



CULTURA DECIZIONALĂ – IMPACT ASUPRA ASIMETRIEI

DECISIONAL CULTURE – IMPACT ON ASIMETRY

Gl.prof.univ.dr. Teodor FRUNZETI*
CS I dr.ing. Liviu COȘEREANU**
CS II dr.ing. Tiberius TOMOIAGĂ***

În prezent, atât modul de ducere al luptei, cât și sistemul educațional și cel decizional suferă schimbări radicale. Pe de o parte, se încearcă asistarea deciziei cu diferite instrumente, inclusiv computerizate, în vederea limitării erorilor și a timpului necesar luării acesteia, dar, pe de altă parte, tocmai mediatizarea respectivelor instrumente creează un alt mod de asimetrie, inamicul având cunoștințe detaliate despre aceasta putând să le utilizeze în propriul folos.

În acest articol, se face o trecere în revistă a ceea ce reprezintă actul decizional militar și a influențelor pe care educația și experiența comandanților le pot avea în limitarea sau, dimpotrivă, în creșterea asimetriei conflictelor.

Nowadays, not only the way fights are taken changed significantly, but also education and decision making system changed dramatically. On the one hand, there are attempts to assist decision making using various tools, including computerized, in order to limit the errors and the time needed to take them, but on the other hand, the popularization of these instruments creates another type of asymmetry, the enemy having detailed knowledge of these and being able to use them for their own benefit.

The paper aims to make a review of what military decision-making act represents and the influences that the commander' education and experience can have in limiting or, on the contrary, increasing the asymmetry of conflicts.

Cuvinte-cheie: act decizional militar; asimetria conflictelor; cultura decizională.

Keywords: military decision-making act; conflicts asymmetry; decisional culture.

Actul decizional militar

Organizațiile au nevoie de informații precise și în timp util, pentru ca liderii acestora să poată lua decizii eficiente. Acest lucru este, în special, adevărat, în cazul organizațiilor militare, unde deciziile au impact nu doar asupra resurselor economice, dar și asupra vieții. Operarea într-un mediu volatil, nesigur, marcat de haos și de incertitudine, complică abilitatea comandanților și a echipei lor de a sincroniza cunoștințele disponibile și de a încorpora inovația în sistemele lor informaționale.

Sistemele de sprijin al deciziei bazate pe calculatoare pot ajuta la evaluarea informațiilor

disponibile și la modelarea posibilelor rezultate ale cursurilor de acțiune alternative, pentru comparație. Asemenea sisteme totuși trebuie să echilibreze nevoia de a avea rezultate, în timp util, cu dorința de a modela cât mai precis complexitatea mediului operațional.

Deciziile în mediul militar, similar deciziilor în organizațiile civile, variază de la cele triviale (la ce oră are loc o anumită ședință) la cele critice (se pot risca anumite vieți pentru a se cuceri un anumit obiectiv). În acest context, luarea deciziilor militare poate fi interpretată și ca modalitate de obținere a deciziilor de comandă-control. Această categorie implică integrarea, la un nivel superior, a informațiilor în timp real, cu scopul de a decide modul optim de utilizare a forței în luptă, în condițiile unui grad ridicat de incertitudine și sub presiunea timpului.

În prezent, cercetările cu privire la luarea deciziilor militare tind să se concentreze fie pe

*Universitatea Națională de Apărare „Carol I”

**Universitatea Națională de Apărare „Carol I”

e-mail: lv.cosereanu@gmail.com

***Universitatea Națională de Apărare „Carol I”

aspectele cognitive ale luării deciziilor, în echipă sau individual, fie pe proiectarea de modele, de calculator, care să stabilească o relație probabilistică între acțiunile întreprinse și efectele obținute și apoi, utilizarea acestora în modelarea și în optimizarea selectării cursului de acțiune, fie pe teoria jocurilor, care încearcă să dezvolte un model matematic, pentru a înțelege procesul de luare a deciziilor. Modelarea pe calculator sprijină, de asemenea, simularea și jocurile de război, care permit utilizatorilor să încerce noi concepte operaționale sau organizaționale și să descopere eventualele deficiențe, înainte de a fi puse în practică.

În cazul decidenților militari, există disponibile o serie de procese robuste și de instrumente, destinate sprijinirii luării deciziilor. Modul de gândire specific militarilor a condus la dezvoltarea unor modele și procese care să vină în sprijinul luării deciziilor, precum bucla OODA (*observe, orient, decide and act*), dezvoltată de către Forțele Aeriene ale SUA, Military Decision Making Process al Armatei SUA și Estimate Process and the Seven Questions, dezvoltată de Armata Marii Britanii.

Deși nu toți decidenții au de luat decizii de viață și de moarte, majoritatea acestora au început să se orienteze către utilizarea acestui tip de modele pentru luarea deciziilor, în mediul de afaceri, și pentru a îmbunătăți acest proces.

De asemenea, analize gen SWOT, PERT etc. sunt din ce în ce mai des utilizate, ca suport în luarea unor decizii avizate.

Unul dintre modelele preferate ale Armatei SUA, utilizat în asistarea deciziilor, este Military Decision Making Process (MDMP). Acest model reprezintă o abordare optimizată, care presupune că, și într-o situație complexă, va exista un curs de acțiune pe care decidentul îl va aborda. Este un proces care necesită timp pentru a delibera și pentru a analiza alternativele, folosind un set de criterii de evaluare.

Planificarea strategică este un element cheie în procesul de luare a deciziilor și în atingerea obiectivelor stabilite. Și aceste procese beneficiază de „ajutoare”, cum este modelul prezentat în continuare, care poate fi utilizat atât în context personal, cât și în cel de afaceri sau guvernamental. Acesta constă într-un set de întrebări, aranjate într-o anumită ordine, dar care pot avea un caracter iterativ și ciclic. Acestea au fost împărțite în două

grupuri: primul, care definește cadrul strategic al situației (unde?, ce? și de ce?) și al doilea, care ajută la definirea unui plan specific cadrului definit anterior (cum?, când? și cine?) (figura 1).

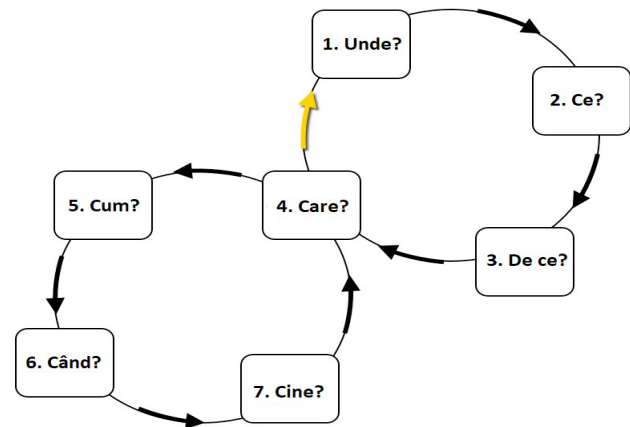


Fig. 1 Model de planificare strategică

Cele două grupuri sunt legate prin întrebarea „care?”, întrebare ce gestionează conceptul de risc și cursul de acțiune.

„Unde?” definește elemente, cum ar fi locația prezentă și destinațiile viitoare, situația curentă și viziunea. „Ce?” reprezintă misiunea, realitatea a ceea ce se intenționează a se face. „De ce?” definește valorile, identitatea planificatorului. „Cum?” reprezintă metodele sau planul prin care se vor atinge misiunile. „Când?” se referă la timp, la momentele oportune și la coordonare în vederea realizării cu succes a misiunii. În majoritatea cazurilor, timpul și sincronizarea sunt critice. „Cine ?” definește, în principal, rolurile, echipa, structura organizațională, rețeaua personalului. „Care?” definește selecția, direcția de acțiune. După stabilirea mai multor variante posibile, prin care se poate realiza viziunea propusă, este necesară alegerea uneia, pentru a se putea stabili planul de acțiune.

Unul dintre factorii cu influențe majore asupra deciziilor este riscul. Acesta trebuie identificat, evaluat, diminuat și administrat, astfel încât deciziile să fie luate în condiții care să asigure cele mai bune șanse de reușită. Riscurile variază de la o situație la alta, nu există un șablon, de aceea managementul riscurilor se face pe măsură ce situațiile evoluează.

Managementul riscurilor este un element critic, deoarece, dacă este făcut în necunoștință de cauză sau pe baza unor informații eronate, ori incomplete, poate conduce la eșecul operațiunii. Pe de altă parte, nici abordarea „100% sigur” nu este întotdeauna o



cale optimă către progres și evoluție. Majoritatea situațiilor impun asumarea unor riscuri.

Influența educației și a experienței operaționale asupra asimetriei conflictelor

Mediul militar contemporan este în permanentă schimbare și, ca rezultat, a apărut provocarea la adresa soldaților profesioniști, de a acționa creativ și rațional. Nu doar tehnica și echipamentele militare sunt în permanentă schimbare, ci și regulile privind angajarea în luptă, temperamentul soldaților contemporani și mediul operațional, astfel încât vechea cerință, în privința soldaților, de a urma orbește ordinele nu mai funcționează.

Experiențele acumulate în conflictele recente arată că activitatea soldatului nu se mai rezumă doar la a lupta și la a produce pierderi inamicului, ci necesită și alte deprinderi și calificări, fără caracter militar. În mediul operațional actual, soldații trebuie să gândească „din mers” și să ia decizii pe timpul desfășurării acțiunii, astfel încât acestea să asigure respectarea intereselor naționale, siguranța oamenilor proprii și respectarea convențiilor internaționale.

Din acest motiv au apărut numeroase cursuri de Gândire Critică, special pentru instruirea tinerilor ofițeri. Nevoia pentru asemenea cursuri a apărut, datorită faptului că sistemul educațional existent nu pregătea militarii pentru a putea fi capabili să gestioneze provocările curente. Erau educați ce să gândească, dar nu cum să gândească. Dezvoltarea acestui mod de gândire ar trebui să conducă la educarea noii generații de militari, în spiritul unei anumite autonomii pentru luarea deciziilor.

Totuși, deși acest gen de cursuri privind gândirea critică există în curricula multor instituții de învățământ militar, este greu de precizat chiar dacă sunt dezvoltate aceste abilități sau doar se instruieste în utilizarea unor instrumente care ajută acest gen de luare a deciziilor. Acest lucru apare și din cauza unui paradox des întâlnit, anume acela că, pe de o parte, se încearcă dezvoltarea unui mod de gândire independent și, pe de altă parte, se încearcă impunerea unui anumit control asupra modului de gândire, prin impunerea unui set de parametri și de linii directoare. Din acest motiv, utilizarea unor instrumente care să ajute procesul de luare a deciziilor, la un moment dat, când experiența acumulată atinge un anumit nivel critic, nu va face altceva decât să limiteze autonomia și flexibilitatea

în gândire, ceea ce va crește asimetria existentă la acest nivel, în comparație cu grupările teroriste și cu cele paramilitare.

Norocul, rareori, joacă un rol important în succesul operațiunilor militare. Deseori, calitatea deciziilor comandanților și experiența acestora oferă unei armate inferioare numeric avantaje asupra unei armate superioare numeric, așa cum s-a întâmplat și în războiul din insulele Falkland.

De asemenea, tot experiența și calitatea deciziilor comandanților au făcut ca o armată slab dotată să obțină avantaje în fața unei armate superioare din punct de vedere tehnologic.

Un exemplu în acest sens a fost decizia gărzii republicane irakiene de a evita conflictul direct cu armata net superioară tehnologic a coaliției conduse de SUA, ducând în schimb un război de uzură psihologică, cu ajutorul populației civile. Ceea ce ar fi trebuit să fie un război de scurtă durată și precis s-a transformat într-o operațiune de durată și de uzură. Și în acest caz, conceptul de război de gherilă, deși nu întocmai nou, combinat cu utilizarea dispozitivelor explozive improvizate, s-a dovedit a fi o idee excepțională.

Un alt exemplu este generalul vietnamez Vo Nguyen Giap, care a fost deseori menționat ca fiind un geniu militar, datorită deciziilor sale militare extrem de eficiente. Atacurile sale asupra câtorva obiective ale inamicului nu numai că a forțat armata franceză, superioară numeric și tehnologic, să își disperseze forțele în unități mai mici, care au putut fi ușor angajate de către forțele vietnameze, dar a condus și la război, epuizant din punct de vedere psihologic, mulți ani mai târziu, când Armata SUA a decis să protejeze sudul Vietnamului de regimul comunist. O altă strategie a lui Vo a fost aceea de a alege momentul de desfășurare a ofensivelor astfel încât să obțină un impact negativ maxim, în rândul opiniei publice din țările inamice. Momentul asaltului de la Dien Bien Phu a fost, în mod evident, ales astfel încât să coincidă cu Conferința de la Geneva, din 1954, unde teritoriile Indochinei au fost împărțite. Știrile despre brutalitatea atacului au avut un impact major nu numai asupra opiniei publice franceze, dar și asupra opiniei publice a altor țări deținătoare de colonii. Impactul a fost atât de mare încât se suspectează că președintele Eisenhower a ignorat recomandările cabinetului său de a trimite trupe, în ajutorul Franței, în lupta contra comunismului, tocmai din cauza percepției



negative pe care atacul l-a avut în rândul opiniei publice din SUA.

Aceste două strategii au fost utilizate, cu efecte devastatoare în ofensiva Tet, care, în ciuda faptului că nu și-a atins obiectivele, a fost considerată un punct de turnură privind implicarea americanilor în războiul din Vietnam. Există numeroase documente care descriu strategia aleasă de către Giap, anume aceea de a continua un război prelungit, cu efecte deosebite asupra moralului soldaților americani și asupra percepției opiniei publice din SUA. Prin atacul simultan al mai multor orașe, el a lăsat impresia că trupele americane luptă cu un inamic care are resurse nelimitate, în timp ce asediul asupra forțelor americane a făcut să pară că aceștia sunt ținte ușoare pentru soldații vietnamezi. Valoarea propagandistică a acestor acțiuni a fost deseori citată, ca motiv al retragerii armatei SUA, din Vietnam. Osama bin Laden și alți lideri teroriști, de multe ori, au menționat Vietnamul, ca model al tipului de victorie urmărit, o strategie a demoralizării celor de acasă și a inducerii dorinței de retragere. Deși eficientă, această strategie a adus pierderi colosale de vieți omenești și a constituit o povară enormă pentru capacitatea de producție a țării. Acest tip de decizii nu este produsul unui proces specific militar, ci mai degrabă al motivării susținute în învingerea inamicului (într-adevăr Giap nu a fost un militar profesionist).

Concluzii

Înfruntarea unui inamic, într-o situație în care viitorul oamenilor în uniformă și al unei întregi națiuni depinde de decizia câtorva, trebuie abordată folosind toate resursele intelectuale, avute la dispoziție de către ofițeri și soldați. Reducerea acestor resurse intelectuale la o listă în care se bifează niște elemente, așa cum modelele cunoscute (MDMP) o fac, nu va conduce la o șansă clară de victorie.

Acest lucru poate conduce la asimetriile menționate și este cu atât mai mult sensibil, cu cât, în prezent, există numeroase instituții de învățământ militar care promovează programe de instruire, cu participare internațională, în baza relațiilor existente în cadrul alianțelor. În cadrul acestor programe, se promovează și se predau procedurile operaționale aflate în uz, pentru a se asigura o anumită omogenitate a actului decizional, la nivelul alianțelor, dar, deseori, aceste proceduri nu sunt secrete și pot fi ușor accesate de către inamic și utilizate în avantajul acestuia.

Un alt element care poate destabiliza actul decizional este acela că, în timp, alianțele se pot schimba. Națiuni care, până de curând, luptau împreună, ulterior, vor încerca să se anihileze reciproc, folosind aceleași metode, utilizate anterior în comun.

Limitarea capacității decizionale a ofițerilor și a soldaților la un set de reguli și de instrumente, cum sunt cele prezentate (de exemplu, MDMP), poate pune militarii în dezavantaj, atunci când se înfruntă cu un inamic inventiv, și acest lucru poate conduce la costuri deosebite umane și materiale, necesare câștigării războiului.

BIBLIOGRAFIE

George Larry, Morris Robert, Skovira Robert Joseph, Grant A.J., Jabro D. Ann, "Synchronizing knowledge in military decision making: a research approach for exploring the effects of organizational culture", *Issues in Information Systems*, Vol. IX, No. 2, 2008.

Col.dr. Gerras J. Stephen, *Thinking critically about critical thinking: a fundamental guide for strategic leaders*, US Army War College, 2006.

Ikpe B. Ibanga, "Reasoning and the Military Decision Making Process", *Journal of Cognition and Neuroethics* 2 (1), 2014.