

## Considerații privind utilizarea Comenzii Misiunii la nivel tactic

### *Considerations regarding the use of mission command at the tactical level*

**Cmd.prof.univ.Dr.ing. Lucian Valeriu SCIPANOV\***  
**Cpt. Vlad-Alexandru ORHEAN\*\***

\*Departamentul Forțe Navale, Facultatea de Comandă și Stat Major,  
Universitatea Națională de Apărare „Carol I”

e-mail: [shcipio@yahoo.com](mailto:shcipio@yahoo.com)

\*\*Centrul 110 Comunicații și Informatică, Statul Major al Forțelor Navale Române  
e-mail: [alexandru.orhean@navy.ro](mailto:alexandru.orhean@navy.ro)

#### Abstract

Comanda misiunii (Mission Command) este o componentă specifică sistemului de comandă și control al structurilor militare la toate palierele de manifestare a conducerii. Implementarea conceptului oferă posibilitatea comandanților de a încuraja subordonații în luarea deciziilor rapide și eficiente, iar subordonaților le oferă posibilitatea de a-și manifesta inițiativa și libertatea de decizie în limitele intenției comandantului superior.

În cadrul acestui articol, se va realiza o introspecție doctrinar-comparativă, cu scopul de a facilita identificarea unor avantaje și dezavantaje ale folosirii conceptului Comanda Misiunii în procesul de planificare, conducere și evaluare a operațiilor la nivel tactic. În procesul cercetării, se pleacă de la premisa că adaptarea actului de comandă și control la particularitățile operației are ca finalitate maximizarea efectului acțiunii.

Luând în considerare cele menționate și fără a ne limita la principiile conducerii, putem spune că acest concept, care utilizează principii ale artei militare și ale artei operative, va deveni un instrument la îndemâna viitoarelor generații de lideri militari pentru a facilita o conducere a forțelor cu eficiență și eficacitate, pe baza unor fundamente doctrinare, în limitele unor riscuri acceptabile.

*Mission Command is a specific component of the command and control system of military structures at all levels of leadership. Implementing the concept allows the commanders to encourage their subordinates to make quick and effective decisions. It also allows them to show their initiative and freedom of decision within the limits of the intention of the superior commander.*

*In this article, a doctrinal-comparative introspection will be carried out to facilitate the identification of some advantages and disadvantages of using the Mission Command concept in the process of planning, leading, and evaluating operations at the tactical level. The research is based on the assumption that adapting the act of command and control to the particularities of the operation aims to maximize the effect of the action. Taking into account the aforementioned and not limiting ourselves to the principles of leadership, we can assert that this concept, which uses principles of military art and operational art, will become a tool at the disposal of future generations of military leaders to facilitate leading of forces with efficiency and effectiveness based on doctrinal foundations, within the limits of acceptable risks.*

#### Cuvinte-cheie:

comanda misiunii; conducere; comandă și control; inițiativă.

#### Keywords:

*mission command; leading; command and control; initiative.*

#### Info articol

Primit: 24 iulie 2024; Evaluat: 20 august 2024; Acceptat: 29 septembrie 2024; Disponibil online: 15 octombrie 2024

Citare: Scipanov, L.V. și V.A.Orhean 2024. „Considerații privind utilizarea Comenzii Misiunii la nivel tactic.”  
*Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”*, 13(3): 84-96. <https://doi.org/10.53477/2065-8281-24-24>

În cadrul acestui demers, se va realiza o introspecție doctrinar-comparativă cu scopul a surprinde esența conceptului Comanda Misiunii (Mission Command), facilitând identificarea unor avantaje și dezavantaje ale utilizării conceptului în procesul de planificare, conducere și evaluare a operațiilor. Comanda misiunii este o componentă specifică sistemului de comandă și control al structurilor militare la toate palierele de manifestare a conducerii. Filosofia conceptului este de a promova libertatea de decizie și acțiune în aplicarea adecvată a principiilor artei militare la orice nivel de manifestare a principiilor conducerii, la nivel strategic, operativ sau tactic.

În cadrul cercetării, se pleacă de la premisa că adaptarea actului de comandă și control la particularitățile operației are ca finalitate maximizarea efectului acțiunii. În aceste condiții, adoptarea conceptului oferă posibilitatea comandanților de nivel superior de a încuraja subordonații în luarea deciziilor rapide și eficiente, iar comandanților de nivel inferior le oferă posibilitatea de a-și manifesta inițiativa și libertatea de decizie în limitele intenției declarate a comandantului eșalonului superior.

Aplicarea de sus în jos a conceptului va necesita o adaptare doctrinară, în sensul acceptării locului și rolului acestuia în actul de comandă, printr-o înțelegere a avantajelor aplicării acestui concept, simultan cu minimalizarea și asumarea riscurilor. La nivel de execuție, aplicarea conceptului va reprezenta îndeplinirea sarcinilor primite, pentru a produce efecte cuantificabile la nivelul superior al conducerii.

Se prefigurează faptul că manifestarea conducerii, în contextul comenzii misiunii, se realizează sub auspiciile încrederii prin promovarea unui leadership acțional creativ și intuitiv.

Pentru a realiza scopul acestui demers, se vor aborda particularitățile aplicării și utilizării conceptului *Comanda Misiunii* printr-un studiu comparativ cu alte abordări doctrinare privind comanda și controlul. Rezultatul va oferi posibilitatea identificării unor avantaje cu privire la utilizarea conceptului, cu precădere la nivel tactic.

Pentru rezolvarea ecuației cercetării, în continuare vor fi prezentate unele dintre particularitățile conceptului, așa cum a fost el surprins de strategii și strategiști ai vremurilor, de la utilizarea incipientă la apariția conceptuală și evoluția doctrinară.

Ca urmare a identificării stadiului cunoașterii, se va urmări identificarea avantajelor utilizării conceptului Comanda Misiunii în procesul de planificare, cu implicații în procesul de conducere a forțelor, printr-o minimalizare a dezavantajelor. Aceste dezavantaje, odată identificate, vor permite previzionarea unor riscuri care pot apărea în cadrul procesului de planificare, conducere și evaluare a operațiilor de nivel tactic.

## Apariția, evoluția și filosofia conceptului Comanda Misiunii – Mission Command

---

<sup>1</sup> Preocupare a  
Feldmareșalului  
Helmuth von Moltke  
Sr. (1800-1891) – Șeful  
Statului Major General  
al armatei prusace,  
strateg și strategist, a  
creat metode moderne  
de conducere a  
armatelor pe câmpul  
de luptă, n.a.

*Comanda Misiunii* este un concept care își are originea doctrinară la începutul secolului al XIX<sup>1</sup>-lea, intrând în atenția specialiștilor militari în special în perioada postbelică, astăzi fiind cunoscut sub denumirea în limba engleză: *Mission Command* (NATO 2022). Comanda Misiunii este definită de particularitățile conducerii prin care aceasta folosește anumite repere de planificare, furnizate de eșalonul superior. În acest sens, pentru o înțelegere prealabilă a conceptului, în bibliografia aliată de specialitate se precizează: „un comandant își exercită comanda și controlul pentru desfășurarea de operații multidomeniu folosind ordinele centrate pe misiune, definite prin intenția comandantului eșalonului superior, prin împuternicirea forțelor avute la dispoziție pe baza inițiativei și adaptabilității acestora” („Mission command is the exercise of authority and direction by the commander using mission orders to enable disciplined initiative within the commander’s intent to empower agile and adaptive leaders in the conduct of full spectrum operations”) (Ancker 2013, 51).

Plecând de la teoria lansată în cartea *Arta Războiului* (Tzu 2012, 49), în care se precizează faptul că, în acțiunile militare, condițiile nu pot fi predefinite, că acestea nu au o ciclicitate și faptul că inadaptabilitatea la condițiile schimbătoare poate conduce la un impas în desfășurarea acțiunilor militare, putem sublinia că Sun Tzu a surprins principiul flexibilității prin prisma dinamicii acțiunii și capacității de orientare a comandantului decident. Acesta sublinia: „o armată, pentru a dobândi victoria, își adaptează acțiunea sa la situația inamicului” (Tzu 2012, 49). Vom observa că flexibilitatea este chiar o caracteristică dominantă a actualului concept *comanda misiunii*.

Feldmareșalul Helmuth von Moltke Sr. (1800-1891) a atins esența actualului concept, susținând faptul că „este crucial ca un subordonat să înțeleagă scopul operației sau starea finală dorită, și să lucreze pentru îndeplinirea acestora chiar dacă asta înseamnă să acționeze împotriva ordinelor directe. Pentru atingerea stării finale dorite sau a unor puncte decisive este necesară doar instruirea subordonaților despre intenția comandantului superior” (Gunther 2012, 8). Astfel, von Moltke a promovat, prin demersul său, spiritul de inițiativă al comandanților inferiori și le-a sugerat acestora să ia cele mai bune și rapide decizii pentru îndeplinirea ordinelor comandantului superior.

Ulterior, generalul Otto von Moser, în manualul *Instruirea și conducerea batalionului, regimentului și brigăzii. Gânduri și sugestii*, preciza că „este mai importantă cooperarea dintre comandanții de la același nivel decât necesitatea transmiterii unor ordine detaliate și obligatorii de la eșalon” (Otto 1914).

Cu alte cuvinte, și acesta promovează libertatea de acțiune a comandanților de nivel inferior în raport și de evoluția acțiunilor comandanților colaboratori. La baza dezvoltării conceptului comanda misiunii, se află esența conceptelor *Auftragstaktik* (Cojocaru 2024 apud Gunther 2012) și *Blitzkrieg* (Frieser 2010), care pot fi considerate precursorii filosofiei comenzii centralizate și execuției descentralizate. În cazul celor două concepte, se poate menționa o inadvertență timpurie a aplicării principiilor prin implicarea politicului în conducerea centralizată a forțelor armate, prin limitarea libertății de mișcare a comandanților de nivel inferior.

Colonelul Trevor Nevitt Dupuy<sup>2</sup>, referitor la inadvertențe acționale și decizionale, precum pierderea timpului, prin inacțiune sau evitare, menționează faptul că „o situație favorabilă nu va fi exploatată dacă comandantul așteaptă ordinele de la eșalonul superior. Comandantul superior în funcție, dar și cel cu gradul militar cel mai mic trebuie să fie conștienți că inacțiunea și evitarea sunt cei mai aprigi inamici în comparație cu o decizie slab inspirată.” (Dupuy 1977, 116).

Începând cu anul 1976, armata Statelor Unite ale Americii introduce, pentru prima dată, elemente caracteristice conceptului Comanda Misiunii în Doctrina pentru Operații a forțelor terestre (FM 100-5 Operations), fără a denumi în mod expres acest concept. În document, se face referire la principii de conducere, precum orientarea, targetingul, concentrarea efortului, rapiditatea, intensitatea, flexibilitatea, încrederea în inițiativa comandanților de nivel inferior, la obiectivele clar definite, la acțiunile din în spatele frontului etc.

În anul 2010, odată cu publicarea în *AJP 01(D) Allied Joint Doctrine*, se definește conceptul modern *Mission Command*, fiind descris modul prin care „se asigură libertatea de acțiune necesară subordonaților să acționeze eficient atunci când apar situații neprevăzute sau când se pot exploata diverse oportunități” (NSA 2010, 6-3). În versiunile ulterioare, se aduc amendamente conceptului, însă esența acestuia nu se modifică substanțial.

În anul 2012, *Army Doctrine Publication*, promovând conceptul *Mission Command*, stipula: „acest concept este bazat pe încredere, înțelegere reciprocă și intenție. Comandanții trebuie să înțeleagă că în momente critice trebuie luate intempestiv anumite decizii, astfel ei sunt nevoiți să se concentreze asupra obiectivelor operației și nu asupra operației. Totodată, comandanții trebuie să asigure personalului din subordine intenția sa, scopul operației, obiectivele importante, starea finală dorită, dar și resursele avute la dispoziție. Mai apoi, personalul din subordine trebuie să dovedească spirit de inițiativă pentru a răspunde la problemele neprevăzute și totodată să își asume responsabilitatea, să acționeze prudent cu resursele avute la dispoziție în intenția comandantului.” (Headquarters Department of the Army 2012, 1-12). Cu alte cuvinte,

<sup>2</sup> Trevor Nevitt Dupuy, (1916 - 1995) teoretician și istoric militar, autor a peste 20 de tratate de specialitate militară, ofițer de artilerie – promoție 1938 al Academiei Militare West Point, US – și specialist militar pe linie de dezvoltare profesională, a fost profesor în cadrul Universității Harvard, n.a.

decizia la nivelul comenzii este susținută prin definirea unor elemente de artă operativă, precum: intenția, scopul, sarcinile, starea finală etc., dar prin prisma manifestării inițiativei, gândirii critice etc.

ADP 6-0 -Mission Command ([Headquarters Department of the Army 2012](#)) prezintă șase principii ale conceptului *Comanda Misiunii*, care ar genera următoarele acțiuni:

- *manifestarea competenței decizionale și acționale;*
- *modelarea de echipe bazate pe încredere reciprocă;*
- *înțelegerea reciprocă;*
- *prevederea unei intenții clare a comandantului;*
- *exercitarea unei inițiative disciplinate;*
- *utilizarea ordinelor de misiune;*
- *acceptarea unor riscuri cu prudență* ([Headquarters Department of the Army 2012, 1-6](#)).

Traducerea și interpretarea după ADP 6-0 -Mission Command este:

- *”competence*
- *mutual trust*
- *shared understanding*
- *commander’s intent*
- *mission orders*
- *disciplined initiative*
- *risk acceptance”* ([Headquarters Department of the Army 2012, 1-6](#))

În *AJP 01(F) Allied Joint Doctrine* ([NSO 2022, 84](#)), referitor la caracteristica conceptului *Comanda Misiunii*, se precizează că acesta este principala filosofie de comandă, care se bazează pe un leadership bine definit.

Se poate afirma că sinergia principiilor și caracteristicilor conceptului face ca acest tip de conducere să fie un instrument la mâna comandanților de toate nivelurile, de a minimaliza riscurile planificării și conducerii prin decizii și acțiuni, optimizate de către filtrele prin care procesul are loc.<sup>3</sup> ([Nistorescu 2021, 205](#))

<sup>3</sup> „Comandamentul misiunii permite abordarea manevrieră, iar dimensiunile lor sinergice oferă comandanților un instrument versatil pentru gestionarea conflictelor viitoare; toate împreună facilitează operațiunea menită să lovească centrul de greutate al inamicului și vulnerabilitățile sale.”

Mai mult de atât, comanda misiunii este un multiplicator de putere de luptă, la nivel operativ, și multiplicator de forță, la nivel tactic, dacă este corect utilizat, adică riscurile sunt minimalizate sau eliminate. ”Mission command could be a force multiplier on the battlefield if is used properly; particular operating environments, unavoidable force commanders to adopt a command style based on decentralized execution” ([Nistorescu 2021, 205](#))

În concluzie, se poate vorbi de un concept de comandă și control care s-a dezvoltat ca urmare a evoluției artei operative, odată cu adaptarea principiilor luptei armate la evoluția artei militare. Comanda misiunii a devenit o filosofie de conducere a forțelor, care întrunește creativitatea, inițiativa, libertatea de decizie, adaptabilitatea, încredere reciprocă, elemente care sunt definite în

doctrina leadershipului modern, în conjunctură cu principiile luptei armate și cu legile generale ale războiului.

### **Considerații privind particularitățile tactice ale conceptului Comanda Misiunii – Mission Command**

Ca urmare a principalelor caracteristici ale conceptului, identificate în capitolul anterior, acestea se pot particulariza, pentru nivelul tactic al manifestării acestora, prin aplicarea conceptului Comanda Misiunii de către comandanții de nivel inferior, pe timpul conducerii acțiunilor militare. Chiar dacă flexibilitatea și responsabilitatea sunt cele mai la îndemână caracteristici ale actului de conducere al comandanților tactici, pentru a răspunde rapid la schimbările condițiilor de luptă și pentru a obține efecte la nivel operativ maxime, ca urmare a îndeplinirii sarcinilor specifice, spectrul caracteristicilor dominante ale conceptului Comanda Misiunii la nivel tactic este mult mai larg.

În opinia noastră, paleta caracteristicilor principale sunt: delegarea autorității și responsabilității, inițiativa și autonomia, flexibilitatea și adaptabilitatea, comunicarea eficientă, încrederea și colaborarea, centralizarea scopului, descentralizarea mijloacelor, respectiv evaluarea și învățarea continuă. În conformitate cu filosofia pe care o însumează conceptul Comanda Misiunii, în continuare se va realiza o prezentare sumară a unor caracteristici dominante la nivel tactic.

Delegarea autorității și responsabilității acordă comandanților din teren autoritatea și responsabilitatea de a lua decizii în timpul desfășurării acțiunilor militare la nivel tactic. Această delegare permite liderilor să coordoneze efectivele eficient, să reacționeze rapid la schimbările din teren și să se adapteze la situații neașteptate.

Inițiativa și autonomia – prin această caracteristică liderii de pe teren sunt încurajați să își manifeste inițiativa și creativitatea și să acționeze autonom în atingerea obiectivelor misiunii prin îndeplinirea punctuală a unor sarcini specifice într-o ordine care să răspundă intenției comandantului superior. Ei trebuie să fie capabili să găsească soluții inventive și să se adapteze la circumstanțele instabile pentru a atinge succesul operației, fără a mai fi nevoie de o aprobare constantă din partea comandamentului superior.

O comunicare cu adevărat eficientă și transparentă, în limbaj comun acceptat, între toate nivelurile de comandă, este esențială pentru implementarea cu succes a conceptului Comanda Misiunii la nivel tactic. Clarificarea obiectivelor, orientări adecvate situației, indicații specifice și informații la timp reprezintă elementele particulare comunicării dintre comandanți.

Încrederea și colaborarea se bazează pe încrederea reciprocă între comandanți și personalul din subordine, fiind importantă pentru motivarea și sprijinul moral al acestora pe timpul desfășurării acțiunilor militare. Comandanții de la nivel tactic

trebuie să aibă încredere în abilitățile și gândirea subordonaților lor, iar subordonații trebuie să aibă încredere că sunt susținuți și sprijiniți necondiționat de către comandanții lor.

Centralizarea scopului se referă la acele aspecte privind reformularea structurată a misiunii și identificarea obiectivelor generale și a sarcinilor specifice, aferente acestora. Dacă misiunea și obiectivele generale sunt stabilite de comandamentul superior, sarcinile specifice sunt stabilite de comandantul subordonat. Astfel, esența conceptului Comanda Misiunii lasă libertatea comandantului de a alege modul în care pot fi atinse aceste obiective. În acest caz, se mai poate folosi un instrument specific actului de comandă centralizat, descentralizarea execuției, astfel că o nouă caracteristică a conceptului Comanda Misiunii definește conceptul: descentralizarea mijloacelor. În acest sens, se lasă la latitudinea comandantului de nivel tactic să stabilească mijloacele cu care acționează pentru îndeplinirea misiunii, ordinea utilizării lor, locul și rolul în cadrul structurii acționale, rezerva de mijloace etc.

Evaluarea și învățarea continuă reprezintă preocuparea comandanților de a asigura cadrul formal de manifestare a cunoașterii, evaluarea fiind exprimată prin proceduri, iar învățarea, prin formarea continuă și valorificarea lecțiilor identificate și învățate din acțiuni anterioare similare.

Prin aceste caracteristici, conceptul Comanda Misiunii la nivel tactic sprijină comandanții să aibă o abordare eficientă și o acțiune eficace. Astfel, comanda misiunii la nivel tactic încurajează comandanții la flexibilitate, inițiativă, autonomie și decizii informate în fața dinamicii acțiunilor militare din teren, cu scopul de a atinge sarcinile tactice și obiectivele misiunii stabilite. Pentru aceasta, comandanții superiori trebuie să se asigure că planurile sunt flexibile și adaptabile schimbărilor de mediu și dinamicii acțiunilor de luptă.

## Diferențieri conceptuale ale tipologiilor de conducere

Având în vedere particularitățile prezentate privind Comanda Misiunii, în continuare se va realiza o analiză comparativă între două stiluri de conducere pe care le considerăm relevante datorită particularităților dominante. Din paleta largă de tipologii specifice conducerii și stilurilor de leadership în conducere, am ales pentru comparație: *Comanda Directă (Direct Command)* și *Comanda bazată pe control (Directive control)*. Au fost alese aceste tipologii, pentru că, în opinia noastră, înglobează o paletă largă de caracteristici, unele similare, altele diferite, astfel că, pentru identificarea celor mai relevante caracteristici ale comenzii misiunii, analiza prin comparație va sprijini demersul.

Pentru această analiză, se vor utiliza criteriile de diferențiere, precum: implicarea comandantului superior, ierarhia, leadershipul, implicarea comandanților tactici, contribuția forțelor, tipologia comenzii și controlului. În urma acestei analize, se vor

putea evidenția avantajele și dezavantajele utilizării conceptului comanda misiunii în cadrul actului de conducere, particularizat pentru nivelul tactic. Rezultatul cercetării va fi materializat prin identificarea unor riscuri privind utilizarea comenzii misiunii în acțiuni militare de la nivel tactic, pentru care se vor identifica soluții de minimalizare a acestora prin modalități adaptate, de manifestare a actului de conducere.

În stilul de comandă autoritar, *Comanda Directă (Direct Command)* corespunzător conceptului *Leadership autoritar (Moștoflei și Duțu 2007)*, comandantul precizează direct sarcinile, obiectivele și modul de executare a misiunii. Comandantul spune *ce să faci, cum să faci, cu ce să faci*. În acest caz, subordonații sunt mai puțin implicați în procesul de luare a deciziilor și au rolul de a executa întocmai ordinele primite. Rigiditatea stilului de comandă impune intoleranță la indisciplină, devierile nu sunt tolerate, fiind sancționate. Caracteristica principală generează un profil rigid al structurii organizaționale. Aceste trăsături vor face obiectul analizei comparative.

În contrast cu *Comanda Directă*, *Comanda Misiunii* încurajează delegarea autorității și responsabilității la nivelurile inferioare ale comenzii. Comandanții structurilor luptătoare, de nivel tactic, au mai multă libertate în luarea deciziilor și în planificarea modului de îndeplinire a misiunii, rămânând în limitele stabilite de intenția comandantului. Acest stil se bazează pe încredere în competența comandantului și în judecata subordonaților pentru atingerea obiectivelor, promovând astfel inițiativa și inovația în cadrul actului de comandă și execuție.

*Comanda bazată pe directive/Comanda bazată pe control (Directive command/Directive control)* (Mallick 2020) implică o monitorizare și un control strict asupra activităților executate de personalul subordonat. Conceptul reflectă aceleași principii specifice conceptului german *Auftragstaktik* (Widder 2002, 5). „Termenul de comandă bazată pe control provine din termenul german «auftragstaktik» (în traducere, tactici de misiune), fiind precursorul conceptului de comanda misiunii.” (INSYNC 2021) Însă, în cazul Comenzii Bazate pe Control (Directive control), comandantul își exprimă intenția și oferă direcții cu privire la obiectivele care trebuie atinse. Comandantul spune *ce să faci*, spune *cum să faci* și nu spune *cu ce să faci*. Comandantul tactic are, în acest caz, unele „libertăți și constrângeri” (INSYNC 2021) care, chiar dacă îi oferă autoritatea de a acționa în spiritul îndeplinirii obiectivelor, trebuie să urmărească strict sarcinile specifice în parametri limitativi.<sup>4</sup> (INSYNC 2021) Acesta controlează detaliile acțiunii și ia decizii în mod centralizat. Deciziile ulterioare se bazează pe rapoartele din teren și pe informațiile actualizate permanent, primite de la comandanții subordonați și din teren. În acest caz, deciziile urmăresc planurile, sunt bazate pe proceduri de planificare, dezavantajul fiind că există puține variante de acțiune, și adaptarea la anumite circumstanțe sau evenimente neașteptate poate afecta

<sup>4</sup> „Liderul își exprimă intenția și le oferă adeptilor îndrumări cu privire la obiectivele care trebuie atinse, urmând să-i împuternicească pentru a obține rezultatul necesar în parametrii unui set de «libertăți și constrângeri»”.



rezultatul așteptat. Similar stilului anterior, și aceste caracteristici vor face obiectul analizei comparative.

Comparat cu stilul *Comanda Bazată pe Control*, în *Comanda Misiunii* accentul se pune mai degrabă pe scopurile și intențiile generale ale misiunii decât pe controlul strict asupra detaliilor de planificare. Comandantul tactic are o mai mare autonomie de decizie și de acțiune. Se încurajează utilizarea inițiativei și a gândirii critice în planificarea și executarea misiunilor. Comandantul superior exercită o funcție de coordonare și susținere.

Având în vedere principalele caracteristici ale celor două stiluri de conducere, comandă și control, în Tabelul nr. 1 este prezentată o structurare care surprinde diferențele dintre cele trei stiluri: Comanda misiunii, Comanda Directă (Direct Command) și Comanda bazată pe control (Directive control), din care se pot deduce avantajele și dezavantajele utilizării comenzii misiunii la nivel tactic.

TABEL NR. 1

Tabel de analiză comparativă (concepția autorilor)

Criteria de comparare	Comanda Misiunii	Comanda Directă (Direct Command)	Comanda bazată pe control (Directive control)
IMPLICAREA COMANDANTULUI SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonează</li> <li>• Sprijină</li> <li>• Susține</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduce direct</li> <li>• Impune sarcini</li> <li>• Impune obiective</li> <li>• Urmărește direct modul de executare a misiunii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorizează</li> <li>• Controlează</li> <li>• Intervine</li> <li>• Urmărește efectele</li> </ul>
IERARHIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pe verticală: coordonativă</li> <li>• Pe orizontală: colaborativă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pe verticală: sarcini directe</li> <li>• Pe orizontală: sincronizată</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pe verticală: ordine directe</li> <li>• Pe orizontală: colaborativă</li> </ul>
IMPLICAREA COMANDANȚILOR TACTICI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• autonomie decizională și acțională</li> <li>• libertate în planificare</li> <li>• libertate de decizie</li> <li>• libertate acțională</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lipsa autonomiei decizionale și acționale</li> <li>• mai puțin implicat în procesul de luare a deciziilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• înaintează rapoarte</li> <li>• actualizează informațiile</li> <li>• primește noi sarcini</li> </ul>
CONTRIBUȚIA FORȚELOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• concentrare pe intenția comandantului</li> <li>• îndeplinirea sarcinilor</li> <li>• îndeplinirea obiectivelor</li> <li>• producerea de efecte așteptate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• executarea întocmai a ordinelor primite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• îndeplinirea sarcinilor</li> <li>• urmăresc evoluția acțiunilor și raportează modificările</li> </ul>
LEADERSHIP	Delegativ (laissez-faire <sup>5</sup> )	Rigid – autoritar	Birocratic
TIPOLOGIA COMENZII ȘI CONTROLULUI	Descentralizată	Centralizată	Semicentralizată
GÂNDIRE CRITICĂ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spune <i>cine face</i></li> <li>• spune <i>ce să faci</i></li> <li>• nu spune <i>cum să faci</i></li> <li>• nu spune <i>cu ce să faci</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spune <i>cine face</i></li> <li>• Spune <i>ce să faci</i></li> <li>• Spune <i>cum să faci</i></li> <li>• Spune <i>cu ce să faci</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spune <i>cine face</i></li> <li>• spune <i>ce să faci</i></li> <li>• spune <i>cum să faci</i></li> <li>• nu spune <i>cu ce să faci</i></li> </ul>

<sup>5</sup> Noțiune introdusă de către Kurt Lewin (1891-1947), psiholog și cercetător germano-american, considerat fondatorul psihologiei sociale, n.a.

Având în vedere caracteristicile obținute, putem spune că filosofia conceptului Comanda misiunii se diferențiază de alte stiluri de comandă prin promovarea autonomiei și inițiativei la nivelurile inferioare ale ierarhiei, implicând subordonații în procesul de planificare, de luare a deciziilor și de autoevaluare a acțiunii. Acest stil de comandă și control este conceput pentru a promova flexibilitatea, gândirea critică, adaptabilitatea și inovația, însumând astfel caracteristici dominante optime unui act decizional eficient cu efecte eficace.

Având în vedere rezultatele obținute în ceea ce privește caracteristicile dominante ale conceptului Comanda misiunii, ca urmare a analizei realizate și a interpretărilor acestor dominante, se pot extrage avantajele și dezavantajele utilizării conceptului pe timpul actului de conducere, comandă și control la nivel tactic.

În continuare, se propune identificarea unor posibile riscuri în îndeplinirea misiunii, utilizând acest stil de conducere. Principalele riscuri care ar putea influența rezultatul aplicării comenzii misiunii ar putea fi: biasul; decizia eronată; lipsa coeziunii, nesincronizarea, necoordonarea, dezinformarea, interpretarea eronată a informațiilor, ezitarea sau întârzierea în luarea deciziilor, neimplicarea, inacțiunea etc.

*Biasul*, ca eroare sistematică ce poate să apară pe timpul luării deciziei și acțiunii unui comandant, în domeniul artei militare poate fi teoretică sau acțională. Astfel că, dacă cele teoretice sunt bazate pe cunoaștere și pot fi ușor minimalizate, cele acționale depind de experiențele personale ale comandanților. De aceea este nevoie de atenție decizională, de validarea deciziei și prin alte metode cunoscute, mai puțin intuitive, de o consiliere adecvată din partea statului major.

*Decizia eronată* – delegarea autorității la nivelurile inferioare ale conducerii poate duce la luarea unei decizii incorecte sau inadecvate. Comandantul tactic și unitatea sa trebuie să fie bine instruiți și să aibă o înțelegere clară a obiectivelor generale pentru a evita decizii care să ducă la eșecul misiunii. Accesul la informații, la resurse și capacități favorizează evaluarea optimă a opțiunilor de răspuns și luarea unei decizii corecte și la timp.

*Lipsa coeziunii* reprezintă un risc foarte important, deoarece manifestarea acestuia poate genera o serie de alte riscuri, *nesincronizarea* și *necoordonarea*. Lipsa coeziunii poate fi generată de o autonomie prea mare la nivelurile inferioare ale conducerii. Lipsa de coeziune poate fi minimalizată printr-o coordonare adecvată a acțiunilor și o sincronizare eficientă a acțiunilor la nivel tactic. Astfel, riscuri, precum nesincronizarea și necoordonarea, pot fi de asemenea reduse la minimum, dacă sunt compensate de o planificare judicioasă, o înțelegere a misiunii comune și o contribuție eficientă la îndeplinirea obiectivelor de nivel superior.

Comunicarea dintre diferitele niveluri de comandă și control este esențială pentru succesul misiunii. Riscul de *dezinformare* și *interpretarea greșită a informațiilor* crește riscul de neîndeplinire a intențiilor comandantului de nivel superior, ceea ce poate duce la decizii incorecte sau la neînțelegeri în timpul implementării planului. Este

esențial să existe canale de comunicare clare și eficiente pentru a asigura transmiterea corectă a informațiilor și valorificarea la timp a acestora.

Ezitatea și *întârzierea în luarea deciziilor* sunt riscuri cognitive, cu efecte la nivel acțional. Din cauza naturii descentralizate a comenzii misiunii, există posibilitatea ca unele decizii să fie luate mai lent decât într-o comandă centralizată. Aceste întârzieri pot afecta adaptabilitatea acțională la schimbările de curs ale inamicului sau la situații neașteptate din teatrul de acțiune.

*Neimplicarea și inacțiunea* reprezintă mai mult decât riscuri, pentru că acestea sunt rezultate ale nemanifestării unei decizii sau ale lipsei de acțiune și decizie, în contrasens cu filosofia conceptului Comanda Misiunii. Ele devin riscuri morale care țin de profilul și educația comandantului de nivel tactic.

Se poate afirma că riscurile identificate reprezintă efecte ale vulnerabilităților stilurilor de comandă și pot slăbi eficacitatea acțiunilor. De aceea, pentru optimizarea unui model de comandă a misiunii, aplicabil în orice situație, în continuare se va avea în vedere identificarea unor soluții de minimizare a riscului în acest stil de comandă și control.

O măsură de minimalizare a acestor riscuri este creșterea încrederii reciproce prin cunoașterea și recunoașterea virtuților comandanților, prin antrenamente în condiții asemănătoare celor din teren, prin asumarea responsabilității, cunoașterea unor metode de gestionare a riscurilor etc.

Comanda misiunii necesită o cultură a încrederii între comandanți și subordonați. Astfel, pentru a atinge această stare, este nevoie de timp și antrenament în vederea dezvoltării încrederii reciproce și pentru a fi siguri că subordonații sunt pregătiți să ia decizii în condiții de incertitudine.

Aplicarea conceptului la nivel tactic poate determina creșterea moralului, adoptarea unei abordări echilibrate care să încurajeze inițiativa și inovația la nivelurile inferioare ale conducerii, fără a compromite coeziunea forțelor și voința de a lupta. Pentru a maximiza efortul, este necesară o gestionare atentă a provocărilor și minimalizarea vulnerabilităților generate de riscurile identificate.

În urma celor enumerate anterior, putem spune că eficacitatea conceptului Comanda Misiunii poate aduce beneficii semnificative în acțiunile militare, îmbunătățind flexibilitatea, adaptabilitatea și eficacitatea forțelor luptătoare.

Complementar, dezvoltarea personală este un mod adecvat de formare a liderilor militari în situații de incertitudine, în acest caz și riscul de a greși fiind minim. *„formarea continuă a personalului militar, în general, și a celui investit cu responsabilitatea de a conduce, în special”* (Chiorcea și Cioranu 2021, 163) Astfel, putem susține faptul că o pregătire adecvată a personalului, comandanți și subordonați, poate contribui la minimizarea riscurilor și la maximizarea beneficiilor acestui stil de comandă.

## Concluzii și propuneri

Conceptul Comanda misiunii se adresează comandanților militari de la orice nivel, care sunt responsabili de planificarea și conducerea acțiunilor militare, în special celor din grupul de execuție, în principiu comandanților de nivel tactic. Comandanții trebuie să fie pregătiți să promoveze o cultură a încrederii și să faciliteze comunicarea deschisă și colaborarea între toate nivelurile de comandă.

Filosofia conceptului Comanda Misiunii oferă instrumentele necesare delegării autorității și responsabilității la orice nivel, iar la nivel tactic încurajează inițiativa și autonomia. Comandanții de la toate nivelurile ierarhiei militare trebuie să înțeleagă și să adopte principiile conceptului în gestionarea acțiunii forțelor și resurselor.

Conceptul Comanda misiunii implică o evaluare continuă a situației și a progresului în îndeplinirea obiectivelor misiunii de către comandanții superiori, precum și o adaptare continuă a planurilor și strategiei, în funcție de schimbările condițiilor de luptă și de evoluția situației din teren. La nivelul inferior al lanțului de comandă, este nevoie de o înțelegere a contextului general, identificat prin descifrarea intenției comandantului superior și reformularea misiunii primite.

Prin urmare, conceptul Comanda Misiunii se adresează întregului lanț de comandă și control și implică o colaborare strânsă între comandanți, lideri, unități de comandă și control, unități subordonate și personal implicat. Această colaborare asigură o conducere eficientă și o acțiune eficace prin promovarea unei abordări sinergice, orientată către obiective clar stabilite, având ca principal scop îndeplinirea cu succes a misiunii încredințate.

Odată cu asumarea responsabilității, gestionarea riscurilor generate de biasuri, decizii eronate, nesincronizarea, necoordonarea, dezinformarea, interpretarea eronată invocă delegarea extinsă a autorității, astfel comandanții superiori trebuie să fie pregătiți să gestioneze riscurile asociate cu interferența nivelurilor de comandă și control. Aceasta implică evaluarea constantă a situației și gestionarea riscurilor asociate cu deciziile și acțiunile subordonaților.

Riscurile de natură cognitivă, care apar încă din timpul procesului de planificare, sunt: biasul, decizia eronată, interpretarea eronată a informațiilor.

Riscurile de natură acțională sunt: nesincronizarea, necoordonarea, ezitarea sau întârzierea în luarea deciziilor, neimplicarea, inacțiunea, lipsa coeziunii.

Riscurile de natură informațională sunt: dezinformarea, lipsa de comunicare etc.

Dintre riscurile identificate, cel mai ușor de gestionat sunt cele din domeniul planificării, pentru că se bazează pe cunoaștere și depind de un proces de luare a deciziei deliberat.

Riscurile de natură acțională se bazează pe experiență și un simț tactic dezvoltat al comandantului de nivel inferior aflat la comanda unei structuri din câmpul tactic.

De aceea, la orice nivel de comandă și control s-ar afla un comandant, acesta este încurajat să învețe permanent din experiențele anterioare, pentru a se adapta noilor

provocări, pentru a îmbunătăți continuu performanța actului decizional, atingerea unui nivel de eficiență a acțiunilor de la nivel tactic și atingerea gradului de eficacitate asociat ( $Ef=1$ ).

Pentru a susține cele afirmate, se poate propune ca acest concept să fie dezvoltat și aprofundat în doctrinele categoriilor de forțe, principalul scop fiind promovarea unei abordări mai flexibile, adaptabile și eficiente în gestionarea operațiilor militare.

## Referințe

- Ancker, III, Clinton J.** 2013. *The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present*. Ed. Military Review.
- Chiorcea, Ion și Ionuț Cioranu.** 2021. „Inteligența emoțională în leadershipul militar.” *Revista Gândirea Militară Românească*, nr. 1.
- Cojocaru, Cornel.** 2024. „Teorii, modele și concepte ale comenzii misiunii.” *Revista Gândirea Militară Românească*, nr. 3.
- Dupuy, T. N.** 1977. *A Genius for War: The German Army and General Staff, 1807-1945*. Londra: Macdonald & Jane's.
- Frieser, Karl-Heinz.** 2010. *Mitul Blitzkrieg-ului. Campania din Vest a Wehrmacht-ului. 1940*. București: Editura Militară.
- Gunther, Michael.** 2012. *Auftragstaktik: The Basis for Modern Military Command?* United States Army Command and General Staff College. Fort Leavenworth, Kansas: ed. School of Advanced Military Studies.
- Headquarters Department of the Army.** 2012. *ADP 6-0 Mission Command*.
- INSYNC.** 2021. "Directive Control". [www.insyncms.com.au/directive-control/](http://www.insyncms.com.au/directive-control/).
- Mallick, Pk.** 2020. "Directive style of command". [https://www.researchgate.net/publication/344507239\\_DIRECTIVE\\_STYLE\\_OF\\_COMMAND](https://www.researchgate.net/publication/344507239_DIRECTIVE_STYLE_OF_COMMAND).
- Moștofleu, Constantin și Petre Duțu.** 2007. *Liderul militar în România*. București: Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”.
- NATO.** 2022. *AJP 01(F) Allied Joint Doctrine*. NATO Standardisation Office.
- Nistorescu, Claudiu Valer.** 2021. "Mission command – an essential requirement to accomplish the mission." *International Scientific Conference "Strategies XXI", suppl. "Technologies – Military applications, simulation and resources"*; Bucharest.
- NSA.** 2010. *AJP 01 (D), Allied Joint Doctrine*.
- NSO.** 2022. *AJP 01(F) Allied Joint Doctrine*.
- Otto, Moser.** 1914. *Ausbildung und Führung des Bataillons, des Regiments und der Brigade. Gedanken und Vorschläge*. Berlin: Mittler-Verlag.
- Tzu, Sun.** 2012. *Arta Războiului*. Editura Antet Revolution.
- Widder, Major General Werner.** 2002. *Auftragstaktik and Innere Führung: trademarks of german leadership*. Kansas: Fort Leavenworth Kansas Editor, Army University press, Military review.