

**ASPECTE PRIVIND  
TRANSFORMAREA ȘI DECIZIA  
ÎN SISTEMUL MILITAR ROMÂNESC**

**Livia Tătar**

Departamentul Regional de Studii  
pentru Managementul Resurselor de Apărare

**Abstract:**

Transformation is a complex and difficult process whose success cannot be easily assessed due to its numerous implications and deep impact upon organizational culture and managerial practices in general, among which decision-making plays a crucial role. The hereby paper does not attempt to solve the challenges deriving from this, but rather raise awareness upon these concepts and encourage similar further endeavors.

**Introducere**

O primă analiză a titlului propus pentru lucrarea de față impune necesitatea de a examina cel puțin două direcții: transformarea și decizia, cu toate implicațiile pe care cele două concepte le aduc atât în plan teoretic, dar și în plan practic. Întrebarea care s-ar putea impune în mod firesc este: de ce ar trebui studiată transformarea? De ce ne interesează modul în care procesul de transformare afectează modul de adoptare a deciziilor? Răspunsul este pe cât de simplu, pe atât de provocator: schimbările survenite în mediul politic, militar, economic, social și cultural sunt atât de profunde, încât ele afectează societatea în ansamblu, dar și indivizii ce o compun.

Mai mult, transformarea – în cazul de față transformarea în sistemul militar – este un proces complex și dificil al cărui succes nu poate fi estimat cu ușurință, cu atât mai mult cu cât există teoreticieni ce resping de la bun început posibilitatea implementării schimbării în organizațiile piramidale și tradițional-ierarhice de tipul celor militare (Reis și Peña, 2001; Clayton și Gregory, 2000). Deși o astfel de opinie poate fi etichetată drept radicală sau, în cel mai bun caz, rigidă, nu se poate ignora faptul că gestionarea transformării este un proces laborios ca urmare a reacțiilor negative pe care le presupune, și anume: respingere (Applebaum et al., 1998; Rothberg, 2000; DiPaola și Hoy, 2001), teamă (Bechtel și Squires, 2001) și/sau nemulțumire (Waddell și Sohal, 1998; Pelzer Hudson, 1999).

Firește că se poate argumenta că teoriile de mai sus se referă, cu precădere, la organizații civile, iar condițiile spațio-temporale în care au fost elaborate sunt diferite de cele actuale. Cu toate acestea, însă, ele nu fac decât să sublinieze necesitatea de a studia procesul de transformare dintr-o perspectivă holistică, ce ia în considerare organizația militară cu toate elementele sale: oameni (personal, conducere, educație și instruire), procese (doctrină fundamentale), forme de organizare (schema sau structura organizației) și tehnologii și resurse de orice natură, după cum subliniază Garstka (2005).

O examinare atentă a factorilor menționați aduce în prim-plan caracterul complex a gestionării transformării, dar pare a privi organizația ca entitate în sine, fără a preciza explicit interacțiunea dintre aceasta și mediul în care ea funcționează, iar pârghia ce nuanțează această interacțiune este procesul decizional. După cum remarcă un număr semnificativ de autori (Cook, 1995; Pelzer Hudson, 1999), mediul extra-organizațional este pus sub semnul schimbării, iar ritmul și implicațiile acesteia sunt tot mai alerte și imprevizibile. În consecință, reacția factorilor de decizie trebuie să răspundă acestor provocări, ceea ce conduce la necesitatea de a examina felul în care transformarea și decizia trebuie să răspundă condițiilor actuale, dominate de incertitudine și turbulențe (Recklies, 2001).

### **Stadiul cercetării științifice în domeniu – scurtă trece în revistă**

Timp de aproape cinci decenii, rolul NATO a fost clar și simplu: implicarea într-un conflict implicit și tacit cu statele membre ale Pactului de la Varșovia. Căderea Cotinei de Fier și finalul Războiului Rece au impus necesitatea transformării NATO într-o organizație care să răspundă noilor

provocări din mediul politico-militar actual. După cum explică Monahan (2001), mediul militar a devenit de nerecunoscut după sfârșitul Războiului Rece și, în conștiință, cultura militară trebuie să se modifice din cel puțin două motive: în primul rând, personalul de conducere trebuie să recunoască faptul că stilul de lucru tradițional, autocratic și bazat exclusiv pe executarea ordinelor, nu mai poate fi acceptat decât dacă este însoțit de împuternicirea și participarea subordonaților; în al doilea rând, comandanții trebuie să dobândească noi aptitudini ca flexibilitate, adaptabilitate, comunicare, asumarea riscurilor, adoptarea deciziilor în condiții de incertitudine și creativitatea pentru a face față provocărilor din domeniul securității: terorismul, amenințările asimetrice, traficul de arme și persoane, criminalitatea transfrontalieră sunt doar câteva dintre ipostazele perfide ale conflictului militar modern.

După cum precizează Strategia de Transformare a Armatei României, scopul fundamental al transformării NATO este crearea unor capacități militare care să permită forțelor aliate să desfășoare operațiuni în interiorul și exteriorul zonei de responsabilitate a alianței și vizează două domenii fundamentale: conceptual și al capacităților, cu accent pe realizarea a trei obiective majore: atingerea superiorității decizionale, obținerea efectelor coerente și asigurarea dislocării și susținerii întrunite a forțelor. Totodată, procesul de transformare va urmări îndeplinirea cerințelor impuse de războiul bazat de rețea și operațiile bazate pe efecte.

În lumina aspectelor deosebit de complexe antrenate de procesul de transformare din Armata României, este surprinzător faptul că acesta nu s-a bucurat încă de o abordare comprehensivă, menită să elucideze mecanismele decizionale ce ar putea înlătura multe dintre obstacolele pe care transformarea le implică în mod firesc. Se constată o concentrare a eforturilor pe direcția soluționării aspectelor cuantificabile sau tangibile ale transformării (de pildă, resurse financiare sau materiale, achiziții etc.) comparativ cu lipsa unei analize a factorilor compartamentali, umani, culturali sau etici, care sunt mult mai dificil de identificat și examinat, dar cu influențe profunde asupra eficienței proceselor organizaționale.

Prezenta lucrare își propune să facă un prim pas în acest sens, în speranța că acest demers va încuraja preocupări similare viitoare. Fără pretenția de a elucida toate dilemele pe care le presupune gestionarea transformării și actul decizional în sistemul militar românesc și, cu atât mai puțin, de a propune rețeta unei transformări de succes, această temă speră să deschidă calea unor preocupări similare ulterioare.

## **Direcții de cercetare propuse**

În afara tensiunilor generate de transformare la scara întregului sistem militar, mai poate fi identificată încă o sursă de provocări: diversitatea culturală a angajaților acestuia. Din acest punct de vedere, pot fi menționate cel puțin trei categorii distincte de personal: civili-militari, ofițeri-subofițeri, bărbați-femei. După cum observă Hatch (1997) sau Darling și Walker (2001), fiecare grup este purtătorul propriilor valori, concepții și preocupări. Starea organizației depinde de felul în care factorii de decizie valorizează aceste diferențe culturale pentru a le pune în slujba gestionării transformării.

În scopul obținerii unei imagini cât mai plauzibile a modului în care se desfășoară transformarea și procesele decizionale în sistemul militar, se pot contura următoarele posibilități de cercetare:

1. Obiectivele și cerințele transformării NATO și implicațiile acestora asupra felului în care este gestionată transformarea în Armata României.
2. Analiza critică a principalelor teorii ale transformării și relevanța acestora în explorarea organizației militare.
3. Utilitatea teoriilor din afara sferei literaturii de specialitate în vederea examinării sistemului militar – pledoarie pentru studiul inter-, multi- și transdisciplinar al procesului de transformare.

După cum se poate observa, caracterul complex al fenomenului studiat impune lărgirea paletei de investigare prin implicarea altor discipline. Factorul uman, de pildă, joacă rolul-cheie în gestionarea transformării și, prin urmare, trebuie înțeles în multitudinea secvențelor și manifestărilor sale. O asemenea abordare evită creionarea unor orizonturi cognitive reduționiste și propune o perspectivă dinamică și interogativă, ce provește organizațiile drept procesualități – entități în permanentă devenire, iar indivizii drept procesori ai informațiilor provenite din mediul extern, aflat la rândul său în permanentă schimbare (Culda, 1994).

Tensiunile cărora armata este supusă în prezent sunt multiple și provin din surse politice, economice și ideologice. Prin urmare, factorii de decizie trebuie să rezolve situații pentru care nu sunt întotdeauna pregătiți – nici teoretic, nici practic. Aceste neajunsuri se răsfrâng asupra întregului sistem, iar efectele sunt adesea negative. Comunicarea defectuoasă, incoerența în gestionarea transformării, rigiditatea sau ignorarea diferențelor culturale din interiorul organizației conduc, de multe ori, la decizii eronate, conflicte sau deficiențe. Se

impune, așadar, studierea, pe viitor, a modului în care gestionarea transformării și adoptarea deciziilor interacționează și pot influența pozitiv procesele organizaționale din sistemul militar românesc.

### Note bibliografice

1. Appelbaum, S. H. et al. (1998). *The management of multicultural group conflict*. Team Performance Management, 4(5), pp. 211 – 234.
2. Bechtel, R. L. and Squires, J. K. (2001). *Tools and techniques to facilitate change*. Industrial and Commercial Training, 33(7), pp. 249 – 255.
3. Clayton, J., Gregory, W. J. (2000). *Reflections on critical systems thinking and the management of change in rule-bound systems*. Journal of Organisational Change Management, 13(2), pp. 140 – 161.
4. Cook, P. (1995). *Maximising the opportunities and minimising the adverse effects of a changing environment*. Employee Counselling Today, 7(7), pp. 4 – 6.
5. Culda, L. (1994). *Procesualitatea socială*. București: Editura Licorna, ediția I.
6. Darling, J. R., Walker, W. E. (2001). *Effective conflict management: use of the behavioural style model*. Leadership and Organisation Development Journal, 22(5), pp. 230 – 242.
7. DiPaola, M. F., Hoy, W. K. (2001). *Formalisation, conflict, and change: constructive and destructive consequences in schools*. The International Journal of Educational Management, 15(5), pp. 238 – 244.
8. Garstka, J. J. (2005). *Revista NATO. Provocarea transformării*.
9. Hatch, M. J. (1997). *Conflict and Contradiction* în Hatch, M. J., *Organisations and Organisation Theory – Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press. pp. 300 – 326.
10. Monahan, J. (2001). *Chaos theory*. The Guardian, 27 November, p. 1.
11. Pelzer Hudson, M. (1999). *Conflict and stress in times of change*. Library Management, 20(1), pp. 35 – 38.
12. Recklies, D. (2001). *Strategy in Turbulent Times*. 12 martie 2003
13. Reis, D., Peña, L. (2001). *Reengineering the motivation to work*. Management Decision, 39(8), pp. 666 – 675.
14. Rothberg, G. (2000). *The passage of breakthrough ideas: organisation insights from the Darwinian revolution*. Management Decision, 38(3), pp. 216 – 227.

15. Waddell, D., Sohal, A. S. (1998). *Resistance: a constructive tool for change management*. Management Decision, 36(8), pp. 543 – 548.