

ANALIZĂ COMPARATIVĂ PRIVIND MANAGEMENTUL STRUCTURILOR DE LUPTĂ ȘI LOGISTICE DE NIVEL TACTIC

COMPARATIVE ANALYSES OF THE TACTICAL LOGISTICS STRUCTURES MANAGEMENT

ANALYSE COMPARATIVE DE LA GESTION DES STRUCTURES COMBATTANTES ET LOGISTIQUES DE NIVEAU TACTIQUE

Lt.col.drd. Nicolae NICOARĂ*
Cpt. Gabriela-Florina NICOARĂ**

În perioada actuală ne confruntăm cu dificultăți majore în domeniul resurselor umane, aproape nemaîntâlnite în ultimii treizeci de ani, ceea ce determină limitări majore în conducerea structurilor logistice de nivel tactic. Lipsa de personal, necesitatea de a îndeplini una sau mai multe funcții prin cumul, uluitoarea evoluție tehnologică, noianul de modificări legislative din domeniile financiar-contabil, personal și logistic solicită din partea managementului eforturi uriașe pentru a adopta decizii care să determine propria structură să-și îndeplinească misiunea. La acest moment, necesitatea de a cunoaște în profunzime teoria managerială, metode de motivare a personalului, sisteme manageriale performante, dar și deținerea unor foarte bune cunoștințe de specialitate se impun ca un deziderat nu pentru succes, ci, în primul rând, ca o condiție pentru a nu eșua. Considerăm că pregătirea continuă nu numai a personalului managerial al structurilor logistice de nivel tactic este esențială, iar studiul teoriei manageriale nu trebuie să se oprească odată cu absolvirea primei forme de învățământ, care acordă comandanților statutul de ofițer.

In our days, significant problems and difficulties can be seen in human resources domain. They induce major restrictions in leading the tactical logistical structures. The lack of personnel, the need of carrying out multiple jobs, the technology development, and also the multiple rules changes which are taken in the financial domain, human resources and logistics make the decision process a difficult one. From all sides, if you want to be capable to work in an organization you have to master the management theory, to be able to use different methods of motivating employees, and also to have considerable speciality knowledge. We consider that as a logistical leader you should never stop learning and improving your skills. Getting the first rank and becoming a logistical officer are just the first steps in personal development.

On se heurte actuellement à des difficultés majeures, presque jamais rencontrées au cours des trente dernières années, dans le domaine des ressources humaines, ce qui entraîne des limitations majeures dans la gestion des structures logistiques de niveau tactique. Le manque de personnel, la nécessité d'accomplir une ou plusieurs fonctions par le biais du cumul, le grand essor technologique, le tas de modifications législatives dans les domaines de la comptabilité financière, du personnel et de la logistique exigent des efforts considérables de gestion pour prendre les décisions qui font en sorte que ladite structure puisse remplir sa tâche. La nécessité d'avoir une connaissance approfondie de la théorie de gestion, des méthodes de motivation du personnel, des systèmes de gestion de haute performance, mais aussi une expertise spécifique s'impose, à l'heure actuelle, non seulement comme une aspiration au succès, mais, surtout, comme une condition pour ne pas échouer. Nous croyons que la formation continue du personnel de gestion des structures logistiques de niveau tactique est essentielle, et que l'étude de la théorie de la gestion ne doit pas prendre fin avec la remise des diplômes de la première forme d'éducation accordant aux commandants le statut d'officier.

Cuvinte-cheie: logistică; lider; management.

Keywords: logistics; leader; management.

Mots-clés: logistique; leader; gestion.

***Batalion Sprijin Logistic, Sibiu**

e-mail: 2nicoara@gmail.com

****Universitatea Națională de Apărare „Carol I”**

e-mail: gabriela.nicoara.cj@gmail.com

Teoria managementului ne aduce în prim-plan rezultate remarcabile cu privire la cercetarea în domeniu. Ne-am întrebat, ca urmare a acestui fapt, care este contribuția militară în apariția teoriei manageriale, dar și măsura în care teoria și arta conducerii trupelor adaugă valoare științei și artei managementului.

Aplecându-ne asupra unor lucrări de referință pentru domeniul militar, din cele mai vechi timpuri și până astăzi, cum ar fi „Arta războiului” (Sun Tzu), „Arta războiului” (Niccolo Machiavelli), „Arta războiului” (Antoine Henri Jomini), „Despre război” (Carl von Clausewitz), „Strategia – o istorie completă” (Lawrence Freedman), observăm că scrierile autorilor nu au aproape nimic în comun cu principiile manageriale. Se vorbește despre planificare, despre organizarea forțelor, se oferă modele diferite, uneori matematice, geometrice, însă toate acestea într-un context conflictual în care viclenia, surprinderea, violența, înșelătoria joacă un rol determinant.

Noțiunile specifice războiului, care au conotații puternic distructive, nu au adus un aport suficient pentru a genera noțiuni premergătoare științei manageriale. Cu toate acestea, realizările științei manageriale sunt absolut necesare în pregătirea și menținerea armatei și cu avut mai necesare structurilor de sprijin logistic cu cât acestea comportă asemănări majore cu sfera întreprinderilor producătoare și prestatoare de servicii.

Primii pași în teoretizarea managerială au fost făcuți de către Adam Smith, care a adus argumente cu privire la specializarea personalului în cadrul capacităților de producție, pe baza observației, însă amploarea reală pe care managementul a cunoscut-o se datorează lui Frederick Taylor, Frank Gilbreth și Lillian Gilbreth, care au dezvoltat *managementul științific*. Inițial, maistru în ”Midvale Steel Company”, Taylor observă că muncitorii care erau siliți militărește să muncească, deliberat lucrau sub capacităților lor, iar motivarea diferențiată, în funcție de productivitate, sporește motivația în muncă. Ulterior, în calitate de consultant pentru diferite întreprinderi, Taylor a studiat și a implementat metode de muncă în acord, metode eficiente de utilizare a forței de muncă, punând bazele managementului științific, care au avut ca rezultat creșterea moralului angajaților și productivitatea sporită a muncii.

Contemporani cu Taylor, Frank și Lillian Gilbreth au studiat operațiunile zidarilor și au reușit

ca, printr-o combinație de aranjare a cărămizilor, a mortarului și a lucrătorului, să reducă la mai bine de o treime numărul de mișcări necesare, sporind productivitatea muncii cu mai mult de 200 de procente.

Pornind de la acest studiu, rezultatele muncii lor s-au extins în eficientizarea muncii aferente altor domenii de activitate.

Următorul nivel de dezvoltare științei manageriale este reprezentat de *managementul administrativ*, al cărui precursor este Henri Fayol, un industriaș de origine franceză, devenit celebru prin lucrarea sa „Management General și Industrial”.

Primul care a teoretizat funcțiile managementului, Henri Fayol, rămâne și astăzi un reprezentant de marcă al teoriei manageriale, a l-a avut ca fidel următor și dezvoltator al teoriei pe Lyndall Urwick, de asemenea, întreprinzător și consultant în domeniul managementului.

Lui Maz Webber, sociolog german, i se datorează teoria structurilor birocratice și a liniilor generale de proiectare a organizațiilor într-o manieră eficientă. Spre deosebire de managementul științific, care s-a concentrat pe organizarea muncii indivizilor, managementul administrativ s-a concentrat pe conducerea întregii organizații.

Perspectiva comportamentală a managementului a adus în practică utilizarea psihologiei în industrie și l-a avut ca promotor pe Hugo Munsterberg. Cercetările sale au fost, inițial, publicate în lucrarea „Psihologia și eficiența industrială” și au avut ca rezultat aplicarea unor criterii în selecția angajaților și în motivarea lor. Mary Parker Follet a recunoscut și a teoretizat aspectul comportamental al angajaților în mediul productiv. Cea mai mare contribuție în teoretizarea comportamentală a managementului a avut-o seria de studii și experimente, realizate, între 1927 și 1932, la Fabrica Western Electric’s Hawthorne, care a determinat comportamentul grupurilor în diferite situații și al indivizilor în relație cu grupul din care făcea parte, în mediul productiv specific.

Următoarele cercetări, bazate pe *dinamica relațiilor interumane*, i-au avut ca protagoniști pe Abraham Maslow și Douglas McGregor, ipoteza studiilor fiind aceea că preocuparea managerilor pentru lucrători va avea ca efect creșterea satisfacției, îmbunătățirea motivației și, în final, sporirea productivității muncii. Din partea lui Maslow, rezultatele cercetărilor au avut ca finalitate

bine cunoscuta ierarhie a nevoilor, iar din partea lui McGregor, rezultatele cercetărilor s-au concretizat în dezvoltarea Teoriei X și Teoriei Y cu privire la cele două extreme ale percepției managerilor despre angajații lor, precum și la rezultatele pe care comportamentul asociat percepției îl are în productivitatea muncii.

Teoriile contemporane ale științei manageriale, luând în considerare multiplele implicații psihologice, sociale, antropologice, economice, medicale etc., au recunoscut complexitatea comportamentală mult mai ridicată ce caracterizează organizațiile și indivizii care le compun.

Abordările contemporane sunt cunoscute sub denumirea de *comportament organizațional*. Printre noțiunile specifice rezultate, putem enumera: conducerea organizațiilor ca un sistem de sisteme, abordarea contingenței (situațională), perspectiva cantitativă managerială, managementul operațional etc. Pentru dezvoltarea lor, numeroase principii din domeniul militar au fost transferate și folosite cu succes în management.

Noțiuni, precum tactică, strategie, aliniament strategic, alianță strategică, conducere, planificare strategică, poziționare, manevre de luptă și numeroasele exemple din istoria militară, care sunt utilizate pentru nuanțarea și înțelegerea diferitelor metode și tehnici manageriale, demonstrează utilitatea și indispensabilitatea tradiției militare în teoria și în arta managerială. Viceversa, indispensabilitatea aplicării științei manageriale în conducerea militară ne este confirmată de istoricul și politologul Hervé Couteau-Bégarie, care afirmă că „în strategie, la fel ca și indiferent în care altă activitate umană, înainte de a se executa trebuie să se conceapă, aserțiune din care rezultă primordialitatea managementului”¹.

Comparația misiunilor diferitelor unități de nivel tactic

Fiecare mare unitate sau unitate luptătoare sau de sprijin luptă are în organica sa elemente de sprijin logistic, așa după cum fiecare mare unitate sau unitate are elemente de luptă în organica sa. În ciuda caracterului său productiv, structura logistică operează într-un mediu ostil în care, adeseori, este ținta principală a inamicului, iar ea trebuie să fie capabilă să lupte, fiind dotată cu armament ușor de infanterie, cu tehnică de cercetare și cu unele elemente de armament greu.

Din toate aceste elemente, se naște întrebarea conform căreia managerul din domeniul logistic trebuie să fie un foarte carismatic conducător, un excelent conducător, un admirabil și talentat lider sau un foarte bun logistician. Suntem de părere că fiecare caracteristică dintre cele enumerate, prezente într-o pondere mare, din fiecare, în personalitatea, temperamentul, caracteristicile psiho-aptitudinale ale comandantului structurii logistice transformă conducătorul într-o personalitate ideală, incapabilă să accepte și să urmeze eșecul, dar aproape imposibilă de găsit.

În ipoteza noastră, care afirmă că stilul de management aplicat structurilor de sprijin logistic ar trebui să fie diferit față de stilul managerial aplicat structurilor de luptă sau sprijin luptă, am ales să descriem câteva dintre misiunile și modul lor de îndeplinire ale marilor unități de nivel tactic, din diferite arme, deoarece considerăm că acestea reprezintă variabila principală a stilului de management adoptat. Specificul diferit al misiunilor determină modalități diferite de conducere.

Brigada mecanizată (infanterie, infanterie ușoară), dotată cu mașini specifice de luptă (amfibii sau ale infanteriei), cu armament ușor, organizată pe companii, interarme, este destinată să opereze în medii operaționale diverse, indiferent de condițiile de stare a vremii. Pe timp de pace, marea unitate se antrenează pentru a opera în câmpul tactic, pentru a se disloca cu rapiditate și a acționa în cadrul diviziei de infanterie spre a produce pierderi inamicului și a-l distruge, captura sau nimici. Brigada de infanterie primește misiuni specifice ofensivei, apărării, operații de securitate sau altele decât războiul. Brigada de infanterie dispune de mobilitate sporită și poate destina elemente de tip *task-force* pentru executarea unor misiuni precise, izolate, uneori de tip chirurgical.

Pentru îndeplinirea misiunilor încredințate, brigada de infanterie trebuie să dovedească inițiativă în a-și utiliza mobilitatea și letalitatea, capacitatea de a acționa în adâncime și de a fi versatil. Comandantul brigăzii trebuie să fie capabil să asigure sincronizarea forțelor pentru a îndeplini condițiile menționate mai sus, să conteze pe antrenamentul subordonaților săi și pe capacitatea de a acționa în mediu ostil, în condiții de stres și oboseală accentuată.

Considerăm că abilitățile de lider, capacitatea de a motiva subordonații pentru a îndeplini sarcinile

de instrucție și îndatoririle în luptă, precum și viziunea clară asupra fazelor luptei, indiferent de formă, sunt esențiale pentru a conduce eficient întreaga organizație.

De asemenea, responsabilul managementului logistic din cadrul brigăzii este coordonat, pe linie de specialitate, de către eșalonul superior, dar primește ordine strict de la comandantul său. El completează abilitățile comandantului său prin modul în care se asigură de cunoașterea tehnicii și armamentului de către camarazi, precum și de ducerea la îndeplinire a tuturor sarcinilor logistice din toate domeniile funcționale.

Brigada de vânători de munte, dotată cu mașini specifice de luptă, cu armament ușor, organizată pe companii, interarme, este destinată să opereze în teren muntos-împădurit, independent sau în cooperare cu alte trupe, indiferent de condițiile de stare a vremii.

Pe timp de pace, marea unitate se antrenează pentru a opera în câmpul tactic, pentru a se disloca cu rapiditate și pentru a acționa în cadrul diviziei de infanterie, în scopul apărării unor localități montane, puncte obligate de trecere, trecători sau depresiuni, pentru a cuceri trecători, noduri orografice, producând pierderi însemnate inamicului, capturându-l sau nimicindu-l. Brigada de vânători de munte primește misiuni specifice ofensivei, apărării, operații de securitate sau altele decât războiul.

Opinăm că trăsăturile de lider și de manager ale comandantului brigăzii de vânători de munte trebuie să fie similare celor ale comandantului brigăzii mecanizate.

Unitățile de tancuri reprezintă principala forță de lovire din cadrul forțelor terestre, prin concentrarea puterii de foc în punctele slabe ale inamicului, prin capacitatea mare de manevră a tancului modern, prin eficacitatea loviturilor, prin capabilitățile de trecere sporite și ale vitezei de acțiune în teren mediu-frământat, prin rezistența sporită împotriva armelor antitanc și a dotărilor moderne specifice comunicațiilor.

Pe lângă activitățile costisitoare de întreținere, de gestionare și de conservare a armamentului și a autovehiculului, care implică eforturi logistice costisitoare, procedurile de luptă și de exploatare în condiții de siguranță, realizarea sincronizării între echipaje și între subunități, lupta integrată în cadrul brigăzii mecanizate, eficiența în comunicații, asigurarea sprijinului logistic al acțiunilor,

realizarea dislocărilor, evitarea fratricidului și conducerea eficientă a focului necesită, din partea conducerii unității de tancuri, standarde înalte de pregătire și eforturi mari de impunere a disciplinei în rândul subordonaților. Creșterea nivelului de tehnicitate aferent unității crește indispensabilitatea unui foarte bun management al ciclului de viață al echipamentelor, domeniu aflat în responsabilitatea managementului logistic.

Regimentele de artilerie și de rachete terestre sunt mari unități de sprijin luptă, destinate să gestioneze principalele ținte, desemnate de către eșalonul superior, existente în zona de responsabilitate, și să le combată, fie că sunt dispuse imediat înaintea forțelor de luptă, fie că sunt în adâncimea dispozitivului inamic. Regimentele de artilerie dispun de armament greu, înalt tehnizat, tractate de vehicule specializate sau autotractate, fiind în situația de a gestiona mari cantități de muniții, dispuse dispersat în teren, a căror manipulare este strict reglementată și foarte periculoasă. Pentru a realiza un sprijin eficient, comandantul mării unități de artilerie trebuie să fie în măsură să cunoască întreaga concepție a eșalonului sprijinit, să sincronizeze focul armamentului greu cu manevrele executate de către forțele luptătoare și de sprijin de luptă și să execute, la rândul său, manevre complexe pentru a se încadra în dispozitivul de luptă și pentru a evita surprinderea sau lovirea din partea inamicului.

Regimentele de artilerie și de rachete antiaeriene luptă în sprijinul marilor unități de nivel tactic împotriva inamicului aerian, în cooperare cu forțele aeriene. Ele dispun de armament greu, sofisticat, care le permite să acopere spațiul aerian din zona de responsabilitate.

Rolul artileriei antiaeriene crește odată cu posibilitatea de lovire la mare distanță, cu bătaie mare și cu precizie ridicată, în condițiile unei mobilități crescute. Artileria și rachetele antiaeriene sunt arme active de bază în sistemul integrat al apărării spațiului aerian, și nu poate fi concepută apărarea teritorială fără această componentă.

Regimentul de informații militare, supraveghere și recunoaștere (ISR) este structura specializată din cadrul diviziei de infanterie, responsabilă pentru culegerea informațiilor din toate mediile (ACINT, HUMINT, IMINT, MASINT, OSINT, RADINT, SIGINT și TECHINT), prelucrarea și diseminarea lor prin metode specifice, utilizând tehnologie de ultimă generație.

De asemenea, regimentul ISR este specializat în desfășurarea operațiilor în adâncime, pentru surprinderea inamicului și distrugerea obiectivelor considerate centre de greutate. Acțiunea forțelor ISR în medii extrem de diferite, utilizând procedee dintre cele mai diverse (infiltrarea, parașutarea, desantarea, incursiunea etc.), de cele mai multe ori în mod fracționat, cu nevoi de deplasare pe distanțe foarte lungi, în condiții de incertitudine extremă și, uneori, fără a utiliza sistemul de comunicații, transformă procesul de conducere a regimentului într-o provocare extremă.

Considerăm că importanța managementului logistic în aceste organizații militare crește proporțional cu nivelul tehnologic existent în dotarea proiectată. Pe lângă cunoștințele avansate, specifice armelor prezentate, artei militare și tacticii, comanda regimentului trebuie să acorde o atenție deosebită logisticii, responsabilă pentru proiectarea autosușinerii și menținerii capacității de luptă atât pe timp de pace, cât și la război.

Baza logistică este structura cea mai complexă de la nivel tactic, ea fiind proiectată să asigure întreaga gamă de produse și servicii, pe domenii funcționale ale sprijinului logistic, pentru marile unități și unitățile subordonate diviziei de infanterie. Complexitatea structural-organizațională și funcțională este determinată de existența marilor unități și unități subordonate, care îndeplinesc game variate de servicii în folosul propriu și al diviziei: centrul de mentenanță, care are în subordine secții mentenanță echipamente militare, batalion de transport, depozite de armament-muniții, materiale tehnice, blindate, automobile și tractoare, materiale intendență, centrul de cartuire trupe și administrare cazărmi, compania sprijin și, în funcție de concepția logistică de la nivel strategic, formațiunea medicală ROL 2 extins. Comanda unităților de sprijin logistic este pusă în fața unei duble provocări. Ea nu trebuie să creeze scenarii de luptă, concepții ale operațiilor, dar trebuie să le înțeleagă și să cunoască modul în care unitățile luptătoare și de sprijin de luptă se antrenează și acționează pentru a le susține.

Pe de altă parte, indiferent de specificul unității sprijinite, comanda structurii de sprijin logistic trebuie să aibă experiență în fiecare domeniu funcțional propriu, pentru a cunoaște modalitatea cea mai bună de a acorda fluxurile logistice necesare.

După cum se poate observa, dacă structurile exemplificate de luptă și sprijin luptă îndeplinesc misiuni cu puternic caracter combatant, cerința primordială fiind instruirea specifică, sincronizarea, puterea de foc, arta militară etc., domeniul logistic comportă un specific opus, dar în același timp, complementar celor dintâi. Misiunile structurilor logistice de la nivel tactic comportă particularități specifice domeniului producției, furnizării și prestării de servicii și chiar sporirea condițiilor de muncă și trai. Unitățile luptătoare trebuie să se antreneze neconținut, să exerseze scenariile și forme de luptă, să exploateze tehnica pentru a o cunoaște în amănunt, să realizeze colaborarea și cooperarea în luptă, iar unitățile de sprijin logistic trebuie să facă posibile toate acestea prin asigurarea tuturor fluxurilor necesare. Logistica trebuie să cunoască în profunzime tactica unităților sprijinite, dar tactica ei este una specifică. Dacă cele dintâi „gândesc” utilizând termeni ca *adversar*, inamic, *forțe adverse*, logistica „gândește” în termeni de susținere, asigurare, furnizare, sprijin.

Într-un anumit sens, putem afirma că structurile logistice sunt facilități productive, furnizoare și prestatoare de servicii, care au, în calitate de clienți, structurile de luptă și sprijin luptă. Gradul de satisfacție al sprijinului logistic măsoară gradul de îndeplinire a misiunilor, iar marile unități și unitățile sprijinite în scopul atingerii propriilor misiuni, trebuie să fie continuu conectate la sursa prestatoare de servicii și furnizoare de bunuri. Gradul ridicat de asigurare logistică nu garantează succesul în luptă, însă lipsa sprijinului logistic este o garanție a eșecului. „Competitivitatea și performanța unei organizații sunt dependente de apartenența la un lanț de aprovizionare-livrare care funcționează eficient și eficace, în cadrul căruia există o sinergie, datorată stabilirii și implementării unor obiective și strategii comune de către parteneri”². De aici, decurge necesitatea planificării integrate și a cooperării neîntrerupte dintre unitățile de luptă, de sprijin luptă și logistice.

Manager și lider

De-a lungul timpului, dialectica născută pe teama liderului și rolului său în organizație a creat numeroase teorii și controverse. Nu ne-am propus să fim exhaustivi în dezbaterile prezente și nici să dăm soluții categorice, însă elemente care să clarifice relația manager-lider și rolul trăsăturilor de

lider în conducerea structurilor de sprijin logistic sunt utile.

Comandantul este autoritatea militară, investită formal, în urma îndeplinirii unor condiții de educație, rezultate și experiență, să exercite actul de comandă. Trebuie să fie înzestrat cu abilități multiple și să realizeze actul de comandă astfel încât efortul conjugat al tuturor compartimentelor să conveargă către îndeplinirea obiectivelor și misiunilor unității.

Cu alte cuvinte, „managementul este activ, nu teoretic. Este despre a schimba comportamente și despre a face lucrurile să se întâmple. Este despre a motiva oamenii, a lucra cu ei, a atinge obiectivele și a obține rezultatele dorite. Într-adevăr, toate cercetările efectuate în legătură cu modul în care managerii își petrec timpul relevă faptul că ei sunt creaturi ai momentului, totdeauna implicați în elementele de bază ale lucrurilor, pentru a le face să funcționeze”³.

Depunând eforturi mult mai mari decât personalul de execuție, personalul de conducere trebuie să dețină numeroase calități și cunoștințe, exersându-și neîncetat abilitățile specifice științei și artei militare, fiind continuu preocupați de respectarea legilor, regulamentelor și ordinelor care guvernează sau influențează organizația pe care o conduc.

Studiile⁴ relevă faptul că managerii au o activitate puternic fracționată, extrem de puține fiind momentele în care activitățile lor depășesc o oră, una dintre cauze fiind și intervalul de comandă, uneori extrem de larg și din domenii cu totul diferite (personal, mobilizare, operații, instrucție, exerciții, logistica militară cu toate domeniile funcționale, comunicații și informatică, elemente de securitate, documente clasificate, relații publice, medicină operațională, financiar-contabil, construcții-cazare etc.). Alte studii⁵ au reliefat faptul că, adesea, procesul de planificare se realizează în limite informale, arareori planificare pe termen mediu și lung, fiind cel mult vagă și incompletă.

Caracteristicile specifice liderului, cum ar fi încrederea în sine, maturitatea emoțională și o nevoie intrinsecă de putere și independență, amplifică potențialul de succes al managerului, însă pregătirea și experiența în armă și în mediul militar sunt esențiale. „Liderul este o persoană cu caracteristici înnăscute, care are capacitatea de a gândi în perspectivă, de a mobiliza și de a

alinia oamenii în raport cu viziunea adoptată”⁶. Într-adevăr, calitățile de lider, enumerate mai sus, sunt înnăscute și la ele se adaugă nivelul energetic crescut și rezistența la efort, sistemul puternic de valori, onestitatea, altruismul și loialitatea.

După cum observăm din rezultatele academiilor militare de succes din lume, majoritatea acestor trăsături pot fi învățate printr-un sistem educațional complet și complex, iar dobândirea lor generează fermitate și carismă, atât de necesare liderilor aflați în fața urmărilor lor. Această aserțiune i-a determinat pe cercetători să afirme că: „Evidențe considerabile au arătat că majoritatea trăsăturilor de caracter sunt combinate determinate atât prin procesul de învățare, cât și prin capacitatea moștenită de a resimți satisfacție din tipuri particulare de stimuli și experiențe (conform rezultatelor studiilor Bouchard, Lykken, McGue, Segal & Tellegen, 1990; Zhang, Ilies, & Arvey, 2009).

Anumite trăsături de caracter (de exemplu, nevoi sociale) sunt, probabil, mai mult influențate prin învățare decât altele (temperament, nevoi psihologice)”⁷.

Conform Yukl, comportamentele liderilor sunt clasificate în trei mai categorii: lideri orientați spre relații, lideri orientați spre sarcini și lideri orientați spre schimbare. Rezultatul experimentelor și teoretizărilor întreprinse au reliefat faptul că liderii orientați spre sarcini, spre creșterea performanțelor activităților, care au acționat, în general, cu abnegație pentru îndeplinirea obiectivelor, au avut rezultate superioare celor orientați către construirea de relații. În plus, în ambele cazuri, „efectul comportamentelor negative (comportamentele neadecvate, acțiunile nepotrivite sau eșecul de a acționa în mod adecvat, atunci când a fost necesar), au avut, de regulă, efecte cu mult mai mari decât efectele unui comportament pozitiv. Comportamentele neadecvate inițiază, uneori, o spirală negativă a acțiunilor și a reacțiilor dintre lider și subordonați, având consecințe nefavorabile pentru proiectele echipei”⁸.

În ceea ce privește comportamentul liderului bazat pe schimbare, spre observarea modificărilor de mediu, spre a căuta perspective noi sau spre a încuraja oamenii în generarea de noi idei, acestea reprezintă calități necesare a fi dezvoltate și extrem de utile, în general, în desfășurarea operațiilor și în adoptarea deciziilor cheie care duc la surprinderea adversarului sau la îndeplinirea misiunilor de sprijin

logistic, atunci când comandanții sunt obligați să recurgă la improvizație.

Totodată, considerăm că prea multă dorință de schimbare poate influența negativ însușirea deprinderilor de bază de luptă de către subordonați, a procedurilor de exploatare a tehnicii, a realizării cooperării dintre grupe, subunități, formațiuni, echipe, și afirmăm aceasta în contextul în care sistemul militar este un sistem puternic birocratic, reglementat de numeroase reguli și regulamente, ale căror acțiuni și inițiative trebuie să fie verificabile și controlabile de-a lungul anilor.

Cu o carismă puternică și cu o capacitate mare de influențare a persoanelor din jurul său, având resurse caracteriale aproape nesecate de a motiva personalul cu simpla prezență sau cu ajutorul unui minim de resurse, liderii puternici și onești sunt capabili de a fi foarte buni comandanți. Trăsăturile de lider sunt necesare în procesul de producție și în desfășurarea activităților de sprijin logistic din toate domeniile, însă atunci când este nevoie de chemarea subordonaților de a desfășura acțiuni militare specifice armelor, în confruntările directe cu inamicul, ele sunt cu atât mai necesare.

Cu toate acestea, suntem de părere că o educație puternică, o foarte bună experiență în armă, studiul aprofundat al științei și artei militare dezvoltă acele calități care determină comandantul să manifeste fermitate în actul de comandă, să ia decizii care să sporească încrederea subordonaților în comandant și să îi confere un variabil grad de carismă.

Opinii privind sistemele manageriale ale structurilor militare luptătoare și de sprijin logistic

Natura complexă a științei manageriale și natura complexă a fenomenului militar au ca trăsătură comună apartenența lor atât la domeniul științific, cât și la domeniul artistic. Modul în care managerul aplică știința militară este îmbogățit de calitățile personale, de capacitatea de a sintetiza, de a abstractiza, de a inova și a de a găsi soluții pentru îndeplinirea obiectivelor, asemenea modalității de purtare a acțiunilor militare din care știința managerială a tras multiple învățăminte.

Abilitatea comandanților de a realiza o sinergie a acțiunii militare prin utilizarea la maxim a potențialului combatant a militarilor din cadrul organizației, capacitatea de a orchestra cu succes, în cadrul zonei de responsabilitate, acțiunea

militară sunt o consecință a antrenamentului intens, realizat din timp de pace, și a instrucției etapizate, pe paliere, pornind de la luptător și până la marea unitate sau unitatea condusă. Necesitatea de a impune disciplina militară, în scopul executării întocmai a comenzilor atât în condiții de pace, la activități de instruire, cât mai ales în condiții de război, solicită din partea comandanților unităților luptătoare abordări diferite față de comandanții structurilor de sprijin logistic.

Pe lângă cunoașterea temeinică a tehnicii de luptă din înzestrare, a caracteristicilor tehnico-tactice și a limitărilor inerente, comandantul unităților de luptă și sprijin luptă trebuie să conteze pe deprinderi individuale, potrivite ale subordonaților, pe cunoașterea militarilor și pe coeziunea foarte bună în cadrul subunităților. De asemenea, sincronizarea fără cusur și pretențiile ridicate față de managementul inferior cu privire la controlul subordonaților, propria pregătire fizică și de specialitate, grija față de tehnică, exigența în comandă generează, cu o probabilitate ridicată, stiluri de conducere mai degrabă autoritară, adoptarea unor principii, prevăzute în Teoria X de management a lui Douglas McGregor, conform căreia motivația trebuie să fie legată mai ales de aspectele fiziologice și de securitate individuală.

Argumentăm prezenta afirmație prin gradul ridicat de pericolozitate pe care îl poate genera acțiunea întreprinsă de personalul neinstruit, de posibilitatea ca militarii să-și piardă viața sau să pună în pericol siguranța corporală a celor de lângă ei, date fiind tehnica și echipamentele cu care se operează.

De asemenea, aplicarea teoriei așteptărilor a lui Lyman W. Porter, Edward E. Lawler și, mai târziu, a lui Victor H. Vroom este diferită pentru militarii luptători față de cei implicați în procesul de producție. Recompensele potrivite curajului și efortului, cerute de particularitățile câmpului de luptă, generează disponibilitatea de a depune noi eforturi, la niveluri ridicate de performanță, pentru a atinge alte recompense.

Suntem de părere că managementul participativ, care are un caracter multidimensional, secvențial (în funcție de repetitivitatea activităților), integrativ și instituțional poate fi aplicat cu mari restricții în ceea ce privește structurile luptătoare de nivel tactic. Concepția comandantului cu privire la acțiunea militară trebuie păstrată în secret și diseminată,

la momentul potrivit, unei anumite categorii de personal. Procedeele de luptă nu pot fi discutate și modificate de la o grupă la alta, de la un pluton la altul. Aceste procedee și modalități de acțiune au fost generate de-a lungul conflictelor militare purtate în decursul istoriei, iar armamentul a fost proiectat de natură să răspundă cerințelor tactice. Schimbarea manierei de a lupta sau de a comunica, în afara procedurilor impuse de managementul de vârf, realizată la nivel pluton, piesă, mașină de luptă, poate genera desincronizări fatale între entitățile aceleiași organizații.

Nu același lucru putem afirma despre structurile de sprijin logistic. Specificitatea activității logistice obligă managementul de vârf să consulte multitudinea de specialiști din diversele domenii funcționale ale sprijinului logistic și să țină cont de expertiza lor. Multitudinea de reglementări, de precizări cu privire la tipurile de produse, rate de consum, fluxuri de aprovizionare, contracte de achiziție, soluții tehnice de evacuare-mentenanță, prevederi clare de medicină preventivă și curativă, necesitatea de optimizare și de eficientizare, prevederi legislative, acorduri tehnice, memorandumuri de înțelegere, corelări bugetare etc. îl obligă pe comandantul unității logistice să devină un multiplicator al muncii subordonaților, să fie participativ și să pretindă pregătire continuă pe domenii logistice din partea managementului subordonat. „Totodată, considerăm că în realizarea comenzii, ca funcție a managementului sprijinului logistic, este necesar să fie luate în considerare două elemente esențiale: stilul de muncă al managerilor logisticieni și, îndeosebi, promovarea de către aceștia a unui stil democratic de conducere și motivarea subordonaților în direcția realizării obiectivelor prestabilite.”⁹

Nu căutăm să furnizăm o soluție general valabilă a stilurilor de management sau abordărilor manageriale potrivite diferitelor structuri militare, însă suntem de părere că anumite linii generale pot fi aplicate diferit în cazul structurilor logistice de nivel tactic față de structurile de luptă sau sprijin luptă. În timp ce comandantul logistic este însărcinat să furnizeze întreaga gamă de bunuri, să asigure sprijinul cu servicii și să execute lucrări în mod continuu și în volum complet, comandantul unității luptătoare este chemat să îndeplinească misiuni de luptă care implică angajarea inamicului, producerea de pierderi, capturi sau nimiciri.

De aceea, preocuparea de a păstra din răspuneri personalul luptător în siguranță necesită impunerea cu fermitate, exigență și duritate, uneori, a regulilor, regulamentelor, procedurilor, instrucției, ordinii și disciplinei.

Toate acestea nu sunt excluse și personalului din cadrul structurilor logistice, mai ales că unitățile logistice se pot găsi cu ușurință în postura de unitate luptătoare, însă multidisciplinaritatea domeniului logistic presupune studiu intens, soluții inovative, muncă normată, responsabilitate asupra manipulării bunurilor de mare valoare, colaborarea intensă dintre structuri pentru acordarea sprijinului necesar, activități de producție etc. „Logistica și managementul logistic au continuat să se dezvolte și să crească de-a lungul timpului. Chiar de când a căpătat dimensiuni științifice, responsabile pentru funcționarea eficientă a oricărui sistem social, logistica a căpătat și o dimensiune globală, propagându-se asemenea religiei, servind îndubitabil instituțiilor politice”¹⁰.

Astfel, dacă, de cele mai multe ori, comandantul structurii luptătoare sau de sprijin luptă are în subordine personal relativ omogen, bine specializat în armă, comandantul logistic are în subordine personal eterogen, aparținând numeroaselor domenii de sprijin logistic, pe care trebuie să le comande în unicul scop de a atinge misiunile și obiectivele încredințate.

Referindu-ne la măsura în care trăsăturile de lider sunt necesare sau nu comandanților, suntem de părere că un răspuns concret este de prisos. Așa după cum am văzut mai sus, opinăm că lipsa lor poate trăda, uneori, carențe în educație sau eludarea unor etape intermediare în procesul de acumulare de experiență. Trăsăturile specifice liderilor nu pot decât să catalizeze rezultatele obținute de manageri, iar dobândirea lor se produce după foarte multă muncă și abnegație. Suntem de părere că particularitățile specifice activităților logistice, care, pe lângă anticipare, integrare, capacitate de răspuns rapid și necesitatea temporară de a improviza, solicită și continuitate.

Aceasta din urmă reclamă din partea comandantului pregătire continuă și capacitatea de a se adapta rapid la eterogenitatea personalului său. Nu poate fi acordat sprijinul logistic continuu prin abordări extrem de dure, orientate exclusiv pe obiective, și cu ignorarea rezultatelor generate de știința managerială în ansamblul său. Atât în

calitate de știință, cât și de artă, managementul dă comandanților pârgii eficiente de cunoaștere și de perfecționare a stilului și a sistemului de conducere, oferind oportunități de a atinge succesul într-un mod în care subordonații să acumuleze experiențe constructive și să devină, la rândul lor, performanți și apreciați.

Concluzii

Specificul activității logistice presupune, adesea, activități continue sau procese ciclice, care se desfășoară neîncetat la pace sau de la momentul luării deciziei și până la încetarea operațiilor de tranziție, astfel încât comandanții structurilor logistice au misiuni complexe de îndeplinit, iar pentru succesul operațiilor logistice, este nevoie de standarde înalte ale educației și instruirii logistice și tactice, dar și de pregătire continuă. În lipsa instruirii continue și a parcurgerii neîncetate a lecțiilor învățate din acțiuni anterioare, pericole diverse afectează integritatea organizației.

Astfel, pe parcursul operațiunilor ”Desert Shield” și ”Desert Storm”, mai mult de jumătate dintre victime au fost din rândul structurilor logistice, „multe decese fiind cauzate mai degrabă din accidente decât din cauza gloanțelor. Același pericol a fost cauzat de grabă în procesul de aprovizionare a forțelor pe parcursul celei de-a doua intervenții în Irak”¹¹. Multe dintre acestea se datorează managementului, iar conducerea profesionistă și performantă trebuie să fie o preocupare continuă.

NOTE:

1 Hervé Couteau-Béganie, *Tratat de Strategie*, vol. I, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2006, p. 352.

2 Gheorghe Minculete, *Abordări moderne ale managementului logistic*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2015, p. 35.

3 Stuart Crainer, *Key Management Ideas: Thinkers That Changed the Management World*, third edition, Financial Times Prentice Hall, 1998, p. XI.

4 Henry Mintzberg, *The nature of managerial work*, Harper&Row, New York, 1973.

5 John Paul Kotter, *The general managers*, Free Press, New York, 1982, apud Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, eighth edition, Pearson, 2013, p. 28.

6 Gheorghe Minculete, *Abordări moderne ale managementului logistic*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2015, p. 35.

7 Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, eighth edition, Pearson, 2013, p. 136.

8 *Ibidem*, p. 54.

9 Gheorghe Minculete, *Elemente de management al sprijinului logistic*, Editura Universității Naționale de Apărare, București, 2005, p. 69.

10 Col.prof.univ.dr. Gheorghe Minculete, lect.univ.dr. Diana Țuțuianu, ”Logistics management determinations related to economic constraints and operational requirements”, *Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”*, nr. 2/2014, București, 2014.

11 *Ibidem*, p. 63.

BIBLIOGRAFIE

Couteau-Béganie Hervé, *Tratat de Strategie*, vol. I, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2006.

Crainer Stuart, *Key Management Ideas: Thinkers That Changed the Management World*, third edition, Financial Times Prentice Hall, 1998.

Griffin W. Ricky, *Fundamentals of management*, ediția a 8-a, Cengage Learning.

Lt.col. Hălbac Nicolae, „Eficacitatea acțiunilor de luptă – caracteristica de bază a subunităților și unităților de tancuri”, *Revista Academiei Forțelor Terestre*, nr. 37, Sibiu, 2015.

Kotter John Paul, *The general managers*, Free Press, New York, 1982 apud Yukl Gary, *Leadership in Organizations*, eighth edition, Pearson, 2013.

Col.prof.univ.dr. Minculete Gheorghe, lect.univ.dr. Țuțuianu Diana, ”Logistics management determinations related to economic constraints and operational requirements”, *Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”*, nr. 2/2014, București, 2014.

Minculete Gheorghe, *Abordări moderne ale managementului logistic*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2015.

Minculete Gheorghe, *Elemente de management al sprijinului logistic*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2005.

Mintzberg Henry, *The nature of managerial work*, Harper&Row, New York, 1973.

Mullins G. Laurie, *Management and organisational behaviour*, Prentice Hall Financial Times, 2010.

Pagonis William Gus Lieutenant general, *Moving mountains – lessons in leadership and logistics from the Gulf War*, Harvard Business RP, 1992.

Yukl Gary, *Leadership in Organizations*, eighth edition, Pearson, 2013.

<https://www.forter.ro/arme/>

<https://www.managers-net.com/Biography/biograph7.html>