



ANALIZA ATITUDINII FAȚĂ DE RISC ÎN ORGANIZAȚIA MILITARĂ

ANALYSIS OF THE ATTITUDE TOWARDS RISK IN THE MILITARY ORGANIZATION

Cpt.cdor.drd.ing. Dumitru Cătălin BURSUC*

Abordarea procesuală a managementului riscului pune în evidență succesiunea de etape pentru identificarea, evaluarea și controlul riscului. Comandanții de la toate nivelurile trebuie să identifice și să planifice măsurile de răspuns la riscuri în cadrul unui proces integrat. Succesul în îndeplinirea misiunii necesită monitorizarea, dar și asumarea unor riscuri de natură multiplă, activități cu grad ridicat de subiectivitate pentru decidenți în organizație.

Convenind prin definiție că riscul este un eveniment nedorit care poate conduce la scăderea eficienței acțiunii sau la compromiterea acesteia, inducem, în mod automat, planificării și execuției nesiguranța atingerii obiectivelor asumate. Nesiguranța este generată de probabilitatea de apariție a unui eveniment, de efectele acestui eveniment sau de capacitatea de procesare, determinarea și calitatea de a-și asuma consecințele asociate unui eveniment pe care le are comandantul. Este evident că atitudinea față de risc în organizație ține de posibilitățile de identificare a factorilor de risc și ierarhizarea consecințelor acestora, de modul cum sunt apreciate consecințele și influența acestora asupra îndeplinirii misiunilor.

Procedural approach of risk management highlights the succession of steps needed to identify, evaluate and control the risk. Commanders at all levels must identify and plan risks response measures within an integrated process. Success in mission fulfillment requires monitoring, but also assuming some risks of multiple nature, activities with high degree of subjectivity for decision-makers within the organization.

Agreeing by definition that risk is an undesirable event that may lead to decreased efficiency in action or to its compromising, we, automatically, include, to planning and execution the uncertainty of achieving assumed goals. Uncertainty is generated by the probability of occurrence of an event, by the effects of this event or by the commander's processing capacity, determination and the quality of assuming the consequences associated to an event. It's obvious that the attitude towards risk within the organization is related to identifying possibilities of risk factors and the hierarchy of their consequences, to the way the consequences are appreciated, and to their influence upon mission achievement.

Cuvinte-cheie: managementul riscului; atitudine față de risc; tipuri de atitudine.

Keywords: risk management; organizational activities; attitude types.

Caracteristici ale reacției la risc în organizația militară

Managementul riscului este un instrument de multiplicare a efectelor, de creștere a capacităților operaționale și de manipulare a condițiilor în care se execută misiunile structurilor militare, simultan cu reducerea pierderilor de orice natură. Managementul riscului, ca parte a actului de conducere, stabilește principii, norme și proceduri operaționale aplicabile la toate nivelurile de desfășurare a acțiunilor în organizație¹ și contribuie fundamental la conservarea resurselor și maximizarea eficienței și eficacității.

Acțiunile organizației militare presupun, prin natura lor, expunerea la riscuri și pierderi. Pentru aceasta, organizația dezvoltă pârgii și mecanisme care vin în sprijinul monitorizării și controlului riscurilor. Alături de manifestările de expresie pur formale și instituționale pe care le întâlnim, menționez aici și situații mai puțin normate sau informale din practica managementului riscului. Atitudinea managerului față de riscuri este inclusă în cadrul acestor situații puțin normate.

Activitatea concretă a organizației, dar și un raționament de factură simplă, confirmă că riscurile nu pot fi identificate și evaluate în integralitatea lor, însă această formulare nu exclude manifestarea tipului de atitudine ce presupune o preocupare excesivă și o tratare de tip exhaustiv. Diametral opus găsim practica de negare a riscurilor, atitudinea de tipul că un pericol necunoscut nu te afectează.

* *Universitatea Națională de Apărare „Carol I”*
e-mail: catalin258@yahoo.com



Pentru un risc apreciat ca fiind major, comandantul solicită personalului desemnat² să realizeze reducerea riscului, materializată prin includerea diferitelor măsuri de protecție adiționale în modelul de estimare.

Depinzând de rezultatele reestimării față de măsurile de protecție incluse, un nou plan poate să includă apoi o nouă solicitare de reducere sau o partajare a riscului.

În mod ideal, se așteaptă ca estimatorii sau asesorii de risc și managerii să fie persoane diferite, situație solicitată în mod special pentru estimarea cantitativă a riscului. În realitate, organizația militară în țara noastră nu dispune de posturi desemnate cu atribuțiuni distincte prin statele de organizare.

În lucrările care tratează organizația militară se face distincția între manager, conducător și lider. În această abordare, managerul este membrul organizației numit sau ales în manieră formală, instituționalizată pe un post cu atribuții de conducere. Conducătorul este orice persoană aflată într-o poziție de conducere (poate fi un manager, dar și persoana ce deține funcția de conducere a unei organizații neeconomice, gen partid politic, instituție publică, cult, a unui subsistem organizațional cum sunt grupele, echipele de muncă sau compartimentele sau a unui grup informal), diferit față de prima situație este persoana care a înființat respectiva structură. Despre lider se spune că este persoana (formal ori nu) cu cea mai mare influență asupra membrilor într-o organizație, influență recunoscută și acceptată de către întreg personalul sau de marea majoritate a acestora, bazată pe relații afective. Cele trei ipostaze nu sunt reciproc exclusive, astfel, managerul poate fi și lider, iar uzual conducătorii au și atribuții și competențe manageriale³.

Calități și competențe solicitate de managementul riscului în organizația militară

Plecând de la paragraful anterior, este firesc că poziția maxim avantajoasă este aceea în care liderul informal se suprapune sau se regăsește în persoana conducătorului sau managerului organizației. În acest sens, decurge logic că relația management-leadership este o relație de incluziune, în care matricea dorită pentru poziția de manager o constituie caracteristicile liderului. Prin extrapolare apreciez că nu orice lider veritabil este și un bun manager al organizației militare, dar un manager de succes este în mod obligatoriu și lider de același nivel. Fără a extinde discuția teoretică, menționez

aici că leadershipul vizează acel proces de influență socială prin care o persoană ghidează, coordonează și motivează grupul către îndeplinirea obiectivelor în context organizațional.⁴

Privind conducerea organizației militare din această perspectivă complexă, procesul de management a riscului solicită persoane cu formații complementare: să fie în măsură să identifice și să trateze riscurile și să motiveze personalul, astfel încât acțiunea să permită gestionarea resurselor avute la dispoziție pentru a transforma intrările în rezultate performante, înțelegând astfel generarea capabilităților.

Atingerea obiectivelor, dar în special îndeplinirea misiunilor, solicită conducătorului existența unor competențe profesionale specifice: interpersonale, de cunoaștere, tehnice, de persuasiune⁵. O descriere mai completă este furnizată de lucrări din domeniul militar⁶, astfel, competențele comandantului sunt: relaționale, comunicaționale, conceptuale, tehnice, analitice, decizionale, IT&C. O structurare operațională distinge competențele grupate în funcție de abilitățile deținute în: competențe tehnice, cum ar fi cele de contabilitate sau marketing, competențe cognitive, precum spiritul analitic sau abilitatea conceptuală și trăsături care țin de inteligența emoțională, cum ar fi autocunoașterea și abilitățile relaționale⁷.

Clasificarea cuprinde dimensiunile raționale și emoționale ale caracteristicilor psihice, împreună cu dimensiunea volitiv-acțională, toate acestea contribuie la consolidarea rolului atitudinii în cadrul procesului de gestionare a riscurilor.

Prin acțiunea lor, liderii sunt cei care au capacitatea maximă de a influența emoțiile celorlalți⁸. Complexul descris de inteligența emoțională conține patru domenii și optsprezece competențe:

1. autocunoașterea: autocunoașterea emoțională, autoevaluarea corectă, încrederea în sine;
2. stăpânirea de sine: autocontrolul emoțional, transparența, adaptabilitatea, ambiția, inițiativa, optimismul;
3. conștiința socială: empatia, conștiința organizațională, solitudinea;
4. gestionarea relațiilor: conducerea inspirată, influența, formarea altora, catalizarea schimbărilor, gestionarea conflictelor, spiritul de echipă și colaborarea.

Aceste competențe stau la baza stilului de conducere care include atitudinea față de risc.



Caracteristicile inteligenței emoționale nu sunt elemente înnăscute, ci abilități învățate și fiecare concordă în modalități particulare la capacitatea liderului de a mobiliza personalul, înțelegând astfel rezonanța în colectiv, ca urmare a acestui fenomen vom găsi în organizație asumarea voluntară de întreg personalul a deciziei adoptate.

Aspirația către succes versus teama de eșec

Hotărârea și punerea ei în practică are ca motivație o rezultată a două motive mediate de structurile personalității comandantului: aspirația către succes și motivația de evitare a eșecului. Activitatea în situație de risc cumulează ambele motive. Atitudinea față de risc este dependentă de suprapunerea dintre intensitatea dorinței de succes și a fricii de eșec, adică de raportul dintre nivelul motivației de realizare/evitare a eșecului (M_e) și cel al motivului de căutare a succesului (M_s).

Scopul comun al acțiunii unei clase de motive este a maximiza satisfacția prin asigurarea unei trebuințe sau necesități. Motivul de realizare este considerat ca o dispoziție de apropiere de succes⁹.

Scopurile obținute prin compararea celor doi indici duc la clasificarea subiecților în:

- subiecții orientați spre obținerea succesului ($M_s > M_e$);
- subiecții în care $M_s = M_e$;
- subiecții orientați spre editarea eșecului.

Valoarea stimulului (I_s) este determinată în funcție de probabilitatea de succes/eșec. Balanța celor două elemente funcționează după legea optimului motivațional, astfel pentru o sarcină greu de realizat, cu probabilitate mică de reușită, satisfacția îndeplinirii obiectivului este mare, iar dezamăgirea mică. Valoarea comportamental-energetică a succesului (I_s) este pozitivă: $I_s = 1 - P_s$, iar valoarea stimulativă a eșecului (I_e) este negativă: $I_e = (-P_s)$, unde P_s este probabilitatea de succes.¹⁰

Decidenții motivați de frica de eșec vor emite, în situații de risc, decizii extreme. Sarcinile foarte ușoare, care au probabilitate mare de reușită, sunt atractive, deoarece amenințarea eșecului este minimă. Preferința pentru situațiile cu șanse mari are o semnificație psihologică consistentă. Alegerea unei sarcini foarte grele protejează imaginea despre sine a subiectului chiar în cazul unui eșec, conform raționamentului că *oricine ar fi pierdut într-o situație atât cu acest nivel de dificultate*. Referitor la categoriile de riscuri, riscul intern se reduce și crește sentimentul de securitate prin asumarea unor riscuri externe.

Datorită modificării probabilităților subiective, creșterii lor după succes și scăderii lor după eșec, subiectul cu $M_s < M_e$ se va comporta paradoxal¹¹. După un succes vor fi înclinați să-și asume mai puține riscuri, dacă a ales inițial o variantă riscantă, sau să rămână la o sarcină mai ușoară. În timp ce după eșec va dori să aleagă o sarcină și mai grea decât cea care a generat eșec sau pierdere.

Tipuri de atitudini față de risc

Principalul atribut al managementului de risc constă în faptul că urmărește în mod continuu să surprindă relațiile complexe dintre obiective specifice unei structuri, vulnerabilitățile asociate proceselor care susțin îndeplinirea acestor obiective și amenințările la adresa realizării eficiente a obiectivelor.

Vulnerabilitățile solicită o gestionare oportună și eficientă, altfel există posibilitatea ca acestea să se transforme în amenințări și, implicit, în riscuri.

La momentul asumării unui risc, persoana este atrasă de perspectiva câștigului și îndepărtată de cea a pierderii pe care încearcă să o minimizeze. Se știe, însă, că riscul și consecințele asociate nu sunt întotdeauna repulsive pentru decident. Sunt situații în care individul respinge variante decizionale cu risc mai mic, fiind atras de cele cu risc mai înalt. În deciziile sale tinde nu atât spre nivelul minim de risc, cât spre un nivel de risc adecvat structurii sale psihice.

Se admit două categorii de factori¹² ce concură la definirea tendinței de asumare a riscului:

- factorii conjuncturali generați de raportarea la situație;
- factorii structurali rezultați din înclinația spre asumarea unor riscuri excesive și a unui comportament instrumental inadecvat.

Modul în care managerul se raportează la situația de risc, semnificația pe care el o acordă asumării sau evitării riscului, au strânse relații cu personalitatea sa. În funcție de particularitățile proceselor nervoase fundamentale se evidențiază numeroase diferențe la nivelul obiectiv al constatării riscului, la nivelul subiectiv al tratării și în gradul de realism cu care individul își evaluează comportamentul în situația de risc. Toate acestea arată că libertatea în adoptarea hotărârii de către manager suportă o serie de restricții de natură personală, subiectivă în condițiile existenței unor factori determinanți ce intervin în elaborarea hotărârii în condiții de risc.

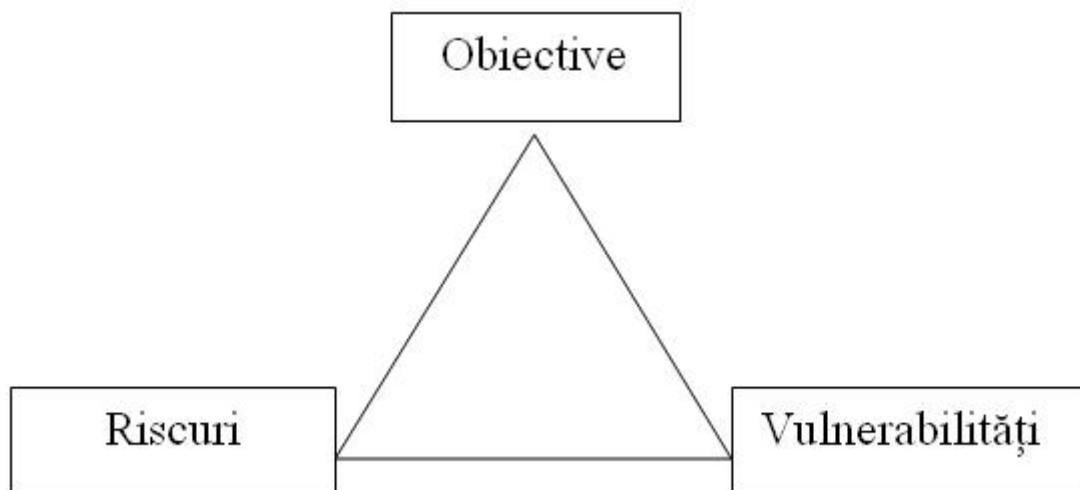


Fig. 1 Relația obiective- riscuri – vulnerabilități

Temperamentul este o dimensiune psihologică a persoanei și este recunoscut ca fiind o variabilă definitorie în determinarea comportamentului individual în condițiile de risc.

Sunt demersuri prin care s-au încercat să stabilească corelații între deciziile individuale și structura de personalitate a fiecărui individ. Există clasificări care descriu următoarele tipuri umane care se manifestă specific în procesul deciziei în condiții de risc¹³:

- receptivul este tentat să primească totul din afară, nu acționează din proprie inițiativă, așteaptă variante de decizie, nu ia singur o decizie;
- exploatatorul nu produce idei, ci le ia de la alții prin forță și vicleșug, îi folosește pe alții;
- tezaurizatorul acumulează, economisește, se teme de risipă, se abține să ia decizii care presupun un factor de risc;
- mercantilul nu dispune de principii ferme, este fluctuant, ia decizii relativ repede, fără a se gândi prea mult la consecințe, optează pentru variante care îi aduc avantaje,
- productivul, decidentul ideal cu echilibrul mărimea câștigului/dimensiunea riscului.

Literatura de specialitate propune două tipuri decizionale¹⁴ descrise prin caracteristici manifeste.

Tipul A de comportament este considerat o colecție de comportamente declanșate la anumite

persoane în condiții de mediu specifice. Este caracterizat ca un complex acțional – afectiv tradus printr-o implicare agresivă într-o luptă cronică pentru a realiza un grupaj de activități într-un timp cât mai scurt cu puțință, indiferent de obstacole. Tipul acesta este descris de următoarele caracteristici de personalitate și manifestări psihologice: competitivitate, ambiție accentuată, spirit critic și autocritic, dorință persistentă pentru recunoaștere, implicare în multiple și diverse activități, ritm accelerat de execuție, ostilitate și agresivitate în relațiile interpersonale, dominat de sentimentul „grabei” și „urgenței”, tendința de a evalua factori psihosociali ca provocatori, sentimentul de insecuritate a statutului, motivație pentru realizări și reușite, dominanță, anxietate, stări de stres și depresie, iritabilitate și impulsivitate, capacitate redusă de deconectare și relaxare.

Subiecții definiți ca aparținând tipului B prezintă și atitudini opuse celor ale subiecților de tip A.

Sintetizând comportamentele descrise din punct de vedere a implicării în actul decizional în condiții de risc, împărțim decidenții în:

- orientați spre obținerea succesului;
- orientați spre evitarea eșecului.

Demersul cognitiv, actul deliberării și răspunsul dat într-o anumită situație de risc reprezintă o rezultantă a unor numeroase particularități ale persoanei confruntată cu imprevizibilul și condiții obiective.



Posibilități de adecvare a atitudinii față de risc

Situația imprevizibilă cu privire la consecințe, a dependenței probabilistice a rezultatului de varianta adoptată și influențele externe, face ca în cazul deciziei în condiții de risc evaluarea eficienței să fie foarte complexă și incontrollabilă. *Post factum* este ușor de apreciat cum ar fi fost bine să se acționeze, important este să determinăm *ante factum* care este acțiunea ce va genera condiții de eficiență și eficacitate.

Voi menționa câteva situații de optimalitate a deciziei în condiții de risc:

a) Comandantul consideră pentru activitate dezavantajului cel mai mare care poate apărea și selectează apoi strategia cea mai puțin dezavantajoasă, aceea a cărei eventualitate neplăcută este cea mai puțin păgubitoare;

b) În acțiunea militară analiza este orientată spre cea mai dezavantajoasă situație pentru structura proprie și strategia adversarului care o generează. Aceasta este situația în care condițiile oricărei alte strategii a inamicului nu poate deveni mai neavantajoasă decât cea care a fost luată în calcul.

c) Atitudinea optimistă presupune că indiferent de varianta aleasă, ea va produce consecințele cele mai favorabile. Comandantul conduce alegerea strategiei care are printre consecințele posibile pe cele mai favorabile, oricare ar fi riscurile care decurg din alegerea acestei variante de acțiune.

d) Amintesc, dintre metodele analitice, metoda Hurwicz, care stabilește ca variantă aleasă media ponderată a câștigurilor minime și maxime. Această variantă de acțiune are la bază utilitatea purtând și numele de criteriul optimismului.

c) Prin maximizarea valorii așteptate se utilizează principiul fundamentării insuficiente. Comandantul va selecta varianta cu cea mai mare valoare așteptată, pentru că se consideră că nu se dispune de nici o informație asupra probabilităților relative ale consecințelor, astfel că se acceptă toate ca fiind egale între ele.

Acțiunea militară presupune succes acum și aici și nu eșecuri care își disipă pierderile într-o sumă totală a acțiunilor. În conflictul modern, datorită dinamismului, preciziei și forței loviturilor, se angajează lupta știind că, oricare ar fi rezultatul, a doua bătălie poate să nu mai existe. În situațiile prezentate, anumite criterii de raționalitate pot conduce la o altă recomandare într-o situație de

risc. Astfel ceea ce este rațional conform unora, să fie de inacceptabil pentru altă persoană. Alegerea unei variante de acțiune trebuie să se facă în funcție de situație, de obiective și misiuni și trebuie să țină cont de semnificația pe care o are pentru comandant asumarea riscului.

Discuții finale privind intuiția și creativitatea ca soluții alternative

Practica curentă arată că managerii își folosesc curent intuiția pentru a lua decizii. Studiile arată că intuiția a fost foarte des folosită, mai ales ca un mecanism de evaluare a deciziilor luate rațional. O întrebare ridicată just, în literatura de specialitate¹⁵, este dacă managerii pot fi învățați să-și folosească intuiția.

După testarea intuitivă a mai mult de 10.000 de manageri, s-a ajuns la concluzia că în majoritatea cazurilor, pozițiile de management înalt sunt ocupate de persoane cu grad ridicat de intuiție¹⁶. Organizațiile au nevoie atât de personalități analitice, cât și intuitive pentru a funcționa la capacitate maximă.

Intuiția este importantă și instinctele trebuie urmate, mai ales în situația managerilor cu experiență bogată și rezultate deosebite. Trebuie, de asemenea, corelată acțiunea intuitivă cu evenimentele intempestive, cu dinamică ridicată și grad scăzut de predictibilitate. Menționez că intuiția nu substituie raționamentul, mai ales cu existența tehnologiilor digitale noi care pot analiza o cantitate mare de informație în timp mult mai scurt.

Mediul organizațional dictează condițiile în care oamenii acționează, iar aceste condiții sunt de natură să stimuleze creativitatea, dar o pot și inhiba. Printre factorii inhibitori ai creativității se numără: frica de evaluarea muncii, monitorizarea atentă în timpul lucrului și competiția excesivă în echipă sau între echipe. Diametral opus, stimularea creativității este dată de sentimentul autonomiei, apartenența la o echipă cu abilități diverse, precum și colegi și supervizori creativi¹⁷. Relațiile cordiale și de susținere cu șefii sunt elemente facilitatoare ale creativității. Structurile organizaționale flexibile și procesele decizionale participative sunt de asemenea asociate cu creativitatea.

Cadrul organizațional poate însă să ridice și obstacole în calea creativității¹⁸. Acestea pot fi reprezentate de tendințele centripete și centrifuge din cadrul grupului, de critica intensă a ideilor noi, de competiția internă lipsită de constructivitate și evitarea excesivă a riscului.



Liderii pot juca roluri importante în modelarea comportamentului creativ. Prin cultura organizațională se poate încuraja asumarea riscului și recompensa inovația. Atât intuiția, cât și creativitatea au influențe majore asupra procedurii decizional managerial. Aceste concepte au nevoie de o cultivare suplimentară fiind alternative la atitudinile clasice de reacție la risc. Apreciez că managerii trebuie să înțeleagă mai bine cum să folosească tehnicile de stimulare a intuiției și a creativității pentru dezvoltarea angajaților și pentru a lua decizii eficiente.

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 B. Ritchie, C. Brindley, *An emergent framework for supply chain risk management and performance measurement*, in *The Journal of the Operational Research Society*, suppl. *Risk Based Methods for Supply Chain Planning and Management*, 2007, p. 1399.

2 SG.50/2013 – Precizări cu privire la standardele de control intern/managerial, întocmirea situațiilor semestriale, precum și la autoevaluarea sistemului de control intern/managerial: potrivit Ordinului nr. M.75/2012, atribuțiile specifice pentru managementul riscului sunt derulate de comisii și persoane desemnate.

3 Filaret Sântion, Aurel Papari (coordonatori), *Psihologie organizațională*, Editura Fundației Andrei Șaguna, Constanța, 1999, p. 213.

4 Septimiu Chelcea, Petru Iluț (coordonatori), *Enciclopedie de psihosociologie*, Editura Economică, București, 2003, p. 157.

5 James Gibson, John Ivancevich, James Donnelly, *Organizations*, Irwin; McGraw Hill, Boston, 1997, p. 275.

6 Constantin Romanoschi, *Basics Management, Defense Resources Management*, Note de curs, Departamentul Regional pentru Managementul Resurselor de Apărare, Brașov, 2001, p. 59.

7 Daniel Goleman, Richard Boyatzsis, Annie McKee, *Inteligența Emoțională în leadership*, Editura Cartea Veche, București, 2005, p. 333.

8 Daniel Goleman, Richard Boyatzsis, Annie McKee, *op.cit.*, p. 23.

9 Mihai Golu, *Dinamica personalității*, Editura Geneze, București, 1993, p. 148.

10 Cele două probabilități sunt probabilități conjugate.

11 <http://consultantaeducationala.ro/lucrare-de-licenta.php>, accesat la 05.09.2014.

12 Alexandra Horobeț, *Managementul riscului în investiții internaționale*, Editura All Beck, București, 2005, p. 64.

13 Mihaela Vlăsceanu, *Psihologia organizațională și a conducerii*, Editura Paideia, București, 1993.

14 Gabriela Florența Popescu, Ioana Omer, *Dimensiuni compensatorii ale stresului la nivel organizațional*, în *Cercetări filosofico-psihologice*, Academia Română-Institutul de Filosofie și Psihologie „Constantin Rădulescu-Motru”, ianuarie-iunie 2011, București, pp. 99-100.

15 O. Behling, N.L. Eckel, *Making sense out of intuition*, Academy of Management Executive, pp. 46-54.

16 W.H. Agor, *Intuition in organizations: Leading and managing productively*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990, p. 263.

17 J. ZHOU, *When Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality*, Journal of Applied Psychology, 2003 Jun; 88(3):413-22.

18 T. M. Amabile, S. G. Barsade, J. S. Mueller, B. M. Staw, *Affect and Creativity at Work*, Administrative Science Quarterly, 2005, 50, pp. 367-403.

BIBLIOGRAFIE

Agor W.H., *Intuition in organizations: Leading and managing productively*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.

Amabile T.M., Barsade, S.G. Mueller J.S., Staw B.M., *Affect and Creativity at Work*, Administrative Science Quarterly, 2005.

Behling O., Eckel N.L., *Making sense out of intuition*, Academy of Management Executive, 5.

Gibson James, Ivancevich John, Donnelly James, *Organizations*, Irwin; McGraw Hill, Boston, 1997.

Goleman Daniel, Boyatzsis Richard, McKee Annie, *Inteligența Emoțională în leadership*, Editura Cartea Veche, București, 2005.

Golu Mihai, *Dinamica personalității*, Editura Geneze, București, 1993.

Horobeț Alexandra, *Managementul riscului în investiții internaționale*, Editura All Beck, București, 2005.

Popescu Gabriela Florența, Omer Ioana, *Dimensiuni compensatorii ale stresului la nivel organizațional*, în *Cercetări filosofico-psihologice*, Academia Română, Institutul de Filosofie și Psihologie „Constantin Rădulescu-Motru”, ianuarie-iunie 2011, București.

Ritchie B., Brindley C., *An emergent framework for supply chain risk management and performance measurement*, in *The Journal of the Operational Research Society*, suppl. *Risk Based Methods for Supply Chain Planning and Management*, Nov 2007.



- Romanoschi Constantin, *Basics Management, Defense Resources Management*, Note de curs, Departamentul Regional pentru Managementul Resurselor de Apărare, Brașov, 2001.
- Sântion Filaret, Papari Aurel (coordonatori) – *Psihologie organizațională*, Editura Fundației Andrei Șaguna, Constanța, 1999.
- Vlăsceanu Mihaela, *Psihologia organizațională și a conducerii*, Editura Paideia, București, 1993.
- Zhou J., *When Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality*, Journal of Applied Psychology, 2003 Jun; 88(3):413-22.
- <http://consultantaeducationala.ro/lucrare-de-licenta.php>, accesat la 05.09.2014.
- SG.50/2013, *Precizări cu privire la standardele de control intern/managerial, întocmirea situațiilor semestriale, precum și la autoevaluarea sistemului de control intern/managerial.*
- Ordinul ministrului apărării naționale nr. M 75/2012 – *privind implementarea sistemului de control intern managerial.*