



CULTURA DECIZIONALĂ - IMPACT ASUPRA ASIMETRIEI

THE CULTURE OF DECISION-MAKING – AN IMPACT UPON ASYMMETRY

General (r) prof. univ. dr. Teodor FRUNZETI*

CS I dr. ing. Liviu COȘEREANU**

CS II dr. ing. Tiberius TOMOIAGA ***

Rezumat: În prezent, atât modul de ducere al luptei cât și sistemul educațional și cel decizional suferă schimbări radicale. Pe de o parte se încearcă asistarea deciziei cu diferite instrumente, inclusiv computerizate, în vederea limitării erorilor și a timpului necesar luării acestora, dar pe de altă parte, tocmai mediatizarea acestor instrumente creează un alt mod de asimetrie, inamicul având cunoștințe detaliate despre aceste și putând să le utilizeze în propriul folos. Lucrarea își propune să facă o trecere în revistă a ceea ce reprezintă actul decizional militar și a influențelor pe care educația și experiența comandanților le pot avea în limitarea sau, dimpotrivă, în creșterea asimetriei conflictelor.

Cuvinte-cheie: cultură decizională, asimetrie, erori, mediatizare, instrumente, inamic, act decizional militar.

Abstract: Nowadays we witness radical changes in both the conduct of operations and the educational and decisional systems. On one hand, there is an attempt to assist the decision making process with different instruments, including the computerized ones, in order to reduce the likelihood of committing errors and the time necessary for decision-making. On the other hand, it is exactly the fact that these instruments have been so much publicized that creates another type of asymmetry, the enemy having detailed knowledge about them and being able to use them for their own purposes. The article presents the main aspects of military decision-making and the influences that the commanders' education and experience may have in limiting or, on the contrary, raising the asymmetry of conflicts.

Keywords: decisional culture, assymetry, errors, publicization, instruments, enemy, military decisional act.

* Universitatea „Titu Maiorescu”, București, Membru titular al Academiei Oamenilor de Știință din România și Președintele Secției de Științe Militare din Academia Oamenilor de Știință din România, E-mail: tfrunzeti@gmail.com.

** Cercetător științific gradul I, Director științific la Institutul Național de Cercetări Aeronautice „Elie Carefoli”, E-mail: lv.cesereanu@gmail.com.

*** Cercetător științific gradul II, Locțiitor științific al Agenției de Cercetare pentru Tehnică și Tehnologii Militare.



ACTUL DECIZIONAL MILITAR

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

Sistemele de sprijin a deciziei bazate pe calculatoare pot ajuta la evaluarea informațiilor disponibile și la modelarea posibilelor rezultate ale cursurilor de acțiune alternative, pentru comparație. Asemenea sisteme, totuși, trebuie să echilibreze nevoia de a avea rezultate în timp util cu dorința de a modela cât mai precis complexitatea mediului operațional.

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

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

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



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

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

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

Planificarea strategică este un element cheie în procesul de luare a deciziilor și în atingerea obiectivelor stabilite. Și aceste procese beneficiază de „ajutoare”, cum este modelul prezentat în continuare, care poate fi utilizat atât în context personal, cât și în cel de afaceri sau guvernamental. Acesta constă dintr-un set de întrebări aranjate într-o anumită ordine, dar care pot avea un caracter iterativ și ciclic. Acestea au fost împărțite în două grupuri: primul care definește cadrul strategic al situației (unde?, ce? și de ce?) și al doilea care ajută la definirea unui plan specific cadrului definit anterior (cum?, când? și cine?) (figura 1).

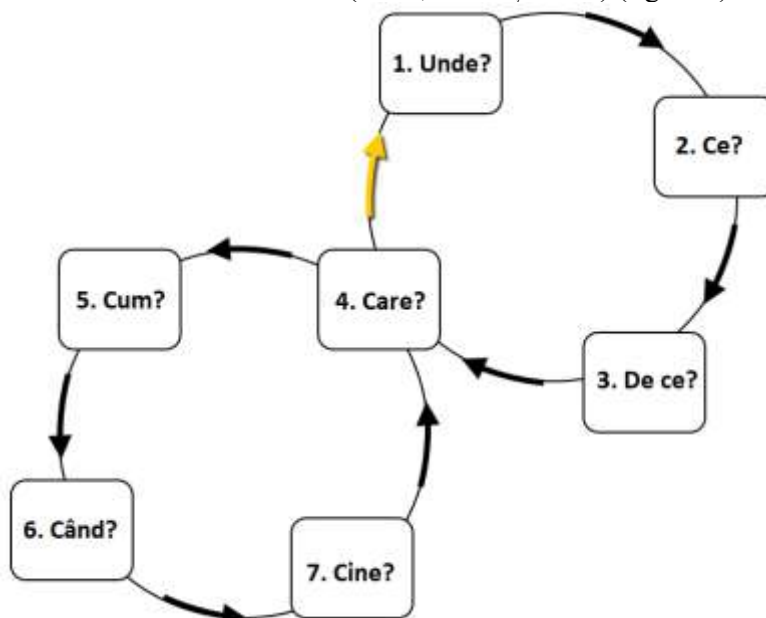


Figura nr. 1: Model de planificare strategică



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

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

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

Managementul riscurilor este un element critic deoarece, dacă este făcut în necunoștință de cauză sau pe baza unor informații eronate sau incomplete, poate conduce la eșecul operațiunii. Pe de altă parte, nici abordarea „100% sigur” nu este întotdeauna o cale optimă către progres și evoluție. Majoritatea situațiilor impun asumarea unor riscuri.

INFLUENȚA EDUCAȚIEI ȘI EXPERIENȚEI OPERAȚIONALE ASUPRA ASIMETRIEI CONFLICTELOR

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

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

Din acest motiv au apărut numeroase cursuri de Gândire Critică special pentru instruirea tinerilor ofițeri. Nevoia pentru asemenea cursuri a apărut datorită



faptului că sistemul educațional existent nu pregătea militarii pentru a putea fi capabili să gestioneze provocările curente. Erau educați ce să gândească, dar nu cum să gândească. Dezvoltarea acestui mod de gândire ar trebui să conducă la educarea noii generații de militari în spiritul unei anumite autonomii în luarea deciziilor.

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

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

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

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

Un alt exemplu este dat de generalul vietnamez Vo Nguyen Giap care a fost deseori menționat ca fiind un geniu militar din cauza deciziilor sale militare extrem de eficiente. Atacurile sale asupra câtorva interese ale inamicului nu numai că a forțat armata franceză mult superioară numeric și tehnologic să își disperseze forțele în unități mai mici, care au putut fi ușor angajate de către forțele vietnameze, dar a condus și la război foarte obositor psihologic mulți ani mai târziu când armata SUA a decis să protejeze sudul Vietnamului de regimul comunist. O altă strategie a lui Vo Nguyen Giap a fost aceea de a alege momentul de



desfășurare a ofensivelor astfel încât să obțină un impact negativ maxim în cadrul opiniei publice din țările inamice. Momentul asaltului de la Dien Bien Phu a fost în mod evident ales astfel încât să coincidă cu Conferința de la Geneva din 1954 unde teritoriile Indochinei au fost împărțite. Știrile despre brutalitatea atacului nu numai că a avut un impact major asupra opiniei publice franceze, dar și asupra opiniei publice a altor țări deținătoare de colonii. Impactul a fost atât de mare, încât se suspectează că președintele Eisenhower a ignorat recomandările cabinetului său de a trimite trupe în ajutorul Franței în lupta contra comunismului, tocmai datorită opiniei publice negative pe care atacul le-a avut în SUA.

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

CONCLUZII

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

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



nu sunt secrete și pot fi ușor accesate de către inamic și utilizate în avantajul acestuia.

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

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



BIBLIOGRAFIE

- GEORGE L., MORRIS R., SKOVIRA J.R., GRANT A.J., JABRO D.A., „Synchronizing knowledge in military decision making: a research approach for exploring the effects of organizational culture”, Issues in Information Systems, VOL IX, No. 2, 2008;
- IKPE I.B., „Reasoning and the Military Decision Making Process”, Journal of Cognition and Neuroethics 2 (1): 143–160, 2014;
- STEPHEN J.G., Ph.D „Thinking critically about critical thinking: a fundamental guide for strategic leaders”, U.S. Army War College, 2006.

