



Volumul X, Numărul 18 / 2008

ISSN 1454-9980

**Implicațiile social-interculturale ale actului decizional în organizația
militară**

(pag. 31-38)

Livia TATAR

Volume X, Issue 2 (18) / 2008

Cross-cultural
Management
Journal

IMPLICAȚIILE SOCIAL - INTERCULTURALE ALE ACTULUI DECIZIONAL ÎN ORGANIZAȚIA MILITARĂ

Livia TATAR

Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" Iași

Abstract: The present paper attempts to illustrate that decision-making processes follow similar paradigms, regardless of the type of organization, that is, civilian or military, one approaches. However, one should not ignore that organizational characteristics determine certain particularities of decisional patterns. Therefore, we conclude that general decisional principles apply to all organizations, whereas contingency approaches must also be taken into consideration in order to make sound decisions while exerting management and command roles in multicultural organizational environments.

Cuvinte cheie: proces decizional, organizație militară, profilul decidentului.

1. Introducere

Încă de la început, trebuie subliniat faptul că decizia este un proces dinamic prin însăși natura sa, deoarece necesitățile de gestionare a organizației sunt în permanentă schimbare, la fel ca și interacțiunile din interiorul acesteia. După cum observă Culda (2003), "presiunile exercitate de necesități dezvoltă noi capacități de interpretare, noi soluții, noi rezultate, dar și noi dificultăți, noi competențe" (p. 32). Se impune, așadar, examinarea acestor presiuni, în special prin prisma originii și impactului acestora asupra actului decizional. În cele ce urmează, vom încerca o delimitare teoretică a conceptului de *decizie*, pentru ca apoi să creionăm dimensiunea social-interculturală a actului decizional în organizația militară, cu accent pe semnificația socială a decidentului.

1.1. Considerații teoretice referitoare la procesul decizional

Procesul decizional implică o largă paletă de elemente ce îi definesc natura și îi determină cursul. Astfel, Nica și Iftimescu (2004) enumeră: decidentul, obiectivele,

performanțele curente, factorii de influență a performanțelor, problema identificată, criteriile de decizie, soluțiile alternative posibile, consecințele așteptate ale acestora și soluția aleasă ori decizia propriu-zisă. Analizând aceste componente ale procesului decizional, este lesne de imaginat mecanismul pe care acesta se bazează și care, într-o manieră simplistă, poate fi descris după cum urmează: situația curentă a organizației nu corespunde necesităților acesteia (în sensul că nu se merge pe direcția atingerii obiectivelor propuse) și, ca atare, se impune formularea unor alternative menite să îndrepte organizația către îndeplinirea obiectivelor. În acest context, decidentul – care poate fi un individ sau un grup – trebuie să aleagă varianta care prezintă probabilitatea cea mai ridicată de realizare a sarcinilor propuse ori asumate în condițiile unor riscuri, cheltuieli sau eforturi minime. După cum remarcă autorii antemenționați, decidentul este, de regulă, responsabil și de implementarea deciziei efectuate, ceea ce face din acesta elementul esențial al oricărei decizii manageriale. Se impune, așadar, analizarea minuțioasă a caracteristicilor și impactului organizațional al profilului decidentului,

concomitent cu examinarea diferitelor tipuri de decizii, care imprimă, la rândul lor, un anumit curs decizional.

În ceea ce privește taxonomia decizională, literatura de specialitate oferă o multitudinea de abordări, în funcție de criteriile ce stau la baza clasificărilor. Dintre acestea, însă, atrag atenția cel puțin trei puncte de vedere, după cum urmează:

1. Nica și Iftimescu (2004) propun o clasificare ce ia în considerare trei factori:

- orizontul de timp al obiectivelor urmărite, conform căruia putem vorbi despre decizii *strategice, tactice și operative*;

- numărul criteriilor de preferință, ceea ce conduce la decizii *unicriteriale și multicriteriale*;

- gradul de cunoaștere a impactului factorilor din mediul organizațional asupra rezultatelor viitoare ale unității, fapt ce determină existența deciziilor *în condiții de certitudine, în condiții de risc și în condiții de incertitudine*. La acestea, autorii mai adaugă și clasificarea avansată de Simon¹, care distinge între deciziile *programate sau rutiniere* (pentru care există o procedură de rezolvare prestabilită) pe de o parte, și, pe de altă parte, deciziile *neprogramate sau nestructurate*, ce apar pentru prima dată, sunt slab definite sau prea complexe ori, în fine, problema este atât de importantă încât merită să fie tratată într-o manieră separată.

2. Nicolescu (1998) are în vedere șase criterii ce determină existența unor tipologii de decizii manageriale:

- după orizont și implicații, putem vorbi despre decizii *strategice, tactice și curente*;

- după eșalonul managerial, se disting decizii *superioare, medii și inferioare*;

- după frecvență, întâlnim decizii *periodice, aleatorii și unice*;

- după posibilitatea anticipării, deciziile pot fi *anticipate și imprevizibile*;

- după amploarea sferei decizionale a decidentului, deciziile se împart în *integrale și avizate*;

- după sfera de cuprindere a decidentului, pot fi identificate decizii *participative și individuale*.

3. Deși axată pe sfera politicului în general și a democrației în special, se dovedește utilă și teoria procesual-decizională a lui Sartori², care consideră că există patru tipuri de decizii:

- **individuale** – adoptate de fiecare individ pentru sine însuși, indiferent dacă sunt asumate din propria voință sau impuse din exterior;

- **de grup** – luate de mai mulți indivizi și bazate pe interacțiunile dintre aceștia;

- **colective** – efectuate de un număr mare de indivizi care nu se pot exprima, din pricina numărului prea mare, ca grupuri concrete;

- **colectivizate** – aplicate și impuse unor colectivități, fie că aparțin unuia sau mai multor indivizi.

În continuare, se poate naște următoarea întrebare: care sunt resorturile ce justifică alegerea acestor trei abordări ale taxonomiei decizionale în contextul prezentei lucrări? Vom încerca, aşadar, argumentarea selecției făcute. În acest scop, vom reitera ideea că analizarea termenului de decizie a pornit de la premisa că organizația – în cazul de față, cea militară – este văzută în permanentă devenire și în cadrul ei procesele organizante, dezorganizante și reorganizante se succed conform unui dinamism întreținut de oameni care, la rândul lor, sunt „rezultante și expresii ale conexiunilor posibile între bioprocesorii și interpretorii lor” (Culda, 2003, p. 22). Pentru explicitare, bioprocesorii furnizează informații legate de receptori senzoriali, trăiri interioare de ordin estetic, afectiv sau sexual, necesități operaționale sau manifestări proprii, în vreme ce interpretorii își modifică modalitățile de interpretare, ceea ce conduce, în mod inevitabil și natural, la modificări ale fenomenelor intra- și interpersonale.

Revenind la intenția de a justifica alegerea celor trei abordări teoretice menționate anterior, se poate observa cu ușurință că opinia avansată de Nica și Iftimescu coroborată cu cea a lui Simon, deși succintă și aparent

¹ Simon, H. (1980), *Le Nouveau Management. La decision par les ordinateurs*, editura Economica, Paris, citat în Nica, P., Iftimescu, A. (2004), *Management – concepte și aplicații*, Editura Sedcom Libris, Iași

² Sartori, G. (1999), *Teoria democrației reinterpretată*, Editura Polirom, Iași

simplistă, oferă avantajul pragmatismului în sensul furnizării unei clasificări accesibile oricui și jucând astfel rolul de inițiere în înțelegerea diverselor categorii decizionale. Din punctul de vedere al relevanței sale în cadrul modelului procesual-organic, clasificarea de mai sus prezintă elemente ce se pretează unei asemenea analize, cu toate că acest lucru este departe de a se întâmpla într-o manieră explicită. Astfel, în ciuda faptului că, aparent, pivotul central al abordării este termenul de decizie, totuși nu se poate ignora ideea că decidentul joacă rolul determinant în mecanismul procesului decizional. Prin urmare, individul determină în mod esențial acest proces, indiferent de categoria căreia îi aparține decizia în sine, iar caracterul dinamic al organizației este evidențiat, de pildă, în cazul deciziilor în condiții de risc sau incertitudine ori în cazul deciziilor neprogramate, ce implică dinamism, flexibilitate și adaptabilitate și care, la rândul lor, pot fi asociate proceselor organizante, deorganizante și reorganizante.

Nicolescu, pe de altă parte, pare a combina pragmatismul primei viziuni și caracterul intangibil și necuantificabil al teoriei procesual-organice. Cu alte cuvinte, Nicolescu poate fi considerat o punte de legătură între prima și ultima abordare – Nica, Iftimescu și Simon, respectiv, Sartori. Când afirmăm aceasta, avem în vedere faptul că autorul combină aspectele explicite ale primei opinii (cu care se și identifică, pe alocuri: de pildă, criteriul orizontului de timp ori caracterul unic / neprogramat al unor decizii) cu cele centrate pe decident ale ultimei abordări.

În fine, Sartori își concentrează clasificarea pe decident. Odată formulată această ipoteză de lucru, este ușor de identificat fundamentul procesual-organic al abordării lui Sartori. În ciuda faptului că autorul nu se autoplasează în acest orizont, atenția acordată exclusiv individului în cadrul fenomenului decizional creează premisele unei analize ce se bazează pe bioprocesori și interpretori.

Luând în considerare contrastele, dar și paralelismele – mai mult sau mai puțin evidente – discutate anterior, se poate concluziona că cele trei viziuni teoretice pot constitui instrumente utile în definirea și clasificarea deciziilor în context

organizațional, pentru a creiona o imagine de ansamblu, pertinentă și credibilă, a realității organizaționale militare.

2. Modalități de adoptare a deciziilor în sistemul militar

Deși mecanismul decizional urmează, în linii mari, o succesiune de pași logici a căror natură depinde, în același timp, de context, factori organizaționali interni și externi, cunoștințele și experiența decidentului, totuși sistemul militar prezintă anumite particularități din acest punct de vedere. Procesul amplu de transformare demarat în ultimul deceniu al secolului trecut, calitatea de membru PFP, și apoi apartenența la NATO sunt doar trei factori care conferă deciziei militare trăsături distincte.

2.1. Profilul decidentului

După cum am precizat anterior, decidentul poate fi un individ sau un grup. În cazul organizației militare, factorii de decizie – sau „vârfulurile”, cum îi numește David³ – sunt comandanți, elite și lideri militari care, corespunzător nivelului ierarhic de funcționare, sunt responsabili de satisfacerea nevoilor locale și de ansamblu ale organizației. În opinia autorului de mai sus, o armată funcțională din cadrul unei națiuni sănătoase este cea în care decidenții nu sunt implicați în jocuri diplomatice sau politice impregnate de ideologii ori clientelism ci, dimpotrivă, își creează propria ideologie sau gândire militară, strâns legată de cea a statului săvârșit de națiune. Într-un sistem prin excelență piramidal și strict ierarhic așa cum este cel militar, este clar că între decidenți și ceilalți membri ai organizației se stabilesc relații de subordonare ce generează anumite manifestări, adesea conflictuale și de sorginte socială. Așa cum subliniază Popovici (1999), „nici o socio-organizare nu-și poate permite să neglijeze problematica conflictului social, să înlăture preocupările care vizează armonizarea

³ David, A. (2000), *Națiunea – între „starea de securitate” și „criza politico-militară”*, Editura Licorna, București

conflictului cu celelalte procese sociale” (p. 162).

Ca în orice demers social, aspectele intangibile și necuantificabile sunt cele care cauzează dificultăți de abordare teoretică ce derivă din natura umană văzută ca rezultată a trei relaționări: viața privată, viața cetățenească și viața profesională. Este lesne de înțeles că eventualele incompatibilități dezvoltate între cele trei componente conduc, inevitabil, la tensiuni ce afectează negativ armonia oricărei entități sociale. Fie că aceste tensiuni apar în țabăra decidenților, fie că ele se manifestă în grupul susținătorilor, efectul lor este distructiv și abate organizația de la obiectivul său, și anume îndeplinirea sarcinilor și obiectivelor asumate. Prin urmare, se poate spune că principala menire a liderului este de a armoniza nevoile organizaționale și nevoile celor ce compun organizația. Soluțiile propuse de Culda⁴ (2005) în acest scop sunt (re)direcționarea motivațiilor, constrângerea și influențarea mentală a oamenilor ca metode eficiente prin care decidentul asigură convergența eforturilor individuale concomitent cu atingerea obiectivelor colective.

Un aspect care merită o atenție aparte este transformarea survenită la nivelul conducerii structurilor militare, cu precădere în privința profilului liderilor militari și a actului de comandă, materializat în procesul de luare a deciziilor. Deși transformarea a fost demarată cu aproape două decenii în urmă, finalizarea ei este încă îndepărtată datorită dificultăților ce au survenit atât din interiorul societății românești, cât și din exterior, ca urmare a modificărilor permanente din politica europeană și mondială. Din păcate, „modificările politice și administrative sunt și vor rămâne vagi și insuficient eficiente nu numai pentru că se află sub presiuni sociale contradictorii; la situația semnalată concură și insuficiențe majore în cultura politică, administrativă și de securitate (militară) a românilor, insuficiențe care decurg din dificultăți de socializare”⁵. Este ușor de înțeles

că toate aceste obstacole afectează și Armata Românică, ceea ce face ca formarea viitorilor lideri militari în sensul capacității de a adopta decizii scientizate să fie o prioritate. Acest lucru devine și mai evident dacă luăm în considerare faptul că strategia de securitate națională, de pildă, este expresia gândirii politico-militare, deci a capacității factorului politic de a mobiliza națiunea și armata pentru apărarea valorilor și intereselor naționale. În același timp, însă, liderii militari trebuie să asigure profesionalismul armatei și neutralitatea politică a acesteia⁶.

Rolul liderilor nu se rezumă, însă, la procesul decizional, deși decizia – în fapt, actul de comandă – este, fără îndoială, apanajul principal al conducătorului. Se impune subliniat faptul că paleta rolurilor și atribuțiilor unui lider modern, cu atât mai mult al unui lider militar, este mult mai cuprinzătoare⁷: socializarea subordonaților, punerea în practică a ideologiilor și doctrinelor politico-militare, organizarea și asigurarea îndeplinirii misiunilor, planificarea și alocarea resurselor etc. Dată fiind complexitatea și interdependența acestor responsabilități, liderii zilelor noastre nu mai pot adopta decizii bazate pe intuiție și empirism, ci trebuie să posede un bagaj de aptitudini profesionale și personale care să-i ajute în luarea deciziilor optime, rapide și în condiții de incertitudine. Cu alte cuvinte, liderii trebuie să-și asume roluri cu utilitate socială și să dispună de caracteristici subtile și necuantificabile cum ar fi competența culturală, empatia, capacitatea de comunicare, adaptabilitatea și flexibilitatea.

Pe de altă parte, „decizia militară tinde, în mod inevitabil, să se desprindă de cea politică. Ea se supune tendinței sale specifice și poate antrena politicul în decizii iraționale, care presupun recurgerea la amenințarea armelor și la „tranșarea” ei prin agresiuni armate”⁸. Se

⁴ Culda, L. (2005), *Liderii în organizații*, Centrul de Studii Sociale Procesual-Organice, București

⁵ Sfârlog, B., *Contexte sociale ale conturării rolurilor de lider militar*, http://www.actrus.ro/buletin/2_2004/a5.pdf

⁶ David, A. (2000), *Națiunea – între „starea de securitate” și „criza politico-militară”*, cap. Repere pentru reala gestionare a situațiilor sociale critice încât să se evite „crizele politico-militare”, editura LICORNA, București.

⁷ Culda, L. (2005), *Liderii în organizații*, cap. Modificări inevitabile în poziția liderilor, Centrul de studii procesual-organice.

⁸ David, A. (2000), *Națiunea – între „starea de securitate” și „criza politico-militară”*, cap. Criza

conturează, astfel o tendință bidirecțională și, aparent, contradictorie: pe de o parte, decizia militară, orientată către violență și conflict armat, iar pe de altă parte, decizia politică, al cărei scop este dezamorsarea conflictelor pe calea pașnică a negocierii. În aceste condiții politico-militare s-a conturat necesitatea formării unor lideri militari care să dispună de aptitudinile și pregătirea necesare în acest scop.

Prin menționarea ideii de imagine a sistemului militar, dorim să atingem și latura socială a transformării acestuia, care înseamnă mult mai mult decât crearea adevăraților lideri militari, despre care am vorbit mai devreme. Aici intervine, o dată în plus, importanța controlului civil asupra armatei ca aspect fundamental al politicii de securitate națională. În lipsa acestuia, manipulările, corupția, scandalurile, ori opacitatea procesului transformățional acționează în detrimentul acestuia din urmă. „Pacea socială” este un concept pe cât de generos, pe atât de greu de aplicat, căci antrenează totalitatea actorilor de pe scena socială, politică și economică, în cadrul căroro Ministerul Apărării ocupă un loc privilegiat, ca urmare a încrederei de care se bucură în rândul populației. Prin urmare, în contextul mult mai larg al transformării sociale pe care o traversează România, credibilitatea acțiunilor și măsurilor întreprinse de Armata României – atât în plan intern, cât și în plan extern – determină succesul proceselor în care aceasta este angrenată⁹.

În legătură cu ideea de mai sus ar putea exista temerea că, prin amplificarea controlului civil asupra armatei, s-ar eroda caracteristicile ei tradiționale, în principal raporturile de subordonare, imperativele funcționale și sociale căroro armata trebuie să le facă față. Aceasta este, însă, o teamă nejustificată, deoarece ”controlul civil asupra armatei reprezintă un aspect fundamental al politicii de securitate națională”¹⁰. Totuși, trebuie

remarcată importanța menținerii echilibrului dintre armată și societatea civilă în sensul creării și păstrării unei relații bidirecționale, în care cele două componente acționează complementar, și nu intersanjabil. Dacă pornim de la premisa că acest control civil constă într-un set de concepte, proceduri, legi, standarde și tradiții prin care se exercită autoritatea politică asupra armatei unei țări, atunci se înțelege de la sine că legitimitatea și credibilitatea controlului civil depinde, în mod esențial, de legitimitatea și credibilitatea procesului electoral în urma căruia voința populară este delegată autorității politice¹¹.

Având în vedere aspectele discutate și examinând scena politică românească, putem spune că, în ciuda progreselor semnificative înregistrate în acest domeniu, mai sunt încă multe de făcut. Fără intenția de a declanșa o polemică pe teme politice, totuși nu putem ignora divergențele politice care au afectat, în câteva rânduri, conducerea Armatei României. Pentru exemplificare, există voci care au vorbit, în anumite cazuri, de pericolul „politizării inacceptabile a instituțiilor și politicilor cu care România participă la angajamentele internaționale, dar și a organismelor de expertiză și profesionale, precum Armata și Serviciile de Informații”¹². Acesta poate fi, prin urmare, unul dintre aspectele asupra căroro factorii politico-militari trebuie să se aplece și pe viitor.

2.2. Opinii privind particularitățile transformării în decizia militară

Prin însăși semnificația sa lingvistică, termenul de conflict social conduce la ideea de roluri sociale asumate de oamenii în cadrul organizațiilor, indiferent dacă ne referim la decidenți sau executanți. Raporturile ce se stabilesc între exponenții organizațiilor reprezintă, în fapt, procesele sociale generate și întreținute de indivizi prin deciziile adoptate la un moment dat și care afectează într-un anumit

politico-militară, p. 256, Editura LICORNA, București.

⁹ David, A. (2000), *Națiunea – între „starea de securitate” și „criza politico-militară”*, cap. Criza politico-militară, p. 328, Editura LICORNA, București.

¹⁰ Mitea, M. (1999), *Consecințe derivate perverse ale amplificării posibilităților de agresare*

informațională, p.75, în Cuișă, L. (coordonator), *Situația națiunilor – surse de insecuritate*, Editura LICORNA, București.

¹¹ <http://www.adl.unap.ro/uvl/lib/read.php?id=123>

¹² http://www.punctecardinal.ro/oct_2006/oct_06_02.html

mod, explicit, imediat sau dimpotrivă, fenomenele desfășurate în structura respectivă. Natura informațiilor captate de decident, precum și modul în care ele sunt procesate determină în mod esențial cursul acțiunii organizaționale. Coroborând aceste considerații cu diferitele tipuri de decizii discutate anterior, se poate concluziona că rolul principal pe care trebuie să-l îndeplinească un lider în cadrul unei entități sociale este cel de a identifica soluții favorabile atât oamenilor, cât și organizațiilor.

Acesta este stadiul în care dificultatea adoptării deciziei propice se conturează tot mai pregnant, deoarece decidentul trebuie să rezolve mai multe probleme, de pildă: cum se poate asigura că informațiile recepțate sunt relevante? Ce proces decizional trebuie să adopte pentru a se asigura că informațiile sunt prelucrate corect? Cum poate stabili legătura dintre sine, ca lider, și executanți, în așa fel încât aceștia din urmă să nu fie doar elemente obediente, ci susținători entuziaști și loiali ai liderului? Aceasta din urmă este o condiție imperios necesară întrucât, în caz contrar, însăși existența rolului de lider este pusă la îndoială, căci loialitatea și entuziasmul sunt ingredientele esențiale pentru a putea vorbi în termeni reali, credibili și legitimi despre o relație lider-susținător¹³. Devine, astfel, limpede caracterul complex al rolului de lider în cadrul oricărei organizații, implicit în cea militară. De altfel, poate că tocmai organizația militară manifestă o mai mare nevoie de lideri reali, credibili și legitimi ca urmare a proceselor profund transformatoare cărora trebuie să le facă față și pentru a evita metamorfozarea acesteia din organizație militară în organizație militaristică.

Lista factorilor ce fac din instituția militară una specială și extrem de sensibilă la mecanismele și implicațiile actului decizional include elemente precum structura strict ierarhizată, modul de lucru birocratic bazat pe ordin, misiune și execuție și diversitatea culturală a personalului, dacă avem în vedere că în cadrul aceluiași sistem regăsim ofițeri, subofițeri, maiștri militari, femei și civili.

Evoluțiile înregistrate în teoria și practica managerială, alături de marile transformări survenite în plan politic, militar și strategic impun necesitatea schimbării în decizia militară de la eşaloanele cele mai înalte (strategice) până la cele de execuție (tactice). Mai mult decât atât, dacă acceptăm axioma conform căreia comandantul militar este și manager, atunci nu mai încapc nici o îndoială că însușirea și aplicarea unor tehnici manageriale moderne, în care profilul și acțiunile decidentului să răspundă cerințelor impuse de noile condiții politico-militare, reprezintă priorități indiscutabile.

De asemenea, trebuie avut în vedere că, prin însăși natura instituției pe care o servește, managerul militar este condiționat de numeroși factori în momentul adoptării unor decizii sau practici: factorul politic, factorul militar, apartenența la NATO și UE influențează activitatea acestuia prin intermediul procedurilor, regulamentelor și chiar al cutumelor și regulilor nescrise, ce țin de cultura organizațională. Uneori, pot exista documente sau reglementări redundante sau, dimpotrivă, contradictorii, iar comandanții se pot confrunta cu dilema aplicării acestora. Având în vedere că unul dintre scopurile majore ale transformării în decizia militară este realizarea interoperabilității manageriale în cadrul NATO, suntem de părere că armonizarea rapidă a normelor și reglementărilor din sistemul militar românesc, respectiv, NATO este imperios necesară. În caz contrar, factorii de conducere vor fi nevoiți să adopte decizii și să emită ordine care respectă anumite reguli, dar contravin altora. În fond, interoperabilitatea presupune existența unor standarde care să ghideze acțiunile tuturor membrilor, precum și a mijloacelor prin care acestea să fie puse în practică. Standardele asigură cadrul prin care toate statele membre gândesc și acționează unitar, în deplină cunoștință de cauză, fără a se îngredi reciproc în vreun fel, în scopul atingerii unor obiective comune și benefice tuturor. În acest context, este lesne de înțeles nevoia de eliminare a suprapunerilor și, mai cu seamă, a incompatibilităților existente în aceste documente.

¹³ Mc Larney, C., Rhyno, S. (1999), *Mary Parker Follett: visionary leadership and strategic management*, Women in Management Review, 14(7), pp. 292 – 304

3. Concluzii

În situațiile reale nu există întotdeauna timpul necesar parcurgerii laborioase a unui algoritm, prin urmare anumite etape pot fi scurtate, însă nu eliminate. Acest lucru este important pentru succesul misiunii, căci o procedură corect derulată asigură, totodată, și cunoașterea de către întregul personal implicat a intenției comandantului. Acesta este un aspect semnificativ în desfășurarea operațiilor, care trebuie să se bazeze pe modul descentralizat de executare a actului de comandă concomitent cu implicarea permanentă a personalului în îndeplinirea obiectivelor misiunii.

Ordinul, care este în fapt concretizarea actului decizional, trebuie să reflecte situația operațională reală într-o măsură cât mai mare cu putință, iar acest lucru presupune derularea unui flux informațional bidirecțional, atât din teatrul de operații către decidenți, cât și de la decidenți către executanți. Deși asigurarea unui proces eficient de comunicare este, în mare măsură, un aspect de ordin tehnic sau infrastructural, considerăm, totuși că acesta este legat și de modul de luare a deciziilor în sensul implicării întregului personal responsabil în adoptarea acestora prin aplicarea unui stil de conducere participativ, ce asigură buna cunoaștere a obiectivelor și eficientizarea comunicării între subordonați, pe de o parte, și între subordonați și superiori, pe de altă parte. După cum afirmă Ilic¹⁴, „dacă obiectivul este strategic, indiferent cine îl îndeplinește, caracterul acțiunii este strategic și această abordare modifică fundamental viziunea relației strategie – eșalon – obiectiv”.

Încheiem studiul de față conștienți fiind că decizia – atât în organizația civilă, cât și în sistemul militar – este un fenomen studiat intens, dar încă neînțeles pe deplin, care își va

păstra mereu o latură subtilă și intangibilă, ca urmare a faptului că este un act uman și, ca atare, imposibil de gestionat și înțeles integral.

¹⁴ Ilic, M. (2007), *Fizionomia misiunilor internaționale în cadrul Alianței și/sau coalițiilor. Creșterea rolului și importanței CIMIC*, lucrare prezentată la masa rotundă Premise ale managementului integrat al apărării (Brașov, 23 iulie 2007) din cadrul grantului INFLUENȚA SISTEMULUI DE MANAGEMENT INTEGRAT AL RESURSELOR DE APĂRARE ASUPRA ÎNDEPLINIRII MISIUNILOR FORȚELOR ROMÂNEȘTI PARTICIPANTE LA ACȚIUNI MILITARE INTERNAȚIONALE, cod CNSIS 981

Referințe bibliografice:

1. **Culda, L.** : „Potențele ființei umane”, Ed. Licorna, București, 2003;
2. **Nica, P., Iftimescu, A.** : „Management – concepte și aplicații”, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2004;
3. **Nicolescu, O.**: „Sistemul decizional al organizației”, Ed. Economică, București, 1998;
4. **Popovici, D.**: „Evoluții posibile în interpretarea și rezolvarea strategiilor și tacticilor de rezolvare a conflictelor sociale în Culda, L. (coordonator), Situația națiunilor – surse de insecuritate (1999)”, Ed. Licorna, București, 1999
5. **Simon, H.** : „Le Nouveau Management. La decision par les ordinateurs”, editura Economica, Paris, citat în Nica, P., Iftimescu, A. (2004), *Management – concepte și aplicații*, Ed. Sedcom Libris, Iași, 1980.