar fi acestea.

De regulă, în geopolitica internațională, se opun, în mod obișnuit, *țările furnizoare de securitate*, națiuni majore și responsabile, *țărilor consumatoare de securitate*, ale căror axe ale politicii externe și angajamentele militare depind de decizii luate în capitalele altor state ce le asigură protecția<sup>35</sup>.

De altfel, orice societate tinde să-și realizeze o asigurare multi-risc în orice loc și timp, sprijinindu-se pe celebrul principiu al precauției. În această situație, care i se impune, Ministerul Apărării Naționale trebuie să acționeze luând în calcul două principii diametral opuse:

- **Principiul incertitudinii** care ține, evident, de evoluția mediului și, deci, de condițiile în care armata va fi plasată pentru a-și îndeplini misiunea. Nu există altă piață decât adversarii potențiali, nu este alt produs decât securitatea, nu este alt loc, timp, spațiu predeterminabil. Deci, este indispensabil să se analizeze constant situația și să se imagineze scenarii posibile pentru a nu fi luați total prin surprindere atunci când evenimentul nedorit în materie de securitate se produce;

- **Principiul realității**, care este în cotidian cel al reușitei angajamentelor operaționale, altfel spus, o obligație a rezultatelor cu care sunt confruntate alte ministere.

În aceste condiții, este mare tentația de a privilegia doar eficacitatea finală, rezultatul, și de a considera că pilotajul „operațional” este singurul pertinent. De altfel, acesta este un mod de conducere a activităților armatei care ia în calcul problemele de performanță. Acest lucru este evident dacă se are în vedere că alocarea resurselor umane, materiale și financiare pentru apărare națională se face în deplin consens cu mediul financiar, industrial, tehnologic, social și economic al țării.

---

<sup>35</sup> Alain COLDEFY, *Le management stratégique à l'état-major des armées*, [http://www.chear.defense.gouv.fr/fr/colloques/restitution/2007/Alain\\_Coldefy\\_V2.pdf](http://www.chear.defense.gouv.fr/fr/colloques/restitution/2007/Alain_Coldefy_V2.pdf), p. 3.

Deci, este necesar să se conceapă un mod de management în armată care să permită atingerea obiectivelor și misiunilor în materie de apărare și securitate cu resursele alocate în acest scop.

În rezumat, pentru armată, managementul strategic vizează înscrierea într-o logică a rezultatelor, sub constrângerea permanentă a unei logici a mijloacelor. Nu există o diferență notabilă între sfera militară și celelalte sfere, publice sau civile, când se definește și se implementează o strategie adecvată în cadrul Ministerului Apărării Naționale. De altfel, eforturile tuturor comandanților și șefilor din armată sunt îndreptate spre ameliorarea eficacității executării misiunilor constituționale, concomitent cu reducerea costurilor.

Dimensiunea **strategică** a managementului este asigurată de existența unei gândiri strategice și a unei culturi organizaționale favorabile schimbării și performanței într-un mediu extern concurențial.

Atunci când este vorba de managementul strategic aplicat în armată, trebuie avut în vedere că atingerea obiectivelor sale se face întotdeauna în raport cu natura misiunilor încredințate acesteia sau unor componente ale ei. În acest context, întotdeauna, instituția militară, ca entitate, se află în „con competiție” cu adversarul posibil/probabil cu care ea sau unele structuri ale sale se vor „întâlni” într-o viitoare confruntare armată. Prin urmare, se poate vorbi de un management strategic competitiv în care echilibrul dinamic dintre armată și posibilul adversar trebuie permanent avut în vedere. Aceasta presupune din partea armatei și a componentelor sale multă flexibilitate în abordarea misiunilor încredințate, o adaptare dinamică la schimbările produse în condițiile executării sarcinilor și la elementele inedite strategice, operative și tactice cu care vine adversarul în derularea confruntării armate. De exemplu, în Afghanistan, în ceea ce privește confruntările armate dintre forțele militare ale

coaliției internaționale și talibani și/sau forțele insurgente, se impune în permanență o adaptare a celor dintâi la strategia, tactica și mijloacele combative de tip asimetric folosite de cei din urmă. În acest context competițional, managementul strategic se poate defini ca procesul managerial prin care o organizație obține o competitivitate strategică și succese peste medie.

Managementul strategic include, de regulă, următoarele componente: **strategia, viziunea strategică, misiunea, obiectivele strategice.**

**Strategia** este orientarea activităților unei organizații pe termen lung. Ea constă în obținerea unui avantaj concurențial grație reconfigurării resurselor organizației într-un mediu în schimbare, pentru a răspunde nevoilor organizației respective și așteptărilor celor cu care se subordonează ierarhic sau cu care cooperează în atingerea obiectivelor fixate. Aceasta este dedusă din condițiile mediului în care organizația evoluează. În cazul unei unități sau mari unități militare, mediul în care ele evoluează este diferit. Astfel, în condiții de pace, ele se află în procesul de pregătire specifică categoriei de forțe armate și armei (artilerie, infanterie, geniu, aviație, marină etc.). În cazul participării la îndeplinirea unei misiuni internaționale sub mandat ONU, unitățile își îndeplinesc, în condiții de mediu diverse și în situații de risc înalt, sarcinile încredințate. În caz de război, unitățile militare primesc spre îndeplinire misiuni concrete, într-un mediu relativ cunoscut, atunci când este vorba de teritoriul național. De asemenea, în situații de urgență, fiecare unitate militară are stabilite sarcinile ce îi revin spre îndeplinire. Practic, ea acționează într-un mediu dificil dat de natura evenimentului ce a generat respectiva urgență. Pe de altă parte, strategia este construită plecând de la resursele alocate și competențele organizației. În acest caz, sarcina sa este de a crea oportunități noi pentru organizație. În plus, strategia, implică

adesea modificări majore în termeni de resurse umane, materiale, financiare și informaționale.

Se disting trei niveluri ale strategiei:

- **Strategia organizației** – corespunde deciziilor strategice elaborate la cel mai înalt nivel al unei organizații și care au un impact asupra orientării acesteia;

- **Strategiile concurențiale** – constau în identificarea factorilor-cheie de succes în domeniul specific de activitate pentru a obține un avantaj concurențial. În domeniul apărării și securității naționale și/sau colective, strategiile concurențiale se referă la identificarea acelor factori care fac ca armata noastră sau alianța politico-militară căreia România aparține ori coaliția militară internațională din care fac parte structuri militare românești să fie superioară adversarului, în sensul obținerii succesului în misiunea ce-i revine;

- **Strategiile operaționale (tactice)** – definesc cum diferite componente ale organizației răspund efectiv orientărilor strategice desemnate la nivel global. Practic, este vorba de ansamblul de metode, tehnici și procedee specifice domeniului militar folosite pentru transpunerea în viață a orientărilor strategice desemnate de către eșalonul superior.

**Viziunea strategică** a unei organizații reprezintă o stare ideală proiectată în viitor și care configurează o posibilă și dezirabilă dezvoltare a organizației respective. Ea presupune o gândire dinamică și capabilă să evalueze pe termen lung șansele reale de dezvoltare ale organizației. Fără viziune, o organizație este condamnată la stagnare, la involuție sau chiar la faliment, dacă operează într-un mediu puternic concurențial. O viziune bună este aceea care poate fi împărtășită de toți membrii organizației și nu numai de o parte a lor. Aceasta înseamnă ca ea să fie acceptată și să genereze idei și atitudini novatoare. Deci, viziunea este un rezultat rațional al voinței de dezvoltare și de succes al oricărei organizații.

Conceptul de viziune pentru o organizație se definește în zona de inefabil a managementului strategic, dar el operează prin oameni în zona pragmatică a lui. Viziunea unei organizații reprezintă o **stare ideală** proiectată în viitor și care configurează o posibilă și dezirabilă dezvoltare a organizației respective.

Viziunea presupune o gândire dinamică și capabilă să evalueze pe termen lung șansele reale de dezvoltare ale organizației. Nu oricine are această capacitate de a vedea în timp și de a consemna în viitorul virtual al organizației imaginea acesteia. De aceea, nu orice dorință personală sau speranță împărtășită poate contribui la crearea unei viziuni.

O viziune bună, deci, o viziune care să aibă succes trebuie să se caracterizeze prin următoarele elemente:

- Starea ideală care se proiectează în viitor trebuie să fie înrădăcinată în prezentul organizației;
- Creatorii acestei viziuni trebuie să conștientizeze dificultățile care vor fi întâmpinate și provocările la care este supusă organizația;
- Viziunea creată trebuie să genereze o atitudine de încredere în viitor și în posibilitățile organizației de a se dezvolta în sensul transformării viziunii propuse în fapte;
- Viziunea trebuie să fie rezultatul sinergetic al muncii întregii echipe manageriale. În cazul firmelor mici, viziunea este atributul gândirii membrilor fondatori;
- O viziune bună oferă posibilitatea tuturor membrilor organizației să își identifice interesele și, deci, să-și construiască motivația necesară pentru transpunerea ei în viață;
- O viziune bună este aceea care poate fi împărtășită de toți membrii organizației și nu doar de o parte a lor. Aceasta înseamnă ca ea să fie acceptată și să genereze idei și atitudini novatoare.

**Misiunea** unei organizații reprezintă rațiunea de a fi și de a crea valoare pentru societate. Ea sintetizează **legea**

**existențială** a organizației și explicitează viziunea ei. Misiunea determină evoluția organizației în sensul transformării viziunii în realitate. În timp ce viziunea exprimă o stare ideală posibilă, misiunea exprimă o evoluție programatică spre această stare. Viziunea se concentrează pe imaginea **internă** a organizației și pe aspirațiile managementului de vârf, în timp ce misiunea se concentrează pe imaginea **externă** a organizației și pe determinanții sau factorii decizionali ai managementului. Pe scurt, misiunea unei organizații comunică **ce este** organizația respectivă și **ce vrea să facă** pentru această societate. O bună formulare a misiunii unei organizații trebuie să conțină trei elemente importante:

- o exprimare generală a **viziunii**;
- o indicare a **valorilor fundamentale** pe care și le asumă managementul de vârf al organizației;
- o articulare a **obiectivelor fundamentale** sau strategice ale organizației.

Aceste elemente trebuie să fie realiste și convingătoare atât pentru angajații organizației, cât și pentru cei cu care respectiva organizație cooperează la executarea unei misiuni. O misiune exprimată în termeni bombastici și fără acoperire nu poate decât să conducă la pierderea credibilității și, pe termen lung, la un declin al organizației care nu este capabilă să se ridice la nivelul misiunii asumate. De aici decurge și dificultatea formulării clare și convingătoare a misiunii.

Reflectând esența existențială a unei organizații, misiunea ei este stabilă în timp, constituind un **sistem referențial** pentru întreaga activitate a organizației respective.

Managementul strategic este un proces orientat pe obiective majore, a căror realizare este proiectată în timp.

**Obiectivele strategice** preiau din viziunea și misiunea organizației ideile și determinările fundamentale și condensează în ele întreaga **voință** și **capacitate** a ei de dezvoltare și de împlinire, în contextul creării unei competitivități strategice.

Obiectivele sunt rezultatele finale ale strategiilor dezvoltate, respectiv, ale activităților planificate. Ele definesc ce trebuie realizat și **când** evaluarea și cuantificarea lor devin posibile. Prin împlinirea acestor obiective strategice se consideră împlinită și misiunea organizației pentru proiecția de timp considerată.

Uneori, în locul termenului de „**obiectiv**”, se folosește cel de „**scop**”. În timp ce obiectivul presupune o închidere, prin realizarea lui, termenul „scop” sugerează o anumită deschidere datorită ariei lui semantice. De aceea se preferă folosirea termenului „obiectiv”. Foarte important în evaluarea obiectivelor strategice este dezvoltarea unei metrici corespunzătoare. O metrică se poate obține direct dintr-un sistem de măsurare sau folosind o bază relațională de evaluare. Metricile de evaluare pot fi<sup>36</sup>:

- **metrici de calitate** – măsoară cât de bine a fost realizată o anumită activitate sau un anumit obiectiv;

- **metrici temporale** – măsoară timpul necesar pentru realizarea unei activități sau unui obiectiv;

- **metrici de cost** – evaluează costurile de realizare a diferitelor activități sau obiective finale;

- **metrici psihologice** – evaluare a resurselor umane necesare pentru realizarea obiectivelor propuse.

Obiectivele strategice formulate trebuie să fie definite prin: **claritate; flexibilitate; realism; motivație intrinsecă și extrinsecă.**

**Claritatea** formulării obiectivelor strategice joacă un rol foarte important în implementarea lor. Dacă același obiectiv înseamnă lucruri diferite pentru diferite persoane din organizație, atunci implementarea obiectivului respectiv va întâmpina serioase dificultăți. Realizarea obiectivelor fundamentale nu este prerogativa exclusivă a managementului

<sup>36</sup> Constantin BRĂȚIANU, *Management strategic*, <http://www.lefo.ro/carmensylva/Carmensylva/ppap/2000/an2/sem1/bratianumanstrat.pdf>, p. 68.

de vârf. La realizarea lor participă întreaga organizație sau o bună parte a angajaților ei. De aceea, obiectivele trebuie să fie astfel formulate încât să fie înțelese pentru a fi acceptate de toți cei care participă la realizarea lor.

Obiectivele strategice trebuie **să fie flexibile** pentru a putea interveni atunci când condițiile interne sau cele externe organizației se schimbă în timp. Trebuie să existe deci o marjă de acomodare sau de acceptare a schimbărilor, fără a modifica esența obiectivelor fundamentale.

Obiectivele strategice trebuie **să fie realizabile**, respectiv, să se poată transpune în practică. Formularea unor obiective prea ambițioase, care nu pot să fie realizate parțial sau integral, creează tensiuni și frustrări pentru cei din exteriorul organizației. Pe termen lung, producerea unor astfel de tensiuni și frustrări conduce la o demobilizare a angajaților și la blocarea gândirii creatoare. Pentru a-i motiva pe angajați, trebuie să se demonstreze că obiectivele sunt realizabile și că ei sunt chemați pentru a găsi soluțiile cele mai eficiente.

Obiectivele strategice sunt destinații pe harta succesului organizației și, deci, trebuie să fie considerate ca fiind **posibile**, prin alegerea unor strategii corespunzătoare.

Pe de altă parte, managementul strategic este un **proces**. În această calitate el cuprinde:

- **diagnosticul strategic** (mediu, capacitate strategică, așteptări și intenții). Diagnosticul strategic constă în înțelegerea impactului strategic al mediului extern, a capacității strategice a organizației (resursele și competențele sale) și a așteptărilor și influenței părților implicate. El presupune: a) *analiza externă* – presupune cercetarea mediului în care organizația este nevoită să își desfășoare activitățile și să-și atingă obiectivele pentru care a fost creată; b) *analiza internă* – se referă la capacitatea strategică, adică resursele și competențele, cunoștințele organizaționale și nu numai. În esență, analiza internă pune în evidență următoarele: *diagnosticul funcțional* (analiza forțelor

și slăbiciunilor în funcționare); *lanțul de valoare* (descrie diferitele etape care determină capacitatea unei organizații de a obține un avantaj concurențial față de posibilul concurent/adversar); *capacitatea strategică*; *intenția strategică*; *cultura și strategia*;

- **alegerile strategice** (strategii pe domenii de activitate, strategii la nivelul organizației, orientări și modalități de dezvoltare);

- **desfășurarea strategică** (organizare, pârgii strategice, gestionare și schimbare). Ea se referă la punerea în practică a strategiilor și implementarea acțiunilor operaționale.

Finalitatea managementului strategic este conducerea pe termen lung.

### 2.3. Dimensiuni ale managementului strategic

Managementului strategic i se pot atribui următoarele dimensiuni<sup>37</sup>: *cognitivă*; *temporală*; *de echilibru dinamic*; *competitivă*.

*Dimensiunea cognitivă* se referă, pe de o parte, la maniera în care este gândit procesul managementului strategic și, pe de altă parte, la gradul de cunoaștere de către conducerea organizației și întregul personal al acesteia a legilor ce reglementează activitatea ce se desfășoară, a principiilor, normelor și valorilor fundamentale ale organizației. Această dimensiune reflectă gândirea strategică determinată prin: dinamism; neliniaritate; probabilism; inteligență; creație; atitudine pozitivă.

Dimensiunea cognitivă se poate pune în evidență printr-un ansamblu de variabile cum ar fi: nivelul de cunoaștere de către conducerea organizației a obiectivelor și scopului acesteia; gradul de cunoaștere de către membrii organizației a legilor țării, legiților, principiilor, valorilor și normelor ce le

guvernează activitatea specifică; nivelul de cunoaștere de către membrii organizației a viziunii strategice, a misiunii de îndeplinit; nivelul de cunoaștere de către conducerea organizației a metodelor eficiente și eficiente de atingere a obiectivelor și scopului organizației; gradul de cunoaștere de către membrii organizației a volumului și valorii resurselor alocate îndeplinirii misiunii încredințate.

*Dimensiunea temporală* definește existența managementului strategic. Aceasta se manifestă în prezent și viitor. De fapt, managementul strategic integrează gândirea pe termen scurt cu gândirea pe termen lung. În acest caz, planificarea constituie un efort de structurare a unui viitor care nu există. Cu alte cuvinte, proiecția dezvoltării organizației în viitor se face pe baza unei viziuni strategice ce ține seama de faptul că viitorul nu există în mod sigur, determinist, ci ca un domeniu existențial posibil, a cărui configurație se definește prin incompletitudine informațională și incertitudine.

În acest context, managementul strategic realizează transformarea: viitor dezirabil – viitor probabil – viitor posibil. Practic, aceste trepte ale transformării se pot socoti variabile ale dimensiunii temporale.

*Dimensiunea de echilibru dinamic* desemnează raporturile dintre forțele (interne și externe) și mediul (intern și extern) ale organizației. Realizarea echilibrului dinamic se face prin intermediul următoarelor variabile: conștientizarea schimbărilor externe, pe baza analizei mediului extern; conștientizarea nevoii de schimbare internă, pe baza analizei mediului intern; evaluarea forțelor de schimbare externă; evaluarea direcțiilor de schimbare externă; evaluarea efortului de schimbare internă; decizia de schimbare internă; implementarea deciziei de schimbare internă; restabilirea echilibrului dinamic.

*Dimensiunea competitivă* se referă la ansamblul eforturilor umane și materiale pe care le face organizația pentru

<sup>37</sup> Constantin BRĂTIANU, *Management Strategic – Presentation Transcript*, <http://www.slideshare.net/ralucapop/managementstrategic>.

atingerea obiectivelor și scopului existenței sale. În cazul organizației militare, această dimensiune privește necesitatea pregătirii sale pentru a fi în măsură ca în orice moment, timp și condiții să-și îndeplinească integral și la timp misiunea de securitate și apărare națională și/sau colectivă încredințată legal, cu resursele umane și materiale alocate. Aici, este vorba de următoarele aspecte:

- *Numărul adversarilor probabili și posibili este incert în condițiile actuale și viitoare.* Se cunoaște că, astăzi, confruntările armate se duc și se vor duce nu numai între actori statali, ci și între actori statali și nonstatali, precum și între actori nonstatali. Aceasta exprimă realitatea că mediul extern al organizației militare este unul puternic dinamic și tot mai dificil de anticipat în evoluția lui. De exemplu, când, în 2003, s-a declanșat războiul împotriva lui Saddam Hussein, nimeni nu credea că va dura atât de mult până la retragerea coaliției militare internaționale din Irak. Realitatea a dovedit că instaurarea păcii în această țară, reconstrucția post-conflict, revenirea la normalitate este și, probabil, va rămâne încă mult timp de aici încolo, un deziderat;

- *Capacitatea adversarilor posibili de a crea dificultăți armatei în exercitarea atribuțiilor sale legale* variază continuu. Astfel, în Afghanistan, militarii coaliției internaționale sub mandat ONU și forțele de securitate afgane se confruntă atât cu forțele susținute de către talibani, cât și de forțele insurgente. Inițial, coaliția avea confruntări armate doar cu forțele talibanilor, ulterior, acestora li s-a adăugat și insurgenții;

- *Contextul social, economic, politic, militar și de securitate variază continuu.* În acest caz, se poate da ca exemplu evoluția conflictului armat din Irak. La început, confruntarea a fost între forțele coaliției militare internaționale și forțele armate ale lui Saddam Hussein. După înfrângerea acestora, conflictul armat s-a purtat între forțele coaliției și insurgenți. După constituirea noilor forțe de securitate ale

Irakului, acestea s-au alăturat forțelor coaliției internaționale în confruntarea cu insurgenții. Odată cu plecarea tuturor militarilor forțelor coaliției internaționale, sarcina confruntării cu insurgenții în vederea revenirii la starea de normalitate va reveni noilor forțe de securitate irakiene;

- *Mediul de securitate național și regional devine tot mai schimbător sub impactul unui sistem aleatoriu de factori interni și ai globalizării.* De exemplu, în Afghanistan, deși au avut loc alegeri generale libere și a fost aleasă o conducere a țării, intrarea acesteia în rolul legal se face cu destulă dificultate. Practic, guvernarea țării se exercită în localitățile unde există baze ale forțelor coaliției militare internaționale; în rest, șefii de triburi și talibanii conduc comunitățile locale;

- *Mediul de securitate intern și extern devine puternic dinamic și se manifestă de o manieră turbulentă, ceea ce impietează asupra anticipării evoluției sale.*

În acest context, complex și extrem de dinamic, se pare că managementul strategic este singurul capabil să facă față unui mediu extern turbulent așa cum se prezintă acum mediul de securitate regional și global.

### Capitolul 3

## CONDUCEREA MILITARĂ STRATEGICĂ ÎN VIITOARELE CONFRUNTĂRI ARMATE

### 3.1. Statutul și rolul conducerii militare strategice

În confruntările armate viitoare, prezența conducerii strategice este absolut necesară după cum o evidențiază analiza conflictelor armate din toate timpurile.

În sensul cel mai larg al conceptului, *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”<sup>38</sup>. 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*; *conducerea militară*; *conducerea administrativă*<sup>39</sup>.

*Conducerea militară* privește structura de forțe a unui stat și se va realiza la **nivelurile strategic, operativ și tactic** în **domeniile operațional și administrativ**. În România, 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**<sup>40</sup>.

<sup>38</sup> *Dicționar de psihologie socială*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981, p. 59.

<sup>39</sup> Dr. Petre DUȚU, *Conducerea administrativă a armatei în situații de criză și război*, Editura UNAp „Carol I”, București, 2009, pp. 15-16.

<sup>40</sup> *Strategia de transformare a Armatei României*,

Conducerea militară strategică armonizează angajamentul tuturor forțelor și mijloacelor militare și orientează acțiunile față de conceptul politic global, în așa fel încât să se atingă obiectivele conducerii politice. Prin urmare, aceasta se bucură de un statut înalt. În acest scop, acest tip de conducere se sprijină pe conducerea operativă și conducerea tactică. Conducerea operativă se situează între conducerea militară strategică și conducerea tactică. În esență, aceasta acționează de o manieră inter-forțe și cuprinde ansamblul operațiilor formațiilor militare în vederea atingerii obiectivelor militar-strategice și transformă intențiile politice și liniile conducerii militare strategice în directive sau misiuni în atenția conducerii subordonate. Ea definește obiectivele, dezvoltă variantele de acțiune, le rezumă sub formă de concepte și planuri și coordonează ansamblul măsurilor ce sunt aici legate.

Conducerea militară strategică se întemeiază pe directivele politice care descriu condițiile cadru de care trebuie ținut seama. Acestea se compun din diferite aspecte economice, sociale, de politica internă și externă, militare. În același timp, starea finală militară urmărită derivă din directivele politice ce definesc situația ce trebuie soluționată printr-o operație dată. În acest context, intervine necesitatea armonizării deciziilor conducerii militare strategice cu autoritățile politice, activitate ce joacă un rol de o importanță decisivă. În realizarea conducerii militare strategice, un loc aparte revine *centrelor de gravitate*. Acestea desemnează toate elementele ce determină propriile capacități decisive, respectiv capacitățile decisive ale adversarilor (surse ale libertății de acțiune, valoare operațională, moral, voința de a învinge, perseverență) și de care depinde ansamblul. Centrul de gravitate este de natură materială sau imaterială și acoperă o dimensiune strategică și operativă. Pentru a defini centrele de gravitate, este indispensabil să se ia în considerare atât adversarul, cât și pe

[http://www.mapn.ro/documente\\_cheie/strategie\\_transformare.doc.](http://www.mapn.ro/documente_cheie/strategie_transformare.doc.), pp. 10-11.

noi înșine, în calitate de sistem global. Lovirea centrului de gravitate strategic al unui adversar poate cauza prăbușirea sa și să-l oblige la negocieri. În principiu, eliminarea centrului de gravitate advers are drept consecință înfrângerea sa militară.

De aceea, conducerea militară strategică identifică propriile centre de gravitate și pe cele ale adversarului pe baza scopurilor politice vizate și a condițiilor cadru, luând în considerare potențialele adversarului și cele proprii. Prin urmare, eșalonul de conducere operativă evaluează centrele de greutate reținute și, dacă este cazul, de aici, va deduce punctele decisive. În calitate de centre de gravitate sunt: *elemente imateriale* – coeziune națională, simboluri naționale, încrederea populației în autorități; *elemente cheie ale statului* sau infrastructura de importanță națională – centre de decizie politică sau militară, de informație și telecomunicații; *elemente alese din potențialul adversarului* – arme de distrugere în masă și cu rază mare de acțiune, mijloace de război aerian, rezerve operative.

Centrele de gravitate pot să se schimbe în funcție de derularea operației și a dezvoltării situației. Deci, o revizuire permanentă este necesară.

Prin puncte decisive se înțeleg forțele și slăbiciunile, adverse și proprii, care fac posibil accesul la centrele de gravitate adverse sau proprii. Este vorba de domenii materiale de importanță vitală pentru conducerea acțiunii. Pentru a atinge starea finală urmărită, trebuie ca, pe de o parte, centrul de gravitate advers să fie descoperit și apoi distrus, neutralizat sau să fie controlat la minimum și, pe de alta, ca propriile centre de gravitate să fie protejate de efectele acțiunilor adversarului.

În cadrul analizei și evaluării tuturor punctelor decisive, se determină cele care favorizează succesul conducerii operațiilor. Aceste puncte decisive sunt definite atât în calitate de obiective operative sau tactice, respectiv, ca obiective

intermediare și determină înlănțuirea fazelor unei operații. În funcție de situație, acestea trebuie protejate, controlate, eliminate sau neutralizate. Dezvoltarea dinamică a situației impune un control sistematic al punctelor decisive reținute în cadrul propriului nostru sistem și cel al adversarului. Influențarea din timp a punctelor decisive ale adversarului poate să contribuie la protejarea centrelor de gravitate proprii. În esență, punctele decisive iau următoarele forme: stații radar militare și aerodromuri, senzori; vectori importanți ai rețelei de transport și de distribuție a energiei; instalații de conducere; instalații logistice.

În concluzie, capacitatea de conducere la eșalonul strategic este condiția indispensabilă pentru a se opune de o manieră eficientă provocărilor actuale și viitoare în materie de securitate și apărare. Contribuția principală a armatei în avantajul conducerii militare strategice se exprimă prin: pregătirea evaluării situației militare strategice; punerea în practică a infrastructurilor de conducere și a rețelelor de transmisiuni și, la nevoie, protecția lor.

### **3.2. Tendințe semnificative în evoluția conflictelor armate cu impact asupra conducerii militare strategice**

Analiza și evaluarea desfășurării conflictelor armate după încheierea erei bipolare pun în evidență o serie de tendințe semnificative în evoluția determinantilor acestor evenimente cu impact consistent asupra conducerii militare strategice. Printre acestea se află cele care privesc: *mediul strategic; cooperarea europeană și internațională în domeniul politicii de securitate; evoluția și transformările forțelor armate în Europa și în lume; producerea de mutații semnificative în natura conflictualității.*

Fiecare dintre aceste tendințe se manifestă prin forme specifice. Astfel, *mediul strategic* se definește prin aceea că amenințarea militară convențională ce a caracterizat perioada



Războiului Rece s-a redus din următoarele motive: a) destinderea relațiilor dintre Est și Vest; b) reducerea cantitativă a potențialelor militare. Majoritatea statelor europene au trecut la profesionalizarea armatelor ceea ce a însemnat, printre altele, și reducerea efectivelor militare și a mijloacelor de luptă; c) extinderea arhitecturii de securitate nord-atlantice; d) integrarea europeană progresivă; e) eforturile internaționale și regionale în materie de prevenire a crizelor și gestionare a conflictelor.

Totuși, au apărut și se manifestă noi forme de conflict. De origine etnică, religioasă, economică și promovate de către actori nonstatali, aceste noi forme de conflict influențează și vor influența considerabil mediul strategic european și internațional. Pe de altă parte, mediul strategic european și internațional se caracterizează prin:

- *Extinderea clivajului social.* Diferențele de creștere demografică conduc la un dezechilibru progresiv între țările bogate și cele sărace. Migrația internă și urbanizarea crescândă sunt o consecință a creșterii demografice. Această evoluție demografică a devenit o sursă a tensiunilor în interiorul statelor;

- *Schimbările climatice.* Efectele combinate ale poluării aerului și a apei, lipsa apei și efectul de seră pot antrena modificări economice și sociale susceptibile să provoace tensiuni și conflicte violente, precum și migrația externă a populației. În unele țări, atingerile aduse mediului pot influența frecvența și mărimea catastrofelor naturale;

- *Globalizarea economiei.* Interdependențele economice întăresc legăturile între economiile naționale comparabile și, datorită acestui fapt, creează un efect de stabilizare pe planul politicii de securitate. Capacitatea statelor de a controla domeniile-cheie ale economiei naționale este, din această cauză, în continuă scădere. Față de această situație, actori multinaționali și criticii globalizării își intensifică activitatea. Aceasta poate conduce la o polarizare a opiniei

publice și, ca urmare, la o radicalizare exprimată prin conflicte sociale violente. În plus, coeziunea socială poate fi pusă în pericol din cauza dezvoltării economice inechitabile. Activitățile ilegale ce depășesc frontierele (de exemplu, criminalitatea organizată) sunt facilitate de interacțiunea mondială;

- *Rețele globale de informare și comunicare.* Pentru o mare parte a lumii, marea accesibilitate a informației și a cunoașterii modifică raporturile de forță între indivizi, organizațiile nonguvernamentale, media și guverne. În plus, această deschidere poate genera un enorm potențial de frustrare în grupurile sociale dezavantajate sau fundamentaliste. De asemenea, accesul facil la informație creează noi vulnerabilități pentru societățile moderne (perturbații, responsabile de paralizia sistemelor și rețelelor vitale);

- *Consecințe ale noutăților științifice și tehnice.* Accelerarea dezvoltării științifice și tehnologice induce, într-o mare parte a lumii, noi condiții pentru activitatea umană și generează noi posibilități în toate domeniile vieții. Difuziunea rapidă și aproape fără control a posibilităților de aplicații practice ale acestora augmentează, în paralel, fragilitatea societăților dezvoltate (de exemplu, catastrofe tehnologice, potențial de pericol industrial, manipularea rețelelor de comunicare) și favorizează, între altele, difuziunea mijloacelor de distrugere în masă.

*Cooperarea europeană în materie de securitate* a cunoscut și va cunoaște noi dezvoltări. Astfel, s-a creat, prin eforturile tuturor statelor, o arhitectură de securitate europeană definită prin: *continuarea*, în etape succesive, a *procesului european de integrare*, atât economică, cât și politică; eforturile pentru *transpunerea operațională a Politicii de Securitate și Apărare Comună* în complementaritate cu NATO; *consolidarea în afara Europei a unei rețele globale de colaborare* bazată pe parteneriat în cadrul Parteneriatului

pentru Pace și a Consiliului Parteneriatului Euroatlantic; *extinderea spre Est a NATO și stabilirea unei relații speciale între această organizație și Rusia*, pe de o parte, și *Ucraina*, pe de altă parte; *contribuțiile Organizației pentru Securitate și Cooperare în Europa în materie de prevenire, soluționare și atenuare a tensiunilor, crizelor și conflictelor*.

Această consolidare a cooperării europene în domeniul politicii de securitate se manifestă îndeosebi prin noile concepții privind prevenirea și managementul crizelor, operațiile de promovare a păcii, operațiile de spijin, de ajutor umanitar, ca și lupta împotriva violenței extreme. Îndeplinirea acestor sarcini se bazează pe un mandat ONU sau al OSCE.

**Forțele armate în Europa și în lume** au cunoscut un amplu proces de reformă și de transformare în ultimii ani. Din cauza schimbărilor semnificative în mediul de securitate european și internațional, numeroase state europene au înfăptuit reforme importante în cadrul armatelor lor. Chiar dacă apărarea, în calitate de capacitate esențială, nu este pusă în discuție, dispozitivele de apărare legate de teritoriul național au pierdut din importanța lor atât pentru membrii NATO, cât și pentru țările neafiliate la o alianță politico-militară. În schimb, aptitudinea de participare la operații de susținere sau impunere a păcii a crescut în importanță. Tendința generală este reducerea efectivelor militare și profesionalizarea forțelor armate cu menținerea unei rezerve. Economii ce rezultă de aici ar trebui investite în modernizarea forțelor armate pe toate cele trei categorii de forțe: aeriene, terestre și navale. De asemenea, structura modulară a forțelor armate și crearea de structuri de comandament simplificate, ce permit un angajament suplu, sunt o tendință suplimentară.

Aptitudinea de colaborare dobândește o importanță decisivă care are valoare nu numai pentru membrii NATO, ci și pentru statele neutre, nealiniat sau afiliate la o alianță politico-militară. Angajamentele militare sub conducere națională sunt

limitate la misiunile din interiorul țării și la intervențiile în vederea prezervării intereselor naționale specifice în străinătate. Impactul dezvoltării tehnologiei armamentului și, în particular, progresul tehnologiei informației și comunicațiilor asupra armatelor naționale sunt la originea unei dinamizări a evenimentelor. Acestea sunt desemnate prin conceptul *Revoluție în Afacerile Militare (RAM)*. Majoritatea forțelor armate europene se adaptează la aceste dezvoltări investind în sporirea capacităților lor în domeniile cercetării, conducerii, preciziei focului și mobilității. Operațiile sunt din ce în ce mai mult caracterizate prin următoarele aspecte:

- *Simultaneitatea operațiilor*. Forțele armate moderne sunt în măsură să ducă simultan mai multe operații în ansamblul spațiului de luptă, atât ziua, cât și noaptea, din ce în ce mai independent de condițiile meteorologice;

- *Rapiditatea execuției*. Cercetarea continuă și procesele conducerii automatizate generează un grad de cunoaștere mai înalt a situației care, împreună cu creșterea generală a mobilității (de la nivel strategic până la cel al tehnicii de luptă), permit realizarea operațiilor cu un ritm mai ridicat. Pe viitor, distanțele vor fi depășite mai rapid și mai ușor și realizarea unui obiectiv va solicita mai puține mijloace;

- *Densitate redusă a trupelor*. Formații de angajare reduse, constituite pe măsură și capabile să se adapteze, înlocuiesc din ce în ce mai mult marile unități. Pe de altă parte, reducerea densității în trupe în sectorul de operații indus, la eșalon operativ și tactic, mai multe sectoare de mișcare, mai extinse, în care operațiile sunt duse de o manieră multidimensională și nonliniară sunt o alte aspecte esențiale;

- *Bătaia și precizia sistemelor de arme*. Sistemele de arme moderne, deși disponibile în număr redus, posedă o putere de luptă mai mare și pot fi angajate mai rapid, de o manieră mai precisă și cu o mai mare distanță de lovire. În consecință,

profunzimea spațiului de luptă își pierde valoarea de protecție pentru apărător;

- *Operații globale.* La dimensiunile aeriene, terestre și navale se adaugă dimensiunea spațială și ciberspațiul ca părți integrante ale spațiului de luptă. Operațiile inter-forțe sunt duse în aceste spații simultan și cu o intensitate diferențiată. De aceea, o superioritate în toate domeniile este urmărită;

- *Operații de informare.* Acestea au ca obiectiv controlul sferei de informații și pot, în calitate de nou câmp de acțiune, să adopte un caracter independent și în parte ofensiv. Disponibilitatea informațiilor și exploatarea lor rapidă devin factori decisivi pentru succes. Sisteme performante de explorare și conducere a informației, ca și integrarea în rețeaua de sisteme și senzori, întăresc acest proces;

- *Importanța combatantului individual.* Combatantul individual este din ce în ce mai capabil să genereze efecte foarte importante, ceea ce, în consecință, îi mărește considerabil responsabilitatea. De altfel, anumite angajamente tactice pot avea o dimensiune de natură strategică;

- *Multinaționalitatea.* Nicio națiune europeană, de exemplu, nu este în măsură să ducă operații de anvergură de o manieră independentă, astfel încât viitoarele operații vor avea loc din ce în ce mai adesea într-un cadru internațional.

**Producerea de mutații semnificative în natura beligeranței** evidențiată de conținutul confruntării armate ca efect al următoarelor fenomene:

- *Transformarea esenței cauzalității conflictelor armate,* din zona reală (economică) spre una de civilizație, cultural-religioasă, etnică sau privind respectarea drepturilor și libertăților omului, în care inamicul nu-l constituie invadatorul ci chiar conaționalul sau trupe ale unei coaliții internaționale sub mandat ONU;

- *Trecerea de la forma violentă, brutală a folosirii forței, la modalități mai subtile,* sub forma unor intervenții

patronate de organizații internaționale cu vocație securitară, prin operații ce depășesc acțiunile tradiționale de natură mecano-energetică;

- *Combinarea tipurilor clasice de acțiuni militare, cu altele cum ar fi presiunea economică, sistarea sprijinului financiar, agresiunea psihologică, informatică și informațională, blocada sau embargoul;*

- *Proiectarea forței la mari distanțe* se execută la dimensiuni deosebite urmărindu-se ca prin operații, exclusiv aeriene, de scurtă durată sau de mai lungă durată și de mare intensitate, să se obțină îndeplinirea unor scopuri politico-strategice. În acest sens, se poate da ca exemplu intervenția NATO în Iugoslavia;

- *Definirea unui nou sistem de securitate comun, universal* și fondat pe cooperare conferă confruntării armate dimensiuni și forme deosebite de cele anterioare, atât sub aspectul declanșării, cât și al derulării acesteia. Practic, aceasta este o consecință a tendinței comunității internaționale de a se implica activ și direct în soluționarea unor crize sau conflicte regionale. Un exemplu în acest sens poate fi considerat intervenția militară a coaliției internaționale sub mandat ONU în Libia din 2011;

- *Schimbarea conținutului confruntării armate în sensul depășirii laturii sale mecano-energetice* prin „intrarea” sa în domeniul minții umane cu ajutorul semnelor, simbolurilor și a persuasiunii, urmărindu-se limitarea coerciției și violenței fizice. În confruntările armate viitoare este posibil ca beligeranții să apeleze la metode și tehnici de manipulare umană pentru a se atinge obiectivele așteptate;

- *Mijloacele militare vor continua să rămână elementul hotărâtor al confruntării armate* însă, armatele naționale aflate într-un real proces de transformare vor fi în măsură să acționeze în toate mediile/spațiile trecând de la acțiunile frontal-

orizontale la acțiunile punctual-ponderale și verticale<sup>41</sup>. În acest sens, un rol semnificativ îl vor juca noile arme „high-tech” și tehnologiile informațiilor și comunicațiilor. De asemenea, spațiul în care se vor purta acțiunile militare va cunoaște o modificare esențială. Astfel, se va vorbi de spațiul conflictual și acesta va include spațiul terestru, spațiul cosmic și spațiul virtual (cibernetic).

### **3.3. Exigențe față de conducerea militară strategică în viitoarele confruntări armate**

Contextul în care este probabil să se desfășoare viitoarele confruntări armate, impun o serie de exigențe față de conducerea militară strategică. În opinia noastră, aceste exigențe formează un sistem deschis. Printre acestea se află și următoarele:

- **Fundamentarea actului de conducere strategică pe baza principiilor științei militare și luarea în calcul a experienței de luptă și a lecțiilor învățate în diferite teatre de operații.** Astăzi, și probabil, și în viitor, atitudinea comunității internaționale față de asigurarea securității umane, naționale, regionale și globale va rămâne una activă și responsabilă prin încercarea de a soluționa crizele și conflictele de oriunde din lume;

- **Aplicarea în acțiunile militare conduse a principiilor dreptului internațional umanitar.** Derularea conflictelor armate va continua și în viitor să se facă cu respectarea principiilor, normelor și cerințelor dreptului internațional umanitar. Maniera în care comunitatea internațională a reacționat față de crimele de război comise în războiul civil din fosta Iugoslavie, de exemplu, probează că atitudinea responsabilă va continua să se mențină și în viitor;

<sup>41</sup> Gheorghe TOMA (coordonator), *Viitorul începe azi. Excurs și managementul strategic militar. Studii și opinii*, Editura Pygmalion, Ploiești, 2000, p. 154.

- **Proiectarea, organizarea, conducerea și desfășurarea acțiunilor militare se definesc prin simplitate, funcționalitate, operativitate și oportunitate.** La toate acestea se pare că un rol semnificativ îl vor avea atât transformările pe care le-au cunoscut armatele naționale în ultimii ani, cât și implementarea noilor tehnologii ale informației și comunicațiilor în organizarea, planificarea și desfășurarea acțiunilor militare;

- **Asigurarea continuității acțiunilor militare în condiții neprevăzute, când sistemul de conducere este profund afectat.** Atât în prezent, cât și în viitor, armatele naționale folosesc în ducerea acțiunilor militare numai militari profesioniști a căror formare și perfecționare profesională le permite să se adapteze rapid, fără disfuncționalități majore la situațiile inedite, instantanee sau neprevăzute ce se pot ivi pe câmpul de luptă. În plus, folosirea în armată, la toate eșaloanele, a noilor tehnologii ale informației și comunicațiilor conduc la posibilitatea ca fiecare militar să dispună de informația necesară și suficientă adaptării la situațiile complexe și dinamice din teatrele de operații;

- **Manifestarea unei creativități înalte în proiectarea, organizarea, planificarea și conducerea acțiunilor militare concomitent cu eliminarea manifestărilor de rutină.** Activitatea din armată, îndeosebi la nivel strategic, astăzi și, fără îndoială, și în viitor, impune în mod necesar manifestarea creativității cadrelor militare, adică invenție, inovație sau creație în planificarea, organizarea și desfășurarea acțiunilor militare;

- **Conceperea, organizarea, desfășurarea și conducerea acțiunilor militare se vor caracteriza prin eficacitate** (atingerea scopurilor și a obiectivelor stabilite), **flexibilitate** (adaptarea la situații noi, inedite sau neprevăzute fără disfuncționalități majore în funcționarea activității militare);

• **Fermitate și suplețe în executarea misiunilor, însușirea principiilor, normelor și regulilor de cooperare multinațională în ducerea acțiunilor militare în cadrul unei coaliții militare internaționale sub mandat ONU**, de exemplu. Atitudinea pozitivă a comunității internaționale față de gestionarea crizelor și conflictelor din diferite zone ale lumii a făcut ca, după 1990, aproape toate statele lumii să se implice activ, participând la coalițiile militare internaționale constituite în acest scop. Astfel, România a participat și participă la diferite misiuni internaționale de promovare a păcii sau de ajutor umanitar;

• **Încărcarea echilibrată cu sarcini și atribuții specifice a tuturor compartimentelor și organismului sistemului de conducere militară strategică.** Aceasta urmărește eliminarea stresului datorat supraîncărcării unora cu sarcini, realizarea unui climat optim în echipa de conducere;

• **Cunoașterea reciprocă a sarcinilor și atribuțiilor principale ale elementelor sistemului de conducere militară strategică** pentru a fi în măsură ca, la nevoie, să se preia temporar sarcini ale compartimentului suprasolicitat de acțiunile de luptă;

• **Asigurarea permanentă a rezervelor de personal și mijloace** potrivit nevoilor continuității procesului de conducere având în vedere posibilele pierderi provocate de către adversar;

• **Asigurarea unei protecții proprii și a sistemelor de conducere**, concomitent cu afectarea celor similare ale adversarului;

• **Fiabilitatea și compatibilitatea forțelor și mijloacelor de luptă**, ținând seama de statutul României de stat membru NATO. Aici, primordială este interoperabilitatea dintre structurile militare participante la acțiuni militare în cadrul Alianței sau unei coaliții internaționale sub mandat ONU într-un teatru de operații;

• **Esențializarea și claritatea documentelor întocmite și difuzate structurilor subordonate conducerii militare strategice**, precum și a informațiilor, ordinelor, directivelor etc. folosite în procesul conducerii;

• **Compatibilitatea între compartimente și organe**, bazată pe o înaltă competență profesională a personalului, pe un climat psihosocial propice muncii, coeziune socială și consens adecvate;

• **Organizarea și derularea unui program de dezinformare** a adversarului;

• **Folosirea tehnologiilor de vârf în materie de informații și comunicații procesul de conducere strategică militară.** În acest context, se impune esențializarea și minimizarea întregului flux informațional;

• **Fundamentarea strategiilor și a deciziilor strategice pe baza cunoașterii temeinice a realității câmpului de luptă, a adversarului** (cantitatea și calitatea forțelor și mijloacelor, natura și conținutul relațiilor cu populația din zona acțiunilor de luptă, posibilități de asigurare a rezervelor);

• **Asigurarea și păstrarea continuă, permanentă a legitimității și credibilității acțiunilor proiectate**, organizate și desfășurate de către conducerea militară strategică;

• **Realizarea unui ciclu de conducere scurt și performant în raport cu cel al adversarului.**

Exigențele față de conducerea militară strategică în viitoarele confruntări armate fac ca aceasta să evolueze în mod obligatoriu pe următoarele direcții:

• **Schimbarea frecventă a doctrinelor militare** în conformitate cu sensul de evoluție al confruntării armate, dar și a organismului militar. Procesul de transformare a armatelor include și schimbarea doctrinelor militare;

• **Integrarea profundă a conducerii militare strategice cu cea politică, până la identificare.** De altfel, se cunoaște că într-un stat de drept, armata se află sub conducerea și controlul

civil al societății. Prin urmare, conducerea politică a țării are un cuvânt greu de spus în materie de conducere militară strategică, sub toate aspectele – de la numirile pe funcții a unor cadre militare, la asigurarea resurselor umane, materiale și financiare necesare și suficiente ducerii acțiunilor de luptă;

- *Realizarea unei infrastructuri destinate conducerii militare strategice de mare performanță*, și cu o largă arie de cuprindere, având ca suport dispozitive ce aparțin noilor tehnologii ale informațiilor și comunicațiilor, precum și roboticii;

- *Accelerarea folosirii forțelor și mijloacelor, extinderea ariei de acțiune către nivelele tactice*. Astăzi, armatele naționale sunt aproape toate formate din militari profesioniști;

- *Externalizarea de către armată a unei serii largi de sarcini ce nu țin direct de lupta propriu-zisă*;

- *Adaptarea procesului de conducere militară strategică la prezența în teatrele de operații a societăților militare și de securitate private* ce execută sarcini necombatante, conform contractelor încheiate cu diferite structuri ale armatei;

- *Amplificarea flexibilității și mobilității conducerii atât în plan acțional, cât și conceptual*;

- *Dezvoltarea accelerată a procesului de integrare a sistemului de conducere* atât sub aspectul coordonării acționale, cât și a evidenței materiale.

## Capitolul 4 RELAȚIA DINTRE MANAGEMENTUL STRATEGIC ȘI CONDUCEREA MILITARĂ STRATEGICĂ ÎN VIITOARELE CONFRUNTĂRI ARMATE

### 4.1. Managementul strategic și conducerea militară strategică

Managementul, prin definiție responsabil și productiv, este o activitate, o muncă intelectuală și fizică, necesitând o competență deosebită, o serie de instrumente de lucru specifice și recursul la anumite tehnici caracteristice. Această reprezentare a managementului strategic ridică *problema raporturilor dintre conducere și management*, problemă reală, atât la nivel ontic, cât și terminologic, discutată și discutabilă, aflată în plin proces de clarificare. Și aceasta pentru că o îndelungată practică istorică (din Antichitate până la începutul secolului al XX-lea) a consacrat cuvântul *conducere*. În calitatea ei de activitate *empirică*, organizată fără un suport teoretic, ea se desfășura<sup>42</sup> pe baza imitației unor modele anterioare, a bunului-simț, a experienței proprii, a mentalității „văzând și făcând”, a rezolvării ad-hoc, a aproximării elementelor implicate și a consecințelor.

**Managementul ca activitate**, ca proces, ca aplicație în practică a științei cu același nume, este „ansamblul proceselor prin care toate elementele teoretico-metodologice furnizate de știința managementului sunt operaționalizate în practica socială”<sup>43</sup>, sau, după alți autori, „reprezintă conducerea formală a unei organizații/instituții sau a unei părți din aceasta prin coordonarea activității indivizilor și grupurilor umane pentru îndeplinirea obiectivelor”<sup>44</sup>. În aceeași termeni, E. Joița face

<sup>42</sup> JOIȚA, E., *Management educațional*, Ed. Polirom, Iași, 2000, p. 16.

<sup>43</sup> NICOLESCU, O. (coord.), *Ghidul managerului eficient*, vol. I-II, Ed. Tehnică, București, 1993, p. 52.

<sup>44</sup> IOSIFESCU, Ș. (coord.), *Manual de management educațional*, Institutul de Științe ale Educației, Ed. ProGnosis, București, 2000, p. 144.

precizarea că poate fi vorba de activitatea unei persoane care determină și direcționează activitatea celorlalți, prin urmărirea realizării de acțiuni în cele mai bune condiții, prin conștientizarea și asumarea de responsabilități asupra realizărilor și insucceselor. Sau poate fi vorba de procesul de ghidare a unui grup spre realizarea unor obiective organizaționale, cu tehnici anume, prin utilizarea și coordonarea activităților, printr-un ansamblu de decizii, prin utilizarea rațională a resurselor<sup>45</sup>.

Analiza comparativă a acestor accepțiuni impune următoarele precizări, cu titlu de **note caracteristice**:

- preexistența unor *finalități* extrem de bine precizate în termeni de raționalitate;
- *posibilitatea ca activitatea să fie individuală sau de grup*;
- *relativa sinonimie cu actul de conducere*;
- centrarea pe *conducerea oamenilor* și nu pe gestiunea lucrurilor (chiar dacă această dimensiune este nelipsită)<sup>46</sup>;
- prezența *autorității*, ca drept al managerului de a lua decizii și de a cere subordonaților ducerea lor la îndeplinire;
- manifestarea *responsabilității*, care reprezintă sentimentul intern al datoriei față de organizație și induce autoimpunerea îndeplinirii sarcinilor primite/asumate.

În acest sens, acest tip de activitate presupune rezolvarea problemelor fără analize specifice, fără formularea de ipoteze și soluții variate, ci în baza experienței concrete, cu eforturi sporite, căi ocolitoare și nesigure, fără obiective clare, fără instrumente adecvate, cu o informare redusă, în lipsa unor programe clare, prin spontaneitate, pe bază de improvizație, prin acumulare de rutină, fără perspectivă, fără criterii precise

<sup>45</sup> JOIȚA, E., *op.cit.*, p. 17.

<sup>46</sup> IOSIFESCU, Ș. (coord.), *Manual de management educațional*, Institutul de Științe ale Educației, Ed. ProGnosis, București, 2000, p. 144.

de evaluare, pe baza bunelor intenții, prin îndeplinirea normativelor date ierarhic.

Tocmai pentru a preciza mai bine domeniul specific managementului și a permite, concomitent, încorporarea experienței istorice se folosește, într-o încercare de „împăcare” a vechiului cu noul, termenul de **conducere științifică, sinonim cu managementul**<sup>47</sup>. După același autor, în manieră antitetă, se evidențiază caracteristicile acestuia din urmă: *raționalitate*, de la pregătire până la analiza finală și optimizarea activității; afirmarea *creativității*, pentru adaptarea la situații concrete, pentru dezvoltare; *obiectivitate* în concepere și evaluare; *participare activă și comunicare, cooperare; utilizarea sistemului informațional; coordonare, îndrumare și stimulare; cunoașterea și dirijarea resurselor, proceselor; conturarea și respectarea unui sistem de principii de eficiență și calitate; obiective clar stabilite și urmărite explicit; utilizarea unor metode specifice manageriale*.

Pe de altă parte, managementul reprezintă ansamblul acțiunilor întreprinse cu scopul direcționării eforturilor unei colectivități umane spre asigurarea progresului social și material, pentru satisfacerea intereselor ce decurg din obiectivele majore stabilite pentru evoluția sistemului<sup>48</sup>. Managementul se dezvoltă în prezent prin amplificarea și extinderea cercetărilor în diverse domenii. Se conturează, pe de o parte, tendința de diferențiere a ramurilor de cercetare, iar pe de altă parte, se amplifică tendința de integrare în vederea cuprinderii aspectelor complexe ale conducerii (informatica, cibernetica, teoria sistemelor etc.). Se formează, astfel, un sistem al conducerii care cuprinde numeroase discipline în plină evoluție, cunoștințele acestora integrându-se într-un

<sup>47</sup> Cf. Gheorghe SIMIONESCU, Capitolul 3. *Conducerea sistemului și procesului de învățământ*,

<http://cadredidactice.ub.ro/gheorghesimionescu/files/2011/02/capitolul-3.pdf>.

<sup>48</sup> Anca PURCĂREA, Cristian NICULESCU, Doina CONSTANTINESCU, *Management*, <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/management/2.htm>, p. 4.

sistem logic, structurat sub forma unor teorii, legi, principii ale managementului.

Conducerea strategică este fundamentată și corelată organic cu funcția de previziune<sup>49</sup>. Ea presupune: **descifrarea și anticiparea schimbărilor și modelărilor** ce trebuie realizate în interiorul firmei și în relațiile ei cu mediul ambiant; **receptivitatea la nou; dinamism, inițiativă și flexibilitate** în toate funcțiile manageriale, astfel încât să fie evitate toate discordanțele între cerere și ofertă, între nou și vechi, pentru a asigura o competitivitate ridicată a organizației și posibilități de dezvoltare în viitor.

Prin urmare, conducerea strategică, inclusiv cea militară, este necesară și benefică pentru firmele de afaceri internaționale, dar și pentru armată, văzută ca organizație, pentru că ea îndeplinește o serie de roluri: *stabilește și conferă o viziune și un cadru general unitar de acțiune* la toate nivelurile ierarhice, dar, prioritar, la nivelurile de vârf, orientând toate activitățile; *contribuie la creșterea responsabilității factorilor decizionali* din structura organizatorică a armatei, categoriilor de forțe armate sau ale unei firme, conducând la ameliorarea calitativă a întregului proces de conducere; *generează mutații conceptuale, comportamentale și antreprenoriale în rândul managerilor, comandanților militari*, ducând la rezultate performante; *permite o confruntare eficientă a unei armate/coaliții militare cu o altă armată sau a unei firme cu alte firme*, într-un proces concurențial în condițiile unui mediu ambiant într-o permanentă schimbare evolutivă; *permite realizarea unei perfecționări și adaptări continue a structurilor existente* pentru ca acestea să fie cât mai bine adecvate noilor exigențe

---

<sup>49</sup> *Importanța, necesitatea și rolul conducerii strategice în activitatea firmei de afaceri internaționale*, <http://optdolari.blogspot.com/2011/05/importanta-necesitatea-si-rolul.html>.

impuse de modificările ce survin în teatrele de operații, sau a cerințelor și exigențelor consumatorilor, în cazul firmelor.

#### 4.2. Asemănări și deosebiri între managementul strategic și conducerea militară strategică

În opinia noastră, cele două concepte prezintă atât asemănări, cât și deosebiri.

Astfel, în calitate de **asemănări** se pot menționa:

- **Natura lor.** Ambele sunt activități umane, ce se desfășoară *de către și cu oameni* în vederea atingerii unor obiective comune. Atât managementul strategic, cât și conducerea militară strategică presupun relații între conducători și conduși în procesul realizării scopurilor și obiectivelor planificate;

- **Finalitatea lor.** Aceasta constă în atingerea unor obiective și scopuri definite cu claritate de către organizația ai căror membri sunt atât cei care concep, planifică și transpun în practică misiunile comune, cât și cei care administrează întreaga activitate;

- **Caracteristici definitorii.** Atât managementul strategic, cât și conducerea militară strategică sunt definite de un ansamblu coerent de trăsături. În acest sens, amintim: *dimensiunile, funcțiile și misiunile lor, statutul de membru al organizației și rolurile asociate acestuia;*

- **Forma de manifestare.** Ambele sunt adesea definite ca procese prin care se influențează oamenii în vederea atingerii unor obiective comune și utile social. Practic, ambele se manifestă ca activități conștiente, voluntare, intenționate, responsabile și creative, concepute, organizate, planificate și derulate atât de către manageri, respectiv echipa managerială, cât și de către comandanți, respectiv echipa de conducere. În acest sens, se pare că leadership-ul este liantul dintre ele;

- **Leadership-ul ca liant** între managementul strategic și conducerea militară strategică. Atât managementul strategic,



cât și conducerea militară strategică presupun apelul la leadership în procesul îndeplinirii misiunilor lor în viața cotidiană<sup>50</sup>.

Ca **deosebiri** între managementul strategic și conducerea militară strategică rețin următoarele:

• **Gradul de implicare al societății.** *Managementul strategic privește strict organizația respectivă*, fie că este vorba de armată sau structuri ale acesteia – categorii de forțe, mari unități sau unități, ori de societăți economice. În cazul *conducerii militare strategice, implicarea societății este prezentă, directă și semnificativă*, în sensul în care îndeplinirea funcțiilor ce îi revin conducerii militare strategice este condiționată de societate sub toate aspectele. Aici este vorba de orientarea politică a conducerii militare strategice spre atingerea obiectivelor definite de conducerea politică a țării, de alocarea resurselor necesare și suficiente îndeplinirii funcțiilor ce revin acestui tip de conducere, de rolul acesteia în promovarea și apărarea intereselor naționale. Astfel, Strategia națională de apărare subliniază că „procesul de asigurare a apărării și securității naționale este, în primul rând, unul politic, responsabilitatea principală revenind executivului și Parlamentului”<sup>51</sup>;

• **Natura lor diferită.** *Managementul strategic semnifică gestionarea* (ansamblul competențelor necesare pentru utilizarea în modul cel mai eficace și eficient posibil al resurselor disponibile în vederea realizării unei sarcini) *activității unei organizației*. Pe de altă parte, *conducerea militară strategică* înseamnă *comanda*, adică autoritatea conferită unui militar pentru a conduce, coordona și controla o structură militară (de la grupă la instituția militară). De asemenea, comanda reprezintă exercitarea autorității în scopul

<sup>50</sup> Vezi subcapitolul 4.3. din prezentul studiu (N.A.).

<sup>51</sup> *Strategia națională de apărare*, <http://www.presidency.ro/static/ordine/SNAp/SNAp.pdf>, p. 5.

planificării, organizării, conducerii și controlului eforturilor subordonaților și al utilizării celorlalte resurse militare în scopul atingerii obiectivelor propuse. Din modurile de reprezentare a managementului strategic și a conducerii militare strategice reiese că au naturi diferite – una este *gestionarea activității* unei organizații, iar cealaltă *asumarea unei răspunderi totale a comandantului* în ceea ce privește organizația condusă;

• **Durata în timp.** *Managementul strategic privește un orizont de câțiva ani*, în timp ce *conducerea militară strategică* este, într-un anumit fel și într-o anumită măsură, *permanentă, prin durata de 10-15 ani a orizontului său temporal*. Aceasta întrucât promptitudinea apărării trebuie să fie în concordanță cu evoluția mediului de securitate. Prin urmare, sarcina conducerii militare strategice este să asigure și să vegheze existența unei „capacități timpurii de avertizare, de realizare a imaginii unice a situației, în timp real, de acțiune oportună și eficientă în orice situație, precum și un sistem stabil și eficient de conducere, comandă și control”<sup>52</sup>;

• **Specificitatea activităților managementului strategic și a conducerii militare strategice.** *Managementul strategic* reprezintă treapta superioară a abordării relației organizație-mediul de existență<sup>53</sup>. El presupune un proces amplu, complex, prin care se dezvoltă un plan strategic și se creează condițiile necesare implementării acestuia. Procesul managementului strategic este un ansamblu de decizii și acțiuni manageriale, prin care se definesc direcția și rezultatele pe termen lung ale organizației. Este un proces dinamic, care presupune schimbări pentru adaptarea permanentă a organizației la modificările survenite în mediul în care aceasta

<sup>52</sup> *Strategia națională de apărare*, <http://www.presidency.ro/static/ordine/SNAp/SNAp.pdf>, p. 17.

<sup>53</sup> Capitolul 2. *Managementul strategic – conținut, trăsături, importanță*, <http://www.scribd.com/doc/33513427/Management-Strategic>, p. 2.

evoluează. La rândul său, *conducerea militară strategică* se realizează în conformitate cu scopuri și obiective definite cu claritate și care se întind suficient de departe în viitor și pun pe aceeași axă activitățile armatei, în calitate de organizație foarte complexă cu multiple fațete, pentru a atinge un țel comun – apărarea și securitatea națională. În absența unui astfel de aliniament, acest tip de conducere rămâne o simplă acumulare de decizii luate în cursul anilor. Într-o democrație în care guvernul în funcție tinde să ia decizii conjuncturale în raport cu viitoarele alegeri, planificarea apărării poate să prezinte o provocare semnificativă. Totuși, se impune nevoia unei perspective pe termen lung, dată fiind natura deciziilor pe care trebuie să le ia conducerea militară strategică. În plus, deciziile adoptate de către acest for privesc atât viața oamenilor care vremelnic poartă uniforma militară, cât și a populației țării. Mai întâi, militarii acceptă să îndeplinească misiuni în care este posibil să fie răniți ușor sau grav sau chiar să fie uciși. În același timp, conducerea militară strategică, prin deciziile luate, trimite militarii într-un mediu ostil lor. De aici, marea responsabilitate ce revine persoanelor ce exercită conducerea militară strategică atunci când decid, într-o anumită formă, o misiune sau alta încredințată de către cei în drept.

Apoi, populația țării suportă efectele deciziilor conducerii militare strategice referitoare la executarea unei misiuni sau a alteia. Teoria gestionării moderne sugerează că, într-o organizație complexă cum este cazul armatei, întregul ar trebui să aibă mai multă importanță decât suma părților. Aceasta implică faptul că părțile constituente să fie riguros alinate în funcție de scopurile accesibile, de obicei, printr-o viziune și o conducere clare, ce depășesc frontierele interne ale organizației. Un reperaj prospectiv a situației globale, ce inventariază printr-o analiză detaliată amenințările viitoare eventuale, progresele tehnologice potențiale, ca și tendințele în demografia și politica internațională, este un punct de plecare

obligatoriu în conceperea și îndeplinirea unei conduceri militare strategice. Se înțelege că o astfel de activitate se face de o manieră continuă, dar poate comporta perioade intense de muncă în funcție de obiectivele specifice și de pregătire a unei noi politici de apărare. Plecând de la această muncă de fond, trebuie să se formuleze un bilanț strategic solid ce va constitui fundamentul reflecției la nivelurile superioare ale organizației. Astfel de bilanțuri permit, de asemenea, să se ajungă la evaluarea intervalelor de avertisment strategic prin care se pot anticipa, în condițiile în care ar fi necesară, recurgerea la folosirea capacității militare de către nivelurile specifice. Atunci se pot face alegeri în ceea ce privește forțele militare necesare și a gradelor de pregătire pe care acestea trebuie să le mențină;

• ***Impactul diferit al mediului extern asupra managementului strategic și a conducerii militare strategice.*** Managementul strategic suportă influența decisivă a mediului extern organizației, adaptându-se flexibil la el. Deciziile adoptate pot duce fie la ameliorarea relațiilor cu mediul extern, fie la modificarea acestuia în consens cu misiunile și obiectivele stabilite. Cert este că aceste decizii nu pun în pericol viețile niciunui membru al organizației respective, indiferent de statutul și rolul jucat în cadrul ei. Alta este situația în cazul conducerii militare strategice care poate acționa într-un mediu extern ostil, plin de riscuri pentru membrii organizației militare angajată în executarea unei misiuni fie pe teritoriul național, fie în afara acestuia. Spre deosebire de managementul strategic, conducerea militară strategică nu poate părăsi sau înlocui mediul extern în care trebuie să acționeze. Deciziile pe care aceasta le adoptă se referă la misiuni concrete ce presupun, de regulă, confruntarea cu o paletă largă de riscuri într-un mediu extern aproape întotdeauna obligatoriu de înfruntat. Pe de altă parte, executarea misiunilor de către conducerea militară strategică trebuie să facă față provocărilor datorate ritmului

rapid al schimbărilor sociale și tehnologice, și repercusiunii incertitudinii privind confruntările armate viitoare. În paralel, exigențele față de natura misiunilor militare cresc de o manieră spectaculoasă. Diversificarea strategică și schimbarea tehnologică rapidă constituie riscuri enorme de care conducerea militară strategică trebuie să se ocupe cu prudență. Pentru a face față acestui ritm de schimbare rapidă, este necesară o vigilență tehnologică pentru a supraveghea evoluția în anumite domenii-cheie. Aici, se au în vedere tehnologiile de vârf cele mai promițătoare pentru aplicațiile militare. Astăzi, este evident că intrarea în era informației generează schimbări ce vor influența semnificativ conducerea operațiilor militare viitoare. Unii au numit această schimbare o Revoluție în Afacerile Militare (RAM). „Chiar în absența consensului în ceea ce privește existența unei asemenea revoluții, în acest moment, este important să se înțeleagă schimbarea ce se produce”<sup>54</sup>. Este evident că o astfel de revoluție nu se rezumă doar la schimbare tehnologică, ci va avea drept consecință schimbări substanțiale în doctrina și organizarea structurală a forței militare ce vor fi de o asemenea magnitudine, încât transformările radicale în conducerea operațiilor militare vor deveni realitate. În acest sens, se cuvin menționate prevederile Strategiei naționale de apărare referitoare la cum vor trebui să arate forțele armate ale României în anii ce vin. Astfel, „*Forțele armate (...) trebuie să fie: dislocabile – pot fi trimise către sursa problemei; angajabile – pot fi angajate în apărarea teritoriului național sau în procese de stabilizare, reconstrucție și asistență umanitară a altor țări; durabile – posibil a fi menținute în operații în afara țării pe perioade lungi, pentru crearea mediului de securitate care să permită asigurarea unei păci*

<sup>54</sup> K.R. PENNIE, *Le rôle de la réflexion stratégique dans la défense*, <http://www.journal.dnd.ca/vo2/no3/doc/21-28-fra.pdf>, p. 8.

*durabile prin intermediul efectelor politice, sociale și economice*”<sup>55</sup>;

• **Consecințele diferite ale îndeplinirii misiunii specifice asupra managementului strategic și a conducerii militare strategice.** Îndeplinirea misiunilor managementului strategic poate duce la rezultatele scontate sau nu. În primul caz, echipa managerială are succes și își continuă activitatea, iar în al doilea caz, este schimbată cu o alta, apreciată ca fiind în măsură să fie mai eficace și mai eficientă decât cea anterioară. Situația este însă diferită pentru conducerea militară strategică. Atât succesul unei misiuni, cât și insuccesul acesteia se asumă de către comandant, care poartă întreaga răspundere pentru decizia adoptată și punerea ei în practică. Aici, schimbarea comandantului, în caz de insucces, nu limitează sau elimină efectele negative ale neîndeplinirii unei misiuni. Aceasta întrucât insuccesul în executarea unei misiuni poate costa viața multor militari și civili, poate genera pierderi materiale însemnate și aduce atingere intereselor naționale. De aceea, studiul, examinarea și supravegherea tendințelor evoluției mediului strategic, a tehnologiilor de vârf cu aplicație militară și a atitudinii comunității internaționale față de confruntările militare viitoare constituie mecanisme esențiale pentru evitarea surprizei strategice. Există o tendință permanentă în orice organizație militară, care, prin natura sa, chiar tinde să fie conservatoare, să privească spre trecut mai degrabă decât spre viitor<sup>56</sup>. De aceea este capital ca personalul armatei să privească spre viitor și să pună fără încetare la probă concepte novatoare ce evaluează atât efectele superficiale, cât și pe cele profunde

<sup>55</sup> *Strategia națională de apărare*, <http://www.presidency.ro/static/ordine/SNAp/SNAp.pdf>, p. 18.

<sup>56</sup> Amiral Bill OWENS, *Lifting the Fog of War*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 2000, p. 7. *apud* K.R. PENNIE, *Le rôle de la réflexion stratégique dans la défense*, <http://www.journal.dnd.ca/vo2/no3/doc/21-28-fra.pdf>, p. 23.

pe care schimbarea le poate determina<sup>57</sup>. Trebuie ca ofițerii să dobândească o anumită ușurință în a pune în discuție manierele de a gândi stabilite și să fie pregătiți să aibă în vedere scenarii de schimbare și ipoteze inovatoare. De asemenea, conducătorii de la toate nivelurile trebuie să înțeleagă și să promoveze o abordare axată pe capacități pentru a crea forța care va putea face cel mai bine față mediului strategic incert din viitor<sup>58</sup>. Pe lângă o viziune clară și o abordare îndreptată spre viitor este, totodată, esențial, ca forțele armate să devină o organizație ce își menține și dezvoltă capacitățile curente. În acest sens, se impune realizarea unui compromis între avantajul dezvoltării de noi capacități cu cel al menținerii sau ameliorării capacității prezente. Aici, societatea în care ființează armata are rolul esențial în ceea ce privește alocarea resurselor umane, materiale și financiare necesare și suficiente îndeplinirii tuturor misiunilor încredințate legal armatei în țară și în afara acesteia.

În concluzie, apreciez că există o distincție clară între managementul strategic și conducerea militară strategică în ceea ce privește statutul și rolurile asumate. Practic, ele sunt activități umane complementare, utile și necesare deopotrivă în materie de îndeplinire a misiunilor și realizarea funcțiilor lor caracteristice.

### **4.3. Leadership-ul - liantul între managementul strategic și conducerea militară strategică**

Managementul strategic și conducerea militară strategică sunt definite diferit. Astfel, *primul concept* înseamnă *gestionarea* activității unei organizații, inclusiv a armatei, în vederea atingerii obiectivelor stabilite, iar al doilea semnifică

---

<sup>57</sup> Michael HAMMER, *Beyond Re-Engineering*, New York, Harper Business, 1996, p. 194. *apud* K.R. PENNIE, *Le rôle de la réflexion stratégique dans la défense*, <http://www.journal.dnd.ca/vo2/no3/doc/21-28-fra.pdf>, p. 23.

<sup>58</sup> Douglas MACGREGOR, *Breaking the Phalanx*, Westport, Connecticut, Praeger Publishers, 1997, p. 214 *apud* K.R. PENNIE, *Le rôle de la réflexion stratégique dans la défense*, <http://www.journal.dnd.ca/vo2/no3/doc/21-28-fra.pdf>, p. 24.

*conducerea activității specifice armatei prin comanda exercitată de comandantul* respectivei instituții sau structuri militare pentru executarea misiunilor încredințate<sup>59</sup>. Atât managementul strategic, cât și conducerea militară strategică sunt, de fapt, activități ce se concep, organizează și realizează *de către și cu oameni*. În scopul mobilizării membrilor organizației în vederea realizării misiunilor specifice, atât managementul strategic, cât și conducerea militară strategică apelează la leadership.

În teorie, leadership-ul este capacitatea de a influența comportamentul celuilalt, adică aducerea lui pe drumul de realizare a scopului. Pentru aceasta, sunt utilizate modelele cognitive ale motivației: fiecare individ face eforturi în funcție de percepția și capacitățile sale. Aici, sunt implicate funcțiile motivaționale ale contextului ce trebuie să faciliteze atingerea obiectivelor și depășirea obstacolelor.

În timp, conceptul de leadership a evoluat mult. Astăzi, acesta este definit mai mult ca arta de a conduce persoanele la îndeplinirea sarcinilor în mod voluntar, ceea ce înseamnă folosirea motivației necesare pentru ca membrii unei organizații să-și consacre eforturile pentru realizarea scopurilor comune. Totodată, leadership-ul nu mai este atribuit unei persoane, ci este rezultatul unei dinamici ce există la nivelul membrilor unei echipe de conducere (de exemplu, echipa managerială sau comanda unei structuri militare). 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 unei activități anume. 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 simțită cu putere. Într-adevăr, liderii buni nu se găsesc pe toate drumurile, ci se dezvoltă cu

---

<sup>59</sup> Vezi: Petre DUȚU, *Leadership și management în armată*, Ed. UNAp, București, 2008, pp. 7-11.

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 și provin atât din sectorul privat, cât și din sectorul public. Ele se regăsesc, între alții, printre membrii consiliilor de administrație, oamenii de afaceri, ai comitetelor de părinți, a voluntarilor. În acest context, leadership-ul este fructul unui efort de colaborare și cooperare. El este o componentă esențială a realizării și a succesului activității unei organizații militare, economice, politice, culturale sau de mediu.

Prin conținutul său, leadership-ul se distinge de alte concepte conexe cum ar fi, de pildă, *comandă*, *gestionare*, *autoritate*, *responsabilitate* sau *obligația de a da seama*. Totuși, leadership-ul nu cuprinde în mod unic doar autoritatea, ci și capacitatea de a conduce alte persoane. Un conducător de organizație nu va fi un lider dacă nu acționează în această direcție. Practic, managerul sau comandantul nu devine lider decât atunci când este acceptat sau recunoscut ca atare de subordonați, fie pentru „carisma” sa, fie pentru înalta competență într-un domeniu anume de activitate. Prin urmare, leadership-ul necesită mult mai mult decât competențe în gestionare sau o autoritate legală. 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 și nivelul performanței mai sus de nivelul normal, de a-i stimula pe ceilalți să dorească să facă lucruri pe care, în mod firesc, nu le-ar face. Totodată, leadership-ul apare ca fiind arta de a influența direct sau indirect alte persoane, prin intermediul

puterilor oficiale sau calităților personale, pentru ca ele să acționeze conform intenției liderului sau a unui obiectiv comun. Deci, se poate susține că leadership-ul este o putere, o exercitare a influenței unei autorități care caută să inspire conduita celorlalți (indivizi și grupuri) sau să-i influențeze cu scopul de a-i determina să participe activ la realizarea de *bună voie* și *cu entuziasm* a obiectivelor clar definite. 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, 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 eficace a unui individ sau a unei echipe de conducere de a-și exercita autoritatea asupra unei organizații, determinându-i membrii să acționeze benevol și cu entuziasm la îndeplinirea unor sarcini în vederea atingerii unui scop comun. Deși leadership-ul este o modalitate de a exercita puterea, nu toate formele de putere sunt leadership. A exercita un leadership este mai mult decât a convinge și orienta sau decât a amenința, prescrie și impune un comportament anume unei persoane, grup sau organizații.

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* atunci când este perceput ca ansamblul metodelor și procedeele prin care o persoană convinge, motivează, atrage și determină alte persoane să o urmeze voluntar și cu entuziasm în realizarea unui obiectiv comun. *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, pe de o parte, și membrii organizației, pe de alta, cu scopul a-i atrage, mobiliza și motiva să participe activ, conștient și responsabil la atingerea unui obiectiv comun.

În concluzie, se poate afirma că, prin rolul pe care îl îndeplinește în cadrul unei organizații, leadership-ul reprezintă liantul între managementul strategic și conducerea militară strategică. Acestea din urmă coexistă într-o organizație, inclusiv în cea militară. Pe de altă parte, având în vedere posibilele tipuri de confruntări armate viitoare reiese necesitatea leadership-ului în managementul strategic și conducerea militară strategică a armatei sau a unei structuri a acesteia, ori a unei coaliții militare internaționale.

## CONCLUZII ȘI PROPUNERI

În viitor, există probabilitatea apariției a diferite confruntări armate – de la cele clasice la cele asimetrice. Asemenea conflicte se pot produce între actori statali, actori nonstatali, statali și nonstatali. Ele pot lua o mare diversitate de forme de manifestare – conflict armat între state, conflict asimetric, război urban, război în mijlocul populațiilor, război bazat pe rețea. De aici, ***necesitatea cunoașterii lor de către cei care manageriază și comandă armata sau structuri ale acesteia.***

În toate aceste confruntări armate vor coexista managementul strategic (expresie a gestionării activității unei organizații) și conducerea militară strategică (expresie a comenzii militare) ca forme relativ distincte în materie de conducere a activității umane.

Managementul strategic și conducerea militară strategică, în calitate lor dublă de activitate și proces, au atât elemente ce le apropie, cât și trăsături ce le disting. ***În procesul formării profesionale și al perfecționării pregătirii ofițerilor, în diferite instituții militare de învățământ, este util să se facă unele cursuri de management și conducere militară strategică*** pentru ca aceștia să aibă cunoștințele teoretice necesare și suficiente dobândirii aptitudinilor, abilităților și priceperilor de comandă a efectivelor în executarea misiunilor încredințate în țară și în afara acesteia.

De asemenea, formarea și dezvoltarea aptitudinilor de conducere ale ofițerilor se poate realiza atât prin ***organizarea de exerciții practice de tipul „joc de rol”*** pe timpul unor aplicații tactice în teren sau pe hartă, cât și prin ***metoda simulării.***

În același timp, participarea constantă a unor structuri militare românești la executarea de misiuni în afara teritoriului

național impune apelul la *asemenea metode de pregătire a efectivelor* vizate.

Având în vedere rolul important al tehnologiilor informației și comunicațiilor atât în pregătirea militarilor, cât și pe timpul executării misiunilor încredințate este necesar ca aceștia să fie în măsură să folosească eficace informațiile venite pe această cale.

***Posibilitatea unei „confruntări armate” și în spațiul cibernetic***, nu numai în spațiul fizic – terestru, aerian, naval și cosmic – ***impune constituirea, în armată, a unor structuri specializate în purtarea unor asemenea „lupte”***.

De regulă, în armată există tendința să se privească spre trecut pentru a desprinde învățăminte din confruntările armate anterioare. Mutațiile produse în societatea umană prin intrarea acesteia în era informației, în mediul de securitate, în tehnologiile de vârf cu aplicație în domeniul militar, în structurarea armatelor și profesionalizarea efectivelor militare impun necesitatea conducerii militare strategice, respectiv a celor care o exercită să privească tot mai mult spre viitor. Prin urmare, ***este absolut necesar ca ofițerii ce ocupă sau vor ocupa funcții la nivelul conducerii strategice să învețe și să fie convinși, prin diferite forme de perfecționare profesională, să privească prioritar spre viitor când este vorba de posibile confruntări armate în anii ce vin.***

## BIBLIOGRAFIE

### Lucrări de autori români și străini

1. \*\*\* *Dicționar de psihologie socială*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981.
2. ANSOFF, H. Igor, *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York , McGraw-Hill, 1965.
3. ARON, Raymond, *Paix et guerre entre les nations*, Paris, Plon, 1962.
4. CARAFANO, J. James, *Winning the Long War: Lessons from the Cold War for Defeating Terrorism and Preserving Freedom*, Heritage Foundation, 2005.
5. CLAUSEWITZ, Carl, *Despre război*, Editura Antet, București, 2001.
6. CONSTANTINESCU, D. A. și colectiv, *Management strategic*, Colecția Națională, București, 2000,.
7. DAFT, R., *Management*, New York, The Dryden Press, 1992.
8. DERRIENNIC J.P., *Les guerres civiles*, Presses de science, Paris, 2001.
9. DUȚU, Petre, *Leadership și management în armată*, Ed. UNAp „Carol I”, București, 2008.
10. DUȚU, Petre, *Conducerea administrativă a armatei în situații de criză și război*, Editura UNAp „Carol I”, București, 2009.
11. FRUNZETI, Teodor, *Noile paradigme ale luptei armate și influența lor asupra pregătirii forțelor militare*, Impact Strategic, nr. 4/2001.
12. IOSIFESCU, Ș. (coord.), *Manual de management educațional*, Institutul de Științe ale Educației, Ed. ProGnosis, București, 2000.
13. JOIȚA, E., *Management educațional*, Ed. Polirom, Iași, 2000.
14. JUERGENSMAYER, M., *The New Cold War? Religious Nationalism Confronts the Secular State*, University of California Press, Berkeley, 1993.

15. KEPEL, G., *La revanche de Dieu*, Seuil, Paris, 1991; *Les Politiques de Dieu*, Seuil, Paris, 1993.
16. MIHULEAC, Emil, *Conducerea, contribuții la elaborarea studiului științei conducerii*, Editura Academiei, București, 1977, Cap. I (Conceptul de conducere).
17. NICOLESCU, Ovidiu, *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.
18. NICOLESCU, O. (coord.), *Ghidul managerului eficient*, vol. I-II, Ed. Tehnică, București, 1993.
19. NICOLESCU O., I. VERBONCU, *Management*, Editura Economică, București, 1999.
20. ROBB, J., *Brave New War: the Next Stage of Terrorism and the Globalization*, Foreword by James Fallows, 2007.
21. SOFSKY, W., *Traité de la violence*, Gallimard, Paris, 1998.
22. RUSSU C., *Management*, Editura Expert, București, 1999.
23. URSACHI, Ion; NĂFTĂNĂILĂ, Ion, *Introducere în management și marketing, note de curs*, Universitatea româno-americană, București, 1992.
24. WEICK, K. E., SUTCLIFFE, K. M., *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*, John Wiley & Sons, second edition, 2007.
25. TOMA Gheorghe (coordonator), *Viitorul începe azi. Excurs și managementul strategic militar. Studii și opinii*, Editura Pygmalion, Ploiești, 2000.
26. VĂDUVA Gheorghe, *Războiul bazat pe rețea în fizionomia noilor conflicte militare*, București, Editura Universității Naționale de Apărare, 2005.

#### **Materiale de pe Internet**

1. [http://xaviercretiez.typepad.fr/diffusion\\_du\\_savoir/conflicts-arm%C3%A9s/](http://xaviercretiez.typepad.fr/diffusion_du_savoir/conflicts-arm%C3%A9s/), [http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/a\\_conflict\\_definition\\_final\\_fr.pdf](http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/a_conflict_definition_final_fr.pdf).
2. <http://www.ifeanet.org/publicaciones/boletines/29%283%29/515.pdf>.
3. <http://philosophie-et-litterature.oboulo.com/definir-guerre-44451.html>.

4. <http://www.revuejibrile.com/JIBRILE/PDF/ACTUELLES/ARON.pdf>.
5. [http://www.memo.fr/article.asp?ID=THE\\_GUE\\_001](http://www.memo.fr/article.asp?ID=THE_GUE_001).
6. <http://www.definition-of.net/definitie-insurgenta>.
7. <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/confrontation/18156>.
8. <http://www.scrivube.com/sociologie/TERITORII-SI-RUTEALE-DROGURIL15572356.php>.
9. [http://www.cultura.tubefun4.com/biblioteca%20virtuala/editura%20mai/crima\\_organizata.pdf](http://www.cultura.tubefun4.com/biblioteca%20virtuala/editura%20mai/crima_organizata.pdf).
10. [http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/a\\_conflict\\_definition\\_final\\_fr.pdf](http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/a_conflict_definition_final_fr.pdf).
11. <http://www.redcross.ca/sites/francais/limites/questce.as>.
12. <http://far-maroc.forumpro.fr/t2958-la-guerre-urbaine>.
13. <http://www.nato.int/docu/review/2007/issue4/french/analysis2.html>.
14. [http://www.chear.defense.gouv.fr/fr/colloques/restitution/2007/Alain\\_Coldefy\\_V2.pdf](http://www.chear.defense.gouv.fr/fr/colloques/restitution/2007/Alain_Coldefy_V2.pdf).
15. <http://www.lefo.ro/carmensylva/Carmensylva/ppap/2000/an2/sem1/bratianumanstrat.pdf>.
16. [http://www.mapn.ro/documente\\_cheie/strategie\\_transformare.doc](http://www.mapn.ro/documente_cheie/strategie_transformare.doc).
17. <http://www.vtg.admin.ch/internet/vtg/fr/home/dokumentation/fuhrungsreglemente/operative.parsys.0012.downloadList.1307.DownloadFile.tmp/51070f.pdf>.
18. <http://cadredidactice.ub.ro/gheorghesimionescu/files/2011/02/capitolul-3.pdf>.
19. <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/management/2.htm>.
20. <http://www.presidency.ro/static/ordine/SNAp/SNAp.pdf>.
21. <http://www.journal.dnd.ca/vo2/no3/doc/21-28-fra.pdf>.



**EDITURA UNIVERSITĂȚII NAȚIONALE DE APĂRARE „CAROL I”**

---

Redactor: Cristina BOGZEANU

Tehnoredactor: Marioara PETRE-BĂJENARU

---

Bun de tipar: 29.03.2012

Hârtie: A4

Format: A5

Coli tipar: 5,125

Coli editură: 2,5

---

Lucrarea conține 82 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](mailto:cssas@unap.ro), Adresă web: <http://cssas.unap.ro>

0162/237/2012

C. 218/2012