

INFLUENȚA DECIZIEI ASUPRA MANAGEMENTULUI INTEGRAT AL RESURSELOR DE APĂRARE

Col.dr.ing. Dumea Viorel*

Abstract

Within the context of Romania's membership to NATO and EU the military decision-making process in terms of the best solutions to more or less important problems should be not only common knowledge, but also common practice. However, since practice is nothing without knowledge, the current article aims at investigating the basic aspects pertaining to the decision making process, as well as the latter's relevance within the military environment. The conclusion to be reached is that the the decision-making process has a direct and major influence upon the integrated defense resources management.

Intrarea într-un nou mileniu a reprezentat pentru România și împlinirea unor vise relativ vechi: România a devenit membră cu drepturi depline a NATO și a Uniunii Europene.

Pentru a accede în aceste organizații prestigioase, România s-a angajat să reformeze toate domeniile de activitate, inclusiv domeniul militar.

Reforma din domeniul militar a fost declanșată relativ repede, după 1990, și cuprinde toate sectoarele. În momentul de față reforma continuă. Obiectivul principal al acestei reforme îl constituie crearea unei armate mai performante, cu o structură modernă, complet profesionalizată, care să prezinte un grad sporit de mobilitate, eficiență și care să fie flexibilă, rapid dislocabilă, având capacitatea de a acționa întrunit și a fi angajată într-un larg spectru de misiuni.

Natura responsabilităților constituționale naționale, precum și cerința Alianței (NATO) de a face față oricăror amenințări, presupun ca armata Română să-și dezvolte capacități care să-i permită să desfășoare operații pe teritoriul

* Universitatea Națională de Apărare „Carol I”

național, în aria de responsabilitate a NATO, precum și într-un mediu strategic mai extins, influențat permanent de factori care impun schimbarea. În concepția Organizației Atlanticului de Nord, transformarea militară reprezintă un proces continuu de dezvoltare și integrare de noi concepte, strategii și capacități, cu scopul de a îmbunătăți eficiența și gradul de interoperabilitate a forțelor și de adaptare la noul context de securitate, aflat într-o continuă schimbare, care evidențiază necesitatea de reevaluare a factorului militar, ca principală sursă de credibilitate.

În procesul de transformare a capacităților Armatei Române, înzestrarea reprezintă elementul dinamic care antrenează resurse umane, tehnico-economice și financiare substanțiale.

În funcție de resursele care îi vor fi alocate, în 2015, România va dispune de forțe armate cu un efectiv de 80 000 de oameni, dintre care 4,5% va fi reprezentat de structurile de conducere, iar 95,5% va fi reprezentat de forțele efective.

În concluzie, se poate spune că procesul de transformare și modernizare al forțelor armate este complex și de durată relativ lungă, va implica pe toți cei care fac parte din sistem și va necesita numeroase și diverse resurse.

Toate aceste transformări, modificări și adaptări din cadrul sistemului militar presupun luarea unor decizii. Deciziile care vor fi luate la diferite nivele, de cei care prin atribuțiile funcțiilor au sarcina să facă acest lucru, vor ușura sau, dimpotrivă, vor îngreuna procesul de transformare al sistemului. De aceea este foarte important să înțelegem modul în care are loc procesul de luare a deciziilor și, de asemenea, care sunt modalitățile de îmbunătățire a acestui proces.

Luarea deciziilor – între teorie și practică

În procesul de rezolvare a problemelor umane, o persoană are la dispoziție un set de alternative, fiind conștient de consecințele posibile pentru fiecare dintre acestea, în cazul în care o va alege. Teoretic, un om rațional va lua decizia pe baza „cântăririi” prealabile a tuturor opțiunilor pe care le are la dispoziție, și alegând varianta optimă. Teoreticienii din diferite domenii, precum cel economic, al științelor sociale și psihologiei au studiat îndelungat comportamentul indivizilor puși în postura de a lua o decizie. Au fost făcute nenumărate experimente și sau scris și mai multe cărți în acest sens. Au fost, de asemenea, create teorii și modele pe baza datelor obținute. Un rol primordial în procesul de luare a deciziei în constituie informația de care dispune cel ce trebuie să ia decizia, dar este foarte important și modul în care el raționează, cât de importante sunt pentru el anumite lucruri etc. Cu alte cuvinte, fiecare individ se așteaptă la anumite rezultate ca urmare a deciziei pe care o ia, privitor la o anumită acțiune. Dacă acțiunea este completă, probabilitatea ca rezultatul așteptat să fie obținut va depinde de opțiunea aleasă. Întotdeauna subiectul va alege opțiunea care îl va conduce la rezultatul așteptat cel mai probabil.

Pașii care trebuie făcuți în procesul de luare a deciziei sunt următorii:

1. Definirea și recunoașterea problemei;
2. Formularea unui obiectiv de decizie, a unor criterii de alegere;
3. Căutarea informațiilor care să ușureze luarea deciziei;
4. Utilizarea informațiilor găsite pentru a genera opțiuni posibile;
5. Alocarea unei probabilități de îndeplinire pentru fiecare opțiune și fiecare criteriu;
6. Compararea opțiunilor, pe baza probabilității de realizare;
7. Alegerea opțiunii care îndeplinește cel mai bine criteriile stabilite;
8. Punerea în aplicare a deciziei luate.

După cum este prezentat mai sus, procesul pare să fie simplu. Problema cea mai mare constă în stabilirea criteriilor de selecție și găsirea informațiilor care să ușureze procesul de luare a deciziei. În realitate, de foarte puține ori, procesul este unul simplu.

Identificarea criteriilor de selecție specifice diferitelor situații este o activitate care poate ușura sau îngreuna procesul decizional. Sunt cazuri în care decizia implică compararea a două sau mai multe produse, dintre care trebuie ales unul. Un astfel de proces decizional nu este complicat, dacă se pot determina caracteristici similare ale tuturor produselor aflate la dispoziție. În momentul în care informația este redusă, apare incertitudinea, iar procesul decizional se complică și se lungeste. Cu cât informația utilă este mai bogată, cu atât procesul decizional poate fi mai simplu și mai scurt.

La luarea deciziei sunt importante criteriile de selecție. Cu cât vor fi mai multe criterii, cu atât șansele de a se lua o decizie mai bună sunt mai mari, dar și procesul durează mai mult. La aceasta se mai adaugă și faptul că este necesară o ierarhizare a criteriilor de selecție. Diverși indivizi, cu pregătiri diferite, pot avea diferite păreri despre același lucru. Și în acest caz procesul se complică.

În multe situații nu se pot determina cu precizie prea mare consecințele aplicării diferitelor opțiuni posibile. Și în acest caz este vorba tot de necunoaștere sau incertitudine.

Studiul atitudinilor, al creativității și al rezolvării de probleme este asociat îndeaproape cu luarea deciziei. În plus, comportamentul individului pe durata luării deciziei este afectat în sens negativ de anxietate și stres.

Cu alte cuvinte, luarea deciziei este un proces cognitiv care conduce către alegerea unui curs de acțiune dintre mai multe variante. Orice proces de luare a deciziei produce la final o alegere. Poate fi vorba despre o acțiune sau de o opțiune. Procesul începe atunci când dorim să facem ceva dar nu știm cum. De aceea, luarea deciziei este un proces logic, care poate fi rațional sau irațional, care poate să se bazeze pe presupuneri explicite (clar exprimate) sau tacite (se pot subînțelege).

Exemple comune sunt decizia de a cumpăra un produs, decizia de a te hrăni, de a dormi sau decizia de a vota pe cineva sau ceva.

Luarea deciziei se spune că este un proces psihologic, deoarece decizia nu este ceva ce poate fi văzut, dar există un comportament observabil prin care se ia o decizie.

Decizia rațional structurată este o parte importantă a tuturor profesiilor care au la bază fundamente științifice, unde specialiștii folosesc expertiza proprie, într-un anumit domeniu, pentru a lua decizii foarte bine susținute. De exemplu, domeniul medical implică luarea deciziei în procesul de diagnosticare și de selecție a celui mai eficace tratament.

Cercetările arată că luarea deciziei sub presiunea timpului sau în cazul unor situații foarte importante sau critice, precum și în cazul în care există multe ambiguități, nu este un proces rațional, care să asigure alegerea celei mai bune soluții. În acest caz metoda intuitivă, bazată nu doar pe cunoaștere, dar și pe observarea directă a obiectelor și fenomenelor, pe experiență permite o cântărire mai ușoară a diferitelor variante la dispoziție.

De asemenea, studiile mai noi au integrat incertitudinea în procesul de luare a deciziilor.

Stilul de luare a deciziei

Până la un anumit moment dat, procesul individual de luare a deciziei depinde de nivelul cognitiv personal.

După părerea unui reprezentant important al curentului behaviorist[†] (curent din psihologie), Isabel Briggs Myers, procesul individual de luare a deciziei depinde într-o mare măsură de stilul cognitiv[‡] al persoanei respective. Myers a dezvoltat un set de patru dimensiuni bipolare, numite tipuri de indicatori Myers-Briggs (MBTI - Myers-Briggs Type Indicator). Punctele terminale ale acestor dimensiuni sunt: *gândirea și sentimentul*; *extroversiunea (exteriorizarea) și introversiunea (interiorizarea)*; *judicata și percepția*; respectiv, *senzația (impresia) și intuiția*. Stilul individual în luarea deciziei se bazează în mare pe modul de cotare al acestor patru dimensiuni. De exemplu, cineva, care considerat ca fiind un gânditor, exteriorizat, care se ia de obicei după impresii create și judecă mult, va tinde spre un stil de luare a deciziei care este logic, analitic, obiectiv, critic și empiric (bazat numai pe experiență).

Alte studii sugerează că diferențele naționale sau inter-culturale există în cadrul întregii societăți. De exemplu, Maris Martinsons a descoperit că liderii

[†] **Behaviorism** a. Curent în psihologie, care consideră drept obiect exclusiv al acestei științe comportamentul exterior al individului, eliminând conștiința.

b. Teorie care pune la baza psihologiei comportarea nediferențială a omului și animalului față de un stimul exterior organismului; comportamentism.

<http://dexonline.ro/search.php?cuv=behaviorism>

[‡] Isabel Briggs Myers|Myers, I. (1962) *Introduction to Type: A description of the theory and applications of the Myers-Briggs type indicator*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto Ca., 1962

afacerilor din SUA, Japonia și din China etalează stiluri naționale distinctive ale procesului de luare a deciziei.[§]

Echilibrul dintre cognitiv și personal în procesul de luare a deciziei

În general toată lumea este de acord că dacă nu există un echilibru între diversele aspecte care stau la baza procesului de luare a deciziei se poate ajunge la decizii eronate. Nu este foarte clar ce tipuri de modele ar trebui urmate pentru a obține cele mai bune decizii. De asemenea, nu există nici o dovadă certă, științifică privind dezechilibrele posibile și influența lor asupra procesului luării deciziei.

Metoda prin care se creează un plan (hartă) pe baza căruia se dezvoltă apoi decizia, poate fi folosită pentru a ușura vizualizarea influențelor situațiilor imprevizibile și a dezechilibrului în contextul în care apar incertitudini și potențiale riscuri în procesul uman de luare a deciziei. Printre cei care au studiat această nouă metodologie analitică se află și Noreen C. Facione și Peter A. Facione (2007)^{**}, care descriu teoria, tehnica și modul ei de aplicare. Printre alte lucruri ei arată cum se pot construi astfel de hărți folosind expresii orale sau scrise de către indivizi sau grupuri de indivizi care trebuie să decidă. Această metodă permite o mai bună corelare între scopurile și motivele (cauzele) posibile precum și care sunt căile cele mai bune de a descoperi noi lucruri prin studiul cunoștințelor pe care le avem la un moment dat despre o anumită problemă. Cercetătorii pot compara hărțile decizionale realizate de diferiți indivizi, pentru a înțelege modul în care diferite persoane pot lua diferite decizii plecând de la aceeași întrebare (ex.: „Ar trebui să chem un expert în finanțe pentru a studia problema pe care am descoperit-o ?” sau “De ce am ignorat evidențele care îmi arătau că am cheltuit mai mult decât am preconizat prin buget pentru acest proiect?”). totodată se pot determina eventuale intervenții care să poată îmbunătăți procesul de luare a deciziei sau rezultatele acestuia.

În continuare sunt prezentate doar câteva dintre posibilele motive de dezechilibru specifice domeniului cognitiv:

- Căutarea selectivă de evidențe – Tindem să strângem doar informațiile care vin în suportul anumitor concluzii și nu ținem cont de evidențele care ar conduce spre concluzii total diferite.
- Finalizarea prematură a căutării de evidențe – Tindem să acceptăm încă de la început prima variantă care pare să funcționeze.
- Inerția – Tindem să folosim acele modele pe care le-am folosit și în trecut și care s-au dovedit utile în anumite circumstanțe, dar s-ar putea să nu fie valabile în cazul unor noi circumstanțe.

[§] Martinsons, Maris G., Comparing the Decision Styles of American, Chinese and Japanese Business Leaders. *Best Paper Proceedings of Academy of Management Meetings*, Washington, DC, August 2001

^{**} http://www.insightassessment.com/pdf_files/what&why2007.pdf

- Situații contrare sau care nu pot fi supuse controlului – Nu există dorința de a împărtăși opiniile privind situațiile care par a fi contrare sau nu pot fi controlate, dar care ne afectează.
- Limitele expertizei – Nu există dorința de a se folosi experiența anterioară proprie, referitoare la probleme asemănătoare sau nu se știe cum să se facă acest lucru; respingem tot ceea ce nu ne este familiar.
- Percepția selectivă – de multe ori renunțăm la informații pe care o considerăm a nu fi utilă sau importantă.
- Dorința de împlinire sau optimism – Tindem să vedem lucrurile într-o lumină favorabilă și acest lucru ne poate deforma propria percepție și gândire.
- Susținerea unor aspecte care produc confuzii în legătură cu opțiunea aleasă – Tindem să ne deformăm propriile informații în legătură cu o anumită opțiune și să respingem alte opțiuni, pentru că opțiunea dorită trebuie să fie mai atractivă.
- Accentul pe informații mai noi – Tindem să acordăm mai multă atenție informațiilor mai recente, de actualitate, decât celor mai vechi, care s-ar putea să fie relevante, dar pe care ori le ignorăm, ori le uităm.
- Confuzii dependente de repetarea unei anumite informații – Există tendința de a avea încredere în informația primită mai des și de la mai multe persoane sau care provine de la cel mai mare număr de surse care par diferite.
- Stabilitatea și ajustările – Deciziile sunt nejustificat de influențate de informațiile inițiale, lucru care poate modifica perceperea următoarelor informații pe care le primim.
- Gândirea de grup – Există o presiune din partea grupului care poate provoca „conformarea” celorlalți la opinia grupului.
- Confuzii datorate credibilității sursei – Respingem câteodată anumite lucruri numai pentru că nu ne este clară poziția sau comportamentul unei persoane, organizații sau grup din care face parte persoana „dezagreată”; suntem înclinați să acceptăm declarațiile celor care ne sunt simpatici sau îi apreciem.
- Luarea deciziei în pași mărunți și escaladarea angajamentelor – Privim o decizie ca pe un pas mic în cadrul unui proces și acest mod poate fi perpetuat la o serie de decizii similare. Acest mod este opus procesului de luare a deciziei folosind gândirea bazată pe zero^{††}.

^{††} **Decizii dificile luate mai ușor: Gândirea bazată pe zero**

http://businesscoaching.typepad.com/the_business_coaching_blo/2007/11/difficult-decis.html

Dacă vă aflați în fața unei decizii dificil de luat, se recomandă gândirea bazată pe zero; cu alte cuvinte trebuie să te întrebi singur și să răspunzi la întrebări de genul: „Dacă aș fi cunoscut la momentul inițial ceea ce cunosc acum aș mai fi luat decizia ?”

Gândirea bazată pe zero este o tehnică fantastică de pregătire sau autopregătire care-ți asigură încurajarea de a-ți goli mintea de informațiile corespunzătoare situației curente. Totodată permite o reformulare a problemei analizate sub forma unei situații cu două soluții: alb sau negru, da sau nu. Dacă poți răspunde la întrebare cu da

- Inconsistența – Nu există dorința de a aplica aceleași criterii de luare a deciziei în situații similare.
- Asimetria atribuției – Tindem să atribuim succesul nostru abilităților și talentelor de care dispunem, iar eșecurile le atribuim ghinionului sau unor factori externi. Succesul altora îl atribuim norocului, iar eșecurile lor le atribuim greșelilor pe care le-au comis.
- Îndeplinirea rolului – Ne conformăm așteptărilor pe care le au ceilalți față de cineva aflat pe poziția noastră, privind procesul luării deciziei.
- Subestimarea incertitudinii și iluzia controlului – Tindem să subestimăm viitoarele incertitudini, deoarece tindem să credem că avem mai mult control asupra evenimentelor decât acest control există în realitate. De aceea credem că avem controlul și putem minimiza potențialele probleme ce pot apare în deciziile noastre.
- Generalizări imperfecte – Pentru a simplifica lumea complexă, tindem să grupăm oamenii și lucrurile. Aceste generalizări simplificatoare pot periclita procesul de luare a deciziei.
- Atribuirea unei cauzalități – Tindem să atribuim o cauzalitate unor situații chiar dacă realitatea arată că nu există decât o anumită corelație (legătură nu foarte clară). De exemplu, deoarece păsările zboară în zona ecuatorială când copacii își pierd frunzele, nu înseamnă că migrația păsărilor este cauzată de căderea frunzelor copacilor.

Principii

Principiile etice ale procesului luării deciziei pot diferi considerabil. Printre cele mai comune principii de selecție și metode folosite pot fi amintite:

- Cea mai puternică persoană/grup decide
 - metoda: dictatura sau oligarhia
- toți participă într-o anumită măsură la luarea deciziilor complexe
 - metoda: democrația parlamentară
- toți participă la toate deciziile
 - democrația directă, luarea deciziei în condiții de consens

Există multe nivele de luare a deciziei care prezintă un nivel de participare. Cel mai comun exemplu este cel al instituțiilor în care se iau decizii care-i afectează pe cei pentru care au fost create aceste instituții. În astfel de cazuri înțelegerea nivelului de participare la care este implicat fiecare este crucial în înțelegerea procesului și al dinamicii structurilor de putere.

Control-Etică. Când organizațiile / instituțiile iau decizii este foarte important să știm care este echilibrul dintre parametrii mecanismelor de control și principiile etice care asigură cele mai bune rezultate ale deciziei luate pentru indivizii și pentru comunitățile afectate de deciziile luate. Controalele pot fi

sau nu, atunci vei ști ce să faci în continuare, iar problema se va transforma într-una în care întrebarea este când sau cum.

stabilite prin elemente precum legislație, precedente istorice, resurse disponibile, standarde, politici, proceduri și practici. Elementele etice pot include echitatea, imparțialitatea, transparența, dreptatea socială, alegerea, cea mai puțin restrictivă opțiune, împuternicirea.

Luarea deciziei în afaceri și în management

În general, sistemele de afaceri și de management ar trebui să permită luarea deciziei la cel mai mic nivel posibil.

Există mai multe tipuri de modele și practici specifice luării deciziei, printre care sunt incluse și următoarele:

- Evaluarea punctelor tari, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor (Analiza SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis) referitoare la scopul final și obiectivele dorite.
- Procesul de ierarhizare analitică – procedură pentru situațiile cu scopuri stratificate pe mai multe nivele
- Procese de decizie din partea cumpărătorului - există procese specifice înainte, pe durata și după efectuarea unei cumpărături.
- Sisteme complexe – trebuie identificate comportamentul comun și trăsăturile structurale care apoi pot fi modelate. Modelele create pot ajuta procesul de decizie.
- Finanțarea corporației:
 - Decizii legate de investiții
 - Decizii legate de finanțare
 - Decizii serioase
 - Decizii împărțite
 - Decizii privind managementul capitalului lucrativ
- Analiza cost-beneficiu – procesul prin care se estimează costurile totale, precum și beneficiile totale ale organizației
- Control – etică – un cadru de luare a deciziei care asigură echilibrul între tensiunile contabile și cele mai bune rezultate
- Arbori decizionali
 - Tehnici de evaluare și revedere a programelor
 - Analiză căii critice
 - Analiza lanțului critic
- Analiza câmpului de forță – se analizează forțele care pot să ușureze sau îngreuneze atingerea unui obiectiv
- Analiză comparativă – analiză făcută prin compararea valorilor medii ale criteriilor specifice diferitelor opțiuni. Este o cale care poate asigura compararea informațiilor obiective dar și a celor subiective.
- *Speranță și frică* (sau, uneori, *lăcomie și teamă*) – acestea reprezintă emoții care pot motiva afacerea sau pe jucătorii implicați și care, de obicei, au un rol mai important decât analiza rațională a informațiilor

care stau la baza afacerii, după cum arată unele cercetări în domeniul neuroeconomic

- Programarea liniară – cazul optimizării unor probleme în care funcția obiectiv și constrângerile au un caracter liniar
- Criteriul min-max
- Construirea modelului teoretic al proceselor economice specifice diferitelor variabile și relațiilor dintre ele
- Metoda Monte Carlo – este o clasă de algoritmi care permit simularea sistemelor cu ajutorul calculatorului.
- Analiza morfologică – toate soluțiile posibile sunt analizate ca fiind probleme complexe multi-dimensionale.
- Optimizarea
 - optimizarea constrânsă
- Analiza comparată a perechilor – se analizează opțiunile pereche
- Analiza Pareto – selecția unui număr limitat de sarcini care produc efecte semnificative per total.
- Decizia robustă – se alege cea mai bună opțiune posibilă chiar dacă nu există suficiente informații, incertitudinea este mare, iar evoluția este neclară.
- Satisfacerea – În luarea deciziei, satisfacerea explică tendința de a alege prima opțiune care respectă cerințele impuse sau care pare că respectă cele mai multe dintre cerințele impuse, decât să se compare toate opțiunile și apoi să se aleagă soluția optimă.
- Analiza scenariului – procesul de analizare a posibilelor evenimente care pot apare în viitor
- Șase căciuli care pot gândi – un proces simbolic specific gândirii paralele
- Procesul de planificare strategică – se realizează prin a ține cont de toate aspectele: obiective, analiza SWOT, strategii și programe posibil a fi folosite
- Folosirea tendințelor la modă și imitarea modurilor de acțiune ale unor oameni de afaceri celebrii.

Cine ia decizii și cum poate fi influențat

În contextul actual există multă teorie și multe opinii, de multe ori fără susținere teoretică sau practică, privind modul în care ar trebui luate deciziile. În preajma celui / celor care iau decizii se află multe persoane care pot să-i influențeze, chiar dacă în final decizia nu le aparține. De cele mai multe ori deciziile sunt luate în grup, iar cel care cumpără produsele finale de obicei nu are autoritatea de a schimba ceva.

În continuare vor fi prezentate succint câteva dintre stilurile și metodele abordate în procesul decizional.

Stiluri și metode de luare a deciziei

Teoreticienii consideră că există două stiluri majore de acțiune în procesul de luare a deciziei:^{**} stilul pozițional și stilul combinațional. Cele două stiluri reflectă cele două moduri de abordare a incertitudinii: modul deterministic (stilul combinațional) și nedeterministic (stilul pozițional). În continuare sunt prezentate definițiile date de Katsenelinboigen celor două stiluri.

Stilul combinațional este caracterizat de

- o definiție îngustă și foarte clară a scopului principal, și
- o strategie care conectează poziția inițială a resurselor de care se dispune, de rezultatul final.

Spre exemplu, când definea despre stilul combinațional aplicat în șah, Katsenelinboigen arăta că acest stil permite formularea clară a unor obiective restrânse (capturarea pieselor inamice, de care depinde poziția pieselor tale). Apoi se implementează o strategie care să asigure acest obiectiv (posibile mutări ale pieselor proprii). Ca și regulă, secvența mutărilor nu trebuie să lase mai multe opțiuni oponentului. Găsirea obiectivului combinațional permite jucătorului să se concentreze pe executarea eficientă a pașilor, mutarea pieselor implicate direct în combinația respectivă.

Stilul pozițional se distinge prin

- un scop pozițional, și
- o serie de legături semi-complete între pasul inițial și rezultatul final.

Cu alte cuvinte jucătorul este în principal preocupat de primul lucru și cel mai important, adică elaborarea unei poziții care-i va permite să dezvolte strategia într-un viitor necunoscut. El este interesat de ceea ce este pe tabla de șah și de relațiile dintre piese și apoi de cum să combine aceste informații pentru a dezvolta o poziție pe tablă care să-i fie favorabilă. Combinația nu este scopul final, ci doar îl va ajuta să dezvolte ulterior situația cel va duce către câștigul final.

Stilul pozițional poate fi folosit pentru

- a) crearea unei predispoziții către o dezvoltare viitoare a poziției;
- b) reduce incertitudinea, prin definirea unei direcții de dezvoltare;
- c) absoarbe rezultatele neașteptate care sunt în favoarea uneia dintre părți;
- d) nu permite aspectele negative ale rezultatelor neașteptate.

Stilul pozițional permite jucătorului să dezvolte o poziție până când îi va deveni clară o anumită combinație. Odată ce jocul progresează, și apărarea devine din ce în ce mai sofisticată, stilul combinațional al jocului se reduce, iar stilul pozițional îi ia locul. Asta nu înseamnă că stilul pozițional îl elimină pe cel combinațional, pentru că acesta îi va permite jucătorului să prevadă întregul

^{**} Katsenelinboigen, Aron. The Concept of Indeterminism and Its Applications: Economics, Social Systems, Ethics, Artificial Intelligence, and Aesthetics Praeger: Westport, Connecticut, 1997, p.6)

program de acțiune, în avans. Stilul pozițional mai degrabă pregătește transformarea într-o combinație atunci când mai târziu acest lucru este posibil. §§

Software-ul în sprijinul procesului luării deciziei

Calculatorul este parte integrantă a vieții noastre. Nu se putea ca el să nu fie posibil a fi folosit și în sprijinul luării deciziilor. Programele pentru calculatoare (software) pot fi necesare, dar, sunt și situații, precum în cazul roboților autonomi, când este vitală existența unor programe pe calculator care să le permită acestora luarea unor decizii, specifice diferitelor activități pe care acești roboți trebuie să le execute.

Datorită numeroaselor considerații implicater în diferite decizii, au fost dezvoltate mai multe sisteme bazate pe calculator și care pot ajuta procesul de decizie. Calculatorul poate reduce riscurile în general specific umane. De asemenea ele sunt destinate nu luării propriu-zise a deciziei, ci oferirii unor informații în plus care să ușureze luarea deciziei.

Concluzii

Procesul luării deciziei este complex și, de cele mai multe ori, implică o mare cantitate de incertitudine și riscuri. Indiferent de domeniul implicat, decizia poate fi individuală sau colectivă și poate beneficia de sprijin din partea sistemelor de calcul.

În domeniul militar deciziile sunt foarte importante și, uneori, de ele depind vieți omenești. Managementul resurselor specifice domeniului militar este deosebit de complex, iar deciziile de obicei sunt individuale, dar pe baza unei fundamentări judicioase. În aceste condiții suportul din partea echipelor de experți este esențial. Acestea trebuie să studieze problemele și să ofere soluții posibile, dintre care elementul de decizie trebuie aleagă pe cea mai concludentă.

Există diferite stiluri și metode de luare a deciziei. Lucrarea de față nu face altceva decât să prezinte succint anumite aspecte ale procesului luării deciziei, și mai ales să scoată în evidență că procesul este, de obicei complicat și poate fi supus erorilor.

În anumite situații calculatorul poate ajuta în înțelegerea mai bună a problemei, în determinarea unor soluții posibile, dar până la urmă omul este cel care va lua decizia întotdeauna.

Având în vedere cele prezentate, susțin că pregătirea celor care iau decizii în teoria deciziei este foarte importantă și ea trebuie făcută înainte de a ajunge să ia decizii de care pot depinde viețile unor oameni.

§§ Selected Topics in Indeterministic Systems Intersystems Publications: California, 1989, p. 21

Bibliografie

1. Clemen, T. Robert (1996) *Making hard decisions, An introduction to decision analysis*, second edition, Duxbury Press;
2. Hammond John S., Keeney, Ralph L., Raiffa, Howard (1999), *Smart choices, A practical guide to making better decisions*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts;
3. Quade, Eduard S., 1989, *Analysis for public decisions, third edition*, Prentice-Hall, U.S.A.;
4. Isabel Briggs Myers Myers, I. (1962) *Introduction to Type: A description of the theory and applications of the Myers-Briggs type indicator*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto Ca., 1962;
5. Martinsons, Maris G., Comparing the Decision Styles of American, Chinese and Japanese Business Leaders. *Best Paper Proceedings of Academy of Management Meetings*, Washington, DC, August 2001;
6. Difficult Decisions Made Easier: Zero Based Thinking
http://businesscoaching.typepad.com/the_business_coaching_blo/2007/11/difficult-decis.html;
7. Katsenelinboigen, Aron. *The Concept of Indeterminism and Its Applications: Economics, Social Systems, Ethics, Artificial Intelligence, and Aesthetics* Praeger: Westport, Connecticut, 1997, pag. 6;
8. *Selected Topics in Indeterministic Systems* Intersystems Publications: California, 1989, pag. 21;
9. V. Ulea, *The Concept of Dramatic Genre and The Comedy of A New Type*. Chess, Literature, and Film. Southern Illinois University Press, 2002, pag. 17-18.