



PERCEPȚIA ȘI RESPONSABILITATEA FAȚĂ DE RISC ÎN ORGANIZAȚIA MILITARĂ

THE PERCEPTION AND RESPONSIBILITY TO RISK IN THE MILITARY ORGANIZATION

Lt.col.ing.drd. Marian Ștefan ZAHARIA*

Organizația militară este un tip de organizație aparte în orice sistem, datorită, în primul rând, misiunii care exprimă rațiunea de a fi. Terminarea Războiului Rece a adus o serie de schimbări și în această organizație, cum ar fi trecerea la armata de profesioniști, cu scopul îmbunătățirii capacității acestei organizații de îndeplinire a misiunii, de întărire a disciplinei membrilor săi și de asumare a responsabilităților pentru acțiunile întreprinse. Schimbările din organizația militară, precum profesionalizarea, dar și îndeplinirea obiectivelor au fost și sunt însoțite de asumarea unor riscuri. Percepția și responsabilitatea față de risc în organizația militară este un aspect pe care managerii nu trebuie să-l neglijeze. La fel și percepția pe care societatea o are față de această organizație.

The military organization is a special type of organisation in any system, primarily because of the mission which expresses its reason for being. The end of the Cold War brought a series of changes in this organisation, too; for example: the transition to the professional military in order to improve the capacity of the military organisation to accomplish the mission, to strengthen the discipline of its members and the assumption of responsibilities for actions. The changes in the military organisation, such as the professionalisation, and the achievement of objectives have been accompanied by some risks. In the military organisation, the perception of risk and responsibility is an important aspect managers should not neglect. So, is the perception that society has for this kind of organisation.

Cuvinte-cheie: risc; organizația militară; percepție; responsabilitate; profesionalizare; factor uman; management; manager; performanță.

Keywords: risk; military organisation; perception; responsibility; professionalism; human factors; management; manager; performance.

„Este adevărat că munca multă nu a omorât pe nimeni.
Dar m-am gândit: de ce să-mi asum riscul?”

Ronald Reagan

Managerii organizației militare profesionalizate

Orice organizație are o misiune, care este, de fapt, rațiunea de a fi a acesteia în raport cu partenerii, cu sistemul etc.

Prin misiunea sa fundamentală, organizația militară este individualizată și personalizată față de celelalte organizații. De asemenea, organizația militară, adică armata, are un sistem propriu de organizare, conducere și ierarhizare, a cărei activitate se desfășoară în conformitate cu prevederile legilor statului, cu prevederile regulamentelor militare,

a ordinelor și a dispozițiilor comandanților și șefilor.

Misiunea fundamentală a organizației militare constă în îndeplinirea necondiționată a misiunilor constituționale și a misiunilor ce decurg din calitatea statului respectiv de membru al unei alianțe politico-militare. Practic, această misiune definește rolul și statutul organizației militare în statul de drept.

Organizația militară din multe state, cu deosebire după anul 1990, a cunoscut un proces de profesionalizare, care a avut un rol dublu: redefinirea rolului militar și restructurarea forțelor, și orientarea spre o organizație mai puțin

*Universitatea Națională de Apărare „Carol I”
e-mail: zahariamstefan@yahoo.com



politizată care să servească mai bine *de-facto* structura statală¹. Sunt state care au renunțat la armata de masă înainte de anul 1990: SUA, în anul 1973; Anglia, în anul 1976; Belgia, Danemarca și Olanda, în anul 1975².

În multe state, profesionalizarea organizației militare a fost o necesitate datorată tranzițiilor și a noilor amenințări la adresa securității naționale și internaționale³.

Pentru România, profesionalizarea organizației militare a reprezentat „o necesitate obiectivă stringentă” datorată unor motive obiective, precum: îndeplinirea cerințelor unor tratate și convenții internaționale la care țara noastră era parte, reforma, criteriile de admitere în Alianța Nord-Atlantică, caracteristicile și tendințele de evoluție a mediului de securitate contemporan, democratizarea societății românești, eficiența și eficacitatea în acțiunile militare⁴.

Desfășurată pe mai multe dimensiuni (cantitativă, calitativă, normativă, structurală și psihosocială⁵), profesionalizarea, ca proces integrat, a urmărit o serie de aspecte, precum: o organizație militară mai puternică, care să opereze mai eficace și să devină eficientă în utilizarea resurselor; o organizație militară mai unificată și mai puțin vulnerabilă la amenințările externe; aplicarea în cadrul acestei organizații a noilor tehnologii militare; eliminarea punctelor vulnerabile interne ale organizației.

Profesionalizarea în organizația militară nu a însemnat renunțarea la manageri.

Având drept criteriu trăsăturile generale ale responsabilităților, managerii organizației militare pot fi categorisiți astfel⁶: manageri superiori (comandanți de mari unități, comandanți de unități); manageri mijlocii (locuitori, șefi de stat major, șefi de microstructuri); manageri de primă linie (comandanți de companii, comandanți de plutoane, comandanți de grupe).

Pentru îndeplinirea atribuțiilor, oricărui manager îi sunt necesare aptitudini conceptuale, aptitudini umane și aptitudini profesionale. Aceste trei categorii de aptitudini au importanță diferită de la un nivel ierarhic la altul, în funcție de specificul responsabilităților. Încă nu s-a descoperit o rețetă general valabilă pentru a fi un manager de succes; în schimb s-au formulat pentru manageri o serie de pași spre succes.⁷

Succesul pentru managerii din organizația militară este datorat în mare măsură creării unei

rețele profesionale alături de care să coordoneze organizația militară per total sau în parte, în funcție de responsabilități.

Managerii organizației militare profesionalizate trebuie să dea dovadă de inovare – instrument specific la inițiativei, să dovedească flexibilitate și adaptabilitate acolo unde se impune, să țină cont de evoluțiile societății din care face parte. Comportamentul managerului față de subordonați, indiferent că sunt soldați, gradați, personal contractual civil, subofițeri, maiștrii militari, ofițeri, se dovedește un factor motivator. Toți subordonații trebuie tratați de manager în modul în care doresc și le place să fie ei înșiși tratați. Rezultatele profesionale vor fi cu siguranță cele preconizate, dacă comportamentul organizațional are la bază respectul demnității și al sentimentelor subordonaților.

Complexitatea, diversitatea și amploarea activităților, precum și condițiile în care acestea se desfășoară (la pace, în situații de criză, la război etc.) generează o organizare procesuală specifică și un management specific. Modul de desfășurare a activităților specifice organizației militare este influențat în mod direct de o serie de factori, cum ar fi: calitatea factorului uman, starea sistemului social, flexibilitatea și creativitatea membrilor organizației, adaptarea la schimbările survenite.

Managementul aplicat în organizația militară depinde nu numai de practicile aplicate de manageri, de resursele disponibile sau prestația organizației, cât și de luarea în considerare a percepției societății față de managerii organizației, față de rolul⁸ sau modalitatea de îndeplinire a activităților, față de responsabilitatea personalului organizației militare față de risc.

Percepția societății față de managementul organizației militare

Percepția oamenilor față de organizația militară este un subiect de interes pentru managerii acestei organizații, instituțiile de cercetare și de învățământ, politicieni, mass-media. Percepția poate avea conotație pozitivă sau negativă și este datorată unor factori, cum ar fi: calitatea serviciilor, comportamentul membrilor organizației, factori socio-demografici etc.⁹

Potrivit Indexului Încrederii realizat de divizia de cercetare a Grupului GfK, românii au avut încredere, în anul 2010, în proporție de 88% în profesia de cadru militar.¹⁰ Percepția pozitivă față



de organizația militară s-a menținut și anul următor 2011.¹¹ Sondajul INSCOP realizat în martie 2014 a evidențiat faptul că organizația militară rămâne în topul ierarhiei de încredere a românilor în instituțiile executive ale statului, cu un procent de 65%¹².

Percepție favorabilă din partea cetățenilor o are și organizația militară din Republica Moldova; de exemplu, sondajul dat publicității în februarie 2014 arată că nivelul de încredere a populației în armată este de 43%.¹³

Organizația militară este în SUA cea mai admirată. Încrederea manifestată de populație se menține la un nivel ridicat; de pildă, în anul 2011, nivelul de încredere a fost 78%¹⁴.

Factorul uman – cheia performanței în organizația militară

Factorul uman, potrivit multor lucrări de specialitate, este cheia realizărilor și a performanței în organizația militară.

Pentru menținerea sau creșterea nivelului de performanță, este util ca managerii din organizația militară, indiferent de nivel, să aibă în vedere o serie de aspecte: adaptarea permanentă la schimbările contemporane antrenează alte strategii de management al performanței, cum ar fi: lucrul în echipă, învățarea continuă; cunoașterea modului în care anumite abilități personale se pot îmbina pentru a obține rezultatele preconizate; performanța înseamnă motivare, cunoștințe/abilități, oportunități, comportament adaptat/proactiv; aplicarea unui sistem de selecție și dezvoltare profesională care să genereze un sistem structurat, eficient de diagnoză a potențialului și a progreselor în carieră, cu efecte conștientizate pe o lungă perioadă de timp; analiza psihologică a variabilelor care pot influența performanța – motivația, personalitatea, relațiile interpersonale; designul organizațional să fie realizat într-o manieră controlată științific și să influențeze performanțele personalului organizației; relaționarea performanței individuale cu performanța organizațională; succesul organizației militare este legat și de modelele culturale (participarea, implicarea, clasificarea scopurilor etc.).¹⁵

Dezvoltarea profesională constituie o obligație și un drept al fiecărui membru al organizației militare. Autodezvoltarea, o parte importantă a procesului de îmbunătățirea a performanțelor, se realizează prin luarea inițiativei și implică un cadru organizațional care să încurajeze dezvoltarea profesională.

Consider că dezvoltarea și autodezvoltarea fac din factorul uman cheia atingerii tuturor obiectivelor și a atingerii performanței în organizația militară.

Rapoartele Institutul Britanic de Management au subliniat importanța educației, trainingului și a dezvoltării abilităților de manager; în același timp au fost lansate o serie de recomandări, care pot fi aplicate cu succes și în mediul militar, și anume¹⁶: obținerea unei diplome care să ateste educația de nivel superior; aplicarea metodelor rezonabile de evaluare a performanței personalului; stabilirea unui plan de viitor flexibil; aplicarea unor metode de motivare a personalului; îmbunătățirea comunicării de-a lungul organizației; recrutarea și menținerea personalului care îndeplinește cerințele organizației; dezvoltarea managerială să devină un proces continuu; cooperarea dintre personalul organizației militare cu alte organizații din mediul social și cu instituțiile statului.

Percepție și responsabilitate față de risc în contextul dinamicii mediului de securitate al începutului de secol XXI

Mediul de securitate al începutului de secol XXI se caracterizează prin dinamism și complexitate și se confruntă cu noi și diverse riscuri și amenințări. Schimbările datorate noilor provocări au generat schimbări structurale și schimbări în definirea noilor tipuri de misiuni ce revin organizației militare, a impus combinarea forțelor militare și punerea în comun a resurselor pentru menținerea capacității operaționale (forțe multinaționale permanente sau temporare).

Parte a sistemului social, organizația militară, în desfășurarea activităților sale specifice, se confruntă cu o serie de riscuri de natură diferită. Succesul activităților și operațiilor militare necesită ca obiectivele militare și obiectivele politice să fie bine determinate și realizabile.

Riscul se manifestă în permanență și se amplifică în momente cruciale¹⁷; de pildă, în operațiile militare, riscul este o constantă și dacă nu sunt luate măsurile specifice se amplifică.

Percepția și responsabilitatea față de risc manifestată de factorul uman în organizația militară poate fi diferită, ca urmare a unor factori.

Se apreciază starea de sănătate ca fiind factorul primordial al unei percepții realiste față de activități și de asumarea unor riscuri în desfășurarea activităților și operațiilor militare în orice situație (pace, criză, conflict, război). Menținerea unei stări de sănătate



optime împreună cu reducerea stresului profesional sunt aspecte de care managerii organizației militare trebuie să le aibă în atenție permanent. Categoriile de stresori din mediul militar sunt diverse: munca repetitivă, necesitatea de a avea o vigilență ridicată, volumul de muncă, ritmul de muncă, desfășurarea activităților sub presiunea timpului, programul de lucru prelungit, lipsa suportului social, problemele emoționale, conflictele interpersonale, oboseala, responsabilitatea pentru oameni etc. Din această enumerare mă voi opri la responsabilitatea pentru oameni, un factor de stres legat de rolul individului într-un context dat. În diverse situații (cum ar fi, misiunile executate în afara țării), militarii pot manifesta o stare de extenuare emoțională, sentimente de depersonalizare, care conduc la reducerea performanțelor individuale. În astfel de situații, asumarea unor riscuri legate de îndeplinirea misiunii sau percepția față de activitate sau organizație pot fi ușor deformate. Pentru subordonați, comandantul/șeful trebuie să rămână un model de urmat. Situațiile enumerate reclamă aplicarea a unor strategii de management al stresului profesional, cum ar fi: pregătirea pentru preîntâmpinarea situațiilor stresante prin diverse modalități: construirea unei echipe unite, încurajarea participării, acordarea de recompense, analizarea rolurilor și stabilirea clară a obiectivelor, sprijin social, consiliere emoțională prin interesul manifestat față de persoana aflată în dificultate, suport direct acordat, prin ajutorul practic.

Alt factor important, legat cel aminti anterior, este menținerea unui moral bun al membrilor organizației. Moralul scăzut al personalului organizației militare sau existența unor sentimente de alienare sau de frustrare impun măsuri urgente pentru înlăturarea lor. Moralul și atitudinile membrilor organizației față de performanța în muncă și relațiile interpersonale sunt influențate de climatul general al organizației militare. Atitudinea pozitivă, toleranța și respectul contribuie în mare măsură la menținerea unui climat organizațional optim pentru desfășurarea activităților. Potrivit unor specialiști în domeniu „indiferent de compania sau industria unde activează – o revoluție mentală radicală din partea acestor oameni (este vorba despre orice membru al organizației) în ceea ce privește munca lor, colegii lor și angajatorii lor este necesară”¹⁸.

Educația și autoeducația sunt factori pe care îi considerăm importanți în modul în care factorul

uman percepe riscul și manifestă responsabilitate față de risc. Atât educația, cât și autoeducația au un rol important în formarea mentalității individuale, și alături de exercitarea unor statusuri și roluri de complexități diferite, ajută la dobândirea experienței sociale și la completarea competenței acționale.

Comunicarea deține un rol important dacă avem în atenție că valențele riscului se schimbă de la un nivel la altul sau de la etapă la etapă. Asumarea unui risc înseamnă cunoștință de cauză și consens.¹⁹

Experiența, atitudinea pozitivă, așteptările personale (de exemplu, siguranța financiară, apartenența la comunitate), curajul, cultura militară etc. se pot număra printre factorii ce influențează membrii organizației militare în percepția riscului și în responsabilitatea față de risc. Diferențele culturale pot avea impact asupra actului decizional și asupra relațiilor interumane, dar pot avea impact și asupra percepției riscului – pentru unii percepția poate avea conotație pozitivă, de beneficiu sau câștig, iar pentru alții negativă, de pierdere.

Consider că pasul prioritar în percepția și în responsabilitatea față de risc îl constituie gestionarea riscurilor, activitate care trebuie realizată la orice nivel unde există indicii care pot apărea consecințe negative asupra atingerii obiectivelor și pot fi stabilite măsuri specifice pentru soluționarea problemelor generate de respectivele riscuri.

Personalul cu funcții de conducere, indiferent de nivelul ierarhic, trebuie să posede abilitățile necesare gestionării eficiente a riscurilor. La rândul lor, și ceilalți membri ai organizației militare trebuie să conștientizeze importanța gestionării riscurilor în atingerea obiectivelor organizației.

Concluzii

Percepția riscului este veche de când lumea, termenul cunoscând accepțiuni diferite în lucrări economice și tehnice, în literatură sau drept, sau în viața cotidiană, de cele mai multe ori conotația fiind negativă (sunt și cazuri cu conotații pozitive). Riscul este o trăsătură centrală a vieții de zi cu zi; în multe situații nu apreciem amploarea riscului despre care vorbim, în alte situații supraestimăm riscul întâlnit.²⁰

În organizația militară, percepția și responsabilitatea față de risc contribuie în mare măsură la îndeplinirea obiectivelor. Pentru aceasta, managerii organizației militare, dar și ceilalți membri ai organizației trebuie să



realizeze permanent un echilibru între cunoștințele și abilitățile profesionale și cele personale, să conștientizeze nevoia permanentă de îmbunătățire, de dezvoltare a capacităților profesionale, astfel încât efortul comun constructiv să se constituie într-un proces coordonat și coerent pentru gestionarea riscurilor și atingerea obiectivelor.

Concluzionez că a cunoaște un risc cu toate aspectele care îl descriu presupune experiență personală și profesională, timp, resurse, echipă, responsabilitate, decizie. Gestionarea riscurilor trebuie întotdeauna subordonată obiectivelor organizației militare care împreună alcătuiesc sistemul integrat și coerent către obiectivul general, astfel încât nivelele de activitate să se sprijine și să se susțină reciproc și în percepția, și în responsabilitatea față de risc.

Această lucrare a fost posibilă prin sprijinul financiar oferit prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, cofinanțat prin Fondul Social European, în cadrul proiectului POSDRU/159/1.5/S/138822, cu titlul „Rețea Transnațională de Management Integrat al Cercetării Doctorale și Postdoctorale Inteligente în Domeniile „Științe Militare”, „Securitate și Informații” și „Ordine Publică și Siguranță Națională” – Program de Formare Continuă a Cercetătorilor de Elită – „SmartSPODAS”.

NOTE:

1 Ioan Manci, *Aspecte europene și nordatlantice în managementul resurselor umane ale apărării*, Editura C.A.Publishing, Cluj-Napoca, 2011, p. 75.

2 *Ibidem*, p. 77.

3 *Ibidem*, p. 71.

4 Petre Duțu, Constantin Moștoflei, Alexandra Sarchinschi, *Profesionalizarea Armatei României în condițiile integrării în NATO*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2003, p. 7.

5 Ioan Manci, *op.cit.*, p. 83.

6 *Ibidem*, p. 146.

7 De exemplu: Rosabeth Moss Kanter, *Frontierele managementului*, Editura Meteor Press, București, 2006; Georgeta Pânișoară, *Integrarea în organizații: pași spre un management de succes*, Editura Polirom, Iași, 2006.

8 Din punct de vedere psihosocial, prin rolul organizației militare se înțelege totalitatea așteptărilor pe care populația unui stat, societatea în general și celelalte instituțiile ale statului le are față de aceasta. Petre Duțu, Cristian Băhnăreanu, *Dinamica misiunilor Armatei României*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2004, p. 7

9 Ioan Hosu, Mihai Deac, Marius Moșoreanu, *Relația dintre autoritățile locale și cetățenii. Interacțiuni și percepție*, pp. 75-76, http://www.trust.democracycenter.ro/linked/rtsa-30-2012-5hosu_deac_mosoreanu.pdf, accesat la 9 iulie 2014.

10 Studiu GfK: *Romanii au încredere în armata, biserica și publicitate*, <http://www.hotnews.ro/stiri-esential-7402075-studiu-gfk-romanii-incredere-armata-biserica-publicitate.htm>, accesat la 10 iulie 2014.

11 Ioan Hosu, Mihai Deac, Marius Moșoreanu, *op.cit.*, p. 77.

12 *Încrederea romanilor în instituții, în scădere. Cine se bucură, totuși, de simpatie*, sondaj INSCOP, <http://www.ziare.com/articole/incredere+biserica+armata>, accesat la 10 iulie 2014.

13 Sondaj: *Moldovenii au cea mai mare încredere în biserică, presă și armată*, <http://www.moldova.org/sondaj-moldovenii-au-cea-mai-mare-incredere-biserica-presa-si-armata/>, accesat la 10 iulie 2014.

14 *U.S. Military Most Trusted Of All American Institutions*, <http://www.kpbs.org/news/2011/jun/23/us-military-most-trusted-all-american-institutions/>, accesat la 10 iulie 2014.

15 A.V.Ciurea, V.Gh.Ciubotaru, E.Avrăm, *Management modern în organizațiile sănătății – perspective în serviciile de neurochirurgie*, Editura Medicală, București, 2009, p. 77.

16 *Ibidem*, pp. 99-100.

17 Denisia Dumitrașcu, *Riscul în afacerile comerciale ale firmelor și componentele sale manageriale. Localizare și aplicații în firmele cu activitate comercială din Brașov*, rezumatul tezei de doctorat, p. 9, http://doctorate.ulbsibiu.ro/obj/documents/Rezumat_lb.rom-dumitrascu.pdf, accesat la 10 iulie 2014.

18 Gary Hamel, Bill Breen, *Viitorul managementului. Noul ghid pentru managerii secolului XXI*, Editura Publica, București, 2010, p. 36.

19 Gheorghe Ilie, *Acceptanța – concept și metodă de analiză*, p. 137, articol publicat în Revista *Univers Strategic* nr. 4 din 2010.

20 Rose McDermott, *Risk taking in international politics*, p. 1, http://www.google.ro/books?hl=ro&lr=&id=MOBdwHpRvC0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=perception+risk+in+military+actions&ots=wPzD0z9fC_&sig=MBHrKDGkQbd72iwui1Unw24Y_Jo&redir_esc=y#v=onepage&q=perception%20risk%20in%20military%20actions&f=false, accesat la data de 11 iunie 2014.

BIBLIOGRAFIE

Ciurea A.V., V. Ciubotaru Gh., Avram E., *Management modern în organizațiile sănătății – perspective în serviciile de neurochirurgie*, Editura Medicală, București, 2009.

Duțu Petre, Băhnăreanu Cristian, *Dinamica misiunilor Armatei României*, Editura Universității Naționale de Apărare Carol I, București, 2004.

Duțu Petre, Moștoflei Constantin, Sarchinschi Alexandra, *Profesionalizarea Armatei României în condițiile integrării în NATO*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2003.

Hamel Gary, Breen Bill, *Viitorul managementului. Noul ghid pentru managerii secolului XXI*, Editura Publica, București, 2010.



- Manci Ioan, *Aspecte europene și nordatlantice în managementul resurselor umane ale apărării*, Editura C.A. Publishing, Cluj-Napoca, 2011.
- MossKanterRosabeth, *Frontierele managementului*, Editura Meteor Press, București, 2006.
- Pânișoară Georgeta, *Integrarea în organizații: pași spre un management de succes*, Editura Polirom, Iași, 2006.
- Zulean Marian, *Diferențe culturale dintre armată și societatea românească*, Editura Universității Naționale de Apărare, București, 2005.
- Revista *Univers Strategic* nr.4 din 2010
http://www.trust.democracycenter.ro/linked/rtsa-30-2012-5hosu__deac__mosoreanu.pdf;
<http://www.hotnews.ro/stiri-esential-7402075-studiu-gfk-romanii-incredere-armata-biserica-publicitate.htm>;
<http://www.ziare.com/articole/incredere+biserica+armata>;
<http://www.moldova.org/sondaj-moldovenii-au-cea-mai-mare-incredere-biserica-presa-si-armata/>;
<http://www.kpbs.org/news/2011/jun/23/us-military-most-trusted-all-american-institutions/>;
http://doctorate.ulbsibiu.ro/obj/documents/Rezumat_lb.rom-dumitrascu.pdf;
http://www.google.ro/books?hl=ro&lr=&id=MOBdwHpRvC0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=perception+risk+in+military+actions&ots=wPzD0z9fC_&sig=MBHrKDGkQbd72iwui1Unw24Y_Jo&redir_esc=y#v=onepage&q=perception%20risk%20in%20military%20actions&f=false;
<http://www.armyacademy.ro/biblioteca/anuare/2003/ABORDARI3.pdf> umane ale apărării, Editura C.A.Publishing, Cluj-Napoca, 2011;
http://www.fonduri-ue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd-62/Documente_Suport/Studii/6_Studii_PODCA/1_Reguli_generale_Identificarea_riscurilor.pdf;
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/20025337?uid=3738920&uid=2&uid=4&sid=21104299349057>;
<http://www.apdpmoldova.ro/wp-content/uploads/2010/09/Impactul-diferitelor-culturi-asupra-perceperii-riscului.pdf>.