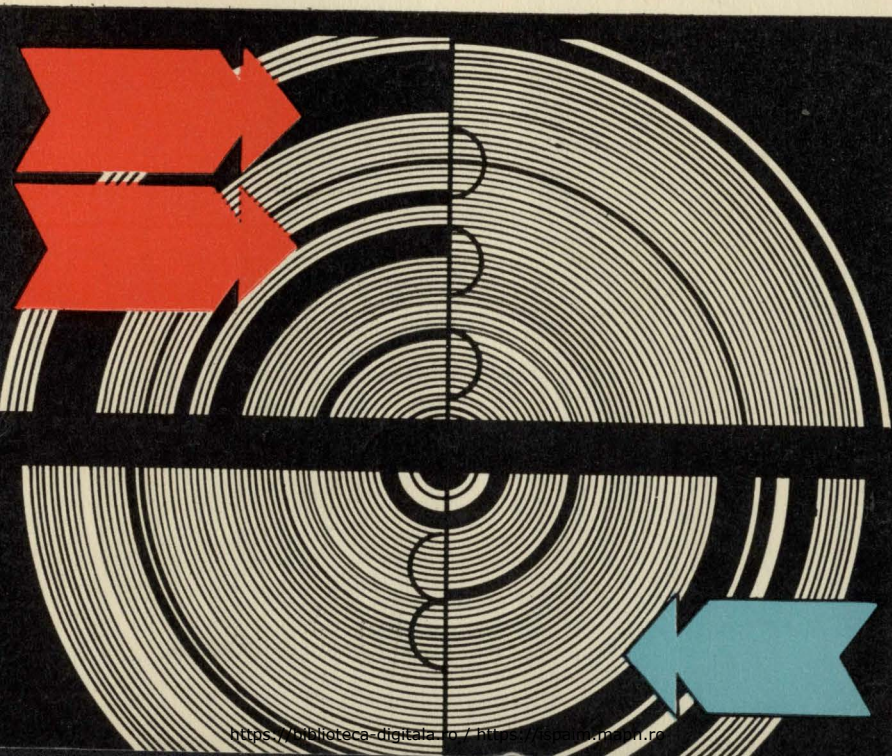


APLICAȚII ALE ȘTIINȚEI CONDUCERII ÎN DOMENIUL MILITAR



**APLICAȚII
ALE ȘTIINȚEI
CONDUCERII
ÎN DOMENIUL
MILITAR**

**CENTRUL DE STUDII
ȘI CERCETĂRI
DE ISTORIE
ȘI TEORIE MILITARĂ**

**Coordonator de ediție
Colonel CONSTANTIN MORARIU**

Coperta : FL. CREANGĂ

Și activitatea de conducere este o știință — poate mai importantă decât alte domenii ale științei —, deoarece pînă la urmă are repercusiuni largi asupra întregii societăți.

Repezițiunea cu care se produc transformările în lume, interdependența tot mai strînsă între diferite fenomene social-politice, economice, tehnico-științifice și culturale conferă științei conducerii un rol fundamental în asigurarea mersului înainte al societății omenești pe calca civilizației și progresului.

NICOLAE CEAUȘESCU

APLICAȚII ALE ȘTIINȚEI CONDUCERII ÎN DOMENIUL MILITAR

STUDII

EDITURA MILITARA, 1973

Domeniul conducerii reprezintă unul din sectoarele de activitate umană revoluționat ca urmare a mutațiilor determinate de cuceririle științei și tehnicii contemporane.

Transformarea conducerii într-o știință cu aplicații și implicații deosebite în cele mai diverse sfere ale activității umane, rolul important pe care aceasta îl are în planul dezvoltării au generat vaste investigații teoretice și un larg spectru de soluții practice menite să dea eficiență sporită proceselor de conducere.

Promovînd o atitudine nouă față de conducerea vieții sociale, politice și economice, Partidul Comunist Român a inițiat o puternică mișcare de însușire, dezvoltare și punere în practică a științei conducerii în toate domeniile de activitate, inclusiv în domeniul militar.

Lucrarea de față își propune să prezinte o sinteză succintă a problemelor principale pe care le ridică știința conducerii și să încerce cîteva investigații privind aplicarea acestora în domeniul militar. Intenția noastră este de a pune la îndemîna unui cerc larg

de cititori o sursă de documentare care să sprijine efortul de însușire a științei conducerii și de aplicare a acestora la specificul activității militare.

În cuprinsul prezentei lucrări se fac adeseori referiri la faptul că unele cuceriri ale științei și numeroase realizări ale tehnicii sînt legate de domeniul militar. Prin aceasta am căutat să explicăm geneza unor procese apărute în anumite condiții istorice și nicidecum să ne asociem părerilor care atribuie conflictelor armate un rol de progres.

CENTRUL DE STUDII ȘI CERCETĂRI
DE ISTORIE ȘI TEORIE MILITARĂ

INTRODUCERE ÎN ȘTIINȚA CONDUCERII

colonel CONSTANTIN MORARIU

cercetător științific principal

Centrul de studii și cercetări

de istorie și teorie militară

1. MUTAȚII PRODUSE ÎN DOMENIUL CONDUCERII ÎN EPOCA CONTEMPORANĂ

Unele date puse la dispoziția conducerii de revoluția științifică și tehnică contemporană

În ultimele decenii știința și tehnica au cunoscut o dezvoltare impetuoasă, fără precedent în istoria omenirii, furnizînd un număr impresionant de date științifice și realizări tehnice. În acest context, s-au produs salturi spectaculoase în domeniul cunoașterii și în cel al materializării inventivității și îndemînării umane, confirmîndu-se încă o dată, fără putință de tăgadă, teza materialismului dialectic și istoric că nu există lucruri, fenomene și fapte care nu pot fi cunoscute, ci numai lucruri, fenomene sau fapte nedescoperite de om la un moment dat.

Asaltul științei și tehnicii asupra redutelor naturii sau ale vieții sociale, în care accesul era pînă nu de mult sau mai este încă oprit, a avut și continuă să aibă loc cu o forță și o intensitate care îi uluiesc chiar și pe inițiați. Aceste redute au căzut și cad într-un ritm vertiginos. Rapiditatea apariției unor noi cuceriri ale științei și tehnicii în epoca contemporană, ca și aplicarea lor aproape imediată în producția materială și în celelalte activități sociale, mutațiile care au loc au făcut ca toate aceste să fie considerate, pe drept cuvînt, o *revoluție*. Așa cum sublinia tovarășul Nicolae Ceaușescu, „Trăim într-o epocă de mari prefaceri revoluționare, caracterizată și prin desfășurarea unei revoluții științifice și tehnice fără precedent”¹, iar „dez-

voltarea științei a ajuns foarte departe și merge mereu înainte”.²

Cantitatea și calitatea datelor științifice, ale invențiilor și inovațiilor tehnice au încă de pe acum dimensiuni prometeice. Conținutul și structura unor întregi domenii de activitate, inclusiv cele alte conducerii, au fost revoluționate.

Problemele conducerii au început să fie rezolvate din ce în ce mai mult cu ajutorul științei, a scăzut ponderea intuiției, a talentului, a experienței celor ce conduc în îndeplinirea atribuțiilor. La dispoziția conducerii se află aparatură tehnică, cum sînt calculatoarele electronice, cu ajutorul cărora o serie de operații specifice pot fi executate într-un ritm extrem de rapid și cu o precizie pe care mintea omenească nu o poate realiza. Toate acestea au contribuit la scientizarea actualului de conducere, adică la transmutarea lui din domeniul tradițional al artei în cel al științei.

Invazia raționalității în conducere a fost posibilă datorită saltului în cunoașterea științifică înregistrat în ultimele decenii. Ca activitate nomotetică, adică activitate îndreptată spre stabilirea unui sistem de legi explicativ și predicativ, normativ, știința clasică opera fie cu probleme cu șiruri cauzale liniare, cu două variabile, o cauză și un efect, fie cu probleme privind complexitatea neorganizată. Acestea din urmă puteau fi rezolvate integral cu ajutorul metodelor statistice, întrucît se supun invariabil legilor statistice. Puține încercări de a stabili legități în domeniile nefizice au fost încununate de succes în trecut. Pe primul plan se situează, evident, materialismul dialectic și istoric ale cărui principii au fost confirmate întrutotul de istorie.

Atît în domeniul fizic, cît și în domeniile nefizice apar însă adeseori și probleme de complexitate ordonată, adică probleme cu interacțiune între un mare număr finit de variabile, în care aceeași cauză generează o serie de efecte sau un efect se poate datora mai multor cauze. Într-un astfel de context se înscrie și conducerea. În prezent știința a reușit să pătrundă și în intimitatea unor asemenea probleme, obținînd importan-

te succese în construirea de modele de interpretare și soluționare.

În mișcarea complexităților (fenomenelor) organizate intervin frecvent impulsuri aleatoare, conținutul și momentul intervenției acestora sustrăgându-se previziunii efectuate cu ajutorul mijloacelor obișnuite, clasice.

Traectoria unui proiectil plecat dintr-o gură de foc — complexitate neorganizată — poate fi descrisă, prevăzută cu exactitate. Nelovirea țintei, neobținerea efectului scontat se pot datora unei singure cauze sau citorva cauze care pot fi determinate cu precizie : încărcătură necorespunzătoare, condiții atmosferice nefavorabile, ochire greșită, erorile observate putînd fi lesne cercetate.

Cu totul altfel se prezintă lucrurile în cazul luptei, care este considerată o complexitate organizată. Desfășurarea luptei nu poate fi prevăzută cu exactitate sau corectată cu ajutorul mijloacelor pe care ni le pune la dispoziție știința clasică. Aceasta se datorește faptului că o singură cauză poate genera un mare număr de efecte, un efect poate fi rezultatul unor numeroase cauze, iar de foarte multe ori întîmplarea poate juca un rol substanțial, prin întîmplare sau factori aleatori înțelegîndu-se intervențiile ale căror conținut, moment și efect nu pot fi calculate anticipat cu exactitate, ci numai cu aproximație.

Reușita sau eșecul unui atac se pot datora : concepției comandantului, organizării luptei, acțiunilor judicioase sau greșite ale trupelor, gradului de instruire a luptătorilor, moralului lor, stării armamentului și tehnicii de luptă, stării vremii, surprinderii etc., fiecare din acești factori putînd avea o pondere diferită în cadrul succesului sau insuccesului.

Desfășurarea cu întîrziere a forțelor și mijloacelor pe un anumit aliniament poate duce nu numai la întîrzierea începerii luptei, ci și la scăderea ritmului acesteia, la pierderi mai mari, la afectarea moralului trupelor, la facilitarea unor manevre ale părții adverse, la schimbarea întregului plan de acțiune etc.

În luptă intervine însă și întîmplarea, au loc fapte care nu pot fi calculate cu exactitate, într-o variantă

unică, pentru că nu știm când, cum și unde se vor produce: hotărâri surprinzătoare ale inamicului, juste sau eronate, situația de detaliu a trupelor proprii în momentul declanșării de către inamic a unui contraatac, executarea mai repede sau mai lent a unor acțiuni fie de către inamic, fie de către forțele proprii etc.

În prezent știința a atins un asemenea stadiu de dezvoltare încât este în măsură să furnizeze cunoștințe și despre interpretarea acestor fenomene, să pună la dispoziție metodologii pentru soluționarea numeroaselor probleme pe care ele le ridică, să permită omului să domine într-o măsură apreciabilă aleatorul (întîmplarea). Acest lucru a fost posibil, deoarece știința modernă a ajuns să opereze nu cu soluții unice, așa cum făcea știința clasică, ci cu spectre de soluții; locul metodei univoce a fost luat de metoda aproximării.

În continuare, ne propunem să trecem în revistă unele din principalele date pe care știința și tehnica epocii noastre le pun la dispoziția conducerii. Evident, această trecere în revistă nu își propune nici să fie exhaustivă, nici să supună unei critici integrale diversele metodologii asupra cărora se va opri. Vom încerca totuși, în limitele acestui spațiu restrîns, să prezentăm unele sugestii privind aplicabilitatea lor în domeniul militar, îndeosebi în lucrul comandamentelor, la diferite eșaloane.

Teoria generală a sistemelor se numără printre aceste metodologii.

Fondatorul ei, biologul austriac L. Bertalanffi, a dezvoltat că mulțimea obiectelor din natură este ordonată după relațiile dintre ele și după atributele lor. Prin urmare, un sistem reprezintă un ansamblu de elemente aflate în legătură reciprocă și într-o unitate determinată în raport de mediul înconjurător, căruia i se integrează organic, ceea ce face ca, la rîndul său, fiecare sistem să constituie, în același timp, și un subsistem.

Extinsă — din biologie, unde a luat naștere — la întreaga natură și la societate, această teorie constituie un prețios ajutor în rezolvarea oricărei probleme.

Teoria sistemelor a generat și o nouă metodă de cercetare, *cercetarea sistemică*, adică cu ajutorul sistemelor. Astăzi nimeni nu se poate lipsi de această metodă dacă dorește să facă o analiză științifică a unui anumit domeniu. Ca atare, ea este larg aplicată și în domeniul conducerii științifice.

Analizând societatea ca sistem integral și complex, Karl Marx, unul din fondatorii cercetării sistemice, a introdus conceptul de *formațiune socială* ale cărei principale subsisteme interdependente sînt forțele de producție, relațiile de producție și suprastructura, care, la rîndul lor, reprezintă sisteme complexe cu legități proprii.

Orice enciclopedie definește un sistem ca avînd următoarele componente : un set de obiecte interconectate ; un tot organic de cunoștințe, concepții, mărimi ; un mod ordonat de acțiune, de organizare, de clasificare.³

Prin urmare, un sistem presupune, în primul rînd, existența unor obiecte — *elementele sistemului* și a unor legături stabilite între ele — *relațiile sistemului*. Modul de organizare a relațiilor unui sistem poartă denumirea de *structura sistemului*.

O unitate militară, o luptă, un dispozitiv oarecare constituie sisteme. De exemplu, o unitate este constituită din elementele sale specifice — comanda, subunitățile, serviciile ; între aceste elemente se stabilesc anumite relații, fără de care nu ar putea exista unitatea.

Pentru fiecare eșalon, luptă, dispozitiv în parte se acumulează cunoștințe, se formează concepții, se stabilesc mărimi. Fiecăruia din aceste sisteme îi este caracteristic un mod propriu de organizare, de acțiune.

În lume există numeroase tipuri de sisteme integrate : fizice, chimice, biologice, mecanice și sociale. Ele pot fi naturale, artificiale sau mixte ; materiale sau ideale etc.

Din punctul de vedere al conducerii toate sistemele se împart în două mari categorii : cu autoconducere și fără autoconducere. Sistemele fizice, cele ale naturii anorganice nu posedă capacitatea de a se autoorganiza, autoregla, autoconduce. Această capacitate este proprie sistemelor biologice, celor sociale și unor sisteme tehnice, mașinilor automate făurite de om. Posedînd capacitatea

de a se reproduce, de a se autoperfecționa și avînd o comportare rațională, ele pot fi conduse.

Conducerea nu reprezintă altceva decît punerea la punct, reglarea sistemului, urmărirea funcționării lui și dirijarea lui continuă pentru atingerea scopului propus. Ea este necesară, întrucît pe parcursul reproducerii, autoreglării, autoperfecționării sistemele își pierd caracterul integrat, se dereglează și trec într-o stare de dezorganizare. Același lucru se poate produce și în cazul unei intervenții (conduceri) necorespunzătoare.

Fiecare sistem cu autoconducere include două subsisteme : subsistemul condus și subsistemul care conduce.

Pentru ca sistemele să poată funcționa, în interiorul lor se realizează numeroase comunicații. Știința care se ocupă cu studierea comunicațiilor din cadrul organismelor vii și al organelor tehnice este cibernetica, iar cea care se ocupă de construirea organelor tehnice, complexe este electronica.

Cibernetica a luat ființă în timpul celui de-al doilea război mondial, dar actul ei de naștere ca disciplină de studiu de sine stătătoare, intrarea ei în marea familie a științelor este considerată apariția, în anul 1948, a lucrării matematicianului Norbert Wiener, intitulată „Cibernetica sau control și comunicație în organisme vii și în mașini”.^{4,5}

Procesul constituirii ciberneticii ca știință are o durată foarte scurtă și este interesant de urmărit, fiind legat, în mare măsură, de domeniul militar.

Astfel, cu puțin timp înainte de declanșarea celui de-al doilea război mondial, se constituise un grup de oameni de știință din care făceau parte fizicieni, medici, matematicieni, psihologi, fiziologi etc. Acest grup își propunea să discute și să studieze problemele generale ale științei ce prezentau importanță deosebită pentru toți participanții și să creeze, prin urmare, o ramură de sinteză care să împletească interesele științifice ale fiecăruia dintre ei. Unul din cei mai activi membri ai acestui grup a fost matematicianul Norbert Wiener.

Declanșarea celui de-al doilea război mondial a adus în discuția grupului o problemă nouă care reclama o

rezolvare cât mai judicioasă. Era vorba despre necesitatea perfecționării tirului artileriei antiaeriene, în sensul ca gurile de foc ale acesteia să fi putut urmări automat depasarea avioanelor, iar proiectilul să fi fost amorsat în așa fel, încît să fi reușit să întîlnească avionul fără greș. Se punea deci problema conceperii și realizării unei instalații destul de complexe, fiind necesar să se țină seama de faptul că avionul își schimbă neconținut direcția pentru a se sustrage focului artileriei antiaeriene, ceea ce se putea întîmpla chiar pe timpul cînd proiectilul care i-ar fi fost destinat s-ar fi aflat în ascensiune.

Din discuțiile purtate în acest sens s-a ajuns la concluzia că schimbările poziției avionului sînt limitate de posibilitățile sale tehnice, precum și de viteza de reacție a omului, de comportamentul său. În felul acesta, a apărut un nou element al problemei, adică cel legat de posibilitățile de acțiune ale omului, ceea ce a permis să se calculeze manevrele posibile ale acestuia în funcție de poziția avionului la un moment dat. Aceasta a condus ulterior la posibilitatea calculării poziției avionului în momentul întîlnirii sale cu proiectilul. Era însă necesar ca toate calculele să fie efectuate la sol, într-un timp foarte scurt și cu o viteză extrem de mare. Așa a apărut necesitatea folosirii mașinilor electronice de calcul. Prin urmare, observăm că pentru rezolvarea acestei probleme a fost necesar să se apeleze la matematică, la mașinile electronice de calcul, la fiziologia și psihologia omului, la sistemele de comunicații etc., toate fiind incluse într-un sistem unitar.

Noul domeniu de activitate care îmbrățișează elemente din cele mai variate științe, fără a se substitui nici uneia din ele, este numit cibernetică, denumire care provine de la cuvîntul de origine greacă, kibernetis, ceea ce înseamnă „cîrmaci”, „conducere”.

Întreprinzînd un studiu analitic al structurilor comunicațiilor în cadrul mecanismelor, al organismelor vii și, mai tîrziu, în cadrul diferitelor societăți și folosind pe scară largă metoda analogiilor, Wiener a ajuns la concluzia, confirmată ulterior întrutotul de practică, că acestea sînt izomorfe, adică au aceeași formă.

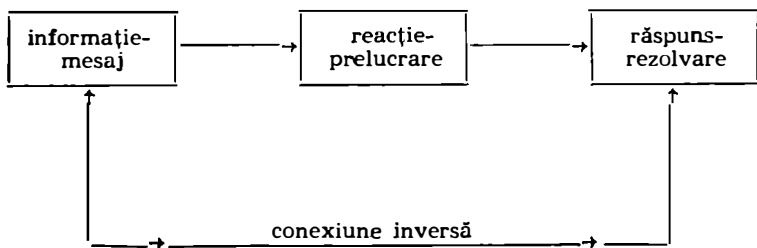
În toate aceste sisteme, comunicațiile se autocontrolează, se autoreglează și, pe baza comenzii primite, se autoconduc. Un asemenea proces are la bază, în esență, următorul circuit : informație-mesaj, reacție-prelucrare, răspuns-rezolvare ; adică, sistemul primește o informație, un mesaj, o comandă la care reacționează, o prelucrează, întreprinde o acțiune, după care dă un răspuns privind modul în care a reacționat la primirea informației, mesajului, modul în care a rezolvat problema, ce a făcut pentru îndeplinirea comenzii primite.

Dar procesul nu se oprește aici. La rîndul său, răspunsul dat reprezintă o informație care determină o nouă reacție, o nouă rezolvare, un nou răspuns și așa mai departe. Ciclul nu este niciodată închis : el este un proces dialectic. În momentul în care comunicațiile se întrerup, sistemul se dezintegrează, se autodistruge.

Această revenire a răspunsului care dă comunicațiilor din organisme vii, din mecanisme și din societate un caracter circular, făcînd ca informația să se deplaseze continuu, iar comanda să fie necesară în permanență, a fost denumită feedback, ceea ce ar putea însemna conexiune inversă, aferență inversă, retrocuplaj, retroacțiune, flux recurant ș.a.

Să presupunem un sistem, de exemplu, o unitate militară în luptă. Cînd aceasta primește o informație, un mesaj, o comandă, să zicem o informație despre inamic, o dispoziție ea reacționează, rezolvă problema care i se pune, întreprinde o activitate oarecare și dă un răspuns privind modul de rezolvare, prezintă un raport despre ce a făcut sau ce are de gînd să facă, rezultatul fiind o nouă informație, o nouă dispoziție.

Schematic, procesul se prezintă astfel :



Informațiile necorespunzătoare sau absența lor, comenzile eronate sau lipsa de operativitate în darea acestora dereglează sistemul, ceea ce poate duce la dezintegrarea lui. În acest caz, lupta se desfășoară dezorganizat sau nu mai are loc din cauza dezintegrării, încetării existenței sistemului care a fost pus la punct pentru ducerea ei.

Reușind să descrie modul în care operează comunicațiile în cadrul mecanismelor și organismelor vii și să stabilească legile generale de funcționare a sistemelor dinamice complexe, indiferent de domeniul căruia acestea îi aparțin, cibernetica a efectuat un salt spectaculos în cunoașterea științifică, în efortul permanent de a descrie și analiza esențele.

Datorită acestui fapt, cibernetica s-a impus într-un timp extrem de scurt ca știință — poate cel mai scurt în comparație cu toate celelalte științe —, înregistrând performanțe uimitoare. Ea a pătruns în aproape toate domeniile activităților umane și a dat naștere unei întregi serii de noi discipline: cibernetica economică, pedagogia cibernetică, cibernetica socială, filologia cibernetică, psihologia cibernetică etc.

Cibernetica a pătruns adânc și în domeniul conducerii, ajungând uneori să se identifice cu aceasta.^{6,7,8} Astfel, în una din accepțiuni cibernetica este definită ca „Știința despre procesele de conducere și structura sistemelor de conducere în care sînt conținute ca elemente esențiale recepția, păstrarea și prelucrarea informației, în scopul folosirii ei pentru conducere și reglare”⁹, iar în alta, ca „Știința legilor generale și comune ale organizării și conducerii, în sisteme diferite, cu autoreglare (mașini, organisme vii, psihic, societate) și cu posibilitatea de formalizare matematică”.^{10,11,12}

Ca orice produs al cunoașterii umane, nici cibernetica nu este scutită de obiecții, fapt de care a fost conștient și Norbert Wiener, întemeietorul ei. Astfel, se consideră că datele privind sistemele sociale și conducerea lor nu sînt suficient de exacte încît să se supună modelului

cibernetice¹³, iar reducerea lor la acest model le-ar schematiza pînă într-atît încît ar despersonaliza și deumaniza viața socială.

Argumentele aduse în sprijinul ciberneticii sînt numeroase, iar verificarea consistenței ei prin practică este în afară de orice dubiu.

Diferite sisteme analizate de Marx sînt în fond cibernetice; formațiunile social-economice sînt sisteme cu autoreglare.¹⁴

Deteriorarea comunicațiilor din interiorul sistemului capitalist determină dereglarea și dezintegrarea acestuia. Structura sa internă și lupta de clasă sînt factorii primordiali ai acestui destin cibernetic, inexorabil.

Subscriem, de asemenea, la argumentul formulat de Pavel Apostol, care arată că „Modelul cibernetic nu se substituie realității complexe, ci caută să-i sesizeze anumite aspecte, care — tocmai din cauza extremei complicații și complexități a realului — nu pot fi abordate și conduse altfel”.¹⁵

Oricare ar fi argumentele pro sau contra ciberneticii, este evident însă că o conducere științifică nu se poate lipsi de aportul ei.

Teoria informației. Omenirea a fost întotdeauna conștientă de rolul important pe care îl joacă informația. În prezent, științele moderne, îndeosebi cibernetica și matematica, au reușit în bună măsură să descrie și să analizeze informația, elaborînd chiar o metodologie științifică pentru măsurarea acesteia.

Arătînd că în cazul tuturor servomecanismelor sau sistemelor cu reglaj automat „tehnica comenzii și tehnica comunicațiilor sînt inseparabile una de alta”, Norbert Wiener subliniază totodată că ele se concentrează „în jurul noțiunii mult mai fundamentale a mesajului, alcătuit dintr-o succesiune discretă sau continuă de evenimente măsurabile”.¹⁶ Informația, cu continua sa circulație și prelucrare, stă deci la baza funcționării diferitelor sisteme cu autoconducere. Prin informație Wiener înțelege „un nume dat conținutului a ceea ce se schimbă cu lumea exterioară, pe măsură ce ne adaptăm la aceasta din urmă și o facem în același timp să simtă faptul că

ne-am adaptat. Procesul primirii și utilizării informației este procesul ajustării noastre la mediul înconjurător exterior și al trăirii noastre afective în acest mediu”.¹⁷

Analizînd problema informației, inginerul și matematicianul american Claude Shanon a reușit nu numai să dezvolte acest concept, ci să creeze în același timp premise pentru măsurarea informației. Metodologia elaborată în acest scop de Shanon în 1948 s-a constituit într-o nouă disciplină matematică independentă, *teoria informației*, capitol al teoriei probabilității.

Teoria informației reprezintă, în esența sa, un ansamblu de procedee și formule matematice care își propun să matematizeze procesele de transmitere a informației. Noțiunea fundamentală cu care se operează este *entropia*.

Potrivit acestei teorii, informația reprezintă o anumită cantitate calitativă de date, capabilă să influențeze un sistem în genul entropiei din fizică, care este considerată ca o cantitate de stare termică a unui sistem fizic, fiind exprimată prin suma citurilor dintre cantitățile de căldură primite sau cedate de acest sistem. Cu cît un astfel de sistem cîștigă mai mult în entropie, cu atît el pierde mai mult în coeziunea sa internă, în organizarea sa, iar cînd gradul entropiei ajunge la unitate, sistemul se dezintegrează.

Deoarece entropia este considerată în fizică ca o măsură a gradului de dezordine a unui sistem, teoria informației, filozofia, știința conducerii ș.a. au preluat acest termen, în sensul unei unități de măsură a stabilității sau dezordinii unui sistem cu autoconducere.

Sistemele cu autoreglare, cu autoconducere, îndeosebi organismele sociale se apără însă împotriva creșterii entropiei, luptă pentru a se sustrage procesului de degradare entropică, deoarece acestora le sînt caracteristice *intrări* și *ieșiri*, ele nu reprezintă sisteme închise, nu reacționează spontan la sporirea entropiei, după cum se întîmplă în cazul sistemelor din natură fără autoreglaje (în literatura de specialitate, pot fi întîlniți și termenii de input-output împrumutați din limba engleză, unde au fost folosiți prima dată).

Pentru a marca reacția de autoreglare și a măsura gradul de ripostă care trebuie dat entropiei a fost introdusă noțiunea de *negentropie*, reprezentând o mărime contrară acesteia. În sens matematic, dacă entropia reprezintă măsura gradului de nedeterminare a unei repartiții de probabilități, negentropia urmează o traiectorie în aceeași direcție cu incertitudinea, adică în sens contrar direcției probabilității. Creșterea gradului de probabilitate, mărirea numărului de stări posibile înseamnă absența unor informații corespunzătoare despre sistem, creșterea siguranței a entropiei, apariția unor condiții pentru o stare de dezorganizare a acestuia. Prin urmare, este necesar să intervină negentropia, să se limiteze numărul probabilităților, să se calculeze cantitatea calitativă a informațiilor care să asigure starea de organizare a sistemului, stabilitatea sa. Gradul de organizare este deci direct proporțional cu cantitatea calitativă a informației.

Teoria informației constituie un prețios instrument aflat la dispoziția conducerii. Ea o ajută să determine fluxul informațional optim într-un sistem, să-și organizeze pe baze științifice sistemul informațional de care are nevoie.

Sistemul informațional cuprinde totalitatea informațiilor necesare, a surselor posibile și a mijloacelor de culegere, adunare, prelucrare, centralizare, precum și modul de folosire a informațiilor obținute.

Având în vedere rolul fundamental al informației pentru conducere, necesitatea organizării unui sistem informațional corespunzător este evidentă. Armata a fost cel dintâi domeniu care și-a construit sisteme informaționale exhaustive, în funcție de cerințele și posibilitățile epocii respective. Se impune însă ca sistemele informaționale să fie construite integral pe baza datelor pe care știința și tehnica contemporană ni le pune la dispoziție.

Cercetarea operațională reprezintă unul dintre instrumentele cele mai eficace aflate astăzi la dispoziția conducerii care își propune să-și rezolve problemele folosind știința. Spre deosebire de alte cuceriri ale științei apărute în afara conducerii și folosite ulterior de ea,

cercetarea operațională este legată nemijlocit de conducere, a apărut și s-a dezvoltat pentru soluționarea problemelor conducerii.

Ad litteram, cercetarea operațională înseamnă *cercetarea operațiilor*, a funcționării, a randamentului. Scopul ei constă în sporirea eficienței activităților, a conducerii, până la stadiul optim. De aceea, prin extensie, cercetarea operațională este legată indisolubil de noțiunea de optim, de tendința de optimizare. În literatura despre știința conducerii prin *operațional* se mai înțelege ceea ce se referă la aspecte ce pot fi influențate, într-o situație dată, prin acțiuni conștiente.

Constituirea cercetării operaționale este legată de domeniul militar și a avut loc în anii celei de-a doua conflagrații mondiale. Dar încă înainte de război se făcuseră unele încercări, în special în S.U.A., de a se crea modele matematice în folosul economiei, acestea erau însă dispartate și lipsite de continuitate. Conflagrația mondială care a urmat a necesitat imense forțe materiale și umane, a căror creare și utilizare eficientă ridica probleme numeroase și spinoase. Pentru rezolvarea lor s-a depus un efort intelectual uriaș, fiind mobilizate toate potențele științifice, apelindu-se la toate ramurile științei, îndeosebi la matematică, care putea aduce un aport substanțial în această direcție.

Așa a luat naștere și s-a constituit cercetarea operațională. Ea a fost folosită pentru depistarea soluțiilor optime în economia de război, în amplasarea stațiilor radar, în operațiile maritime, în analiza rezultatelor bombardamentelor aeriene etc. De aici se trage și denumirea de cercetare a operațiilor sau cercetare operațională cu care a pătruns în știință și pe care o păstrează și în prezent. Pentru a înțelege mai bine procesul de constituire a cercetării operaționale și poate chiar fondul acestei ramuri a științei, precum și importanța deosebită pe care o prezintă pentru conducere, ne vom opri la unul din numeroasele episoade ale acestui proces.

În ianuarie 1942, situația Marii Britanii continua să fie dintre cele mai dificile. Hitleriștii se aflau încă la porțile Angliei, Canalul de Suez și, o dată cu el, drumul

spre India erau amenințate, în Extremul Orient japonezii înaintau vertiginos. În fiecare lună, curba tonajelor scufundate de submarinele germane urca amenințător.

În acel moment, când totul părea pierdut, s-a produs una din cele mai mari revoluții din istoria strategiei navale. La amiralitatea britanică au fost chemați savanții P. Blachett și J. D. Bernal: Anglia hotărâse să opună marinei hitleriste inteligența acestor oameni și a echipei lor formate în mare parte din matematicieni care nu aveau nici o idee despre ceea ce înseamnă o manevră navală, un convoi sau o navă de escortă.

După ce au înțeles ce este un convoi, cum sînt dispuse navele de transport, care este așezarea navelor de escortă și cîte se folosesc la o mărime dată a convoiului, cum se desfășoară atacurile submarinelor și care sînt coeficienții de pierderi în funcție de mărimea convoiului, ei au aliniat „divizioane” și „escadre” de ecuații și de formule și au elaborat o asemenea soluție încît amiralii englezi i-au declarat „nebuni”.

Blachett, Bernal și colaboratorii lor susțineau că pentru a reduce procentul pierderilor în vase de transport, nu era necesară micșorarea convoaielor, ci, dimpotrivă, mărirea acestora, că în realitate pierderile nu diferă în funcție de lungimea convoiului, iar numărul de vase de escortă existente era suficient pentru a asigura protecția unor convoaie mult mai mari. În aceste calcule ei porneau de la constatarea că numărul vaselor de escortă variază în funcție de lungimea periferiei convoiului (programare liniară), iar cel al navelor de transport, în funcție de suprafața convoiului (programare pătratică). Dacă înmulțim, de exemplu, cu 9 numărul navelor din compunerea unui convoi, ajungem la concluzia că este necesar să fie folosite numai de trei ori mai multe nave de escortă, realizîndu-se însă aceeași protecție ca și în cazul unor convoaie de nouă ori mai mici.

Astfel, Atlanticul a început să fie străbătut de convoaie gigantice, iar marina hitleristă fusese învinsă în bătălia mărilor — înainte ca acest fapt să devină evident — de modeste formule de algebră folosite inteligent de niște necunosători ai operațiilor navale.

Pentru a reliefa osmoza care începuse să se producă între știință și conducere amintim că profesorul J. D. Bernal a îndeplinit în timpul războiului funcția de consilier la Ministerul Apărării Teritoriului, la Ministerul Aerului și la Comandamentul Suprem pentru Frontul de vest, unde a fost folosit nu în specialitatea sa de fizician, ci ca analist pentru optimizarea operațiilor militare.

După război, cind cercetarea operațională a încetat să mai constituie un „secret militar“, metodele și procedeele ei au fost preluate de economie care le-a dat o și mai amplă dezvoltare. „Efectul a fost atît de mare, încît numeroși economiști atribuie folosirii acestor metode o pondere mai însemnată în creșterea spectaculoasă a industriei, decît celorlalți factori, cum sînt cercetarea științifică și progresul tehnologic“. ¹⁸ „După ce au explorat cu succes domeniile de natură economică, financiară, comercială și de organizare a producției moderne, metodele de mai sus și-au încercat eficacitatea în subiecte mai delicate ca acelea ale comportamentului uman, în psihologie și sociologie, în teoria negocierilor și a relațiilor conflictuale“. ¹⁹

Este greu de definit ce reprezintă cercetarea operațională și care sînt metodele cu care ea operează. În această privință, punctele de vedere sînt foarte variate; Mircea Malița remarcă chiar că metodele cercetării operaționale au atîtea definiții cîți autori se ocupă de ele. ²⁰

I. M. Morse și G. E. Kimball care au elaborat primul tratat — devenit clasic — despre metodele cercetării operaționale consideră că aceasta reprezintă folosirea metodelor științifice pentru elaborarea de decizii, ²¹ iar A. Kaufmann o consideră ca fiind „știința pregătirii deciziilor“. ²²

P.M. Pruzan înțelege prin cercetarea operațională un ansamblu de recomandări menite să garanteze desfășurarea unei acțiuni în strictă conformitate cu prevederile deciziei luate. ²³

S. L. Cook este de părere că cercetarea operațională nu înseamnă altceva decît teoria eficienței organizatorice, ²⁴ Pavel Apostol o consideră ca o aplicare a metodei modelării cibernetice la rezolvarea problemelor de or-

ganizare și conducere a unor sisteme, subsisteme, sisteme parțiale ale societății,²⁵ iar Mircea Malița, ca o ramură a matematicilor aplicate.²⁶

În sfârșit, D. N. Chorafas îi extinde foarte mult conținutul și sfera de acțiune, definind-o ca o metodă de folosire a tuturor tehnicilor științifice cunoscute ca instrumente în vederea rezolvării unor probleme specifice.²⁷

Indiferent de punctul de vedere pe care îl vom accepta, se impun totuși următoarele concluzii :

a) cercetarea operațională reprezintă un ansamblu de metode, procedee și tehnici de soluționare, pe cale de a se închea într-o singură metodă în momentul în care va fi determinată cu precizie structura comună a problemelor ce intră în sfera de preocupări a acesteia, așa cum a reușit, de pildă, cibernetica ;

b) practica a dovedit că metodele, procedeele și tehnicile cercetării operaționale își găsesc aplicabilitate nu numai în cazul deciziei, ci și al optimizării acțiunii, aceasta fiind astfel indisolubil legată de noțiunea de optimizare ;

c) aria de investigare și de soluționare a cercetării operaționale poate fi nelimitată ;

d) cercetarea operațională își găsește aplicabilitate în cazul problemelor cu un număr mare sau o infinitate de soluții ; din acestea ea trebuie să selecteze soluția care satisface cel puțin una din condițiile fundamentale și care devine astfel soluția optimă ;

e) în procesul investigării și soluționării cercetarea operațională poate apela la oricare din datele științei, matematica reprezentând unul din instrumentele sale de bază.

Pătrunderea matematicii în domeniul conducerii prin intermediul cercetării operaționale a deschis larg drumul conducerii către știință, a contribuit și mai mult la crearea unor condiții favorabile apariției științei conducerii. În acest fel s-a confirmat teza lui Marx potrivit căreia o știință nu devine cu adevărat o știință decât atunci când ajunge să se folosească de matematică.²⁸

După ce ne-am referit la unele cunoștințe care pot sta la dispoziția cercetării operaționale, iar prin aceasta,

la dispoziția conducerii, ne vom opri acum asupra principalelor instrumente matematice, fără a prezenta însă (atît din cauza spațiului restrîns al lucrării, cît și a unor dificultăți ce vor fi relevate pe parcurs) un număr prea mare de exemple concrete; cititorii interesați în cunoașterea detaliată a unei anumite metode matematice pot apela la literatura de specialitate, destul de bogată în prezent, din care o parte va fi indicată în bibliografia selectivă întocmită.

Pentru rezolvarea unei probleme de conducere cu ajutorul matematicii sînt necesare mai multe etape :

a) stabilirea scopului și formularea în linii generale a problemei ;

b) descrierea conținutului procesului supus analizei ; pentru ca problema să nu devină extrem de complicată sau chiar imposibil de rezolvat pe cale matematică este necesar ca în această descriere să se renunțe la anumiți factori, condiții sau restricții impuse de analiză ;

c) formularea matematică a problemei ;

d) alegerea sau elaborarea modelului matematic ;

e) efectuarea calculelor matematice.

Dificultatea fundamentală constă în găsirea modelului matematic adecvat. Cu toată dezvoltarea pe care au atins-o diferitele ramuri ale matematicii, în prezent ele nu sînt încă în măsură să pună la dispoziția conducerii modele pentru rezolvarea tuturor problemelor cărora aceasta trebuie să le facă față.

Literatura matematică privind metodele specifice care pot fi utilizate de cercetarea operațională a atins în prezent un număr impresionant de lucrări. Îl prevenim însă pe cititorul neavizat că în această literatură aceleași metode sînt adeseori denumite și clasificate în mod diferit.

Vom prezenta mai întii, pe baza lucrărilor lui Mircea Malița și Corneliu Zidăroiu, principalele modele matematice de care poate beneficia cercetarea operațională și, prin aceasta, conducerea.²⁹

O mare parte din problemele care stau în fața conducerii sînt probleme de optimizare. Modelarea matematică a acestor probleme oferă posibilitatea determi-

nării soluțiilor optime din anumite puncte de vedere. În multe cazuri concrete, problemele de optimizare pot fi transformate în probleme matematice, căpătând aspectele de mai jos.

Dacă notăm prin x_j , $1 \leq j \leq n$ nivelele, stadiile, barele cantitativ-calitative — necunoscute inițial — la care trebuie să se desfășoare n activități luate în considerație și prin $f(x_1, x_2, \dots, x_n)$ funcția obiectiv, funcția criteriu, funcția de eficiență, problema poate fi pusă astfel :

Să se afle valorile variabilelor x_j , $1 \leq j \leq n$ astfel încît $f(x_1, \dots, x_n)$ să ia valoarea maximă (minimă) :

$$\max f(x_1, \dots, x_n) \quad (1.1)$$

și să fie respectate condițiile :

$$f_i(x_1, \dots, x_n) > 0, \quad 1 \leq i \leq m \quad (1.2)$$

care reprezintă restricțiile problemei.

Această problemă este cunoscută sub denumirea de *problemă a programării neliniare*. Dacă substituim inecuațiile (1.2) cu ecuații, obținem problema clasică a extremului condiționat (cu legături).

O categorie separată o constituie *problemele de optimizare discretă*.

Dacă $S \subset \{1, 2, \dots, n\}$ și M este o mulțime finită de numere întregi, problema se enunță astfel :

$$\max f(x_1, \dots, x_n) \quad (1.3)$$

$$f_i(x_1, \dots, x_n) \geq 0, \quad 1 \leq i \leq m \quad (1.4)$$

$$x_s \in M \text{ pentru } s \in S \quad (1.5)$$

Dacă $S = \{1, \dots, n\}$, problema (1.3), (1.4), (1.5) este o *problemă de programare în numere întregi*. Dacă, în plus, $M = (0,1)$ avem o *problemă în variabile bivalente*. Dacă S este o submulțime strictă a mulțimii $\{1, 2, \dots, n\}$ avem o *problemă mixtă* (cu variabile continue și întregi, respectiv bivalente).

Unele fenomene și activități care apar în domeniul conducerii pot fi numite *proces de decizie în mai multe*

etape și pot fi formulate în general ca *probleme de programare liniară sau neliniară*.

Rezolvarea problemelor de natură secvențială prin metodele clasice sau cele ale programării liniare și neliniare este dificilă din cauza dimensiunilor mari la care ele pot ajunge.

Metoda capabilă să suplinească acest neajuns este *metoda programării dinamice*.

Situația se complică dacă unul sau mai mulți parametri care intervin în funcțiile f sau f_i , $1 \leq i \leq n$, sînt necunoscuți a priori sau sînt invariabile aleatoare, ale căror funcții de repartiții pot fi determinate. În acest caz avem de-a face cu o *problemă de programare stochastică*.

Multer probleme de organizare și conducere le sînt proprii situații conflictuale similare celor ale problemei determinării strategiei (a drumului de urmat în soluționare) cu ajutorul căreia se poate obține cîștigul maxim într-un joc. De aceste probleme se ocupă teoria *jocurilor strategice*.

Teoria grafelor rezolvă numeroase probleme de planificare complexă, precum și alte probleme cu caracter combinatoriu.

Un alt gen de modele matematice care poate fi utilizat de cercetarea operațională este cel aparținînd *statisticii matematice*, care se ocupă cu compararea anumitor sisteme de observații.

Să admitem n observații sau măsurători reprezentate prin variabilele aleatoare y_1, \dots, y_n . Presupunem că acestea sînt funcții liniare de p constante necunoscute β_1, \dots, β_p , plus erorile respective e_1, \dots, e_n :

$$y_i = \sum_{j=1}^p x_{ij} \beta_j + e_i \quad (8.1)$$

unde x_{ij} sînt coeficienți constanți cunoscuți.

Vom presupune că mediile erorilor sînt egale cu zero :

$$E(e_i) = 0 \quad 1 \leq i \leq n \quad (8.2)$$

și, de asemenea, că :

$$E(e_i e_j) = \begin{cases} Q^2 & \text{pentru } i = j \\ 0 & \text{pentru } i \neq j \end{cases} \quad (8.3)$$

unde Q^2 este o constantă necunoscută.

Prelucrarea datelor de observație care admit reprezentarea (8.1), unde coeficienții x_{ji} capătă valori întregi, de obicei 0 și 1, se realizează de *analiza dispersională*. Parametrii β pot fi constante necunoscute sau variabile aleatoare, ale căror realizări depind de alte necunoscute. Modelele în care toți parametri sînt constante necunoscute se numesc *modele cu factori constanți*.

Analiza statistică mai operează cu *modele deterministe și aleatoare* care pot fi *discrete* sau *continue*.^{30, 31, 32}

Modelele matematice prezentate mai sus și-au găsit o largă și eficientă aplicare mai ales în economie, precum și în alte sectoare de activitate ale căror probleme sînt similare celor întîlnite în economie. În general, se poate afirma că matematica a reușit să rezolve aproape integral problemele legate de latura cantitativă a fenomenelor și proceselor și în mai mică măsură pe cele vizînd latura calitativă a acestora. Problemele conducerii, a căror soluționare pe cale matematică întîrzie sau întîmpină mari dificultăți, sînt încă numeroase, mai ales în sectoarele situate în afara celui economic. Aceasta se datorește nu atît absenței unor modele matematice, cît mai ales dificultăților generate de întîrzierea în a surprinde laturile cantitativ-calitative comune ale structurilor operaționale ale diferitelor fenomene și procese.

În domeniul militar au fost efectuate cercetări încurajatoare pentru a se depăși acest impas.

Iată o încercare de formalizare matematică a procesului de luptă.³³ Formalizarea pornește de la considerentul că lupta este un proces care constă din ciocnirea în timp și spațiu a două părți cu alcătuire variabilă, fiecare urmărind un anumit scop, materializat prin producerea unor pierderi necesare părții adverse, în condi-

țiile unor pierderi proprii acceptabile : subunități, unități, tancuri, tunuri, avioane etc.

Fiecare element este definit printr-un ansamblu de mărimi, funcții de timp care determină caracterul acțiunilor și al situației elementului în spațiu. Valoarea numerică a acestor mărimi la un moment dat poartă denumirea de stare a elementului. Variația în timp a stării elementelor după legitățile specifice constituie esența acțiunii. Lupta este considerată un proces finit, fiind definită prin rezultatul său. Din punct de vedere formal sfârșitul luptei reprezintă ansamblul stărilor tuturor elementelor în momentul în care stările nu se mai schimbă.

Pe baza acestor considerații, lupta este descrisă matematic astfel :

Sint date două mulțimi finite, Q și U , în care :

$$Q = \{q_1, q_2, \dots, q_n\} = \{q_i\} (i = 1, 2, \dots, n),$$

și

$$U = \{U_1, U_2, \dots, U_m\} = (U_j) (j = 1, 2, \dots, m),$$

definesc calitativ și cantitativ părțile ce se confruntă.

Pentru fiecare element $q_i \in Q$ ($i = 1, 2, \dots, n$) există funcția aleatoare multidimensională

$$\xi_i(t) = \xi[\xi_{i1}(t); \xi_{i2}(t); \dots; \xi_{ir(i)}(t)]$$

pentru $T_0 \leq t \leq T_1$ unde T_0 și T_1 reprezintă momentul începerii și, respectiv, al terminării luptei. Funcțiile aleatoare

$$\xi_{i1}(t); \xi_{i2}(t); \dots; \xi_{ir(i)}(t)$$

poartă denumirea de parametri ai elementului q_i . Realizarea „1” a funcției se notează cu :

$$\xi_i^1(t) = \xi[\xi_{i1}^1(t); \xi_{i2}^1(t); \dots; \xi_{ir(i)}^1(t)]$$

Secționarea funcției aleatoare $\xi_i(t)$ pentru un moment oarecare

$$T_0 \leq t_a \leq T_1$$

reprezintă starea elementului q_i la t_a și se notează cu $C(t_a)$.

$$\xi_i^1(t_a) = \xi_{i1}^1(t_a); \xi_{i2}^1(t_a); \dots; \xi_{ir(i)}^1(t_a)$$

reprezintă starea elementului q_i și t_a pentru realizarea 1 și se notează cu $C_i^1(t_a)$. Ansamblul

$$\{C_i^1(T_0)\}$$

pentru toți $i=1, 2, \dots, n$ reprezintă starea inițială a părții Q pentru realizarea 1; în mod analog se descriu elementele U_j ($j=1, 2, \dots, m$) ale părții U și se introduc definițiile și noțiunile corespunzătoare

$$\zeta_j(t) = \zeta_j[\zeta_{j1}(t); \zeta_{j2}(t); \dots; \zeta_{jn(j)}(t)],$$

$$\zeta_j^1(t) = \zeta_j[\zeta_{j1}^1(t); \zeta_{j2}^1(t); \dots; \zeta_{jn(j)}^1(t)],$$

$$D_j(t_a) = \zeta_j(t_a) = [\zeta_{j1}(t_a); \zeta_{j2}(t_a); \dots; \zeta_{jn(j)}(t_a)],$$

$$D_j^1(t_a) = \zeta_j^1(t_a) = [\zeta_{j1}^1(t_a); \zeta_{j2}^1(t_a); \dots; \zeta_{jn(j)}^1(t_a)].$$

Ansamblul $\{D_j^1(T_0)\}$ pentru $j=1, 2, \dots, m$ reprezintă starea inițială a părții U pentru realizarea cu indicele 1, iar ansamblul $\{D_j^1(T_1)\}$ caracterizează rezultatul luptei pentru partea U la realizarea cu indicele 1.

Perechea $\{C_j^1(T_1)\}$ și $\{D_j^1(T_1)\}$ reprezintă sfârșitul luptei pentru realizarea cu indicele 1, iar perechea $\{C_j^1(T_0)\}$ și $\{D_j^1(T_0)\}$, starea inițială a luptei pentru realizarea cu indicele 1. Dacă criteriile de evaluare a rezultatului luptei sînt date sub forma unor funcționale

$$f_1(\{C_i^1(T_1)\}; \{D_i^1(T_1)\}), f_2(\{C_j^1(T_1)\}; \{D_j^1(T_1)\}) \text{ etc.},$$

atunci, pentru valori concrete ale argumentelor, valoarea acestor funcții reprezintă sfârșitul luptei în raport cu criteriul respectiv.

Se consideră că valorile n și m , precum și proprietățile funcțiilor aleatoare ξ_i și ζ_j diferă de la o luptă la alta.

Se apreciază că această descriere matematică a luptei nu este completă datorită impasului întîmpinat atît în separarea elementelor și a parametrilor lor a căror variație în timp determină dezvoltarea luptei, cît și a

funcțiilor aleatoare ξ_i și ζ_i ; corespunzătoare acestor elemente. Dacă această separare ar putea fi realizată, atunci lupta ar fi descrisă matematic complet și ar fi studiată prin metoda funcțiilor aleatoare. Dar separarea lor nu este practic posibilă datorită varietății elementelor luptei și interdependențelor complexe dintre acestea. Se preconizează separarea unui număr minim de elemente care determină esențial evoluția luptei, fiind adeseori indicată gruparea acestora și includerea în calcul a fiecărei grupe de elemente ca element separat. Întrucît numai anumiți parametri care caracterizează funcțiile aleatoare unidimensionale vor avea valori exacte, acestea se vor limita de cele mai multe ori la speranța matematică și funcția de corelație.

Exemplul de mai sus, care atestă eforturile de a formaliza matematic lupta, este semnificativ în ceea ce privește stadiul actual al potențelor utilizării matematicii în cercetarea operațională a unor procese dinamice complexe, așa cum este lupta : au fost obținute succese apreciabile în descrierea laturilor cantitative, dar s-a ajuns și la impasuri, uneori totale, în descrierea a numeroase laturi calitative, dintre care unele de esență.

Din această analiză se pot trage însă și alte concluzii cu caracter mai general.

În primul rînd, neputința de a separa în prezent diferite elemente, parametri și funcții nu înseamnă imposibilitate ; cunoașterea umană nu are limite.

În al doilea rînd, această separare nu poate fi, în mod normal, decît opera unui imens efort colectiv, dată fiind marea complexitate, mereu în creștere, a proceselor, intervenția mereu crescîndă a noi factori ; ne referim în special la fenomenul militar. Astăzi orice cercetare de amploare nu poate fi decît multidisciplinară. Descrierea completă a unor asemenea procese va fi încununată de succes numai în cazul însumării eforturilor unor filozofi, matematicieni, ciberneticieni, psihologi, sociologi, specialiști în studiul muncii etc. și, evident, ale celor care cunosc temeinic sistemele abordate. În această direcție, ni se pare semnificativ eșecul unor savanți americani care, cu toate că au utilizat tot ceea ce știința

poate pune la dispoziție ca instrumente de investigare și soluționare în specialitatea lor, au ajuns la rezolvări ce nu și-au dovedit pe deplin viabilitatea.

Științele sociale pun, de asemenea, noi date la dispoziția conducerii, mai ales în ceea ce privește organizarea și dinamica relațiilor umane, precum și comportamentul indivizilor și grupurilor.

Relațiile umane s-au aflat întotdeauna în atenția conducerii, urmărindu-se reglarea lor atât în interiorul subsistemului condus și subsistemului care conduce, cât și între aceste două subsisteme. Soluționarea a fost diferită în funcție de orinduirea socială, de epocă, de conjunctura socială și națională, de scopurile propuse, de personalitatea conducătorilor etc. Marxismul a fost primul care a găsit o formulă științifică de investigare și apreciere a rolului relațiilor sociale : relațiile de producție — esența relațiilor sociale — sînt determinante în caracterizarea relațiilor din cadrul diferitelor tipuri de societăți.

În domeniul militar a fost studiată încă de la început problema relațiilor umane din interiorul sistemelor militare în scopul perfecționării celor proprii și deteriorării, pe toate căile posibile, a celor ale adversarului. Rezultanta acestor relații a fost denumită *moralul armatei*, considerat ca unul din factorii decisivi ai victoriei.

Comportamentul indivizilor și grupurilor a constituit, de asemenea, de-a lungul secolelor, un obiect de studiu cu mijloacele existente la un moment dat, la loc de frunte situîndu-se, vreme îndelungată, intuiția. Pătrunderea mijloacelor științei în investigarea acestora în procesul muncii poate fi considerată adevăratul punct de plecare al organizării științifice, al conducerii științifice, al științei conducerii.

În prezent știința a făcut pași importanți atât în investigarea relațiilor umane și comportamentului indivizilor și grupurilor, cât și în soluționarea numeroaselor probleme pe care acestea le ridică în fața conducerii.

Subliniem importanța pe care o prezintă în această direcție unele discipline, ca : sociologia, psihologia, psiho-

sociologia, teoria informației, sociometria, ergonomia ș.a., al căror aport deosebit este materializat în :

a) identificarea factorilor, caracteristicilor sau variabilelor care constituie cauze suficiente și necesare ale dinamicii unor categorii de relații sau comportamente ;

b) prezentarea dependențelor dintre acești factori care sînt asociați cu schimbările sesizate în relații și în comportamente ;

c) furnizarea unor formule și tehnici de evaluare și chiar a unor modele de măsurare exactă ³⁴.

În mod concret, s-a ajuns la descrierea unor procese de constituire a motivației și a dinamicii acesteia, de realizare și menținere a convingerii, a condițiilor și mecanismului performanțelor umane, s-a adîncit psihologia deciziei și a organizării ³⁵.

Se propun chiar formalizări ale performanțelor indivizilor sau grupurilor incluse în procesul de conducere. O asemenea formalizare se prezintă astfel :

$$P = f(I_a, b, c, d, \dots E_m, n, o, p, \dots)^{36}$$

Formula pleacă de la considerentul că performanța P a unui individ sau grup este o funcție a unor anumite caracteristici ale individului I și a anumitor aspecte și condiții exterioare lui, ale mediului în care este pus să activeze E . În I sînt incluse calificarea, gradul exact de cunoștințe, motivația, iar în E obligațiile esențiale ce decurg din atribuțiile sale, constrîngerile, materializate prin obligații de a produce, recompensele și sancțiunile care îl pot aștepta.

Se consideră însă că asocierea relațiilor dintre aceste variabile este mult mai complexă, că actualele cunoștințe nu permit evaluarea lor cantitativă precisă și că multe din caracteristicile individului (grupului) și ale condițiilor exterioare sînt neglijate.

Am prezentat exemplul de mai sus pentru a marca preocupările de formalizare a relațiilor și comportamentului uman în domeniul conducerii, deoarece ni se pare că acesta este caracteristic pentru stadiul atins în astfel de încercări.

Informatica a devenit astăzi nu numai o știință, ci și un instrument pus în slujba conducerii.

Amploarea și complexitatea pe care au luat-o în prezent diferitele domenii de activitate umană implică obținerea de către conducere a unui volum de informații incomparabil mai mare decît în trecut.

Dacă comparăm organizarea actualei divizii de infanterie cu organizarea celei existente la începutul acestui secol, constatăm că numărul elementelor despre care comandantul trebuie să aibă informații a crescut de la cîteva (infanterie, artilerie, cavalerie, geniu, servicii) la mai multe zeci. Totodată a crescut și volumul informațiilor necesare a fi obținute din afara mării unități : despre acțiunile aviației, ale rachetelor etc. De asemenea, au sporit considerabil și sursele de informare : de la observarea directă sau cu ajutorul cavaleriei s-a ajuns astăzi la ascultarea și depistarea electronică.

În aceste condiții, organizarea și funcționarea sistemelor informaționale, rapiditatea culegerii și prelucrării informațiilor, impusă de ritmul crescînd al luptei moderne, au devenit extrem de complexe. Nu trebuie să uităm că, în esența sa, actul conducerii constă în transformarea informației în decizie, iar în această direcție aportul informaticii este substanțial.

Din punctul de vedere al informaticii, informația nu este tratată după conținutul sau înțelesul ei, ci ca o structură formală, transformată într-un șir de semne ale unui alfabet dat. Informatica dispune de metode și tehnici specifice cu ajutorul cărora informația este formalizată, codificată, iar după aceea prelucrată și redată din nou, cu înțeles. Aceste operațiuni sînt executate astăzi, în cea mai mare parte, cu ajutorul mijloacelor mecanizate și automatizate. De aceea, informatica mai poartă și denumirea de știință a prelucrării automate a informației, în afara creierului uman.

Utilizarea informaticii în conducere este însă condiționată. În primul rînd, este vorba de cunoașterea strictă a regulilor formale de codificare a mesajului, a limbajelor pentru mașinile electronice de calcul, a lingvisticii matematice. Dacă în limbajul obișnuit doi oameni nu vorbesc corect aceeași limbă, ei se pot totuși înțelege într-un

anumit fel ; în limbajul informatic, greșelile pot denatura substanțial sau pot face de neînțeles mesajul. În al doilea rând, este necesară modelarea, formalizarea sistemului sau părților lui la care se referă informațiile, mesajul. Utilizarea informaticii depinde în mod esențial de acest lucru. Absența unor asemenea modele anulează avantajele pe care informatica le poate aduce conducerii.

Prospectiva reprezintă o altă sursă de cunoștințe științifice de care poate beneficia conducerea.

Descifrarea viitorului a preocupat totdeauna omenirea, dar numai în epoca noastră s-a reușit să se ajungă la un ansamblu de metode științifice pentru cercetarea acestuia. Au fost investigate mai profund și cu mai mult succes bazele gnoseologice și ontologice ale prognozei, fiind elaborată o întreagă metodologie aflată la dispoziția ei.

Și în acest domeniu marxismul este deschizător de drumuri prin transferul luptei conștiente pentru construirea unui viitor uman de pe tărîmul speculațiilor pe acela al gândirii științifice.

Insistențele cu care se încearcă aproape pretutindeni să se ridice „negura viitorului“, îndemnurile care îmbracă din ce în ce mai mult forme imperative sînt determinate de ritmul dezvoltării contemporane. Timpul se comprimă. Un fenomen care se producea în trecut la intervale de timp foarte mari revine astăzi mult mai des ; un proces care dura zeci de ani și chiar secole se derulează în epoca noastră în 10—20 de ani, iar uneori într-un timp și mai scurt.

Dacă prafului de pușcă i-au trebuit, de la inventarea lui, cîteva secole ca să pătrundă pe cîmpul de luptă, iar avionului, două-trei decenii, laserul și-a găsit imediat utilizarea.

Această „accelerare a istoriei“ generează, prin incidențele ei, mutații cantitative și calitative corespunzătoare. De aici rezultă febrilitatea căutărilor în descifrarea viitorului, asaltul concentric și continuu asupra lui, „explozia previzională“ care are loc în lume. Cercetările sînt impulsionate și de faptul că știința le pune la dispoziție din ce în ce mai mult modele de aproximare : demersurile cibernetice și sistemice, tehnicile de investigație matema-

tică, aparatura electronică cu ajutorul căreia se pot executa cantități enorme de calcule necesare pentru verificarea în plan logico-matematic a nenumăratelor ipoteze posibile privind viitorul.

Sarcina de a efectua aceste cercetări revine prospectivei, care își propune să fie o prospectare a perspectivei, a viitorului.*

Prospectiva este, cel puțin pînă în momentul de față, o modalitate de prevedere, de descifrare, de deducere a viitorului; ea tinde să devină o disciplină științifică, de sine stătătoare, cu obiect și metode de cercetare proprii, cu aparat conceptual independent. Problema care ne interesează din punctul de vedere al conducerii este aspectul ei ca modalitate, posibilitățile de a furniza date pentru luarea deciziei.

Prospectiva folosește numeroase metode de cercetare, între care un loc important îl ocupă analogia și extrapolarea.

Extrapolarea pornește de la constatarea că anumite evenimente care au avut loc în trecut se vor repeta în viitor, mai mult sau mai puțin simetric, și caută să descopere tendințele contextuale pentru a le proiecta în viitor și a realiza astfel devansarea dezvoltării viitoare. Pentru ca extrapolările să capete rigurozitate științifică prospectiva face eforturi pentru a utiliza în acest scop matematica.³⁷

Pentru militari importanța prospectivei este evidentă: istoria artei militare abundă în exemple despre ceea ce a însemnat să fii surprins de evenimente, iar regulamentele au înscris totdeauna obligativitatea prevederii pentru orice comandant.

Metodele euristice au fost, de asemenea, perfecționate de investigațiile științei, care au contribuit la aprofunda-

* În literatura cu privire la cercetarea viitorului întâlnim frecvent termenul de futurologie. În majoritatea cazurilor, prin futurologie se înțelege știința despre viitor care, folosind cuceririle tuturor celorlalte științe, precum și pe cele proprii, își propune nu numai să cunoască viitorul, ci să-l programeze în același timp.

rea cunoașterii dinamicii minții omenești, au elucidat o serie de necunoscute ale mecanismului stabilirii punctelor de referință la mediul înconjurător.

Dezvoltarea metodelor euristice continuă să prezinte o importanță deosebită, deoarece problemele fundamentale care se pun conducerii sînt departe de a putea fi reduse la modele exacte, de exemplu, matematice. Pe de altă parte, metodele euristice clasice nu mai corespundeau integral cerințelor actuale, ceea ce a impus determinarea unor noi căi de creștere a creativității, a capacității de a căuta și descoperi ipoteze și soluții noi, originale, de a propune explicații inedite. O mare amploare au luat metodele de căutare în grup, deoarece a fost demonstrată superioritatea creativității colective față de cea individuală.

Metodele clasice au fost repudiate, imputîndu-li-se că apelează exagerat de mult la memorie, la experiență, la probleme similare rezolvate anterior, că propun un număr prea restrîns de soluții, șansa ca cea mai bună să se afle printre acestea fiind extrem de redusă, că nu generează direcții noi, încetinind astfel progresul.

Nu ne propunem să prezentăm o enumerare completă și să facem o analiză detaliată a noilor metode euristice, ci să trecem doar în revistă cîteva din acestea.

Precizăm încă de la început că unele metode euristice sînt folosite de multă vreme în lucrul statelor majore, chiar dacă nu s-au constituit în metode ca atare și nu au purtat un nume. Așa este, de exemplu, cazul *metodei plecare-sosire* sau *intrare-ieșire*, care mai poate fi denumită și *metoda drumului invers*. De mult timp, în analizele pe care le fac, statele majore pornesc de la punctul de sosire al unei anumite activități, de la scopul final, de la produsul finit, parcurgînd drumul invers pînă la punctul de plecare, procedînd la ceea ce literatura privind știința conducerii numește legarea plecării de sosire. Astfel, în stabilirea activităților și timpului necesar constituirii unui dispozitiv de luptă se analizează în ordine: realizarea dispozitivului de către subunități, unități, apoi deplasarea etc., iar în stabilirea unei concepții tactice se pornește de la dispozitivul final pentru a se ajunge la cel inițial.

Ceea ce aduce însă nou această metodă este folosirea în sprijinul ei a instrumentelor moderne izvorîte din adîncirea specificaţiilor sistemelor dinamice, în posibilitatea selectării matematice a soluţiilor optime sau cel puţin a condiţiilor-limită, aportul prospectivei ş.a.

Aproximativ acelaşi lucru se întîmplă şi cu metodele euristice de tip *analitic*, cum ar fi, de pildă, metodele listei de control cantitativ sau calitativ. Aceste metode presupun întocmirea de către conducere a unor liste cu toate variantele posibile de rezolvare pentru ca nici una să nu fie omisă sau neglijată, fiecare din ele putînd fi conexată şi confruntată cu celelalte în scopul determinării valabilităţii şi eventualelor modificări ce s-ar impune.

Există însă şi alte metode inedite.

Dezlănţuirea ideilor este una din aceste metode care a făcut multă vîlvă în jurul ei. Ea a fost lansată sub denumirea de *brain-storming*, ceea ce se poate traduce prin furtuna creierului, asaltul creierului, izbucnirea creierului. Ulterior, ea a căpătat diferite denumiri, printre care enumerăm : „dezlănţuirea ideilor“, „asaltul creierului“, „asaltul de idei“, „asaltul cerebral“, „explozia ideilor“, „asociaţia de idei“, „metoda evaluării amînate“ etc.

Dezlănţuirea ideilor este o metodă de căutare colectivă a unei soluţionări şi cuprinde două etape. În prima etapă participanţii sînt solicitaţi să emită orice păreri posibile cu privire la subiectul dat, fără nici un fel de justificare a acestora. Pentru a favoriza exprimarea unui număr cît mai mare de idei, inclusiv a celor care în ambianţa obişnuită nu ar fi emise de anumite persoane de teamă de a nu fi considerate neserioase sau incompetente, nu se cere nici o justificare şi este interzisă orice apreciere critică reciprocă.

Se apreciază că trebuie luate în consideraţie pînă şi cele mai fanteziste soluţii, deoarece acestea ar putea duce, prin asociaţie, la apariţia altor idei.

Ideile emise sînt înregistrate şi analizate ulterior de conducere, în cea de-a doua etapă, cînd acestea pot fi puse, eventual, din nou în discuţie în cadrul aceluiaşi grup sau în cadrul altui grup de participanţi.

Această metodă este considerată un instrument extrem de prețios aflat la dispoziția conducerii. În literatura de specialitate abundă datele statistice în sprijinul acestei afirmații.

Ancheta iterativă * sau metoda Delphi ** privește în special programele care cuprind probleme de prognoză și constă în obținerea părerii unor experți în domeniul cercetat. După ce experții răspund la chestionarul dat, li se solicită un nou răspuns pe baza cunoașterii părerii celorlalți participanți. Operațiunea se repetă pînă în momentul în care cel puțin jumătate din cei chestionați ajung la aceleași concluzii.

Subiectivă în aparență, constituirea acestei metode se bazează pe studii de psihologie a gândirii, de sociologie, cibernetică și statistică matematică.

Atît ancheta iterativă cît și cea a dezlănțuirii ideilor sînt folosite de comandamentele armatelor din numeroase țări. Dezvăluirile făcute atestă că multe din îmbunătățirile aduse construcției unor tipuri de armament și tehnică de luptă, unor procedee de instruire etc. sînt rezultatul utilizării acestor metode.

Un fel de anchetă iterativă a folosit și Înaltul comandament german pentru definitivarea planului de campanie împotriva Franței, în 1940. Inițial, se preconiza reeditarea planului Schlieffen, considerîndu-se că de data aceasta aripa dreaptă își va putea îndeplini rolul, deoarece beneficia de aportul diviziilor de tancuri și motorizate. Printre cei solicitați să-și exprime părerea a fost și Manstein, care a propus o soluție inversă, „planul Schlieffen întors pe dos“, adică executarea loviturii principale la aripa stîngă, prin Ardeni, variantă la care comandamentul suprem nici nu se gîndise. Soluția Manstein a întrunit treptat sufragiile celor chestionați și a fost pusă în aplicare, obținîndu-se rezultatele cunoscute.

* Iterativ — care arată o acțiune repetată, săvîrșită în mai multe rînduri.

** Aluzie la orașul Greciei antice cu același nume, vestit prin oracolul său.

O nouă concepție despre conducere

Saltul produs în cunoașterea științifică a determinat în domeniul conducerii mutații fundamentale cu implicații filozofice, politice și de ordin practic imediat. A avut loc o redimensionare a conceptului despre conducere, au apărut note specifice noi, multe din cele vechi au fost modificate, iar unele de-a dreptul revoluționate.

Mecanismul de constituire a scopurilor a fost restructurat, iar metodologiile utilizate permit realizarea unui calcul aproximativ al rezultatului final al acțiunii, al posibilităților reale, reduc riscul și incertitudinea. Conducătorul capătă o mai mare libertate în determinarea scopului, are posibilitatea să cunoască mai bine motivele pentru care atribuie în mod subiectiv valori, este în măsură să-și clarifice destul de complet influxul aprecierilor subiective asupra a ceea ce vrea să obțină. El are astăzi la dispoziție suficiente mijloace pentru a-și clarifica voința în vederea acțiunii și de a-și preciza scopurile, misiunea.

Ca proces de tratare a informațiilor, decizia beneficiază în prezent de o gamă largă de instrumente de măsurare și de prelucrare.

Formalizarea, tehnicile de dominare a aleatorului, investigațiile psihosociologice presupun o analiză aprofundată a factorilor, incomparabilă cu cea realizată prin utilizarea mijloacelor tradiționale. Ele fac posibilă, într-o mai mare măsură, explorarea viitorului, prospectarea sistematică și cu aproximații de exactitate a liniilor de acțiune necesare. Conducătorul încetează de a mai fi prizonierul împrejurărilor, amenințat la tot pasul să fie strivit de ele. Parafrazându-l pe Einstein care, considerînd că universul este dominat de o ordine relativă, ar fi spus că „Dumnezeu nu dă cu zarurile“, putem afirma că începînd din epoca noastră, nici conducătorul nu mai este silit să dea cu zarurile, că s-a eliberat de sub imperiul hazardului.

Metodologiile moderne permit conducătorului să determine întregul spectru al soluțiilor posibile. Obligația sa este ca în procesul de decizie să le ia în considerație pe toate, să determine cu ajutorul științei soluția optimă, să o adapteze continuu la realitățile concrete. Obiectiva-

rea conducerii a devenit nu numai o posibilitate, ci și o obligație.

Tehnologiile și aparatura tehnică puse la punct în epoca contemporană creează condiții pentru asigurarea prelucrării unei cantități enorme de date pe care le furnizează lumea actuală, extrem de complexă. „Accelerarea” timpului, comprimarea duratei luării deciziei, precum și a timpului scurs între momentul luării deciziei și acțiune, într-un cuvânt, ritmul, care amenință să sufocă conducerea, poate fi dominat și învins.

Datele furnizate de știință permit asigurarea unei acuratețe și mai pronunțate a planificării și organizării. Transmiterea comenzii este ușurată și accelerată de mecanizare și de automatizare. Organizarea și executarea controlului capătă baze științifice, iar îndrumarea se poate face exact la obiect.

Dintr-un intelectualism pur, uneori chiar steril, multe investigații ale științei s-au transformat în importante instrumente practice ale conducerii. Evident, pentru a putea fi exploatate la nivelul capacităților lor se impune ca ele să fie însușite temeinic și aplicate creator.

Toate acestea nu puteau să nu determine importante mutații în ceea ce privește concepția despre conducere. Se confirmă încă o dată teza lui Marx potrivit căreia conducerea reprezintă o acțiune conștientă a omului, dar nu este dominată de bunul plac al acestuia, ci condiționată de contextul istoric, de împrejurări independente de voința sa : „Oamenii își făuresc ei înșiși istoria, dar nu și-o făuresc după bunul lor plac și în împrejurări alese de ei, ci în împrejurări independente de ei“...³⁸

În trecutul îndepărtat conducerea era concepută ca o activitate de stabilire a scopurilor și a liniilor principale de acțiune ; restul era lăsat la latitudinea subalternilor locali. Reușita depindea în exclusivitate de geniul, talentul, perspicacitatea și experiența celui care lua hotărîrea. Predomina empirismul. Succesul mai era condiționat, pe lângă experiență, și de capacitatea conducătorului de a depista analogiile, de a le transfera, de puterea intuiției sale de a sesiza noul. Când una din aceste calități lipsea, urma, aproape inevitabil, eșecul. Istoria a înregistrat pră-

bușiri spectaculoase ale unor conducători ale căror geniu și talent nu pot fi puse la îndoială. Cantitatea și calitatea mijloacelor, voința, curajul, credința neșrămutată în dreptatea cauzei rămăneau singurii factori permanenți, care contribuiau la obținerea victoriei.

Matematician ca formație intelectuală, Napoleon a introdus știința, calculul exact în practica conducerii. Constatând că superioritatea hotărârilor sale s-ar datora inspirațiilor de moment, Napoleon dezvăluie că în timp ce se afla la teatru, lua masa, sau se odihnea, el lucra de fapt în permanență, calcula continuu. „Nu trăiesc nicio dată decât peste doi ani“, ³⁹ spunea el adeseori. Dezvoltarea științei epocii, conjunctura social-politică, precum și unii factori subiectivi nu puteau duce însă decât la deznodământul cunoscut.

În a doua jumătate a secolului al XIX-lea și la începutul secolului al XX-lea, știința și tehnica au cunoscut o dezvoltare vertiginoasă, considerată pe atunci nu o revoluție tehnico-științifică, ci un „miracol al științei și tehnicii“. Într-o jumătate de secol sau chiar într-o perioadă mai scurtă omenirea trecuse de la producția de artizanat la mașinism, de la diligență la tren și automobil, de la poștalion la telecomunicații. Numeroasele cuceriri ale științei și realizări ale tehnicii, mutațiile produse în viața socială nu puteau rămâne fără urmări în domeniul conducerii.

Marx și Engels au fost printre cei dintii care au sesizat că știința trebuie să fie pusă la baza conducerii, ei au reușit primii să analizeze științific mecanismul social și să elaboreze teze pentru transformarea lumii pe baza științei. Referindu-se la societatea socialistă, Marx scria : „Fiind o societate în acțiune, socialismul va avea o atitudine științifică față de procesul reproducției sale progresive, crescînde“ ⁴⁰ ; în aceste condiții relațiile oamenilor cu forțele exterioare, cu natura se vor schimba, iar ei vor fi în măsură să-și domine activitățile, producția : „...în loc ca aceasta să-i domine ca o forță oarbă o înfruptuiesc cu cea mai mică cheltuială de forță și în condițiile cele mai accesibile naturii umane și adecvate acesteia“. ⁴¹ Citind aceste constatări ale lui Marx, nu putem să nu

vedem marea lor forță de anticipare, ele putînd fi în-
tîlnite în esență în lucrările contemporane despre con-
ducerea științifică, indiferent de pe ce poziții sînt elabo-
rate.

Spre sfîrșitul secolului trecut și la începutul secolu-
lui nostru economia luase o astfel de dezvoltare, încît
întreprinderile nu mai puteau fi organizate și conduse
prin mijloace tradiționale. La Detroit, un inginer și in-
dustriaș întreprinzător, H. Ford, construisese o uziină în
care producea în serie un număr considerabil de automo-
bile folosind în acest scop 75 000 de salariați.

Conducerea empirică ajunsese în impas, iar ca urmare
a eforturilor depuse pentru depășirea acestuia vor fi puse
bazele conducerii științifice. Armata, care deținuse pînă
atunci poziții de avangardă în domeniul conducerii, în-
cepe să cedeze pasul economiei.

Inginerul și economistul american F. W. Taylor ⁴² înțe-
lese exact ceea ce filozofii afirmau de milenii : dacă pu-
terea de creație a omului poate fi nemărginită, forța sa
fizică este limitată, deoarece omul este una din ființele
destul de slabe ale planetei, iar timpul are o valoare in-
trinsecă fixă. Prin urmare, se impune concluzia potrivit
căreia la un nivel determinat al tehnicii întrebuintate,
omul poate produce mai mult numai pe seama folosirii
judicioase a energiei umane și a timpului de lucru. La
această concluzie au ajuns fără îndoială și alții, dar me-
ritul lui Taylor este acela de a fi făcut apel, în rezolva-
rea acestei probleme, la tot ceea ce știința și tehnica îi
puneau la dispoziție : observare științifică, măsurători
tehnice, experimente și analize riguroase, rezultatele ob-
ținute de unele științe, ca biologia și psihologia etc. Prin-
cipiile și normele elaborate de Taylor — taylorismul —
au fost denumite *organizarea științifică a muncii*, cu
toate că el și-a intitulat lucrarea „Principiile conducerii
științifice“.

Taylor ridicase doar vîlul în spatele căruia se aflase
organizarea științifică a muncii într-o întreprindere, dar
meritul extinderii folosirii datelor științei la conducerea
întregii întreprinderi îi revine inginerului și conducăto-
rului de instituții francez Henri Fayol, ⁴³ în 1916.

În perioada interbelică, începuturile conducerii științifice s-au extins, trecându-se treptat la folosirea pe scară tot mai largă a matematicii, în special a statisticii matematice. În 1937, Bertalanffy a încercat, fără succes, să lanseze teoria sistemelor.

După cum am mai arătat, ca urmare a mobilizării unor imense resurse umane și materiale, cel de-al doilea război mondial a solicitat știința să-și spună cuvântul și în ceea ce privește conducerea. Este perioada de tranziție către conducerea științifică.

În perioada începuturilor conducerii științifice, aceasta era concepută ca organizare a oamenilor și administrare a bunurilor în funcție de scopurile stabilite pe criterii de eficiență. Prea puține ipoteze erau luate în considerare în stabilirea liniei de acțiune, iar planificarea era, de regulă, univocă, adeseori rigidă și întocmită pe termene scurte. Se considera că eventualele impasuri se datoresc în cea mai mare parte execuției și că ele vor putea fi depășite exclusiv prin fermitatea conducătorului, socotită ca factor esențial al succesului. Conducerea se rezuma la organizare și comandă, iar în majoritatea cazurilor, pur și simplu, la darea de dispoziții.

Această concepție era rezultatul spiritului științific al epocii, derivat din teoriile lui Leibniz și legile lui Laplace, potrivit cărora lumea era concepută ca o desfășurare de evenimente dinainte și univoc determinate. Această concepție a fost materializată prin mecanismul industrial, iar în conducere, prin efortul de a introduce soluții de rezolvare deterministe.

În domeniul militar, spiritul determinist al epocii poate fi exemplificat prin planurile de campanie germane din 1914 împotriva Franței și planul elaborat de Comandamentul român pentru eliberarea Transilvaniei, concepute univoc și care, în fața unor noi situații s-au prăbușit, printre altele, și din cauza lipsei unor variante.

Construirea și dirijarea sistemelor se realiza din afara acestora, luându-se în considerare prea puțini factori, ceea ce se datora îndeosebi insuficienței mijloacelor științifice de investigare. Atribuirea subiectivă de valori rămânea preponderentă. Aceasta impunea o înmulțire a normativelor pentru ca criteriile de evaluare să devină

explicite și ducea la accentuarea caracterului autoritar al conducerii, la sporirea importanței dispozițiilor.

Complexitatea lumii contemporane, multitudinea factorilor care intervin și dinamismul lor, mijloacele de investigare și de soluționare rezultate din stadiul atins de știință fac ca imaginea clasică a lumii conturată de Leibniz să fie abandonată ca desuetă din toate punctele de vedere. Evenimentele nu mai pot fi considerate ca fiind determinate a priori și univoc potrivit regulilor mecanismului industrial; organismele sociale nu mai pot fi conduse ca o mașină sau un complex de mașini care funcționează după legile lui Laplace.⁴⁴

Complexitatea problemelor și multitudinea mijloacelor de investigare și soluționare transformă din ce în ce mai mult conducerea dintr-un act de autoritate într-un act de cercetare. Știința trece nemijlocit în slujba conducerii. Conducătorul modern este înconjurat astăzi de oameni de știință, de consilieri cu înaltă calificare. Statele majore, ca instituție, capătă o largă extindere. S-a modificat și atitudinea științei și filozofiei față de conducere pe care nu o mai studiază de pe pozițiile unui intelectualism pur, ci în contextul ei concret. Numeroși savanți își părăsesc catedrele și institutele și se mută în uzine, în instituțiile guvernamentale și în alte organisme de conducere. Chiar cei rămași la catedră nu se mai închid în turnul de fildeș al științei, ci urmăresc ca cercetările lor să fie folositoare producției sociale, cu care își amplifică contactele.

Dominarea dinamicii sistemelor face ca planificarea să poată fi întocmită pe termene de neconceput în trecut, extinzându-se pe perioade care cuprind mai mulți ani sau chiar decade, iar tehnicile de determinare a numeroaselor variante posibile, înlătură planificarea univocă.

Posibilitatea aproximării soluției optime permite să se treacă la întocmirea de programe. În conducerea modernă scade din ce în ce mai mult rolul dispozițiilor, fragmentarea și temporizarea conducerii și crește importanța programelor.

Sistemele nu mai sînt construite și dirijate din afară, ci din interior, datorită cunoașterii numărului și rolului factorilor, mecanismului de funcționare a acestora. Ac-

țiunea de dirijare cedează tot mai mult locul acțiunii de reglare.

Intocmirea planificării pe termen lung, rolul programelor, acționarea sistemelor din interiorul și nu din afara lor schimbă caracterul conducerii și face să se vorbească despre o *conducere indirectă*. Aceasta înseamnă că în prezent conducătorul este un cercetător care investighează sistemele, caută să ajungă la predicții operaționale, intervenind pe baza acestora prin reglare, din interior, indirect, în organizarea și funcționarea sistemelor. Organizarea nu mai constituie o acțiune în sine, ci o acțiune de reglare a factorilor exclusiv pe baza criteriului randamentului maxim, al eficienței.

Specializarea în construcția și reglarea sistemelor a mers atât de departe, încât se avansează ideea apariției unei *inginerii a sistemelor*.⁴⁵ Se consideră, eronat, că există posibilitatea construirii întregului sistem social, a unui aparat de stat eficient, după modelul cibernetic.

Epoca contemporană a plasat în centrul conceptului de conducere randamentul, eficiența, ca unic criteriu de soluționare și de apreciere a rezultatelor. Valoarea acțiunii nu mai este apreciată după gradul de apartenență a acesteia la decizie, ci după randament, după eficiența pe care o generează. Criteriul eficienței a pătruns și în domenii care în trecut nu făceau obiectul ei, cum ar fi cultura, învățământul etc.⁴⁶

Toate acestea au transformat radical concepția despre conducere ce nu se putea sustrage asalturilor concentrice la care a fost supusă în ultimele decenii, mutațiilor care au intervenit în lumea contemporană. Atrăgând atenția asupra acestui lucru, tovarășul Nicolae Ceaușescu arăta în cuvîntul rostit la deschiderea colocviului privind problemele științei conducerii societății, din 6 martie 1972 : „În același timp, trebuie avute în vedere amplele mutații determinate de revoluția tehnico-științifică contemporană, care fac posibilă o mai bună înțelegere a diferitelor fenomene și legități, modifică o serie de concepte și adevăruri considerate pînă nu de mult imuabile”.⁴⁷

Dintr-un act de autoritate, dintr-o activitate desfășurată potrivit talentului, experienței, capacității perso-

nale de a surprinde comportarea factorilor unei situații date, conducerea a devenit o știință. În această privință, tovarășul Nicolae Ceaușescu subliniază : „Și activitatea de conducere este o știință — poate mai importantă decât alte domenii ale științei — deoarece pînă la urmă are repercusiuni largi asupra întregii societăți”.⁴⁸

Tocmai de aceea în domeniul conducerii se desfășoară o vastă activitate de cercetare și de formare. Au fost create sute de institute de cercetare a problemelor conducerii, iar literatura care abordează acest domeniu a atins proporții gigantice. Au luat naștere numeroase întreprinderi de tipul „service” care se oferă să studieze, la cerere, problemele mai dificile ale unui anumit sector de activitate și să propună soluții.

O atenție deosebită este acordată și formării : 40% din cercetările privind conducerea se referă la această activitate.⁴⁹ Prin urmare, se urmărește ca multiplele cunoștințe puse de știință la dispoziția conducerii să fie aplicate cît mai corect în practică, să influențeze imediat și nemijlocit realitățile concrete.⁵⁰

În acest scop au fost, de asemenea, înființate numeroase institute de perfecționare a cadrelor necesare conducerii. În facultăți, indiferent de profilul acestora, se predau cursuri de conducere, preconizîndu-se ca studentul să devină concomitent specialist și conducător. În unele țări conducerea a fost inclusă în programele de învățămînt ale liceelor ca disciplină de studiu și se preconizează extinderea predării unor astfel de noțiuni chiar în școlile elementare.

Cercetări întreprinse în S.U.A. relevă că în perioada anilor 1919—1959 venitul național a crescut cu 3,10% în condițiile măririi cu numai 1,80% a investițiilor, deoarece în acest timp conducerea și învățămîntul s-au îmbunătățit substanțial. După cum atestă aceleași cercetări, creșterea cu 100% a productivității se datorează în proporție de 30% ridicării calificării execuției și în proporție de 70% creșterii nivelului calității conducerii.⁵¹

2. OBIECTUL ȘTIINȚEI CONDUCERII

Apariția științei conducerii, îndeosebi în domeniul economic, studierea ei pînă nu demult cu precădere de către specialiștii acestui sector al activității umane, referirile la economie ale celei mai mari părți a vastei literaturi despre conducerea științifică au făcut să se creadă mult timp că obiectul științei conducerii s-ar rezuma la economie. La aceasta a contribuit și opoziția manifestată timp îndelungat în unele țări îndeosebi față de cibernetică, rezistența unor domenii neeconomice la însușirea noilor metode de analiză și decizie, întîrzierea în a sesiza posibilitatea aplicării lor și în alte sectoare, care nu aparțin economiei.

Astăzi se consideră în unanimitate că un asemenea punct de vedere este depășit. Investigațiile și practica au dovedit că metodele moderne de analiză și decizie elaborate de știința conducerii pot fi aplicate în prezent sau în perspectivă în toate domeniile de activitate umană.

Sintetizînd acest lucru, tovarășul Nicolae Ceaușescu subliniază : „Încercînd o caracterizare a *obiectului științei conducerii societății*, trebuie să avem înaintea de toate în vedere complexitatea deosebită și strînsa interdependență a diferitelor sectoare și domenii ale vieții economico-sociale ; după părerea mea, știința conducerii cuprinde toate sectoarele și domeniile societății — în fond, întreaga activitate umană“, și : „Într-un anumit sens, se poate spune că știința conducerii trebuie să se preocupe de toate problemele organizării societății — de la cele majore pînă la cele care, la prima vedere, ar părea de importanță secundară — inclusiv organizarea vieții familiale, normelor de conviețuire socială...”⁵²

În domeniul militar, este necesar deci ca știința conducerii să fie folosită pentru optimizarea funcționării tuturor sectoarelor de activitate, începînd cu acțiunile de luptă, pregătirea de luptă și politică, asigurarea materială, activitatea științifică și terminînd — într-un anumit sens — cu regulile de conviețuire între militarii aparținînd subunităților.

Știința conducerii nu va înlocui însă normele prevăzute în regulamentele militare, ci va reprezenta doar

principalul mijloc de investigare și soluționare aflat la îndemîna comandanților. Știința conducerii poate și trebuie să contribuie la perfecționarea aplicării regulamentelor și instrucțiunilor, dar dreptul de opțiune aparține în exclusivitate eşaloanelor competente în această direcție.

Ca știință socială, știința conducerii nu poate să nu fie influențată în demersurile sale operaționale de ideologia mediului în care acestea au loc, fapt asupra căruia tovarășul Nicolae Ceaușescu insistă în mod deosebit : „Metodele moderne de calcul și informatică au, fără îndoială, o importanță deosebită, dar ele pot da rezultate corespunzătoare numai dacă sînt integrate într-o concepție generală justă despre activitatea de conducere, bazată pe cunoașterea temeinică a legilor dezvoltării sociale, pe studierea aprofundată a realității“. „În abordarea problemelor științei conducerii societății este de aceea necesar să avem permanent în vedere deosebirile determinate de caracterul orînduirii sociale, de particularitățile relațiilor de producție. Fără îndoială, există și legități generale care, într-o formă sau alta, acționează în toate orînduirile... Dar chiar și acestea suferă schimbări în funcție de condițiile concrete date“.⁵³

Aceasta clarifică și raportul dintre obiectiv și subiectiv în conducere. Evident, metodele și tehnicile moderne de analiză și decizie obiectivează conducerea. Ea este însă exercitată de oameni și pentru oameni. Știința conducerii nu îmbracă întreaga arie a actului de conducere. Ea pune la dispoziție metode de investigare și soluționare, poate determina chiar varianta optimă de rezolvare, dar lasă totuși spații albe. *Opțiunea aparține comandantului*, care nu poate să nu fie influențat de factori subiectivi în selecționarea variantei de acțiune. Fiecare comandant are o părere proprie despre o anumită problemă și oricît s-ar strădui nu poate renunța complet la aceasta. Capacitatea de asumare a riscului diferă de la om la om. În situații deosebite, așa cum este cazul luptei, influențele cărora le este supus un comandant sînt greu de stăpînit în toate cazurile și sub toate aspectele. Uneori, sentimentul responsabilității poate să treacă înaintea calculelor favorabile. Calitățile morale personale ale comandantului își păstrează încă valoarea.

Știința conducerii clarifică și pune mai bine în valoare calitățile clasice ale conducerii cerute de regulamentele militare : continuitatea, suplețea și fermitatea. Ea asigură într-adevăr o suplețe obiectivă conducerii și scoate în evidență rolul real al fermității, iar mijloacele noi asigură și mai mult continuitatea.

Însușindu-ne temeinic și aplicînd corect știința conducerii, nu trebuie să cădem, după cum avertizează secretarul general al partidului nostru, într-o extremă sau alta : „Trebuie să ținem seama de faptul că în acest domeniu se manifestă concepții unilaterale și extremiste — fie de a neglija utilitatea metodelor și tehnicilor moderne de analiză și decizie, fie de a le supraestima însemnătatea, considerînd că ele ar soluționa de la sine problemele puse de practică“. ⁵⁴

Este necesar însă ca știința conducerii să fie nu numai însușită și aplicată corect, ci și dezvoltată în permanență, deoarece formele și metodele de conducere sînt într-o continuă schimbare, iar în lumea contemporană mutațiile se produc într-un ritm și cu o amploare necunoscute în trecut. „Partidul — arată tovarășul Nicolae Ceaușescu — pornește de la principiul verificat de viață că formele și metodele de conducere și organizare socială nu sînt imuabile, stabilite odată pentru totdeauna, că ele trebuie continuu perfecționate în pas cu schimbările ce se produc în viață, cu sarcinile pe care le impune procesul obiectiv al dezvoltării materiale și spirituale a societății.“ ⁵⁵

Datorită multitudinii factorilor și a înmulțirii implicațiilor care au survenit în toate sectoarele vieții sociale, perfecționarea permanentă a conducerii a devenit astăzi o condiție esențială a progresului multilateral, indiferent de domeniul de activitate. Iar această perfecționare nu este posibilă fără folosirea științei conducerii.

Știința conducerii nu rezlovă, fără îndoială, de la sine, problemele pe care practica le ridică în fața conducerii de la diferite eșaloane. Ea constituie însă un auxiliar inestimabil al conducerii prin numeroasele instrumente de investigare și de soluționare pe care este în măsură să le pună la dispoziție.

Condiția care se impune constă în însușirea temeinică a științei conducerii, în dezvoltarea permanentă și aplicarea corectă a acesteia în raport cu contextul în care este chemată să opereze.

NOTE BIBLIOGRAFICE

1. Nicolae Ceaușescu, *România pe drumul desăvîșirii construcției socialiste*, vol. 1, Editura politică, București, 1968, p. 50.
2. Nicolae Ceaușescu, *România pe drumul construcției societății socialiste multilateral dezvoltate*, vol. 5, Editura politică, București, 1971, p. 512
3. Mihai Drăgănescu, *Societatea ca sistem*, în Știința conducerii societății, Editura politică, București, 1971, p. 9.
4. N. Wiener, *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Mashine*, Boston, 1948. (Vezi traducerea operei lui Wiener în limba română: N. Wiener, *Cibernetica*, Editura politică, București, 1966).
- 6, 7, 8. Vezi în această privință și N. Wiener, *The Human Use of Human Beings, Cybernetics and Society*, Boston, 1950. N. Wiener, *I am a Mathematician. The Later Life of a Prodigy*, Cambridge, 1956.
9. *Dicționar statistic-economic*, Editura științifică, București, 1969, p. 99.
- 10, 11, 12. Gh. Zapan, *Cibernetica activităților umane cu aplicații*, în Sociologia militans, vol. II, Editura politică, București, 1968, p. 56.
13. Vezi și K. D. Opp, *Kybernetik und Soziologie*, Luchterhand Verlag, Neuwied, Berlin, 1970.
14. P. Caraion, *Sociologia, știința sistemelor sociale*, în Sociologia militans, vol. I, Editura politică, București, 1968, p. 113.
15. Pavel Apostol, *Domeniul științei conducerii societății socialiste*, în Știința conducerii societății, Editura politică, București, 1971, p. 439.
16. N. Wiener, *Cibernetica*, Editura politică, București, 1966, p. 50, 51 (traducere din limba engleză).
17. N. Wiener, *The Human Use of Human Beings, Cybernetics and Society*, Boston, 1950, p. 124.
- 18, 19, 20. Mircea Malița, Corneliu Zidăroiu, *Matematica organizării*, Editura tehnică, București, 1971, p. 9, 10.
21. P. M. Morse, G. E. Kimball, *Methods of Operations Research*, London, 1951.

22. A. Kaufmann, *Metode și modele ale cercetării operaționale*, Editura științifică, București, 1967 (traducere din limba franceză).
- 23, 24. Cf. Pavel Apostol, *Cibernetică, cunoaștere, acțiune*. Editura politică, București, 1969.
25. Pavel Apostol, *Op. cit.*, la pct. 23, p. 165.
26. Mircea Malița, Corneliu Zidăroiu, *Op. cit.*, la pct. 20, p. 10.
27. D. N. Chorafas, *La simulation mathématique et ses applications*, Dunod, Paris, 1966.
28. *Amintiri despre Marx*, E.S.P.L.P., București, 1966, p. 181.
29. Mircea Malița, Corneliu Zidăroiu, *Op. cit.*, la pct. 20, p. 17—19, 281.
30. În privința aparatului matematic al cercetării operaționale vezi și :
 - Ilcana Nădejde, C. Berghaller, C. Zidăroiu, S. Sburlan, *Probleme de cercetare operațională*, Editura Academiei Republicii Socialiste România, București, 1971.
 - Titus Lupescu, Al. Roșu, Miha Cerchez, *Programarea matematică*, Editura militară, București, 1965.
 - M. Malița, M. Dragomirescu, *Programarea pătratică*, Editura științifică, București, 1968.
 - Al. Roșu, *Teoria jocurilor strategice*, Editura militară, București, 1967.
 - Gh. Ciucu și alții, *Teoria jocurilor*, Editura tehnică, București, 1965.
 - C. Berge, *Teoria grafurilor și aplicațiile ei*, Editura tehnică, București, 1969.
 - A. Kaufmann, *Metode și modele ale cercetării operaționale*, Editura științifică, București, 1967 (traducere din limba franceză).
 - A. Kaufmann, G. Desbazeille, *Metoda drumului critic*, Editura tehnică, București, 1971 (traducere din limba franceză).
 - Lev Kuțev, Mihail Goreainov, *Matematica și conducerea producției*, Editura tehnică, București, 1969 (traducere din limba rusă).
31. Pentru metodele matematice cu aplicații în acțiunile de luptă ale trupelor vezi :
 - P. M. Tkacenko, L. N. Kuțev, G. A. Mașkareakov, A. M. Ceavkin, A. D. Cebikin, *Modele matematice ale situațiilor conflictuale*, Editura militară, București, 1971 (traducere din limba rusă).
32. Vezi și Gr. C. Moisil, *Indoieli și certitudini*, Editura enciclopedică română, București, 1971.

33. Exemplul este preluat după Op. cit. la pct. 31, p. 165—167.
34. Vezi și Jean Gerbier, *Organizare-conducere*, vol. I, Editura politică, București, 1971, p. 169—172 (traducere din limba franceză).
35. Vezi și : — Traian Herseni, *Psihosociologia deciziei: raportul decizie-execuție*, Probleme economice nr. 2/1971, p. 112—117.
— Valeriu Ceașu, *Psihologia organizării, Relațiile dintre șef și subordonați*. Editura militară, București, 1970.
— V. Ciocîrlan, *Raporturi psihosociale între șefi și subordonați în microgrupul social în industrie*, Probleme economice nr. 1/1971, p. 127—133.
— Traian Herseni, *Psihosociologia organizării întreprinderilor industriale*, Editura Academiei Republicii Socialiste România, București, 1969.
— D. Agapescu, *Conducerea prin obiective*, Probleme economice nr. 1/1971, p. 125—126.
36. Douglas McGregor, *The profesional manager*, New York, McGraw-Hill Comp., 1967, p. 4—30.
37. Referitor la metodele cercetării prospective, vezi și :
— Mihai Botez, *Introducere în perspectivă*. Centrul de informare și documentare în științele sociale și politice, București, 1971, p. 64—79.
38. K. Marx și Fr. Engels, *Opere*, vol. 8, ediția a doua, Editura politică, București, 1960, p. 119.
39. André Maurois, *Dialoguri asupra comandamentului*, Fundația pentru literatură și artă, București, 1940, p. 18 (traducere din limba franceză).
40. K. Marx, *Contribuții la critica economiei politice*, în K. Marx și Fr. Engels, *Opere*, vol. 13, ediția a doua, Editura politică, București, 1962, p. 231.
41. K. Marx, *Capitalul*, vol. I, Editura politică, București 1955, p. 535.
- 42, 43. Vezi Constantin Morariu, *Premise ale organizării științifice a sistemelor militare*, în prezentul volum.
44. Vezi N. Wiener, *I am a Mathematician. The Later Life of a Prodigy*, Cambridge, 1956, p. 328.
45. * * * *Civilizația la răscruce*, Editura politică, București, p. 294 (traducere din limba cehă).
46. Mircea Malița face remarcă : „Lumea se va mira cum noțiunea de randament, inspirată de mașinism, n-a fost preluată de pedagogie decât atât de târziu”. În *Cronica anului 2000*, Editura politică, București, 1969, p. 32.
47. Nicolae Ceaușescu, *Expunere la deschiderea colocviului privind problemele științei conducerii societății*, 6 martie 1972, Editura politică, București, 1972, p. 8.

48. Nicolae Ceaușescu, *Op. cit.*, la pct. 2, vol. 4, pag. 570.
49. Constantin Pintilie, *Conceptul de „management”*, în Forum nr. 12/1970, p. 24.
50. Karl Stefanie-Allmayer, *33 de principii de conducere a întreprinderii*, Editura politică, București, 1970, p. 3—5 (traducere din limba germană).
51. Jean-Jaques Servan-Schreiber, *Le défi américain*, Denoël, Paris, 1967, p. 87—89 și 125—137.
52. Nicolae Ceaușescu, *Op. cit.*, la pct. 47, p. 13—14.
53. Nicolae Ceaușescu, *Op. cit.*, la pct. 47, p. 11, 20.
54. Nicolae Ceaușescu, *Op. cit.*, la pct. 47, p. 20.
55. Nicolae Ceaușescu, *Op. cit.*, la pct. 6, vol. 2, p. 520—521.

CONDUCERE ȘI STIL

locotenent-colonel ION SAFTA
cercetător științific principal
Centrul de studii și cercetări
de istorie și teorie militară

Activitatea de conducere în domeniul militar, indiferent de nivelul ierarhic la care se exercită, este în primul rând o relație socială exprimată printr-un raport obiectiv între structura proprie sistemului militar și om care acționează, în acest caz, în coordonatele descrise de un statut special, acela de militar. Militarul se prezintă, în acest raport, într-o dublă ipostază : de subiect al relațiilor specifice sistemului militar și de obiect al acestor relații. În această dublă ipostază, militarii — atit comandantii, cit și subordonații — acționează unii asupra altora în mod conștient, pentru îndeplinirea unor scopuri și obiective precise care se înscriu în sarcina majoră, aceea a apărării patriei socialiste.

În acest cadru procesul de conducere presupune din partea comandantului o permanentă activitate de influențare a subordonaților, exprimată prin acțiuni de organizare, coordonare și dirijare a acestora în vederea îndeplinirii unor scopuri precise.

În dinamica acestui proces de influențare permanentă legile și regulamentele militare stabilesc între comandant și subordonați raporturi bine determinate. Natura acestor raporturi, izvorită din complexitatea și importanța socială a activității militare, în general, urmărește crearea unui cadru organizațional favorabil procesului de conducere și îndeplinirii plenare a cerințelor obiectivelor puse în fața organismelor militare. Dar, datorită diversi-

tății structurilor psihologice ale militarilor — comandanți și subordonați — dinamica procesului de conducere determină apariția și dezvoltarea, între comandant și subordonați și între subordonații aceluiasi comandant, chiar în cadrul relațiilor stabilite prin prevederile regulamentare, a unui sistem complex de relații interpersonale care creează un microclimat psihosocial cu valențe specifice. Alături de complexul relațiilor funcționale stabilite prin prevederile regulamentare, acest complex de relații, acest microunivers psihosocial specific are o deosebită importanță în determinarea la militarii încadrați într-o subunitate, unitate sau comandament, a comportamentului optim în vederea îndeplinirii sarcinilor propuse.

Influența exercitată de acest sistem de relații asupra comportamentului general al subordonaților se explică prin conținutul său care, în general, este descris de anumite variabile ca : atitudinea subordonaților față de activitatea de instruire și educare sau față de acțiunea în care sînt angajați ; motivația lor în îndeplinirea sarcinilor ; satisfacția sau insatisfacția ca urmare a sancționării rezultatelor obținute ; atitudinea față de colectivul în care își desfășoară activitatea, exprimată prin gradul de integrare în colectiv ; atitudinea față de conducere în general, dar și — ceea ce este mai important — față de cel care exercită comanda etc.

Concluzia potrivit căreia dezvoltarea în sens pozitiv a acestor variabile este o condiție favorizatoare determinării unui comportament optim la subordonați se degajă cu destulă ușurință, chiar numai din simpla lor enunțare. Dar natura acestor variabile, cu determinări în structura personalității comandantului și subordonaților, în dinamica intereselor generale și particulare implică, în mod necesar, concluzia în virtutea căreia dezvoltarea acestora la parametri maximi, deși înlesnită de natura contextului general al relațiilor funcționale, este determinată de valoarea climatului psihosocial ce s-a format ca urmare a apariției și dezvoltării, sub influențele reciproce dintre comandanți și subordonați, a unor raporturi în sociograma cărora să predominie relațiile de atracție reciprocă în dauna celor de indiferență sau respingere.

Formarea unui sistem de relații interpersonale, a unui climat psihosocial, care prin virtuțile lor să potențeze sistemul relațiilor funcționale și să creeze condiții favorabile valorificării lor la un nivel superior se pot realiza numai prin crearea cadrului propice manifestării depline a personalității subordonaților. De altfel, în acest sens, exercitarea conducerii pretinde din partea comandantului, ca o condiție de primă necesitate, desfășurarea unei munci permanente, susținute și diferențiate cu subordonații.

Evident, relațiile funcționale au rol important în exercitarea conducerii oricărui organism social, mai ales a organismelor militare, dar dacă sistemul acestor relații este susținut de un sistem de relații interpersonale corespunzător, acțiunile conducătorului — în cazul nostru ale comandantului —, îndreptate spre formarea comportamentului optim la subordonați, vor avea un randament mai ridicat, conducerea va fi mai eficace.

Acțiunile conducătorului întreprinse în procesul de conducere se structurează în anumite modalități proprii de acțiune, pe care conducătorul — comandantul — le apreciază ca eficiente și care descriu un anumit comportament al acestuia, un anumit mod de a gândi și acționa pentru rezolvarea sarcinilor conducerii. Acest comportament al conducătorului, cunoscut și sub denumirea de stil de conducere, cu determinări în valoarea personalității și formării sale, influențează nemijlocit valoarea comportamentului general al organismului condus. Comportamentul conducătorului în exercitarea atribuțiilor conducerii se prezintă, astfel, ca un factor de eficacitate și, ca urmare, constituie unul din domeniile supuse unor ample investigații ale căror rezultate urmăresc, evident, sporirea eficienței procesului de conducere.

Canalizarea energiilor spirituale și fizice ale subordonaților în direcția îndeplinirii la un nivel calitativ superior a scopurilor sau obiectivelor organismului militar (subunitate, unitate, stat major, comandament etc.) — realizarea comportamentului optim — este o acțiune de mare complexitate, în dinamica acesteia angrenându-se deci, ca un factor hotărâtor, comportamentul comandantului, forța de influențare pe care acesta o degajă.

Valoarea comportamentului comandantului, intensitatea forței sale de a-i influența pe subordonați se manifestă și în funcție de modul în care în exercitarea conducerii comandantul îndeplinește cerințele unui atribut de prim ordin al conducerii, și anume, autoritatea.

Prin autoritate înțelegem puterea exercitată de comandant sau de șef asupra subordonaților avînd ca scop sau efect orientarea acțiunilor lor în vederea îndeplinirii sarcinilor ce stau în fața organismului pe care îl comandă.

Ca putere de influențare exercitată de comandant asupra subordonaților, autoritatea presupune un ascendent al primului asupra acestora din urmă, a cărui valoare este condiționată atît de competența funcției încredințate, cît și de valoarea generală a personalității comandantului.

Competența funcției încredințate conferă comandantului un ascendent funcțional față de subordonați, care rezultă din anumite prerogative stabilite juridic, din drepturile și răspunderile prevăzute de legi și de regulamente. Acest ascendent instituționalizat se înscrie în domeniul cunoscut sub denumirea de latură formală a autorității. Datorită specificului activității militare, latura formală a autorității are o contribuție importantă în realizarea obiectivelor conducerii în domeniul militar. Fără îndoială, ea este prezentă în toate domeniile de conducere, dar în domeniul militar, în special în luptă, datorită caracterului hotărîtor al acțiunilor, gradului sporit de pericolozitate în care se desfășoară, nevoii de operativitate, latura formală a autorității prezintă caracteristici care o deosebesc de latura formală a autorității propriie conducerii în alte domenii. Astfel, voința de a acționa a comandantului se materializează în ordinele și dispozițiunile pe care acesta le emite. Prin ordin, comandantul influențează subordonații, pretinzîndu-le un anumit comportament, dirijîndu-le acțiunile în direcția îndeplinirii unor scopuri considerate de el ca oportune. Apreciînd valoarea ordinului comandantului în acest spirit, latura formală a autorității reclamă o deosebită rigurozitate în executarea lui. Tot latura formală a autorității conferă comandantului — indiferent de treapta ierarhică pe care se situează — dreptul de a-și angaja subordonații în acțiuni de luptă.

care presupun atît pierderi umane, cît și distrugerea unor importante valori materiale.

Nu trebuie să ometem, însă, că drepturile mari cu care este investit un comandant presupun implicit și responsabilități mari ; dreptul, prevăzut de regulament, de a hotărî și a da ordine conform cu voința sa de a acționa implică o mare răspundere în fața legilor țării și a regulamentelor militare.

Latura formală a autorității este necesară în procesul de exercitare a atributelor conducerii, dar insuficientă. Desfășurarea cu un randament superior a procesului de conducere presupune o împletire armonioasă a laturii formale cu o altă latură a autorității, și anume, latura reală.

Dacă latura formală a autorității este rezultanta unor prevederi cu caracter normativ, strîns legate de competența funcției încredințate comandantului, latura reală a autorității depinde exclusiv de forța personalității comandantului, de temperamentul, aptitudinile, trăsăturile de caracter, cît și de temeinicia cunoștințelor sale.

Privită astfel, latura reală a autorității se prezintă ca o autoritate personală, independentă de prerogativele corespunzătoare funcției.

Autoritatea personală a comandantului apare și se dezvoltă în structura complexă a relațiilor interpersonale și se caracterizează prin recunoașterea calităților profesionale și a virtuților morale ale acestuia.

La orice nivel ierarhic, autoritatea personală, prestigiul de care se bucură comandantul întărește autoritatea formală ; prerogativele acesteia vor fi cu ușurință transpuse în fapt, iar procesul de conducere va fi deosebit de eficient.

Cu privire la acest proces prin care autoritatea personală a comandantului întărește autoritatea formală, în lucrarea „Forța disciplinei militare conștiente“ se arată : „Autoritatea comandantului — șef unic —, respectul față de el izvorăsc din încrederea de care se bucură din partea partidului, din prerogativele cu care este investit. Dar acestea nu pot deveni realități și nu se pot menține decît prin calități politice, etice și profesionale corespunzătoare, prin capacitate organizatorică și deprin-

deri formate în exercitarea atribuțiilor“¹ (autoritate personală — n.n).

Latura reală a autorității dă dimensiuni corespunzătoare vectorului „forță de influențare“, favorizînd formarea unui comportament colectiv optim pentru îndeplinirea scopurilor organismului.

Realizarea cerințelor impuse de notele structurate în conținutul acestei componente determină, în cea mai mare parte, valoarea ascendentului pe care comandantul trebuie să-l aibă asupra subordonaților săi pentru a exercita eficient atribuțiile conducerii.

Spre deosebire de autoritatea formală care decurge din ocuparea unei funcții de comandă, autoritatea personală este rezultatul unui proces deosebit de complex.

Procesul de formare a autorității personale începe o dată cu declanșarea activității de instruire și educare și se adîncește pe măsură ce în această activitate de mare răspundere socială intervine momentul diferențierii și dezvoltării preferențiale a anumitor aptitudini. Formarea autorității personale a unui militar, continuare fi-rească a acestui proces, începe o dată cu intrarea sa în rîndul forțelor armate. Cerință esențială a activității fiecărui militar, atingerea parametrilor autorității personale este o sarcină liber asumată prin însuși conținutul legă-mîntului pe care cetățeanul patriei noastre îl face în fața partidului și poporului la intrarea sa în rîndurile forțelor noastre armate.

Autoritatea personală a unui militar se conturează pe măsură ce acesta dobîndește măiestrie în mînuirea armelor, pe măsură ce această măiestrie este recunoscută ca urmare a rezultatelor obținute. Ea se întregește o dată ce acesta face dovada unor calități morale și de luptă superioare, a înțelegerii clare și a luptei neobosite pentru aplicarea în viață a liniei politice a Partidului Comunist Român, a unui fierbinte patriotism, a unei comportări morale temeinic ancorate în coordonatele eticii comuniste. Îndeplinirea acestor cerințe presupune o permanentă și îndirjită muncă de autoperfecționare și autoeducare, o permanentă muncă de modelare a trăsăturilor temperamentale, de formare a trăsăturilor pozitive de caracter și de însușire a unor temeinice cunoștințe. În acest pro-

ces, rolul pregătirii politico-ideologice a militarilor, ca izvor al forței și tăriei morale, este primordial.

Autoritatea personală a unui militar presupune pe de o parte cunoștințe, aptitudini, deprinderi, superior dezvoltate, din care derivă ascendentul profesional sau competența profesională, iar pe de altă parte virtuți morale superioare, din care derivă ascendentul moral.

Competența profesională și — am putea spune, prin similitudine — competența morală sînt elementele de bază ale autorității personale.

În situația în care militarului i se încredințează o funcție de comandă, indiferent de nivelul ierarhic, factorilor prezentați mai înainte trebuie să li se adauge alții, specifici exercitării conducerii, care întregesc autoritatea personală a comandantului. Nu este vorba însă de o alipire mecanică a unor prevederi, ci de o sinteză a unor factori derivați din capacitatea de a desfășura procesul de conducere la nivelul exigențelor maxime.

Unul dintre acești factori îl reprezintă concepția comandantului asupra exercitării atributelor conducerii care, pentru a fi la nivelul cerințelor, presupune înțelegerea clară a rolului conducerii în canalizarea energiilor spirituale și fizice ale subordonaților pe direcția și în scopul îndeplinirii plene a obiectivelor subunității, unității, comandamentului etc.

În această viziune, desfășurarea procesului de conducere apare ca o muncă permanentă cu oamenii, ceea ce implică un al doilea factor, și anume *capacitatea și priceperea comandantului de a lucra cu subordonații*, corelată cu grija pe care trebuie să o poarte nevoilor materiale și spirituale ale acestora. În domeniul acestui factor se apreciază ca necesară — și pe bună dreptate — prezența unei „competențe psihologice”², ca o capacitate de reală valoare în conducere, sau se acordă o mare pondere unei aptitudini cum este tactul pedagogic, în sensul că: „Printre calitățile pe care trebuie să le aibă un comandant pentru a-și menține autoritatea — și care are un mare rol în educarea militarilor în spiritul unei înalte discipline — este și tactul, tactul pedagogic în special”.³

Un alt factor care conferă garanție exercitării eficiente a conducerii constă în *capacitatea organizatorică a*

comandantului. Un militar (comandant) face dovada capacității sale organizatorice prin priceperea cu care stabilește obiectivele principale ale activităților, alege metodele și procedeele de acțiune cele mai potrivite, repartizează just sarcinile și angajează judicios mijloacele de care dispune.

În condițiile în care structura și sarcinile organismelor militare se diversifică, iar dinamica funcționării lor se accelerează, fiind impulsionată neconținut și de impactul cuceririlor științifice cu domeniul militar, este firesc ca *atitudinea comandantului față de progres*, față de nou să constituie un alt factor potențator al autorității personale a acestuia. Spiritul novator al comandantului îl situează în fruntea acțiunilor de înnoire, de continuă perfecționare a activității sale și a subordonaților, ceea ce îi sporește prestigiul, îi întărește autoritatea personală.

Realizarea deplină a autorității personale a comandantului, prin satisfacerea cerințelor factorilor enumerați — cît și a altora —, presupune, pe de o parte, o activitate de formare organizată, desfășurată în cadrul unui proces de instruire, iar pe de altă parte, o activitate intensă și continuă de autoperfecționare, de încorporare în modul de a gândi și acționa al comandanților a celor mai noi cunoștințe din domeniul științei conducerii.

S-ar putea afirma chiar, că în formarea autorității personale a comandantului rolul hotărîtor îl are tendința și stăruința acestuia de autoperfecționare și autodepășire continuă.

Numai un astfel de suport poate conferi autorității personale a comandantului un adevărat rol potențator în procesul de conducere. Fiind, în esență, un permanent proces de influențare, conducerea nu se va putea realiza deplin prin forța autorității rezultate din funcție, decît numai dacă aceasta se completează în mod necesar cu autoritatea personală a comandantului. De fapt, autoritatea personală, prin calitățile pe care le pretinde comandantului, este singura forță capabilă să asigure formarea și dezvoltarea unui sistem corespunzător de relații interpersonale, legat organic cu sistemul relațiilor funcționale, și statornicirea unui microclimat psihosocial favorabil angajării plenare a întregului colectiv, în care

toți subordonații să dăruiască tot ce au mai bun pentru îndeplinirea sarcinilor încredințate.

Autoritatea, atribut complex al conducerii, este un instrument de influențare a subordonaților cu valențe deosebite. Dar numai manifestarea plenară și armonioasă a celor două laturi ale autorității creează condiții propice desfășurării, cu un mare grad de eficiență, a procesului.

Gradul de îndeplinire a cerințelor autorității în procesul de conducere depinde de modul în care comandantul concepe folosirea acesteia, de ponderea pe care el o acordă uneia sau alteia dintre laturi pentru obținerea unui comportament optim din partea subordonaților.

Fenomenul cunoscut sub denumirea de „mod de exercitare a autorității” este folosit în teoria generală a științei conducerii ca criteriu de evidențiere a stilurilor ce se manifestă în activitatea de conducere. Pe traiectoriile proprii desfășurării acestui fenomen se evidențiază puncte de reper cu ajutorul cărora se poate descrie natura comportamentului conducătorului în exercitarea atributelor conducerii, stilul acestuia.

Operind cu acest criteriu în sfera comportamentului conducătorului se desprind două tipuri fundamentale ale stilului de conducere : *stilul autocratic* care se caracterizează prin acționarea cu precădere a laturii formale a autorității, principala metodă de influențare a subordonaților fiind constrângerea ; *stilul democratic* în care autoritatea personală a conducătorului deține prioritate în exercitarea atributelor conducerii, metoda de bază pentru influențarea subordonaților fiind convingerea. Unii cercetători^{*} alătură celor două stiluri enunțate *stilul anarhic* a cărui caracteristică principală presupun a fi jalonată de toleranță, îngăduință, neintervenție în activitatea grupului. *

Dacă pornim de la premisa potrivit căreia stilul de conducere este un sistem de modalități de acțiune cu

* Tipurile enumerate sînt cunoscute în literatura de specialitate și sub următoarele denumiri : stilul autocratic : „autoritar” sau „dictatorial” ; stilul democratic : „participativ” sau „cooperativ” ; stilul anarhic : „libertar”, „permisiv” sau „laissez faire”.

scop bine determinat, un sistem de metode de intervenție în activitatea grupului condus prin influențare activă, nu putem accepta ca activitatea de conducere care nu îndeplinește aceste cerințe, în consecință stilul anarhic, să fie alăturat principalelor stiluri de conducere. De fapt, și alți cercetători afirmă că : „... această *formă de exercitare a autorității* (stilul anarhic n.n.) numai în mod impropriu se poate subsuma termenului de conducere“⁵ sau „În ceea ce privește comanda în stilul *laissez faire* aceasta nu este propriu-zis o comandă“. ⁶

Pentru a putea aborda unele aspecte cu referire la finalitatea tipurilor fundamentale ale stilului de conducere — autocratic și democratic — vom proceda, în continuare, la explicarea mai detaliată a trăsăturilor caracteristice acestora. Cadrul acestor explicații este descris în linii generale de aspectele diverse pe care le pot lua elementele ce condiționează factura generală a stilului de conducere și care se reflectă în procesul de elaborare a hotărârilor principale, cât și în realizarea unor funcții de bază ale conducerii, cum sînt, de exemplu, comanda și controlul.

Stilul de conducere autocratic, prin folosirea cu precădere a autorității date de funcție, implică o sporire a distanței subiective dintre conducători și subordonați. Apreciind că rolul subordonaților se rezumă doar la executarea sarcinilor, conducătorul adept al unui asemenea stil păstrează în exclusivitate dreptul de a lua hotărâri și de a controla îndeplinirea lor. Conducătorul trasează sarcini subordonaților, fără a le explica scopurile sau obiectivele generale urmărite, pretinde îndeplinirea întocmai a acestora, sancționînd prin constrîngere eventualele abateri de la modalitatea de acțiune concepută de el. Caracterul preponderent unipersonal al hotărârilor, exercitarea în aceeași manieră a activităților de comandă și control imprimă conducerii desfășurate în coordonatele unui asemenea stil un caracter centralizat evident.

Conducătorul adept al stilului de conducere autocratic apreciază că relațiile funcționale sînt suficiente pentru exercitarea eficientă a conducerii, nu se preocupă de opi-

niile sau de interesele subordonaților și, prin urmare, nici de crearea unor relații interpersonale favorabile, a unui climat psihosocial propice canalizării eforturilor spirituale și fizice ale subordonaților în vederea atingerii scopurilor organismului.

Din cele arătate rezultă că stilul de conducere autocratic are la bază o anumită concepție despre atitudinea și posibilitățile subordonaților, considerînd, în linii generale, că aceștia nu-și pot asuma responsabilități, nu au forță creatoare în muncă, sînt uneori indiferenți față de scopurile organismului și deci trebuie controlați, îndrumați și constrinși pentru a-și îndeplini sarcinile; de aceea conducerea trebuie să se desfășoare potrivit cerințelor „principiului scalar”. Psihosociologul Douglas McGregor descrie această concepție, prezentînd un set de teze* pe care îl denuște „Teoria X” și arătînd că această teorie a stat mult timp la baza practicilor și metodelor de conducere, ceea ce a făcut să se ajungă la structuri de tip autoritar, paternaliste și mecaniciste, care pun accent pe constrîngere și pe control, acționînd cu preponderență latura formală a autorității.⁷

Stilul de conducere democratic, ca urmare a accentului pe care îl pune pe latura reală a autorității, pe convingere și colaborare, reduce considerabil distanța subiectivă dintre conducători și subordonați, aceștia din urmă fiind considerați colaboratori ai conducătorului în activitatea de atingere a scopurilor organismului, care au fost înțelese clar de întregul colectiv. Hotărîrile importante sînt opera muncii colective, ceea ce le conferă un înalt grad de fundamentare științifică. Păstrînd funcția de execuție,

* Tezele prin care Douglas McGregor a descris „Teoria X” sînt următoarele:

1. ființa umană medie are aversiune față de muncă și caută, pe cît posibil, să o evite;

2. din această cauză pentru a-i determina să depună eforturile necesare în vederea realizării obiectivelor organizației, oamenii trebuie, în majoritatea lor, să fie constrinși, controlați, îndrumați, amenințați cu pedepse;

3. majoritatea oamenilor preferă să fie conduși, evită responsabilitatea, au relativ puține ambiții, doresc, înainte de orice, securitatea personală.

subordonații iau parte activă și la exercitarea funcțiilor de comandă și control, iar orientarea lor permanentă asupra perspectivei activităților le asigură o angrenare temeinică în muncă. Conducătorul adept al stilului de conducere democratic acordă o deosebită atenție sarcinilor majore ale organismului, nu centralizează excesiv conducerea, antrenându-i permanent pe subordonați în rezolvarea sarcinilor, preocupându-se de formarea și perfecționarea lor.

Din cele arătate nu trebuie să se tragă concluzia că, în cazul adoptării acestui comportament conducătorul abdică de la conducere; dimpotrivă, rolul său de conducător este clar, iar metodele științifice de lucru cu oamenii asigură un randament superior activității de conducere. Mobilizarea permanentă și susținută a subordonaților îi stimulează la acte de inițiativă, la manifestarea pleneră a gândirii creatoare și a originalității.

Se degajă cu ușurință concluzia potrivit căreia stilul de conducere democratic are la bază o concepție asupra atitudinii și posibilităților subordonaților în muncă opusă concepției care stă la baza stilului de conducere autocratic. Această concepție, axată pe punctul de vedere modern al integrării obiectivelor individului și organizației, a fost denumită de același McGregor „Teoria Y”, * pe baza căreia pot fi construite stiluri moderne de conducere de mare eficiență.

Analiza trăsăturilor caracteristice celor două stiluri de conducere de bază înlesnește evidențierea unor concluzii cu privire la finalitatea lor.

* Tezele prin care Douglas McGregor a descris „Teoria Y” sînt următoarele:

1. cheltuirea efortului fizic și intelectual în muncă este tot atît de naturală ca și distracția și odihna. Depinzînd de condiții controlabile, munca poate fi o sursă de satisfacție, și atunci va fi efectuată în mod voluntar, sau o sursă de pedeapse, și atunci va fi evitată pe cît posibil;

2. controlul extern și amenințarea cu pedeapsa nu reprezintă singurele mijloace pentru îndreptarea eforturilor indivizilor spre obiectivele organizației. Omul poate exercita autoconducere și autocontrol în vederea realizării obiectivelor încredințate lui!

Stilul de conducere autocratic poate asigura obținerea unor rezultate bune pe o perioadă limitată, dar numai atunci când conducătorul dispune de o competență profesională superioară și posedă însușirile unui bun conducător, iar activitățile pe care le conduce cer o mare operativitate și unitate de acțiune din partea subordonaților. Dar prin caracteristicile sale, acest stil este generatorul unei stări de spirit nesănătoase și de nemulțumire din partea subordonaților, ceea ce face ca activitățile să fie lipsite de perspectivă; el poate avea ca rezultat chiar delăsarea în muncă. În absența conducătorului subordonații nu mai dau randamentul scontat, fapt ce se repercutează negativ asupra funcționării și dezvoltării întregului organism. Accentuarea trăsăturilor caracteristice stilului de conducere autocratic determină o conducere rigidă care se manifestă prin duritate, printr-o puternică încordare a relațiilor dintre conducător și subordonați, moment critic în viața unui organism social, a cărui depășire implică uneori schimbarea conducătorului.

Stilul de conducere democratic în care munca devine necesitate, se desfășoară din convingere, permite instaurarea unei stări de spirit favorabile inițiativei subordonaților, dezvoltării întregii lor personalități, ceea ce înlesnește obținerea unor succese de durată și asigură realizarea la un nivel înalt a sarcinilor atât în prezența, cât și în absența conducătorului.

Stilul de conducere democratic întrunește condițiile unui stil eficient sub toate raporturile; de aceea este recomandat unanim de cercetătorii în domeniul teoriei generale a conducerii.

3. angajarea față de obiective este o funcție care depinde de recompense asociate cu îndeplinirea obiectivelor;

4. omul normal învață în condiții adecvate nu numai să accepte, dar să și caute, să-și asume responsabilități. Lipsa de ambiție și accentul pus pe securitate sînt consecințe generale ale unei anumite experiențe și nu caracteristici umane inerente;

5. capacitatea de a exercita un grad înalt de imaginație, ingeniozitate și creativitate în soluționarea problemelor este distribuită în mod larg în cadrul colectivului;

6. în condițiile vieții industriale moderne, potențialul intelectual al ființei umane medii este numai parțial utilizat.

Revelatoare în acest sens este părerea lui Harold J. Leavitt care afirmă : „În trecut, conducătorul de întreprindere cunoștea orice activitate din întreprinderea sa mai bine decât subalternii săi, astăzi el nu poate să aibă nici pe departe aceste cunoștințe (...), acum, el are nevoie de ajutorul multor altora. În aparență independent, conducătorul acționează deci de pe o poziție din ce în ce mai dependentă. Și de pe această poziție, el trebuie, într-un fel sau altul, să-și îndeplinească funcțiile, *menținând și sporind, totodată, dorința celor din subordinea lui de a continua să-l ajute* (subl. ns.). Întrucât are de rezolvat această sarcină nu numai o singură dată, *el trebuie să fie capabil să obțină sprijinul subalternilor săi într-un mod care să-i dea posibilitatea de a-i solicita permanent și în măsură din ce în ce mai mare*” (subl. ns.).

Manifestarea plenară a posibilităților operaționale ale acestui stil se poate realiza însă numai în condițiile în care subordonații au o înaltă competență profesională, „o ucenicie lungă și dificilă“,⁹ precum și un înalt nivel de cultură.

Prezentarea celor două stiluri de conducere prefigurează o situație bipolară : la un pol se situează *stilul de conducere autocratic*, iar la celălalt pol, *stilul de conducere democratic*. Între aceste extreme, ca urmare a unor modalități diverse de îmbinare și manifestare a factorilor determinanți ai stilului de conducere — în special valoarea subordonaților și gradul lor de participare în rezolvarea sarcinilor conducerii —, apare o diversitate de modalități de a acționa, o diversitate de stiluri de conducere. Practica a dovedit că eficiența stilului de conducere, în general, crește pe măsură ce diversele stiluri ocupă o poziție mai apropiată de cea a stilului democratic și atinge cota maximă atunci când trăsăturile lor se identifică cu trăsăturile acestui stil. Prin urmare, eficiența conducerii crește, în măsura în care, ca urmare a creșterii valorii celor conduși, sporește gradul participării lor la conducere. Valoarea subordonaților este o condiție esențială a participării lor la conducere ; la rîndul ei, „participarea“ reprezintă o necesitate, un factor de eficacitate. „Realitatea arată — spune tovarășul Nicolae Ceaușescu referindu-se la această problemă — că oricît ar fi de capabil un conducător din

oricare sector al vieții sociale, el poate să cunoască și să rezolve în mod just problemele din sfera sa de activitate numai în măsura în care se bazează pe experiența colectivului în care lucrează¹⁰.

Se impune deci, ca înainte de a încerca o apreciere a oportunității folosirii unui stil sau a altuia în conducerea propriei domeniului militar, să facem câteva referiri la valoarea militarilor. Aceste referiri sînt impuse și de faptul că „...rolul hotărîtor în luptă l-a avut, îl are și îl va avea omul ; el decide, în ultimă instanță, soarta oricărei bătălii¹¹ și, ca urmare, o acțiune militară, indiferent de condițiile în care se desfășoară și de scopurile pe care le urmărește — chiar dacă angajează mijloace tehnice numeroase și variate — se realizează preponderent prin forța militarilor.

În legătură cu valoarea militarilor forțelor noastre armate, în lucrarea „Forța disciplinei militare conștiente” se subliniază : „Membru demn al societății socialiste, ostasul român este un patriot înflăcărat, puternic prin devotamentul său față de partid, prin înaltele sale calități morale, prin educația sa comunistă, prin temeinica sa pregătire militară. Avem un tineret minunat care face în permanență dovada multiplelor sale calități, capacității de a se dăruia, de a săvîrși fapte eroice, atît în munca de construcție socialistă, cît și în pregătirea pentru a servi cauza poporului și apărării patriei¹².”

O asemenea valoare a subordonaților îngăduie comandanților de toate treptele să asigure îndeplinirea unor scopuri sau obiective înalte prin folosirea unei palete largi de modalități de influențare, bazate ferm pe convingere și pe participare. Este firesc deci ca, în asemenea condiții, stilul de conducere cel mai eficient să fie cel circumscris de trăsăturile caracteristice stilului de conducere democratic.

Folosirea unui asemenea stil de conducere cere însă din partea comandanților autoritate personală precis conturată, competență în munca cu oamenii, preocupare permanentă pentru continua lor pregătire, cît și o cunoaștere temeinică a libertății de acțiune în limitele impuse de specificul relațiilor militare. Îndeplinirea cerințelor impuse de aceste condiții facilitează formarea unor relații inter-

personale favorabile și a unui climat optim, în concordanță cu solicitările acțiunilor ce se desfășoară pentru îndeplinirea misiunilor încredințate subunităților, unităților etc.

Cu toate acestea, trebuie să avem în vedere că oricât de educați ar fi, nu toți militarii manifestă același interes în executarea la nivelul cerințelor a acțiunilor ordonate ; că totuși există militari care trebuie controlați și îndrumați pentru a preîntîmpina astfel comiterea unor eventuale greșeli și chiar delăsarea în muncă.

Ținînd seama de trăsăturile specifice activităților ce se desfășoară în domeniul militar, de nevoia stringentă a unei puternice unități de acțiune a subunităților, unităților și în general a oricărui organism militar, în special în condițiile luptei, ajungem la concluzia că atunci cînd îndeplinirea misiunilor, atingerea scopurilor reclamă rapiditate și oportunitate, comandantul trebuie să nuanțeze conținutul stilului său cu metode autoritare. În această privință nu se pot formula rețete care să prescrie cîtă convingere și cîtă constrîngere trebuie să folosească comandantul într-o situație sau alta pentru a conduce eficient. Am putea încerca o enumerare a unor situații care reclamă rapiditate și oportunitate, dar aceasta ar fi incompletă. Realitatea este mult mai complexă decît teoria și, prin urmare, asemenea probleme nu se rezolvă decît prin cunoașterea exactă de către fiecare comandant a realităților concrete, prin punerea în valoare a aptitudinilor sale de conducător, prin competența lui în munca cu oamenii.

Insistăm asupra competenței în munca cu oamenii, asupra cunoașterii acestora, deoarece eficiența unui stil depinde nu numai de comandant, ci și de subordonați, de modul cum privesc ei lucrurile, de ceea ce așteaptă ei de la comandant. Revelator în acest sens este un experiment citat frecvent în literatura de specialitate. Pornindu-se de la constatarea că în marina nord-europeană există tradiții de comandă fermă și dură, considerată ca „virilă“, „temerară“, „eroică“, pe cînd în cea sud-europeană, tradiții de comandă amicală, politicoasă, experimentatorii s-au gîndit să combine un echipaj din nord cu un corp ofițeresc din sud și invers. Rezultatul : echipajul din sud a re-

fuzat să se supună pe motivul că ofițerii sînt „barbari“, „neciopliți“ și „bădărani“, nu știu să se poarte cu oamenii, iar echipajul din nord, pe motivul că nu le trebuie la comandă „domnișoare“, „oameni de paie“, „moftangii“, „oameni de salon“. Două tradiții, două concepții, dar același rezultat.¹³

Prin urmare în exercitarea comenzii comandanții trebuie să folosească metode cît mai variate, să facă o dozare justă între metodele bazate pe convingere și cele specifice stilului autoritar, în funcție de situațiile concrete în care acționează și de valoarea subordonaților.

Se conturează tot mai mult ideea că stilul de comandă se exprimă prin comportamentul propriu comandantului, manifestat în dinamica activității de exercitare a conducerii, în permanenta activitate de influențare a oamenilor. Stilul comandantului, modul de a gândi și a acționa poartă pecetea gradului de împlinire a personalității sale. Conținutul stilului de conducere, natura acestuia este determinată de concepțiile filozofice, politice și etice ale comandantului, de valoarea aptitudinilor generale, speciale și de conducător, de suma și valoarea cunoștințelor și de modul în care comandantul înțelege și aplică în procesul de conducere normele prevăzute în regulamentele militare, precum și de valoarea subordonaților.

Factorul personalitate, prin varietatea modalităților sale de împlinire și manifestare, complică tipologia generală a stilului de conducere, ceea ce este perfect valabil și pentru activitatea de conducere în domeniul militar.

Diversitatea modalităților de acțiune ale conducătorilor, determinată de influența factorului personalitate a dus la necesitatea operării cu alte criterii pentru a desprinde noi tipuri de comportament, de stiluri de conducere.

Deși tipurile de stil evidențiate prin folosirea altor criterii se înscriu, prin trăsăturile lor, într-un fel sau altul, în cele expuse mai înainte, analiza și evaluarea eficiențelor în domeniul militar se impun din două puncte de vedere.

În primul rînd, cunoașterea trăsăturilor acestor stiluri și tratarea lor critică ușurează procesul de modelare și perfecționare a comportamentului comandanților, le oferă

posibilități mai largi de opțiune pentru un stil sau altul. În al doilea rând, cunoașterea trăsăturilor caracteristice unei cît mai mari diversități de stiluri permite comandanților să determine cu ușurință stilurile proprii subordonaților și să-i sprijine eficient în direcția perfecționării activității lor de conducere. Bineînțeles, rezultatele vor fi cele dorite numai dacă se va ține seama de acțiunea corelată a tuturor factorilor determinanți ai stilului de conducere.

În condițiile în care știința și tehnica progresează rapid, determinînd, prin rezultate concrete, mutații spectaculoase în toate domeniile vieții sociale, este firesc ca stilul de conducere să fie apreciat pe baza atitudinii conducătorilor față de progres, față de nou.

Modul în care conducătorii vor încorpora în activitatea lor și a organismelor pe care le conduc cele mai noi cuceriri ale științei și tehnicii în ideea sporirii eficienței generale a acestor organisme, precum și modul în care conducătorii sînt ei înșiși purtători ai noului, constituie elemente de conținut ale acestui criteriu.

Ca domeniu de activitate socială supus unor puternice schimbări înnoitoare, criteriul este perfect valabil și în exercitarea conducerii în domeniul militar.

Criteriul desprinde, de o parte, stilul de conducere novator, iar de altă parte, stilul de conducere conservator.

Stilul de conducere novator este propriu acelor conducători care apreciază just forța gândirii colective, stimulează gîndirea creatoare a subordonaților, canalizînd-o în direcția îndeplinirii sarcinilor la un înalt nivel.

Conducătorul adept al stilului de conducere novator își mobilizează toate resursele afective, intelectuale și voliționale pentru realizarea la un înalt nivel a obiectivelor și scopurilor organismului. Competența înaltă a conducătorului, sprijinită de o atitudine deschisă față de progres, manifestată și prin propriile-i investigații în viitor, determină o alegere corespunzătoare a obiectivelor, a metodelor și procedeele de acțiune cît și o dozare judicioasă a eforturilor subordonaților. Spiritul critic și autocritic dezvoltat al unui asemenea conducător creează condiții favorabile desfășurării unei activități de conducere previzională, ceea ce îi conferă și un pronunțat caracter realizator.

Rezultă în mod neîndoielnic, că stilul de conducere novator se bazează, în aceeași măsură ca și stilul democratic, pe postulatele „Teoriei Y” și, ca urmare, se înscrie în sfera stilurilor eficiente.

La polul opus stilului de conducere novator se situează **stilul de conducere conservator**. Caracteristica principală a acestui stil constă în desfășurarea activității de conducere mergând pe linia celei mai mici rezistențe. Conducătorul care practică acest stil de conducere — deși nu poate fi acuzat de incorectitudine — este necorespunzător, mai ales că un asemenea mod de a conduce este amenințat în permanență să alunece spre rutină și birocratism.

Stilul de conducere novator este propriu conducerii în domeniul militar. Trăsăturile caracteristice acțiunilor proprii acestui domeniu fac conducerea incompatibilă cu stilul de conducere conservator. Căutarea permanentă a unor modalități tot mai eficiente de rezolvare a problemelor conducerii trebuie să fie o constantă în activitatea comandanților. De fapt, și regulamentele militare pun explicit o asemenea cerință în fața comandanților pretinzându-le să lupte necruțător împotriva atitudinilor de expectativă, împotriva șablonismului și să ia măsuri hotărâte pentru perfecționarea continuă a activității.

Deosebit de sugestiv sînt prezentate în teoria tridimensională a conducerii ¹⁴ comportamentele cîtorva tipuri de conducători, avîndu-se în vedere preocuparea de bază a acestora în procesul de exercitare a conducerii. Pornindu-se de la premisa că valoarea unui conducător este determinată de modul în care acesta răspunde la preocupări ca : „obiective” sau voința conducătorului de a realiza un lucru în condiții bune și la termenul stabilit ; „contacte” sau interesul pe care conducătorul îl manifestă mai ales în ceea ce privește problema subordonaților săi și contactele lui cu alții ; „randament” sau dorința primordială a conducătorului de a obține o mare productivitate, au fost descrise opt stiluri de conducere și anume : *negativul* care nu are nici una, sau aproape nici una, din aceste trei caracteristici ; *birocratul* care nu știe decît de randament ; *altruistul* care nu se interesează decît de

contactele umane ; *promotorul* care este atras în același timp și de randament și de contactul cu oamenii ; *auto-cratul* pe care nu-l preocupă atît randamentul cît sarcinile ; *ezitantul* pe care-l preocupă sarcinile și contactele ; *realizatorul* care are toate cele trei caracteristici.

Modalitățile de manifestare a acestor stiluri sînt următoarele :

Negativul dovedește lipsă de interes atît pentru munca lui cît și pentru relațiile cu alții. El este tipul de conducător lipsit de calitățile necesare conducerii. Conducerea exercitată de el are o influență nefavorabilă asupra moralului subordonaților. Scopul negativului constă în principal în evitarea observațiilor din partea superiorilor. El evită abordarea problemelor, pretextînd că nu este informat, dar în realitate lipsa de competență este aceea care-l oprește. Într-o formă mai subtilă, negativul se manifestă prin respingerea inovațiilor sau prin acceptarea acestora urmată de compromitere.

Birocratul, ca și negativul, nu manifestă un interes adevărat nici față de sarcini, nici față de colectivul pe care-l conduce. Activitatea lui are totuși un anumit grad de eficacitate, pentru că el execută ordinele superiorilor, încadrîndu-se permanent în normele regulamentare. Pentru el uzanțele, atît cele vechi cît și cele noi, sînt singurele linii de urmat. Deși destul de activ, birocratul nu emite decît puține idei și nici nu înțelege să dezvolte posibilitățile subordonaților. Birocratul practică un stil de conducere conservator, urmărind permanent „acoperirea” regulamentară a activității sale. Deviza birocratului, „ține-te de instrucțiuni și niciodată n-ai să poți greși prea mult”, surprinde în esență modul său de a acționa.

Altruistul plasează raporturile amicale cu ceilalți deasupra tuturor considerațiunilor. El este convins că oamenii fericiți produc mai mult. Plăcut și atent cu subordonații, altruistului îi este în permanență teamă să nu deranjeze pe cineva. Atitudinea lui față de problemele majore ale conducerii duce la un randament slab și la o totală lipsă de organizare.

Modul de a conduce al altruistului este ineficace, deoarece el nu rezolvă niciodată în întregime o problemă umană. Evită discuțiile și preferă să rezolve problemele cu promovări și recompense, apreciind că discuțiile și conflictele nu rezolvă niciodată nimic.

Promotorul are o încredere absolută în toată lumea. Prima lui preocupare este aceea de a crea o atmosferă plăcută de muncă și a dezvolta aptitudinile subordonaților. Prin modul său de a proceda el formează cu ușurință noi conducători din rândul subordonaților. Petrece mult timp printre aceștia punându-le mereu în față noi responsabilități. Promotorul știe să influențeze subordonații în vederea îndeplinirii sarcinilor la un înalt nivel. Pentru el munca este tot atât de necesară ca și odihna. El crede că oamenii vor să se conducă și să se controleze ei înșiși și că își asumă responsabilități. De asemenea, promotorul crede, ceea ce mulți conducători cu greu pot admite, că inteligența, imaginația, gândirea creatoare nu sînt apanajul strict al celor care conduc, ci se întîlnesc și la ceilalți oameni.

Autocratul este tipul de conducător care situează persoana sa înaintea altor considerațiuni. Concepția despre conducere a autocratului este simplă : unii comandă, alții execută. El condamnă orice inițiativă și nu înțelege nevoia pe care o are orice om de a fi apreciat. Autocratul consideră că, în general, oamenii au o repulsie înăscută față de muncă și, ca urmare, trebuie să fie constrinși, controlați, dirijați și amenințați cu sancțiuni pentru a acționa în mod corespunzător. El înăbușă orice inițiativă, realizînd în final fie o ascultare oarbă, fie un dezinteres general din partea subordonaților față de activitate.

Autocratul cu bunăvoință are încredere numai în propriile-i metode și procedee de acțiune și acordă o atenție deosebită activității. Dacă cunoaște perfect regulamentele, este la curent cu problemele, autocratul cu bunăvoință obține un randament corespunzător în muncă. Totuși —

și de fapt acesta este punctul slab al autocratului cu bunăvoință —, dacă randamentul său este uneori mare, el nu poate obține rezultate maxime de la subordonați.

Ezitantul este tipul de conducător care recunoaște necesitatea de a împăca randamentul cu relațiile umane, dar nu dovedește suficientă forță pentru realizarea practică a intențiilor sale. Minimalizarea problemelor pe care le are de rezolvat, conjugată cu dorința sa de a asigura maximum de mulțumire subordonaților, îl fac să ia decizii mai curînd ca urmare a unor influențe exterioare, ceea ce alterează conținutul acestora. Ezitantul este un partizan al lui „văzînd și făcînd“, fiind convins că orice planificare trebuie să fie urmată de o serie de compromisuri.

Ezitantul nu face niciodată ceva ferm, precis. Stimulează subordonații, dar nu ia măsuri eficiente pentru obținerea unui randament sporit, el este un conducător ineficace.

Realizatorul este un conducător de mare eficiență care consideră activitatea de conducere ca o organizare eficientă a eforturilor colaboratorilor, orientată în direcția obținerii rezultatelor corespunzătoare atît în acțiunile imediate, cît și în cele de durată. El fixează norme de lucru foarte mari și pretinde de la subordonați un randament ridicat, dar, pe baza cunoașterii calităților fiecărui dintre subordonați, desfășoară o activitate diferențiată. Priceperea cu care acționează atît pe plan uman, cît și pe planul sarcinilor conduce în mod firesc la o activitate eficientă.

Realizatorul stîrnește interesul colaboratorilor săi și prin aceasta îi angajează efectiv în îndeplinirea activităților, obținînd de la ei sugestii valoroase. El știe că fiecare om simte o dublă nevoie : de dependență și de independență, că se pot îmbina nevoile individuale cu cele ale instituției, că, în anumite împrejurări, este mai bine să ia el singur decizia și s-o comunice fără comentarii, dar că, în alte împrejurări, decizia nu poate fi luată decît cu acordul colaboratorilor.

Realizatorul va considera ca binevenită orice deza-probară a părerilor sale sau orice discuție în procesul de elaborare a deciziilor, apreciind că o asemenea comportare este normală și folositoare. El nu va înăbuși, nu va nega nici o idee și nu va ezita să o discute. Prin aplanarea diferendelor, prin rezolvarea corectă a conflictelor obține din partea subordonaților o angajare maximă în îndeplinirea sarcinilor. Prin modul său de a proceda, întregul colectiv se simte total implicat atât în succes, cât și în eșec.

Activitatea practică a dovedit că toate aceste opt tipuri de conducători există în realitate, fenomen perfect valabil și în domeniul exercitării conducerii în armată. Adeseori însă, la trăsăturile de bază care-i deosebesc se adaugă și caracteristici secundare care fac ca aceste tipuri să se întrepătrundă. Un fapt este recunoscut, și anume, că un conducător priceput, un comandant destoinic combină unele caracteristici proprii unui anumit stil de conducere, cu altele proprii altui stil, căutând modalitatea cea mai potrivită de acțiune în raport cu caracteristicile situațiilor în care acționează, cât și în raport cu valoarea subordonaților.

Factor hotărâtor în sporirea eficienței activității de comandă, stilul comandantului este supus unor permanente și stăruitoare acțiuni de cunoaștere și perfecționare atât din partea comandanților înșiși, cât și din partea superiorilor lor. Rezultatele cele mai bune se obțin, evident, numai în măsura în care eforturile depuse pe cele două direcții se vor conjuga armonios. Insistăm asupra acestui aspect, deoarece în unele cazuri rezultatele ce se obțin sînt mai puțin corespunzătoare tocmai datorită lipsei de corelare a acestor acțiuni. Activitatea desfășurată pe cele două direcții nu este ferită de anumite complicații determinate în principal de subiectivitatea celor care o desfășoară. Așa bunăoară, de cele mai multe ori, cei chemați să aprecieze stilul unui comandant, fiind ei înșiși comandanți, adepți ai unui anumit stil, folosesc ca sistem de referință în apreciere propriul lor

stil de comandă, ceea ce determină o „aducere la același numitor“ a multitudinii posibilităților de manifestare a stilului, afectînd astfel obiectivitatea concluziilor. De exemplu, experiența a demonstrat că, fiind pus în situația să aprecieze stilul altor comandanți, un comandant de tip altruist sau unul de tip promotor va considera totdeauna un comandant de tip realizator ca fiind prea dur în exercitarea comenzii, pe cînd un comandant de tip autocrat cu bunăvoință îl va găsi, pe același realizator, ca fiind prea puțin exigent.

Dificultăți similare celei arătate mai înainte, precum și alte dificultăți ce intervin în munca de cunoaștere și perfecționare a stilului comandanților pot fi depășite cu succes numai în măsura în care această activitate este desfășurată de persoane competente. Cei care urmăresc determinarea naturii stilului unui comandant și eficiența conducerii trebuie să cunoască temeinic modalitățile de manifestare ale stilului de conducere, factorii care determină marea varietate de manifestare a acestor modalități și să dispună de capacitatea și priceperea de a desprinde obiectiv trăsăturile caracteristice comportamentului unui anumit comandant. Complexitatea unei asemenea activități, derivată din necesitatea culegerii și coroborării unor numeroase date referitoare la activitatea comandantului, răspunderea pe care o implică eventualele recomandări impun ca o astfel de analiză să nu fie făcută de o singură persoană.

Dar modalitățile de acțiune ce se indică unui comandant — pe baza studierii activității sale de comandă — nu pot fi finalizate decît numai dacă comandantul în cauză, în mod conștient, le acceptă și le integrează organic propriilor concluzii desprinse din munca de auto-perfecționare. Înțelegerea clară de către comandant a necesității restructurării — atunci cînd este nevoie — a concepției sale asupra conducerii, a cerințelor unui stil de conducere eficient și remodelării comportamentului său potrivit acestor cerințe sînt factori hotărîtori a căror neglijare menține numai în planul bunelor intenții acțiunea de perfecționare a stilului de muncă.

NOTE BIBLIOGRAFICE

1. General-locotenent Ion Coman, *Forța disciplinei militare conștiințe*, Editura militară, București, 1971, p. 82.
2. Valeriu Ceașu, *Psihologia organizării. Relațiile dintre șefi și subordonați*, Editura militară, București, 1970, p. 180.
3. General-locotenent Ion Coman, *Op. cit.*, p. 85.
4. Vezi: Traian Herseni, *Psihologia organizării întreprinderilor industriale*, Editura Academiei Republicii Socialiste România, București, 1969, p. 81.
5. Valeriu Ceașu, *Op. cit.*, p. 51.
6. Jean Gerbier, *Organizare, conducere, memorator*, vol. 1, Editura politică, București, 1971, p. 174 (traducere din limba franceză).
7. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill Book Company Inc., 1960.
8. Harold J. Levitt, *Despre perfecționarea cadrelor de conducere*, în volumul „Formarea și perfecționarea cadrelor de conducere”, Editura politică, București, 1971, p. 213 (traducere din limba engleză).
9. Cf. Jean Gerbier, *Op. cit.*
10. Nicolae Ceaușescu, *România pe drumul desăvârșirii construcției socialiste*, vol. 1, Editura politică, București, 1968, p. 129.
11. Nicolae Ceaușescu, *România pe drumul construirii societății socialiste multilateral dezvoltate*, vol. 4, Editura politică, București, 1970, p. 598.
12. General-locotenent Ion Coman, *Op. cit.*, p. 153.
13. Cf. Traian Herseni, *Op. cit.*
14. Reddin W. J., *Les 3 dimensions du dirigeant*, în *Management France* nr. 1 (ianuarie) 1968.

PROCESUL DE CONDUCERE ÎNTR-O NOUĂ PERSPECTIVĂ

colonel CONSTANTIN MORARIU
cercetător științific principal
Centrul de studii și cercetări
de istorie și teorie militară

Din cele mai vechi timpuri, prin conducere s-a înțeles punerea în mișcare a celor conduși de către cel care conduce, în vederea realizării unui scop. Ea a presupus deci un scop, o conducere și o acțiune pentru atingerea acestui scop.

Distingem, prin urmare, două sfere de activitate, două subsisteme ale unui sistem global, unul care conduce — subsistemul de conducere și altul care execută — subsistemul condus, elementul comun ce unește cele două activități fiind scopul.

Manifestarea conducerii față de cei conduși are loc sub forma actului de conducere. Acesta este rezultatul unui proces sau al unei serii de procese.

Studierea conducerii ca proces, dezvoltarea resorturilor intime pe baza cărora se desfășoară acest proces este o preocupare veche. Ea a fost făcută însă mai ales pe baza analogiilor, a intuiției, a capacității celor interesați de a surprinde principii și reguli. Insuficiența mijloacelor de investigare ale științei în acest domeniu a întârziat mult timp transformarea conducerii în știință.

Supus asaltului concentric al numeroaselor discipline științifice, procesul de conducere dezvoltă în epoca noastră tot mai multe din secretele sale. Și totuși, paradoxal, cu toată vastitatea cunoștințelor științifice obținute în această direcție, sîntem încă departe de a ne fi conturat un punct de vedere comun asupra proces-

sului de conducere. Există un decalaj între aprecierea aproape unanimă a metodelor și tehnicilor de soluționare și varietatea interpretărilor procesului de conducere, a concepțiilor privind acest proces. Problema nu are numai o importanță pur teoretică, ci și una practică, deoarece, pornindu-se de la un punct de vedere sau altul, se ajunge implicit la soluții concrete privind organizarea și desfășurarea conducerii.

Succesele răsunătoare obținute în domeniul ciberneticii au făcut, în unele cazuri, ca procesul de conducere să fie considerat un model în exclusivitate cibernetic.

Acceptarea acestui punct de vedere ar face imposibilă exercitarea conducerii unor sisteme sociale pe baze științifice, deoarece nu se dispune încă de suficiente cunoștințe în sens cibernetic despre aceste sisteme, iar multe din cunoștințele existente nu sînt destul de precise pentru a putea fi formulate matematic. De aceea, asemenea conducări sînt obligate să apeleze la serviciile altor discipline științifice, și nu atît la cibernetică și matematică ; nu se poate afirma totuși că acestea nu își desfășoară activitatea pe baze științifice.

De asemenea, limitarea procesului de conducere la modelul cibernetic prezintă totodată pericolul reducerii lui la decizie (comandă) și comunicații (informații) ; luat în sens strict cibernetic, de feed-back, controlul ar presupune numai retrocuplarea informațiilor, nu și cunoașterea întregii stări a sistemului condus. În acest fel, organizarea care în complexitatea lumii contemporane joacă un rol deosebit ar trece pe plan secundar. Prospectiva ar deveni extrem de greu, dacă nu chiar imposibil de realizat, întrucît modelul cibernetic are un pronunțat caracter determinist. Ne-am întoarce astfel la formulările univoce ale științei — și implicit ale conducerii — pericol asupra căruia a atras atenția chiar Norbert Wiener, întemeietorul ciberneticii.

Modelul cibernetic al procesului de conducere reprezintă un punct de sprijin de bază al conducerii științifice, dar el nu trebuie înțeles ca o substituție a realului, ci ca un generator al unei metodologii cu ajutorul căreia este posibilă surprinderea unor aspecte ale

realității, dealtfel foarte greu de surprins datorită complexității acesteia.

Posibilitatea tratării științifice a informației a generat părerea potrivit căreia procesul de conducere ar fi în exclusivitate un proces informațional, iar conducerea nu ar reprezenta altceva decît organizarea și funcționarea acestui sistem.

Procesul de decizie care, evident, nu poate fi exclus, este schematizat, circumscris la tratarea informației existente. Aportul substanțial pe care mașinile electronice de calcul îl aduc pregătirii deciziei a îndemnat la exagerarea rolului acestora. Gîndirea conducătorului este concepută ca o exteriorizare a alegerii modelelor adecvate pentru prelucrarea informațiilor existente, făcîndu-se abstracție de capacitatea sa de a-și procura și singură informații.

Această concepție instaurează implicit — poate chiar fără voia ei — atotputernicia ciberneticii și matematicii în știința conducerii și creează dificultăți insurmontabile domeniilor care nu și-au formulat încă modele matematice.

Extraordinara extindere pe care a luat-o teoria sistemelor și marea viabilitate pe care aceasta a dovedit-o nu permit nici unei conduceri științifice să o negligeze.

Absolutizarea și singularizarea teoriei sistemelor în conducere va avea însă ca rezultat întîmpinarea unor obstacole de netrecut în calea rezolvării multor probleme. Fără îndoială că trăinicia structurilor nu poate fi asigurată fără teoria sistemelor, dar optimizarea lor nu este posibilă fără cibernetică, teoria informației, cercetare operațională, psihosociologie. Nu trebuie, de asemenea, să uităm nici un moment că, cu tot caracterul lor obiectiv, structurile sînt influențate în mod determinant de contextul social-politic în care iau naștere și în care funcționează. Atrăgînd atenția asupra acestui lucru, tovarășul Nicolae Ceaușescu sublinia la Consfătuirea de lucru a activului de partid din domeniul ideologiei și al activității politice și cultural-educative, din 9 iulie 1971, că a fi conducător presupune să ai o bună pregătire ideologică marxist-leninistă, fără care nimeni nu va putea să-și în-

deplinească cum trebuie sarcinile încredințate, întrucît problemele conducerii, organizării și planificării sînt și probleme ideologice.

Fiind o acțiune socială, conducerea se supune legităților sistemului social căruia îi aparține. Exercițarea ei în afara acestui sistem și fără a avea capacitatea de a cerceta subsistemul condus este o himeră. O cercetare sistematică a celor conduși presupune însă cunoașterea temeinică a sistemului asupra căruia operează conducerea. De aceea, punctul de vedere potrivit căruia conducerea este o profesiune independentă, iar conducătorul nu trebuie să știe decît să-i facă pe alții să acționeze poate fi considerat ca depășit sub toate aspectele.

Lipsa în prezent a unor cunoștințe suficiente în anumite sectoare ale activității umane nu poate constitui un pretext pentru renunțarea la conducerea științifică.

În primul rînd, nici un sistem real nu poate fi cunoscut exhaustiv, cunoașterea fiind infinită, iar dacă am admite prin absurd acest lucru, descrierea și explicarea comportării unui asemenea sistem ar fi influențate negativ de cunoașterea insuficientă a altor sisteme cu care acesta intră în multiple corelații.

În al doilea rînd, scepticismul în ceea ce privește posibilitatea cunoașterii exacte a unor fenomene și procese, a formalizării lor, nu are baze gnoseologice. De aceea, punerea semnului egalității între greutățile care determină rămînerea în urmă, temporară, a acestei cunoașteri și imposibilitatea absolută este nejustificată.

În al treilea rînd, conducerea științifică nu implică cunoașterea totalității datelor despre un anumit sistem, ci a celor esențiale, semnificative, care să contureze o cunoaștere științifică operațională și să facă posibilă influențarea sistemului cu ajutorul științei.

Înainte de a sintetiza descrierea și explicarea procesului de conducere, așa cum se profilează el astăzi, se impune delimitarea unor concepte, deoarece există o mare varietate de note specifice, formulări și clasificări, aproape fiecare autor exprimînd o opinie diferită, ceea ce se explică prin dinamica ce caracterizează astăzi știința conducerii.

În studiul de față, prin *actul de conducere* înțelegem manifestarea conducerii în raport cu sistemul condus, acțiunea prin care conducerea îl determină să execute o activitate încadrată în anumite restricții, în vederea atingerii unui scop stabilit.

Procesul de conducere cuprinde un șir de operații prin care conducerea pune de acord acțiunea executantului cu scopul pe care și l-a propus și care are ca urmare elaborarea actului de conducere.

Activitatea de conducere este definită ca reprezentînd folosirea resurselor proprii conducerii (timp, oameni, tehnică).

În timp ce procesul de conducere vizează executantul, activitatea de conducere se referă la dinamica internă a organului de conducere : modul în care folosește timpul, oamenii și mijloacele tehnice proprii, modul de a se organiza și de a acționa în interiorul său.

Funcțiile conducerii reprezintă cerințe obligatorii cărorora conducerea trebuie să le răspundă în procesul de conducere : prevedere, planificare, organizare, comandă, îndrumare și control.

Atributele conducerii reprezintă sarcinile de bază specifice unei anumite conduceri ; astfel, într-o unitate militară, acestea pot fi : pregătirea de luptă și politică, asigurarea materială, cercetarea științifică etc.

Procesul de conducere nu a avut, evident, totdeauna aceeași dezvoltare ; el a pornit de la stadii limitate înainte de a ajunge la complexitatea care îl caracterizează în prezent.

Inițial, procesul de conducere s-a rezumat la stabilirea scopului, la decizie și la comandă, iar ulterior, pe măsura înmulțirii factorilor și a acumulării de noi cunoștințe, acest proces a evoluat. Necesitatea determinării resurselor și mijloacelor de acțiune pentru stabilirea scopului în funcție de acestea a generat apariția analizei ca operație aparte, iar cea a coordonării resurselor și mijloacelor de acțiune cu scopul propus a dus la imperativul pregătirii deciziei, la dezvoltarea analizei și constituirea ei într-o teorie de sine stătătoare. În această direcție, domeniul militar și-a dat un aport substanțial, constituind

un model din care s-a inspirat multă vreme conducerea altor sectoare sociale.

Sistemul de analiză, insuficiența mijloacelor științifice, de investigare, rigiditatea gândirii europene au constituit multă vreme o piedică în calea transformării conducerii în știință. Logica lui Aristotel, universul newtonian, gândirea lui Leibniz, care au dominat epocile anterioare, nu au facilitat formarea unor cunoștințe care să-i permită conducerii să se transforme în știință. Procesul de formare a cunoștințelor urma calea succesiunii rigide dintre analiză și sinteză, fiind normal să aibă un caracter univoc, deoarece era un rezultat al principiilor identității, noncontradicției și al terțului exclus.

Cu milenii în urmă, pe meleagurile Orientului îndepărtat, filozofia antică chineză opunea principiului terțului exclus, principiul terțului „sonor“, terțului „care strigă“, care există și vrea să-și facă loc, care își cere dreptul la existență. Această filozofie se situează pe o poziție mult mai elastică, în care *ying* și *yang*, adică cei doi termeni ai procesului dialectic, nu se exclud reciproc, ca teza și antiteza. Procesul formării cunoștințelor constă, în principal, într-o serie de reveniri ciclice între a priori și a posteriori, între sinteză și analiză, în sens cibernetic, cum am spune astăzi. De altfel, asemănarea dintre această concepție și cibernetică este în aceeași măsură izbitoare și surprinzătoare.

Realizarea unei comunicări mai timpurii între cele două culturi — cea europeană și cea chineză — ar fi dus, evident, la accelerarea dezvoltării științei în general și la apariția științei conducerii în special. Probabil că tocmai acest fapt l-a determinat pe B. Russel să-l declare pe Aristotel „cel mai mare flagel pe care l-a cunoscut omenirea“. Fără a-și propune să repudieze în totalitate gândirea europeană, numeroși cercetători în domeniul ciberneticii, matematicii și logicii acordă astăzi gândirii chineze antice atenția cuvenită. Ei sînt încurajați de faptul că prima încercare de sinteză între cele două gândiri, efectuată de Leibniz, s-a soldat cu conceptul de calcul binar care stă la baza actualelor calculatoare numerice.

Necesitatea întrunirii resurselor, a asamblării lor pentru a acționa ca un tot a dat naștere organizării. Dacă în ceea ce privește analiza Orientul îndepărtat deține prioritatea, organizarea este opera europenilor. Oricît s-ar vorbi despre capacitatea organizatorică a altor civilizații și orice s-ar spune în viitor, celebra ordine romană a constituit un model greu de egalat. Și poate că nu este întîmplător că dintre toate compartimentele conducerii, știința a pătruns prima dată în domeniul organizării.

Și în acest caz domeniul militar și-a dat un aport substanțial, reușind să construiască structuri organizatorice care reprezentau un salt față de cele existente în alte sectoare sociale.

Teoria organizării militare a constituit multă vreme o bogată sursă de inspirație pentru toți cei ce se ocupau de problemele organizării.

Sesizînd rolul organizării în sporirea forței colectivităților umane și comparînd prin această prismă cavaleria mamelucă cu cea franceză, Napoleon considera că un mameluc valorează cît doi francezi, zece mameluci, cît zece francezi, iar o mie de mameluci, numai cît o sută de francezi.

Totuși eforturile de a introduce știința în domeniul organizării au fost încununate de succes mai întîi nu în armată, și nici măcar în Europa, ci la celălalt capăt al lumii, în America (Taylor și Ford), în momentul în care aceasta începuse să-și creeze o cultură proprie ce nu mai reprezenta o prelungire periferică a celei europene.

Tendința firească de a întrevădea desfășurarea viitoare și de a proba deci valoarea deciziei, a acțiunii a dus la prevedere. Dar cu toate că aceasta a devenit obligatorie pentru conducere, ea nu a putut fi realizată cu sorți de izbîndă decît în zilele noastre.

Comanda s-a dezvoltat, de asemenea, continuu. Stațiile de la care aceasta a pornit au fost net superioare capacităților prevederii și elaborării deciziei și aproximativ egale cu cele ale organizării. S-a ajuns destul de timpuriu, cel puțin în domeniul militar, la stabilirea conținutului dispozițiilor, la tipizarea și transmiterea lor. Gingis-han dispunea de un sistem de comunicații pen-

tru dispoziții și rapoarte care provoacă în egală măsură admirație și uimire : informația străbătea mii de kilometri, circulînd cu o viteză de 500—600 km pe zi. Pentru a egala această performanță, omenirii i-au fost necesare, după aceea, încă multe secole.

Psihologiei comenzii militare i-a fost consacrat un număr impresionant de pagini. Puse de acord cu noile contexte social-politice și traduse în limbajul științei moderne, multe din acestea ar putea fi de un real folos pentru știința conducerii.

Necesitatea de a cunoaște cum se aplică decizia, care sînt efectele acțiunii a dus la apariția controlului, iar aceea de a pune cît mai exact de acord decizia cu execuția, de a elimina anticipat eventualele discordanțe a generat îndrumarea.

Armata a pus totdeauna accent pe inițiativă și a știut să o situeze exact între încorsetarea produsă de rigiditatea obligativității execuției dispozițiilor și libertatea de acțiune a executantului. Studiarea evoluției acestor delimitări ar putea servi, eventual, la rezolvarea cazurilor încă litigioase.

Orice proces de conducere are ca punct de plecare scopul, pentru că principiul organizatoric fundamental al oricărei structuri este finalitatea. Este cel puțin surprinzător că în vasta literatură despre conducere scopului i se afectează un număr de pagini atît de limitat. În schimb, teoria militară a conducerii a acordat totdeauna importanță deosebită scopului, obiectivului de atins, misiunii, elaborînd și o dezvoltată metodologie în acest sens. Există un mecanism bine pus la punct de constituire a misiunii și de analiză a acesteia.

Scopul ia naștere dintr-o neconcordanță între o dorință, o necesitate și realitatea obiectivă. El se realizează printr-o acțiune (șir de acțiuni) menită să ducă la schimbarea realității și se consideră îndeplinit în momentul obținerii modificării dorite. Dominanta esențială a oricărui scop este optimizarea ; este în firea omului tendința de a face cît mai bine un lucru, de a-și perfecționa continuu existența, de a obține avantaje maxime pentru el sau pentru semenii săi dintr-o situație dată.

Mijloacele moderne de analiză permit să se asigure o mai mare exactitate în constituirea scopului. Teoria sistemelor și cibernetica dau conducerii o imagine mai precisă a comportării și posibilităților structurilor. Cercetarea operațională determină mai exact factorii și posibilitățile lor. Prospectiva poate descrie cu mai mulți sorți de izbândă evoluția sistemelor și a factorilor.

Un mijloc prețios pe care conducerea îl poate folosi în mecanismul de constituire a scopului este *teoria reglării*.

Este cunoscut că una din condițiile de bază ale funcționării normale a unui sistem constă în stabilitatea lui. În modificările pe care conducerea le operează pentru a pune de acord realitatea cu scopul propus, ea va veghea ca stabilitatea sistemului condus să nu fie afectată. Și invers, în cazul luptei, va urmări pe toate căile să distrugă sau să zdruncine stabilitatea sistemului inamic, sau cel puțin a unor părți ale acestuia. Teoria reglării pune la îndemână tehnici de calcul în această privință.

Verificarea forței de rezistență a unui sistem se face prin aplicarea principiului cibernetice al conexiunii inverse, după formula fundamentală a teoriei reglării :

$$y = \frac{S}{1 - SR} \cdot x, \quad (1)$$

în care x reprezintă mărimile de intrare, S — sistemul de reglat, R — regulatorii, y — ieșirile, rezultatul.

În cazul luptei, mărimile de intrare ar fi reprezentate prin forțe și mijloace, prin pregătirea de luptă și politică a trupelor, prin capacitatea de comandă, prin moral etc., iar regulatorii ar fi scopurile parțiale : pierderi, distrugerii, ritm de înaintare ș.a.

Dacă funcțiile elementelor de mai sus constau din transformările proporționale ale mărimilor de intrare x în mărimi de ieșire y potrivit relației $y = S \cdot x$, iar prin conexiunea inversă regulatorii R se suprapun stării inițiale a sistemului, mărimile de ieșire y sînt date de relația

$$y = S (x + Ry) = Sx + S Ry,$$

adică în final :

$$y = \frac{S}{1 - SR} \cdot x, \quad (1)$$

factorul $1 - SR$ exprimînd modul de funcționare a conexiunii inverse.

Fără îndoială că aplicarea întocmai a acestei formule în cazul luptei întîmpină serioase dificultăți din cauza mării complexități, a interdependenței dintre elementele care iau parte la luptă, a proceselor care au loc, a insuficienței cunoașteri a transformărilor intime din interiorul sistemelor pe timpul luptei. Teoria reglării ar trebui să constituie însă un obiectiv de cercetare. Elemente ale teoriei reglării pot fi aplicate în prezent în practică prin luarea în considerare, în mod izolat, a acestora în stabilirea scopului : calculul influenței pregătirii de luptă, a moralului etc., cel al forțelor și mijloacelor efectuîndu-se cu succes în prezent.

Scopul, misiunea este stabilită fie din exterior, de eșaloanele superioare, fie de conducerea eșalonului respectiv. După primirea misiunii, ea trebuie însușită. În domeniul militar se consideră că aceasta este o obligație firească, fiind elaborată în acest scop și o metodologie adecvată. În mod paradoxal, literatura despre știința conducerii vizînd celelalte sectoare de activitate nu pomeneste nimic despre această obligație și despre operația care o generează.

Analiza are rolul de a pregăti decizia prin stabilirea exactă a stării la un moment dat a sistemului asupra căruia operează conducerea, precum și a operațiilor posibile și necesare a fi efectuate pentru ca această stare să se transforme într-o stare viitoare, conformă scopului.

Analiza situației — cum numim noi, militarii, stările sistemelor — dispune de o metodologie pe cît de precisă, pe atît de eficientă, care poate fi cu greu întîlnită în literatura despre știința conducerii. Ceea ce îi lipsește însă este asimilarea limbajului științelor moderne și a unor noi metode de analiză.

În lucrările de specialitate, analiza situației este denumită, de cele mai multe ori, *diagnoză*. Există și o teorie specifică, *teoria diagnozei*.

Prin diagnoză înțelegem punerea unui diagnostic stării sistemului, caracterizarea și clasificarea acestei stări și orientarea, prin aceasta, către spectrul de soluții posibile ale problemei aflate în fața conducerii. Ea mai poate include și soluționarea definitivă a scopului, în sensul îmbunătățirii acestuia în urma efectuării unei analize temeinice sau al abandonării lui în cazul în care se dovedește irealizabil.

Diagnoza comportă trei etape, trei șiruri de operații :

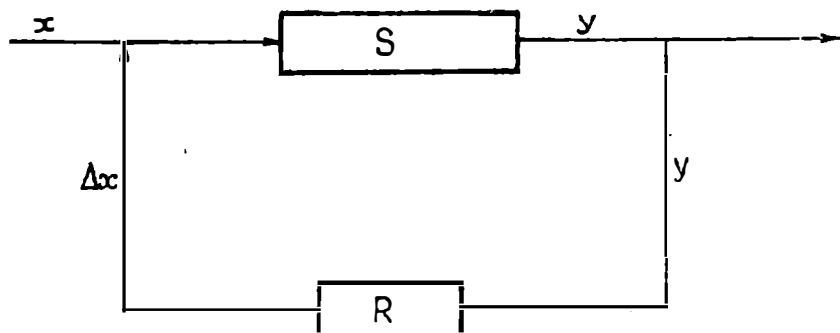
a) descrierea stării, a situației la un moment dat a sistemului ;

b) desprinderea spectrului de soluții posibile și, eventual, a proiectului de acțiune presupus de scop ;

c) implementarea proiectului, adică inițierea coordonării în aducerea la îndeplinire a prevederilor scopului sau a unor activități reieșite cert din analiză.

Pentru soluționarea problemelor de descriere și de analiză care revin diagnozei, teoria diagnozei propune o serie de metode și tehnici preluate din cibernetică, psihosociologie, perspectivă, ergonomie, modelarea matematică etc.

Astfel, pornindu-se de la caracterul informațional-decizional al conducerii se folosește și în diagnoză teoria reglării, de care ne-am ocupat. Dar cum diagnoza pretinde o descriere mai exactă a stării viitoare a sistemului, se iau în considerare și abaterile ce survin în procesul transformării intrărilor în ieșiri. Schema operațională a acestui proces are următoarea formă :



Această schemă este însă, potrivit denumirii frecvent întâlnite în literatura de specialitate, o „cutie neagră”, ceea ce înseamnă că nu cunoaştem ce se întâmplă de fapt în interiorul ei, nu avem informaţii despre procesele interioare care transformă intrările în ieşiri.

Pentru a afla acest lucru, în calculele care intervin prin folosirea formulei reglării, prezentate anterior, se ia în considerare şi mărimea Δx generată de regulatorul R al procesului de transformare a lui x întrări în y ieşiri. Introducerea în calcul a lui Δx dă modelului următorul aspect : transformările proporţionale ale mărimilor de intrare x (şi respectiv y) în mărimi de ieşire y (şi respectiv Δx) potrivit relaţiei $y = Sx$ (şi respectiv $\Delta x = R.y$), iar pentru conexiunea inversă corectivul Δx al regulatorului R se suprapune stării iniţiale a sistemului, mărimea de ieşire y este dată de relaţia $y = S(x + \Delta x).S. (x + Ry) = Sx + SRy$, adică în final de

$$y = \frac{S}{1 - SR} \cdot x, \quad (1)$$

formulă care prezintă avantajele şi dezavantajele descrise anterior.

Un aport însemnat în desprinderea corectă a spectrului de soluţii sau a proiectului acţiunii îl pot da perspectiva şi cercetarea operaţională.

Se recomandă ca persoanele care prezintă comandantului rezultatele analizei efectuate să formuleze toate variantele la care au ajuns — sau cel puţin pe cele principale — pentru a nu influenţa în mod determinant decizia. Studii de psihologie a gândirii au arătat, iar practica a confirmat, că prezentarea unei singure soluţii, fie chiar sub formă de propunere, poate avea efecte dăunătoare. Comandantul care nu a avut posibilitatea, din anumite cauze, să efectueze o analiză aprofundată a tuturor sectoarelor implicate va fi tentat să-şi însuşească propunerea venită din partea unei singure persoane, considerate competentă, chiar dacă în realitate propunerea nu reprezintă cea mai bună soluţie. Şi invers, comandantul va reacţiona negativ la eventualele propuneri bune prezentate de persoane pe care el le consideră mai puţin competente sau pe care nu le agreează.

Prin implementarea proiectului literatura de specialitate înțelege ceea ce noi, militarii, numim dispoziții preliminare.

În determinarea stării viitoare a sistemelor un rol important îl joacă prevederea sau ceea ce știința conducerii numește *prognoza*.

Teoria prognozei și metodologia ei actuală indică trei căi de realizare a prognozei :

- a) extrapolarea experienței ;
- b) utilizarea metodelor analitice ;
- c) folosirea experților.

De unele aspecte ale diferitelor metodologii și instrumente de realizare a prognozei, de avantajele și dezavantajele acestora ne-am ocupat mai înainte.

Pe lângă însușirea, aplicarea și perfecționarea diferitelor sisteme, domeniului militar îi revine sarcina de a efectua o cercetare mai profundă pentru a putea descoperi procesul „curbelor“ acestora, adică ceea ce determină la un moment dat „saturația“ lor și inevitabilitatea unor schimbări calitative.

Decizia constituie actul fundamental al conducerii. Calitatea unei conduceri este direct proporțională cu calitatea deciziilor pe care le ia. De aceea luarea unor decizii juste reprezintă obiectivul de bază în formarea comandanților.

Decizia este actul deliberat al opțiunii pentru una din variantele posibile de acțiune în vederea îndeplinirii scopului, misiunii. Ea include determinarea naturii și formei acțiunii, un șir de acte pe care sistemul trebuie să le îndeplinească, agenții, mijloacele și durata acțiunii și, de la caz la caz, indicații asupra modului de acțiune. Spre deosebire de literatura referitoare la conducerea altor sectoare sociale, teoria militară a conducerii a inclus în decizie — pe bună dreptate — și o descriere a stării viitoare a sistemului, la care conducerea își propune să ajungă. O asemenea descriere dă o orientare mai exactă conținutului deciziei și înlătură dificultățile care ar rezulta dintr-o eventuală insuficiență a prescripțiilor.

Elaborarea deciziei comportă trei faze :

a) determinarea acțiunilor alternative posibile, operație efectuată îndeosebi de colaboratori ;

b) determinarea unui sistem de valori sau de criterii și evaluarea acțiunilor alternative posibile prin specificarea rezultatelor lor previzibile comparate după sistemul de valori determinat ;

c) opțiunea pentru una din variante.

În principiu, se recomandă ca opțiunea să fie univocă. Pot exista însă cazuri în care și o altă variantă să aibă mari șorți de reușită. Decizia nu va ignora asemenea situații, reținându-le, însă decizia comunicată spre execuție subalternilor va fi univocă. Pe cât posibil, decizia comunicată trebuie să aibă aspectul unui program. Reținerea, la nevoie, și unei alte variante va feri conducerea de surprize.

Metodologiile de elaborare a deciziei sînt numeroase. Decizia fiind actul fundamental al conducerii, era normal ca cea mai mare parte a literaturii despre știința conducerii să-și îndrepte atenția în această direcție.

Etapă următoare deciziei, în procesul de conducere, este *planificarea*. Ea constituie trecerea de la decizie la organizarea acțiunii (activității) necesare.

Planificarea constă în coordonarea detaliată a scopului — instituționalizat prin decizie — cu posibilitățile materializate prin forțele și mijloacele aflate la dispoziție, în eșalonarea acțiunilor în timp, în repartitia pe variante a forțelor și mijloacelor.

Planificarea se întinde pe o perioadă și pe un spațiu mai mare decît decizia comunicată. Datorită multitudinii factorilor și diversității acestora, se recomandă ca planificarea să fie întocmită pe variante pe măsura urcării pe scara eșaloanelor.

Planificarea reprezintă o activitate și un document interior al conducerii. Părțile acesteia, date spre execuție, reprezintă decizii și devin obligatorii pentru executanți.

În literatura de specialitate pot fi întîlnite puncte de vedere diferite în ceea ce privește planificarea. Unii autori o situează înaintea deciziei, ceea ce ni se pare impropriu, deoarece nu poți planifica ceva care nu a fost

decis. Alții o consideră ca pe o operație fundamentală a conducerii, identificînd-o, de fapt, cu decizia, și mergînd mai departe în această direcție, manifestă chiar tendința de a reduce conducerea operațională la planificare. Nu putem împărtăși o asemenea concepție, deoarece numai decizia are dreptul de opțiune relativ definitivă, în timp ce planificarea nu poate fi în nici un caz substituită conducerii, rămînînd o simplă operație a acesteia. În sfîrșit, alți autori leagă indisolubil planificarea de organizare, fie înglobînd-o în ea, fie substituind-o acesteia. Atît analiza teoretică cît și practica atestă însă că planificarea și organizarea sînt operații distincte.

Organizarea succede planificării în procesul de conducere și își propune să concretizeze structurile stabilite prin decizie și detaliate prin planificare.

Organizarea constă în asamblarea resurselor și mijloacelor acțiunii astfel încît acestea să funcționeze ca un tot. Ea are un pronunțat caracter de stabilitate, iar traducerea sa în viață necesită timp mai îndelungat decît cel al luării deciziei sau întocmirii planificării.

Caracterul relativ stabil al organizării impune evitarea schimbărilor frecvente ale acesteia, dat fiindcă un sistem nu poate funcționa înainte de a fi organizat, iar pe timpul reorganizărilor fie că nu mai funcționează, fie că funcționează la parametri mai scăzuți decît cei normali.

O bună organizare poate suplini unele lipsuri ale deciziei sau planificării. Atenția de care s-a bucurat totdeauna organizarea a determinat probabil ca cea dintîi apariție a conducerii științifice să se producă tocmai în domeniul acesteia.

Literatura privind știința conducerii acordă o importanță deosebită organizării. Deoarece aproape totalitatea metodologiilor moderne de conducere pot fi aplicate organizării, se vorbește chiar despre o *știință a organizării* ca disciplină independentă.

Comanda reprezintă operația prin care conducerea aduce la cunoștința executanților deciziile luate și prin care aceștia raportează despre executarea lor.

Pentru ca o comandă să fie optimă ea trebuie să fie clară, iar timpul consumat pentru transmiterea dispozițiilor și recepționarea rapoartelor să fie minim. Timpul consumat în plus pentru a da comanda afectează pe cel al luării deciziei, realizării organizării și chiar pe cel afectat executării acțiunii.

Pentru mărirea eficienței comenzii au fost elaborate metodologii care constau în principal în algoritmizarea, tipizarea, mecanizarea și automatizarea comenzii.

Odată ce comanda a fost transmisă, conducerea exercită *îndrumarea* sistemului condus pentru a se asigura de înțelegerea și transpunerea corectă în viață a comenzii și pentru a-i ajuta pe subordonați în îndeplinirea obligațiilor ce le revin.

În sfârșit, urmează *controlul*. El are un dublu rol : acel al conexiunii inverse în ceea ce privește decizia și al cunoașterii mai detaliate, la concret, a sistemului condus prin procurarea de informații care pot servi conducerii și în alte situații.

Metodologiile moderne permit cunoașterea globală a unui sistem cu ajutorul analizei factorilor, adică al descompunerii unei activități în componentele sale elementare și al analizei fiecăreia dintre ele, după care, puse în interdependență, se obține o imagine globală mai precisă a întregului sistem. În felul acesta se poate ajunge și la cunoașterea unui factor greu de apreciat, cum este moralul.

Să presupunem că rezultatul unei lupte (R) este determinat de o serie de factori : forțe (A), mijloace (B), pregătirea trupelor (C), capacitatea de comandă (D) etc. (E , F ...) și moralul trupelor (x). În această situație

$$R = (A + B + C + D + E + F \dots + x) \quad (1)$$

de unde

$$x = R - (A + B + C + D + E + F \dots) \quad (2)$$

Într-o situație dată cunoaștem valoarea factorilor A , B , C , D , E , F ..., dar nu o cunoaștem pe cea a lui x , adică în ce măsură moralul a contribuit sau nu la reușita sau nereușita unei lupte.

Aplicînd relațiile de mai sus, putem calcula mărimea atribuită moralului în funcție de rezultatul luptei și de contribuția celorlalți factori.

Mergînd mai departe, putem calcula în același mod și factorii moralului: conștiința moral-politică, motivația specifică luptei respective, închegarea morală a unității etc.

Metoda poate fi aplicată oricărui factor al unei acțiuni (activități). Ne-am referit totuși la moral, deoarece măsurarea sa exactă scăpa metodologiilor tradiționale, cărora nu le rămînea la îndemînă decît evaluarea subiectivă.

În cele de mai sus, procesul de conducere a fost prezentat static, numai pentru analiză. În realitate, el are un aspect dinamic în care diferitele operații pe care le presupune se pot prezenta în interconectări variate, pot suferi implicații multiple.

Ceea ce am vrut să scoatem în evidență este că datorită științei conducerii, procesul conducerii este studiat mai profund, că i se pun la dispoziție noi metodologii, că el se prezintă astăzi într-o nouă perspectivă.

NOTE BIBLIOGRAFICE

1. K. Marx, *Capitalul*, vol. I, Editura politică, București, 1955, p. 341—342, 535.
2. K. Marx, *Capitalul*, vol. II, partea a II-a, Editura politică, București, 1955, p. 772—773.
3. K. Marx, Fr. Engels, *Opere alese*, vol. 2, Editura politică, București, 1956, p. 445.
4. K. Marx, Fr. Engels, *Opere*, vol. 8, ediția a doua, Editura politică, București, 1960, p. 119.
5. V. I. Lenin, *Opere complete*, vol. 9, Editura politică, București, 1962, p. 210.
6. V. I. Lenin, *Opere complete*, vol. 17, Editura politică, București, 1963, p. 362.
7. Nicolae Ceaușescu, *Expunere la Consfătuirea de lucru a activului de partid din domeniul ideologiei și al activității politice și cultural-educative. 9 iulie 1971*. Editura politică, București, 1971, p. 40, 45, 48, 58, 60.
8. Nicolae Ceaușescu, *Expunere cu privire la programul P.C.R. pentru îmbunătățirea activității ideologice, ridicarea nivelului general al cunoașterii și educația socialistă a maselor*,

pentru așezarea relațiilor din societatea noastră pe baza principiilor eticii și echității socialiste și comuniste, 3—5 noiembrie 1971, Editura politică, București, 1971, p. 19—20, 29—30. 63.

9. Nicolae Ceaușescu, *Expunere la deschiderea colocviului privind problemele științei conducerii societății*, 6 martie 1972, Editura politică, București, 1972, p. 6—9, 11—12, 19—20.
10. Mircea Malița, *Aurul cenușiu*, Editura Dacia, Cluj, 1971, p. 81—98, 101—128.
11. Gh. Boldur, *Informația și decizia în procesul conducerii social-economice*, în *Știința conducerii societății*, Editura politică, București, 1971, p. 135—167.
12. N. Wiener, *Cibernetica*, Editura politică, București, 1966, p. 31, 50, 201 (traducere din limba engleză).
13. W. Thimm, *Philosophische Aspekte des sozialistischen Leitungswissenschaft*, Berlin, în „Deutsche Zeitschrift für Philosophie“ nr. 6/1966.
14. Henry H. Alleers, *Principles of Management*, John Wiley & Sons Inc., New York — London — Sidney — Toronto, 1969, p. 57—95.
15. Ernest Dale, *Management: Theory and practice*, McGraw-Hill Book Company, New York, p. 3—14, 201—215, 550—577.
16. V. G. Afanasiev, *Naucinoe upravlenie obșcestvom*, Moskva, 1968, p. 109—120.
17. C. Bărbulescu, *Știința organizării*, Editura didactică și pedagogică, București, 1971, p. 3—12.
18. Edmond Nicolau, *Omul informațional*, Editura Junimea, Iași, 1970, p. 7—12, 21—25, 33—42, 75—81.

ORGANIZAREA RAȚIONALĂ A ACTIVITĂȚII DE CONDUCERE

colonel inginer AUREL EREMIA
Centrul de perfecționare psihopedagogică
a cadrelor didactice militare

1. GENERALITĂȚI. NECESITATEA ORGANIZĂRII RAȚIONALE A ACTIVITĂȚII DE CONDUCERE

Exercitarea conducerii într-un comandament de unitate sau de formațiune militară presupune din partea comandanților (șefilor) atât o competență profesională cât și una de conducere.

Înțelegerea cerințelor și responsabilităților sociale ale muncii de conducere influențează direct și hotărîtor conducerea și, prin urmare, eficiența întregului sistem condus, activitatea comandantului, a unității sau marii unități respective, realizarea obiectivelor majore ale acestora, fapt exprimat cu deosebită claritate de tovarășul Nicolae Ceaușescu în cuvîntarea rostită la Plenara Comitetului Central al Partidului Comunist Român din 10—13 decembrie 1969 : „Activitatea de conducere este o știință — deoarece pînă la urmă are repercusiuni largi asupra întregii societăți. Un cercetător, dacă a greșit o experiență, poate începe alta. În viața socială, în conducerea politică, orice experiență se răsfrînge asupra vieții întregului popor și de aceea în acest domeniu nu se pot admite improvizații, trebuie o pregătire temeinică“.¹

Analiza temeinică a problemelor care îi stau în față, prin prisma implicațiilor acestora asupra vieții și activității unității, pretinde comandantului, printre altele, și căutarea unor răspunsuri la întrebările : „Cum trebuie să fie organizată și desfășurată activitatea de conducere pentru a face față cu succes tuturor sarcinilor prevăzute

și neprevăzute ? Cum putem cuprinde deodată atît ansamblul cît și detaliile fiecărui sector de activitate ? Ce trebuie făcut pentru a nu fi copleșit de sarcini și depășit de evenimente ?“

Aceste întrebări, ca și altele de aceeași natură, sînt cu totul îndreptățite, mai ales în condițiile în care activitățile ce se desfășoară într-un organism militar sporesc atît în diversitate, cît și în complexitate, presupun o abordare tot mai competentă, cer o intensă angajare intelectuală, iar timpul necesar rezolvării lor afectează, uneori considerabil, bugetul de timp al comandantului. Răspunsurile la aceste întrebări evidențiază, de fapt, trăsături esențiale ale activității de conducere, relevînd și unele cauze ale rezultatelor corespunzătoare sau necorespunzătoare. Fără îndoială, cauzele unor rezultate obținute în procesul instructiv-educativ militar, în activitățile de realizare și menținere a capacității de luptă sau în alte sectoare pot fi multiple. Dar printre ele totdeauna se numără și *organizarea activității de conducere*.

Organizarea muncii persoanelor care ocupă funcții de conducere constituie încă de multă vreme obiectul unor studii aprofundate. Cercetările au stabilit că acei conducători care țin seama de posibilitățile de raționalizare a activității lor obțin rezultate categoric mai bune decît cei ce nu acordă atenție acestei probleme. Dacă un conducător dorește să aibă rezultate pozitive, el trebuie să știe că o activitate rațională facilitează obținerea unor asemenea rezultate, pe cînd o activitate nerațională este izvorul unor rezultate necorespunzătoare. Raționalizarea activității conducătorului nu este singura condiție necesară asigurării eficienței întregii activități, dar reprezintă o condiție indispensabilă. Rezultatele cercetărilor au arătat că mulți conducători nu se îndreaptă hotărît spre activități eficiente, adică spre activități de concepție și sinteză, de ridicare a nivelului pregătirii lor sau a cadrelor din subordine, de studii și cercetări, de îndeplinire a atributelor de bază ale conducerii, ci își consacră haotic cea mai mare parte a bugetului de timp rezolvării unor treburi mărunte, rutiniere, întâmplătoare, care cer o calificare mult inferioară în comparație cu calificarea lor.

Literatura de specialitate descrie cazul unui conducător a cărui muncă era repartizată după cum urmează :

a) Sarcini de conducere generală (obiective majore, structură, perspectivă etc.)	30%
b) Conducere curentă :	430%
— studii și cercetări	00%
— producție (în cazul nostru, de exemplu, pregătirea de luptă și politică)	300%
— financiar și control	30%
— personal	70%
— relații exterioare	30%
c) Soluționarea unor probleme legate de specialitatea personală	50%
d) Munca de rutină administrativă (semnături, deschiderea și citirea corespondenței, redactarea de răspunsuri etc.)	490%
	<hr/> 1000%

Volumul mare de muncă afectat pentru rezolvarea problemelor de rutină administrativă (490%) în dauna muncii de conducere generală propriu-zisă (30%), eforturile inegale consacrate diverselor funcții evidențiază o întrebuintare nejudicioasă a timpului.

Evaluarea activității acestui conducător pe baza remunerării funcțiilor reale de conducere pe care le îndeplinește, cât și a celor cărora li se substituie reliefează mai pregnant lipsa de echilibru în organizarea activității de conducere, astfel :

a) conducerea generală 5000 lei/lună	30%	150 lei
b) conducerea unei funcții 2500 lei/lună	430%	1075 lei
c) specialist 2000 lei/lună	50%	100 lei
c) salariat administrativ 1500 lei/lună	490%	740 lei
	<hr/>	
Total		2065 lei

Rezultă că salariul meritat este mult mai mic decât salariul de director.

Oricît de arbitrar, și poate chiar exagerat, ar fi acest calcul, el nu este lipsit de semnificație în ceea ce privește modul de analiză a activității unui conducător. O analiză similară celei de mai sus, bazată pe date statistice, ar putea pune în evidență concluzii deosebit de prețioase pentru perfecționarea structurii activității de conducere desfășurate de comandanți.

2. DEFINIȚIA ORGANIZĂRII RAȚIONALE A ACTIVITĂȚII DE CONDUCERE

Munca unui comandant poate fi considerată rațională dacă îi îngăduie o informare oportună și o înțelegere clară a principalelor probleme ale unității (formațiunii) pe care o comandă, dacă îi asigură condiții pentru rezolvarea lor justă și la timp și îl absolvă totodată de alte probleme, secundare, care nu intră în atribuțiile sale și a căror rezolvare reclamă, de fapt, o calificare inferioară. Urmarea imediată a desfășurării unei munci de conducere, rațional organizate, constă în realizarea unui climat de calm și siguranță în activitatea întregului aparat din subordine, condiție de bază pentru asigurarea caracterului sistematic al muncii subordonaților.³

Prin poziția sa, orice comandant este solicitat să rezolve sarcini multiple, în noianul cărora se poate pierde ușor, dacă nu-și organizează munca și nu utilizează timpul în mod rațional. De fapt, utilizarea nerațională a timpului este cauza a ceea ce se numește „criza de timp“, a cărei amploare crește pe măsura urcării pe scara eşaloanelor, pe măsură ce în mâinile comandanților se centralizează și se intersectează o multitudine de probleme importante sau mai puțin importante.

Utilizarea rațională a timpului de muncă constituie o premisă a rezolvării la nivel calitativ superior a tuturor sarcinilor de serviciu în cadrul unui program propus și, în același timp, o premisă a realizării unui echilibru necesar între cerințele activității de serviciu și celelalte nevoi ale vieții : pregătire personală, pregătire generală, destindere, viață de familie, repaus. Necesitatea îndeplinirii cu succes a acestor atribuțiuni, sarcini și acti-

vități multiple reclamă organizarea judicioasă a activității conducătorului și adoptarea unui stil de muncă adecvat.

În această privință nu se pot da soluții tip, valabile pentru orice conducător : fiecare intervine cu personalitatea sa, cu stilul particular de muncă, care poate fi doar influențat, dar nu modificat. O influență însemnată o au, de asemenea, prin caracterul lor, în general obiectiv, condițiile concrete de muncă : cadrul în care se desfășoară munca, mijloacele aflate la dispoziție, atitudinea și priceperea superiorilor, colaboratorilor și inferiorilor de a-și organiza munca, influențele reciproce, competența lor, posibilitățile de informare etc.

3. SIMPTOMELE UNEI ACTIVITĂȚI DE CONDUCERE NECORESPUNZĂTOR ORGANIZATE

Desfășurarea activității de conducere nerațională se exteriorizează prin simptome percepute atât de comandant, cât și de subordonații săi. Constituind, de fapt, manifestări ale unor vicii ascunse ale activității de conducere, cunoașterea acestora asigură comandantului alegerea direcțiilor celor mai eficiente pentru perfecționarea stilului de conducere. Iată câteva dintre acestea : ‘

a) Simptome ale activității neraționale care pot fi observate chiar de conducător :

— impresia lipsei de timp ; problemele secundare îi absorb aproape tot timpul, iar cele importante rămân nerezolvate sau se rezolvă la nivel calitativ inferior ;

— sentimentul dispersiei (risipirii) timpului în activități mărunte pe care nu le poate cuprinde ;

— părerea că este insuficient ajutat de subalterni și că aceștia muncesc mai puțin decât el ;

— părerea că ordinele sale nu pot fi executate bine fără intervenția sa ;

— surmenaj, tensiune nervoasă.

b) Simptome semnalate de subordonați :

— ordinele pe care le dă șeful sînt neclare și deseori modificate ;

— șeful nu le lasă subordonaților inițiativa ; el intervine mereu pentru a se încredința de executarea ordinea-

lor, intră în atribuțiile subordonaților, hotărînd în locul acestora ;

— hotărîrile importante vin totdeauna prea tîrziu ;

— șeful nu-și informează subordonații și nu le coordonează munca în suficientă măsură ;

— șeful este instabil și iritabil ; el este nemulțumit chiar atunci cînd se ia o măsură de ordin secundar fără asentimentul său.

Fenomenul îndeplinirii anevoioase a sarcinilor în timpul afectat prin program se întîlnește și în unele unități militare. Sînt situații cînd, pentru a rezolva unele sarcini, comandanții și șefii de state majore stau la serviciu peste orele de program sau, pentru a evita acest lucru, rezolvă problemele la un nivel calitativ mai scăzut.

Fără îndoială, dat fiind specificul muncii militare, nu se poate evita întru totul supraîncărcarea, dar aceasta trebuie limitată la strictul necesar, numai la cazurile obiectiv inevitabile.

4. REGULI DE ORGANIZARE RAȚIONALĂ A MUNCII DE CONDUCERE

La toate nivelurile de conducere (cu precădere la cele superioare) apare necesitatea găsirii unor procedee eficiente pentru dezaglomerarea timpului de muncă al comandantului. Găsirea soluțiilor nu este simplă, deoarece aglomerarea depinde de o multitudine de cauze.

O influență negativă asupra soluționării acestei probleme o exercită și concepția generală privind modul de realizare a conducerii. De exemplu, există comandanți care consideră că treburile nu pot merge bine fără intervenția lor personală permanentă în rezolvarea oricărui lucru mărunț ; adepți ai unei conduceri excesiv centralizate, aceștia alunecă ușor pe panta tutelării subordonaților. În loc de a lăsa libertatea de decizie locuitorilor și comandanților de pe treptele subordonate, asemenea comandanți îi privează pînă și de drepturile cuprinse în sfera competențelor funcționale ale acestora. O asemenea concepție despre exercitarea actului de comandă este cu totul depășită și, evident, ineficace.

Literatura privind știința conducerii, referindu-se îndeosebi la organisme complexe în care problemele nu mai pot fi cuprinse de o singură persoană aflată în vârful piramidei, propune următoarele reguli generale de organizare rațională a muncii de conducere :

- a) acordarea priorității problemelor esențiale ;
- b) folosirea eficientă a ajutoarelor ;
- c) evitarea pericolului de dispersie a timpului ;
- d) echilibrarea muncii individuale cu cea colectivă ;
- e) repartizarea eficientă a efortului de muncă ;
- f) organizarea rațională a locului de muncă ;
- g) analizarea și îmbunătățirea sistematică a structurii timpului de muncă.

4.1. Acordarea priorității problemelor esențiale

Aceasta presupune că un conducător de instituție trebuie să-și consacre majoritatea timpului în primul rând pentru rezolvarea problemelor de bază ale instituției, a problemelor cheie, de conținut, de concepție, de perspectivă largă, hotărâtoare pentru creșterea eficienței activității întregului personal din subordine, probleme care revin, în mod normal, conducătorului prin atribuțiile sale funcționale.

În concepția modernă a conducerii economisirea timpului cadrelor de conducere și orientarea lor către o muncă de concepție, bazată pe studiu sistematic și aprofundat, se întemeiază pe realitatea tot mai pregnant demonstrată în condițiile progresului tehnico-științific că exercitarea exclusivă a unei conduceri operative, axate pe probleme curente, este necorespunzătoare. Pentru ca experiența fiecăruia să fie folosită ca un instrument activ este necesară generalizarea, evidențierea principiilor, perspectiva îmbinată cu dinamismul acțiunii.

Din cele de mai sus rezultă necesitatea ca fiecare comandant să posede capacitatea de a distinge ceea ce este esențial pentru atribuțiile sale de ceea ce este secundar.

Unul din criteriile care trebuie să stea la baza determinării problemelor esențiale se referă la ponderea relativă a atributelor instituției sau compartimentului con-

duș. Înțelegînd prin atribut al instituției ansamblul activităților omogene care converg către realizarea unui scop comun, comandantul trebuie să știe că există atribute de bază, care determină existența, rostul instituției, și atribute secundare, ajutătoare. Astfel, pentru unitățile militare atributul de bază este cel operativ, care se realizează în principal prin pregătirea de luptă și politică, prin instruirea și educarea întregului personal al unității.

Rezultă că îndeplinirii acestei sarcini trebuie să i se acorde prioritate, urmînd ca celorlalte atribute (administrative etc.) să li se dea atenția cuvenită și să li se afec-teze timpul corespunzător ponderii lor reale în buna desfășurare a ansamblului activității unității.

Cu cît un comandant se află pe o treaptă ierarhică mai înaltă, cu atît este mai important ca el să conducă în primul rînd și numai după aceea să desfășoare personal activități de execuție.

De asemenea, pot fi considerate esențiale, pentru perioade determinate, activitățile care reclamă o urgență deosebită sau sectoarele nevralgice, în care procesul de bază se desfășoară, la un moment dat, la nivel calitativ sau cantitativ scăzut. În asemenea cazuri, comandantul va acorda prioritate acestor activități și va lua măsurile adecvate.

4.2. Folosirea eficientă a subordonaților. Delegarea de autoritate

Păstrînd dreptul de a hotări în problemele majore, comandantul trebuie să lase suficientă inițiativă, libertate de gîndire și de acțiune subordonaților, în funcție de treapta ierarhică pe care aceștia se află. Îmbinarea armonioasă a principiului centralizării cu cel al descentralizării este o condiție de bază a conducerii moderne eficiente.

O abatere de la acest stil de conducere o constituie centralizarea excesivă, fenomen ce se manifestă uneori în concepția și în practica unor comandanți. Urmările directe ale centralizării excesive sînt :

— supraaglomerarea comandantului cu probleme mărunte, sustragerea sa de la rezolvarea problemelor de bază, de concepție ;

— diminuarea spiritului de inițiativă și de răspundere al subordonaților, transformarea acestora din șefi cu răspunderi în executați docili, obișnuiți a aștepta la tot pasul dispoziții, indicații.

Un remediu pentru descongestionarea activității de conducere, recomandat de lucrările care se ocupă de problemele științei conducerii, constă în delegarea cu curaj a autorității către organele de jos, expresie a îmbinării raționale a centralizării și descentralizării conducerii.

A delega autoritatea sau competența înseamnă a transfera o parte din drepturile de decizie către nivelele ierarhice inferioare. Delegarea autorității se realizează prin acte normative (regulamente, instrucțiuni, hotărâri și ordine).

Sînt cunoscute cazurile în care comandantul unui anumit eșalon constituie din o parte din forțele sale o grupare tactică sau operativă, numind la comanda acesteia pe unul din locțiitorii săi sau pe unul din comandanții subordonați. Aceștia, ajutați de o grupă operativă constituită ad-hoc, comandă gruparea în numele comandantului care le-a delegat temporar o parte din autoritatea sa, ocupînd o poziție relativ independentă.

În alte cazuri destul de frecvente, comandanții trimit la eșaloanele subordonate ofițeri de stat major pe care îi investesc cu autoritatea de a aproba, în numele lor, unele hotărâri sau măsuri, de a da unele indicații etc.

Folosind delegarea de autoritate ca principiu de conducere, comandantul trebuie să evite următoarele două erori posibile :

— eroarea de tutelare, manifestată prin intervenții frecvente în activitatea de execuție a subordonatului, ceea ce îi poate răpi inițiativa ;

— eroarea de abdicare prin care comandantul le lasă subordonaților libertatea de a lua unele hotărâri sau măsuri care îi revin în exclusivitate primului.

Aplicarea cu curaj a principiului îmbinării centralizării și descentralizării prezintă avantaje importante în conducerea unităților și instituțiilor militare :

— conducerea superioară este absolvită de sarcina luării unor hotărâri și măsuri în problemele curente, rămânând însă informată permanent asupra acestora. Fiind mai puțin aglomerat, comandantul își poate concentra eforturile asupra soluționării problemelor de ansamblu, efectuării de studii și cercetări, luării unor hotărâri de mare importanță în organizarea și desfășurarea activităților principale ;

— luarea unor hotărâri chiar la locul execuției prezintă avantajul rapidității și al cunoașterii amănunțite și directe a realității.

Principiul îmbinării centralizării și descentralizării încurajează inițiativa, mărește simțul de răspundere și autoritatea cadrelor de conducere de pe treptele intermediare și inferioare ; aplicarea sa constituie o bună școală pentru creșterea competenței acestora.

În acest fel se întărește, se simplifică și se accelerează procesul conducerii operative : se reduce numărul problemelor care necesită aprobarea expresă a comandantului, se elimină formalități inutile, așteptările, circulația hîrtilor, convorbirile telefonice, enervările și întârzierile datorate absenței din diferite motive a șefilor de la locul lor de muncă.

Utilizarea descentralizării este determinată și de îndeplinirea următoarelor condiții de către șefii eşaloanelor inferioare :

— competența lor reală ; de aici rezultă că descentralizarea trebuie aplicată diferențiat, în funcție de pregătirea și experiența persoanelor în cauză și de situația lor specifică ;

— posibilitățile lor de a cunoaște cadrul general al problemelor și implicațiile fiecărei probleme de rezolvat.

Prin urmare, o sarcină permanentă a comandanților trebuie să o constituie preocuparea lor de a perfecționa pregătirea subordonaților și a-i orienta și informa asupra liniei generale trasate de eşaloanele superioare în diferite probleme care îi interesează. Această activitate se va răsfrînge cu precădere asupra locțiitorilor comandantului, care trebuie să dea dovadă de multă competență în secțiile pe care le conduc.

4.3. Evitarea pericolului de dispersie a timpului

Dispersia timpului de muncă al conducătorului constă în fragmentarea lui într-un mare număr de secvențe scurte, avînd uneori o durată mai mică de 10—15', în care se desfășoară cele mai diverse activități, de regulă, de mică importanță, inițiate îndeosebi de subordonați sau de alte persoane din unitate sau din afara ei. Ca urmare, biroul comandantului este suprasolicitat, se efectuează numeroase convorbiri telefonice, au loc scurte ședințe de lucru, se rezolvă cereri, se dau aprobări, se transmit ordine, se dau îndrumări, se fac precizări etc. Uneori aceste activități se suprapun, se întrerup una pe alta din dorința șefului de a rezolva cît mai operativ problemele apărute.

Un asemenea mod de a conduce contribuie la împrăștierea timpului și la supraaglomerarea conducătorului. Cercetări efectuate asupra modului de folosire a timpului de către cadrele de conducere din diverse domenii au dus la concluzia că supraaglomerarea cu probleme de detaliu a devenit un fel de „boală profesională” care a cuprins numeroase persoane cu funcții de conducere și care poartă denumirea de *boală managerială*. Este cunoscută constatarea la care a ajuns Sune Carlsohn (Suedia) în urma studiului efectuat asupra unui număr de directori de întreprindere : „pînă în prezent șeful era considerat ca un dirijor care conduce o orchestră, dar acum îl văd mai degrabă ca pe un fel de marionetă silită să joace după cum trag sforile un grup de oameni între care nu există legătură”.⁵

Pentru evitarea crizei de timp și a pericolului de dispersie a acestuia, lucrările de specialitate recomandă următoarele metode :

- planificarea justă a timpului de lucru și respectarea ei ;
- limitarea contactelor de lucru.

4.3.1. Planificarea timpului de lucru

Planificarea timpului de lucru constă în stabilirea unui program zilnic sau săptămînal, pe baza căruia co-

mandantul își desfășoară activitatea. Acest program reprezintă o detaliere a planului calendaristic al activităților lunare și se întocmește cu o precizie de pînă la jumătăți de oră.

Se recomandă ca în program să se prevadă :

- timpul destinat activităților de bază ale conducerii ; informarea la fața locului (teren, subunități), îndrumare, control, organizare, planificare, întocmirea de studii ;

- timpul destinat rezolvării corespondenței ;

- timpul de primire a subordonaților, la cererea acestora ;

- timpul de lucru cu locțiitorii sau cu alți subordonați pentru rezolvarea diferitelor probleme, la inițiativa șefului (contacte bilaterale de lucru, consfătuiri, analize parțiale etc.) ;

- timpul afectat primirii în audiență a persoanelor din afara instituției ;

- timpul „de calm“ în care comandantul rezolvă singur problemele importante, se pregătește etc. ; aceste ore poartă denumirea de „ore de necomunicări“, fiind interzisă folosirea telefoanelor interioare, deranjarea de orice fel ;

- rezerva de timp pentru activități neprevăzute.

Pentru a da rezultate bune, este necesar ca un program de lucru să îndeplinească următoarele condiții :

- să fie cunoscut de toți subalternii pentru ca aceștia să-și coordoneze activitatea proprie cu cea a comandantului ;

- să fie respectat în primul rînd de comandant, pentru că numai astfel va fi respectat și de subordonați ;

- să nu fie rigid în timp, ci să poată fi continuu adaptat nevoilor serviciului ; dacă se întîmpină dificultăți în fixarea unui cadru de lucru, valabil pentru toate săptămînile, acesta poate fi modificat periodic și comunicat din timp compartimentelor din subordine.

Există o gamă largă de procedee de planificare a activității personale. Dintre acestea prezentăm în detaliu procedeul „planului personal completat continuu“. Acest plan se completează pe un formular de format A-4, avînd următorul aspect : ⁶

Nr. crt.	Sarcina de rezolvat	Termenul	Durata în ore	Trebuie efectuată de la _____ până la _____	Gradul de importanță	Ordinea de succesiune
a	b	c	d	e	f	g

Sarcinile care nu fac parte din activitatea zilnică obișnuită vor fi înregistrate în coloana b, pe măsura apariției lor, completându-se totodată și coloanele c și d. Noua sarcină de executat primește numărul curent din coloana a.

În continuare, comandantul verifică dacă poate îndeplini sarcinile incluse în planul de muncă, dacă acestea trebuie transmise total sau parțial unei alte persoane (locuitori, șefi de compartimente) și dacă termenele stabilite sînt acceptabile.

Pentru efectuarea acestei operații comandantul trebuie să cunoască :

- de cîte ore dispune în total pe zi ;
- cîte ore trebuie folosite pentru îndeplinirea sarcinilor zilnice ;
- cîte ore trebuie rezervate pentru executarea unor lucrări neprevăzute ;
- cîte ore rămîn disponibile pentru îndeplinirea sarcinilor prevăzute în planul de muncă al comandantului.

Numărul total de ore disponibile (fondul de timp) depinde de calitățile individuale, de experiență etc., putînd fi stabilite numai de fiecare comandant în parte.

Scăzîndu-se timpul destinat activităților zilnice (semnarea corespondenței, convorbiri etc.) rezultă timpul disponibil pentru rezolvarea celorlalte sarcini din planul de muncă. În acest timp vor fi rezolvate sarcinile de bază de care depinde, în primul rînd, valoarea rezultatelor ce trebuie obținute de unitate.

Prezentăm mai jos un exemplu.

Comandantul unei unități dispune zilnic de 8 ore, iar planul de muncă se elaborează pentru o săptămînă.

Se dispune în total de $8 \times 6 = 48$ ore.

Se scade timpul pentru :

— semnarea și rezolvarea corespondenței (punerea rezoluției și repartizarea) o oră zilnic	6 ore
— lucrări neprevăzute (rezervă)	6 ore
— audiențe	2 ore
— activități planificate săptăminal (informări, bilanț etc.)	3 ore
— pregătire personală	3 ore
Total	20 ore

Rămân disponibile pentru rezolvarea sarcinilor principale prevăzute în coloana b (îndrumare, control, muncă de teren, lucrări primite, concepție) 28 ore

În formularul tip se includ numai sarcinile care pot fi rezolvate în aceste 28 de ore.

Dacă numărul total al orelor din coloana d afectate pentru îndeplinirea sarcinilor este egal sau mai mic de 28, pentru sarcinile care apar în planul de muncă trebuie fixată doar ordinea executării, numărul de ore urmînd a fi stabilit ulterior, în funcție de situație.

Ordinea rezolvării sarcinilor depinde de importanța acestora (coloana f), iar în cazul în care sarcinile prezintă aceeași importanță, ea depinde de termenul stabilit de eșalonul superior. Din ordinea executării și durata sarcinilor (coloana d) rezultă data pînă la care trebuie executată o sarcină.

Dacă numărul total al orelor prevăzute în coloana d este mai mare de 28 (cazul cel mai frecvent), activitățile vor fi clasificate după cum urmează :

— activități care pot fi transferate altor persoane (total sau parțial), dacă asemenea persoane sînt disponibile ;

— activități a căror durată urmează a fi redusă în cazul în care nu pot fi date spre rezolvare altor persoane ;

— activități pentru care decalarea termenului de rezolvare reprezintă ultima soluție (această soluție trebuie, pe cît posibil, evitată).

Formularul tip este completat în permanență cu noile sarcini apărute, în timp ce în dreptul sarcinilor îndeplinite se fac adnotările necesare, ceea ce înseamnă că planul de muncă va trebui modificat în coloanele e și g de cel puțin 2—3 ori pe săptămână.

În momentul în care numărul sarcinilor nerezolvate a scăzut, se întocmește un nou plan de muncă, în care vor fi incluse, purtând același număr curent, și sarcinile rămase nerezolvate în vechiul plan de muncă.

Evident, acest nou plan poate fi perfecționat sau poate fi găsită, eventual, o altă soluție mai bună. În cazul folosirii unui astfel de formular de plan de muncă, ajungem la concluzia că fără notarea sistematică a sarcinilor apărute și aprecierea importanței lor, fără calcularea timpului necesar fiecărei sarcini și stabilirea ordinii de rezolvare, nu este posibilă o privire de ansamblu asupra volumului mare de sarcini care apar zilnic și, prin urmare, nici rezolvarea lor la timp și la un nivel calitativ corespunzător.

4.3.2. *Limitarea contactelor de lucru*

Organizarea legăturilor (contactelor) personale de lucru cu subalternii, șefii ierarhici și cu persoanele și instituțiile din exterior are o importanță deosebită.

Practica demonstrează că un număr mare de contacte de lucru duce la supraaglomerarea comandantului și, prin urmare, la imposibilitatea de a aprecia corect materialele pregătite și de a da soluții bine gândite.

Contactele directe ale comandantului cu subalternii în probleme urgente și de mare importanță nu pot fi evitate; se recomandă însă ca subalternii să fie obișnuiți a discerne ceea ce trebuie rezolvat exclusiv de ei, ceea ce nu poate suferi amânare pînă la ora cînd programul șefului prevede primirea lor.

Buna organizare a muncii impune, de asemenea, sistematizarea, în măsura posibilului, a contactelor cu exteriorul: cu alte unități, cu organele de garnizoană, cu solicitanții ce se adresează eșalonului respectiv, cu colaboratorii externi etc.

Printre metodele cele mai eficace de limitare a contactelor de lucru se numără filtrarea contactelor de lucru, precum și gruparea și planificarea acestor contacte.

a) **Filtrarea contactelor de lucru** presupune reținerea celor mai importante și eliminarea celor care nu sînt necesare sau repartizarea lor subordonaților imediați (loctiitorilor) care au delegare de competență în problemele respective.

Această filtrare poate fi făcută fie personal de comandant, fie de persoana însărcinată cu rezolvarea problemelor de secretariat.

Utilizarea unui filtru „cu o sită prea deasă” se opune operativității rezolvării problemelor, ceea ce pentru o instituție militară reprezintă un mare dezavantaj; „o sită prea rară” răpește prea mult din timpul comandantului, ceea ce mărește dispersia timpului. Trebuie aleasă o cale rezonabilă, dar aceasta depinde de specificul unității, al activităților, de perspicacitatea comandantului și a loctiitorilor săi.

b) **Gruparea și planificarea contactelor de lucru.** Numeroși comandanți care prețuiesc atît timpul personal, cît și cel al subordonaților își rezervă în caietele sau agendele de lucru cite o rubrică pentru fiecare subordonat (loctiitor sau șef de compartiment) în care notează sarcinile sau problemele de resortul fiecăruia, pe măsura apariției lor.

Aceasta permite gruparea mai multor probleme pentru a fi discutate într-o singură convorbire bilaterală de lucru, programată periodic (zilnic, la 2—3 zile sau săptămînal), evitîndu-se astfel deranjările reciproce frecvente, convorbirile telefonice, întreruperile din lucru, deplasările, așteptările — surse de irosire a timpului și de enervare.

Randamentul muncii întregului colectiv, inclusiv al muncii comandantului, poate crește dacă se planifică ședințe operative, limitate ca durată (10—20') și anunțate din vreme, în care comandantul coordonează activitățile, comunică problemele noi, se informează asupra desfășurării proceselor în cadrul instituției, dă soluții,

ordine, aprobări etc. Unii comandanți organizează ședințe de lucru zilnic, dimineața, iar alții, o dată la câteva zile, în funcție de situație și de specificul activităților. Este important însă ca aceste ședințe să corespundă unor nevoi reale, să nu răpească inițiativa subordonaților și să nu le consume timpul în mod inutil.

4.4. Realizarea unui echilibru între munca individuală și cea colectivă

Munca colectivă prezintă avantaje evidente, printre care cel mai important îl constituie posibilitatea luării unor hotărâri optime. Totuși, nu toate hotărârile (de exemplu, cele secundare, de rutină) trebuie să aibă ca bază o gândire colectivă; pe de altă parte, nu în toate adunările se iau hotărâri, ci se efectuează unele comunicări, informări, bilanțuri etc. Ședințele și adunările numeroase și lungi îi sustrag pe mulți oameni de la treburile lor, creînd o stare de iritare datorită supraaglomerării pe care o generează, duc la întârzierea lucrărilor și la scăderea randamentului în muncă. De aceea una din condițiile esențiale ale organizării raționale a muncii conducătorului și a subordonaților săi constă în reducerea la minim a ședințelor și adunărilor, îndeosebi a celor neplanificate și nepregătite, care deranjează oamenii de la treburile lor curente, creează o stare de tensiune nejustificată.

O altă cerință constă în pregătirea minuțioasă a acestor activități, în stabilirea unei durate cât mai scurte pentru desfășurarea lor, în obișnuirea oamenilor de a se exprima concis, de a insista asupra ideilor principale și mai puțin asupra argumentărilor. Expresia „vorbă lungă, sărăcia omului” subliniază necesitatea de a prețui timpul de muncă. Un calcul elementar demonstrează că o ședință cu durata de 4 ore, la care se adaugă și timpul consumat cu deplasarea și reintrarea în problemele curente, costă aproximativ 1 200 de lei în cazul în care la aceasta participă 20 de persoane cu un salariu mediu de 12 lei pe oră.

Pentru analiza eficacității folosirii timpului în ședințe se aplică diferite procedee, astfel :

— înregistrarea discuțiilor pe bandă de magnetofon ; deși prezența magnetofonului poate determina la participanți o comportare nefirească, totuși audierea ulterioară a benzii este revelatoare atât pentru conducători, cât și pentru participanți în ceea ce privește tonul, concizia, valoarea ideilor exprimate, disciplina ;

— notarea discuțiilor într-un registru de către un secretar care nu participă la dezbateri, inclusiv a ideilor emise și a timpului consumat de fiecare vorbitor ;

— determinarea fluxului ideilor și al criticilor (cu această ocazie se va constata că unii vorbitori se rezumă doar la critică, fără a emite idei noi, proprii).

Analiza discuțiilor purtate poate scoate în evidență multe deficiențe ale acestor adunări, constituind totodată un mijloc eficace de îmbunătățire a muncii.

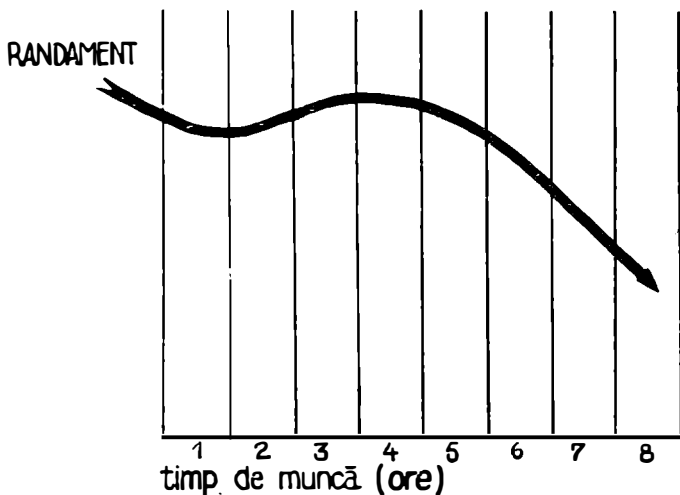
Tehnica pregătirii, desfășurării și îmbunătățirii conținutului adunărilor formează un obiect de studiu al științei conducerii.

4.5. Repartizarea eficientă a efortului

Pentru un comandant nu este suficient să evite surmenajul și dispersia. El trebuie să evite, în același timp, și o repartizare dezechilibrată a eforturilor — deci neeficientă — pe diferite funcții de conducere și activități de execuție în cursul unei zile de lucru.

Cercetările au stabilit că randamentul muncii intelectuale ia forma curbei prezentate la pag. 116.

În funcție de această curbă trebuie repartizate și activitățile comandantului : la începutul zilei, după epuizarea contactelor urgente, este indicat să se desfășoare munca de creație, de studiu, de elaborare a unor decizii importante, activitățile de îndrumare și control care reclamă efort intelectual deosebit ; se recomandă ca activitățile rutiniere (corespondență, contacte bilaterale de importanță secundară, activități de teren) să se desfășoare după consumarea a 2/3 din timpul de lucru.



4.6. Organizarea locului de muncă

Problema amenajării locului de muncă al conducătorului nu a fost studiată atât de temeinic ca aceea a amenajării locurilor de muncă în producție.

Există o mare varietate de soluții adoptate de conducători cu funcții similare : de la un simplu birou pe care se află o agendă și câteva mape pînă la biroul mecanizat, cu tot felul de fișiere de clasat, cu magnetofon, teleimprimator (la marile întreprinderi, ministere etc.).

Un loc de muncă bine amenajat trebuie să permită :

- o legătură bună cu colaboratorii, subordonații, eșaloanele superioare ;

- o informare completă, rapidă și la zi a conducătorului asupra activității și vieții interne a unității ; pentru aceasta se folosește „tabloul de bord“ care conține o sinteză a informațiilor necesare conducătorului pentru cunoașterea situației din diferitele sectoare, precum și a sarcinilor de executat în ziua respectivă ;

- notarea sistematică și rapidă a ideilor, preocupărilor, faptelor, ordinelor primite sau transmise în scopul ajutării memoriei (agendă, fișă, caiete de note etc.).

În scopul găsirii cu ușurință a celor notate se folosesc diferite procedee de înregistrare :

- pe categorii de probleme ;
- pe subordonați sau compartimente ;
- după felul acțiunii : studiul unei probleme, pregătirea unei consfătuiri, inițierea unei lucrări etc.

Un birou mobilat simplu, sobru și cu gust face o impresie mai bună decât un birou ostentativ luxos, care parcă vrea să marcheze diferența dintre șef și subalterni.

4.7. Analiza și îmbunătățirea sistematică a timpului de muncă al conducătorului

Utilizarea cu randament cât mai înalt a timpului de muncă al conducătorului presupune :

- determinarea structurii timpului de muncă ;
- analiza acestei structuri și determinarea cauzelor timpilor neproductivi ;
- îmbunătățirea structurii pe baza concluziilor desprinse.

a) **Structura timpului de muncă** poate fi stabilită prin măsurători, folosind următoarele metode frecvent întâlnite :

- pontajul complet al utilizării timpului ;
- autofotografierea timpului de muncă (pontajul simplificat).

Pontajul complet (utilizat pentru prima dată de S. Carlsohn în Suedia) presupune un observator-înregistrator care îl însoțește în permanență pe conducător în perioada măsurării timpului de lucru. Fiecare acțiune sau secvență de muncă omogenă este pontată pe o fișă, înregistrându-se astfel :

- natura acțiunii : convorbire, lucru la un raport, ședință de lucru, control într-un compartiment de muncă, convorbire telefonică, semnarea corespondenței etc. ;
- timpul consumat (în minute) ;
- locul desfășurării ;
- interlocutorul și inițiatorul acțiunii ;
- conținutul acțiunii categorisit după funcțiile instituției : proces de instruire-educare, asigurare de luptă, personal, pregătirea cadrelor etc.

Înregistrarea acestor date permite prelucrarea mecano-grafică a rezultatelor. Metoda prezintă avantajul că permite să se măsoare obiectiv și amănunțit datele importante ale acțiunilor, dar presupune scoaterea din producție pe o durată apreciabilă (cel puțin o lună) a unei persoane care îndeplinește rolul de observator-înregistrator și care trebuie să cunoască bine specificul instituției, oamenii, specificul muncii de conducere și problemele de organizare a muncii (în întreprinderile industriale, această persoană face parte din compartimentul care se ocupă cu organizarea muncii).

Autofotografierea timpului de muncă presupune măsurarea duratei unei activități, precum și înregistrarea altor date de către însuși conducătorul care își propune să utilizeze timpul cu mai multă eficiență. Activitățile desfășurate de conducător pot fi grupate în raport cu diferite criterii ca : funcțiile instituției, colaboratorii cu care se lucrează, importanța problemei (de perspectivă, de mai mică importanță, curentă), locul de desfășurare a activității (birou, cazarmă, teren etc.).

Metoda prezintă avantajul că nu necesită un observator specializat, scos din producție, dar presupune continuitate și perseverență din partea conducătorului pentru a înregistra cit mai fidel toate acțiunile.

Autofotografierea activităților desfășurate în procesul muncii pe o durată de o lună a fost aplicată, cu rezultate pozitive, în unele instituții militare din țara noastră.

b) **Analiza structurii timpului de muncă** se concretizează în centralizarea și interpretarea datelor obținute prin măsurători. O asemenea analiză poate scoate în evidență o structură necorespunzătoare a timpului de muncă și cauzele care o generează.

O structură este considerată necorespunzătoare dacă prezintă un dezechilibru în ceea ce privește timpul consumat pentru asigurarea diferitelor funcții ale instituției ; acesta este, de exemplu, cazul unui comandant de unitate care se preocupă prea mult de problemele administrativ-gospodărești în detrimentul celor legate de procesul instructiv-educativ. Asemenea dezechilibru poate fi constatat și între activitatea de conducere și cea de

execuție propriu-zisă a sarcinilor sau între diferite funcții ale conducerii. Astfel, un comandant ar putea acorda timp exagerat de mult pentru executarea activităților de control, în detrimentul activităților de îndrumare.

Cauzele care generează structura necorespunzătoare a activităților și, implicit, timpii neproductivi, pot fi multiple, astfel :

- necunoașterea sau nerespectarea regulilor de organizare rațională a activității de conducere și îndeosebi lipsa sau nerespectarea unui program de lucru adecvat ;

- lipsa unui sistem adecvat de transmitere și recepționare a informațiilor ;

- aptitudini organizatorice insuficiente ;

- necunoașterea principiilor științei conducerii ;

- concentrarea excesivă a autorității.

c) **Îmbunătățirea structurii timpului de muncă** se realizează pe baza concluziilor rezultate din analiză.

Evident, printr-o structură corespunzătoare nu înțelegem o structură tip. rigidă, cu procente precis stabilite pentru fiecare gen de activitate, ci o structură flexibilă, adaptată cerințelor și specificului fiecărui loc de muncă, variabilă în timp, în limite care să asigure exercitarea echilibrată a tuturor atributelor conducerii.

NOTE BIBLIOGRAFICE

1. Nicolae Ceaușescu, *România pe drumul construirii societății socialiste multilateral dezvoltate*, vol. 4, Editura politică, București, 1970, p. 570.
2. Cf. A. Jude, *Le temps du travail du chef d'entreprise*, în *Révue économique*, nr. 6/1968.
3. J. Starósciak, *Elemente ale științei administrației*, Editura politică, București, 1967, p. 132—133 (traducere din limba polonă).
4. Cf. O. Gelimier, *Fonctions et taches de direction générale*, Editura Hommes et Techniques, Paris, 1967, p. 388.
5. Citat după J. Starósciak, *Op. cit.*, p. 298.
6. Cf. R. Rozenkranz, *Rationalisierung der Chef-Arbeit*, în *Rationelle Büro*, nr. 4/1968, p. 26—34

ASPECTE METODOLOGICE ALE HOTĂRÎRII COMANDANTULUI

locotenent-colonel ION SAFTA
cercetător științific principal
Centrul de studii și cercetări
de istorie și teorie militară

Complexitatea din ce în ce mai mare a condițiilor în care armata este chemată să-și desfășoare activitatea atât în timp de pace, cât mai ales în timp de război — ca rezultat al asimilării progresului tehnic, al diversificării și specializării armelor — ridică și problema studierii, în scopul perfecționării, a metodelor folosite de comandanți și șefi în exercitarea atribuțiilor și sarcinilor lor pentru realizarea unei conduceri eficiente.

În sfera de cuprindere a acestor preocupări prioritatea o dețin eforturile îndreptate spre investigarea domeniului unui atribut major al conducerii, domeniul hotărîrii.

Hotărîrea comandantului sau șefului, act fundamental în declanșarea și orientarea activității subordonaților pentru îndeplinirea misiunilor primite, ocupă un loc central în dinamica generală a procesului de conducere, ceea ce justifică prioritatea de care aminteam mai sus.

Prin hotărîre, comandantul stabilește scopurile sau obiectivele pe care trebuie să le atingă subordonații săi, precizează și structurează — potrivit condițiilor concrete și cerințelor unei acțiuni eficiente — forțele și mijloacele necesare atingerii scopului, orientează activitatea subordonaților spre atingerea scopului fixat.

Activitatea unui comandant sau șef în exercitarea atribuțiilor funcționale se structurează pe o suită de acte care materializează funcțiile de bază ale conducerii —

prevederea, organizarea, planificarea, îndrumarea și controlul —, ceea ce conferă procesului de conducere un caracter unitar și precis orientat.

Dar ca factor comun tuturor atribuțiilor angrenate în exercitarea conducerii, hotărîrea comandantului are, evident, și calitatea de factor de bază al eficienței generale a întregului proces.

Calitatea hotărîrii ca factor de bază al eficienței conducerii, precum și ca atribut al comandantului sau șefului cu o puternică încărcătură morală — fiind un act de voință cu scop de influențare — reliefează prevederea regulamentară potrivit căreia hotărîrea comandantului stă la baza conducerii trupelor, explică insistențele ce se pun în practica instruirii pe formarea și perfecționarea deprinderilor comandanților de a adopta hotărîri de mare eficiență în condițiile tot mai complexe ale luptei moderne.

Căutările în sfera problematicii generale a hotărîrii comandantului, reclamate de necesitățile de ordin practic ale sporirii eficienței procesului de conducere, sînt orientate, în general, pe trei direcții principale de efort, între care există o strînsă interdependență.

Prima direcție canalizează eforturile de cercetare spre aprofundarea cunoașterii, din puncte de vedere diverse, a conținutului hotărîrii comandantului, urmărind evidențierea modalităților sale de manifestare atît în dinamica generală a procesului de conducere, cît și în etapele sau momentele lui mai caracteristice.

A doua direcție conduce spre desprinderea unor concluzii metodologice care să permită atît ameliorarea proceselor cunoscute de realizare a hotărîrii, cît mai ales prefigurarea unor algoritmi noi de lucru, a căror finalitate să se înscrie ca eficiență în domeniul optimului.

Și, în sfîrșit, o a treia direcție își propune ca obiectiv realizarea unor echipamente tehnice cu performante care să faciliteze desfășurarea generală a procesului de realizare a hotărîrii, respectînd cerințele condiției de operativitate impuse de caracterul dinamic al luptei moderne.

Domeniul comun în care acționează cele trei direcții, precum și faptul că ele converg spre realizarea unui scop, de asemenea comun, acela al sporirii forței și justetei

hotărîrii comandantului sau șefului, reclamă, și în planul căutărilor, desfășurarea unor acțiuni într-o strînsă interdependență. Totodată, natura scopurilor propuse pe fiecare dintre cele trei direcții, precum și diversitatea sarcinilor ce se cer a fi rezolvate pentru atingerea acestor scopuri evidențiază *necesitatea unei abordări multilaterale a domeniului*.

Pornind de la aceste considerații, putem desprinde câteva concluzii al căror conținut le situează în sfera condițiilor ce jalonează activitatea de cercetare în domeniul mai larg al lucrului unui comandant.

În primul rînd, pentru a se asigura un progres real, se impune ca abordarea, spre soluționare, a temelor specifice uneia ori alteia dintre direcțiile enunțate să se facă, în mod necesar, cu luarea în considerare și corelarea permanentă a rezultatelor obținute pe celelalte direcții.

În al doilea rînd, necesitățile izvorîte din condițiile tot mai complexe în care se desfășoară procesul de conducere reclamă abordarea problematicii generale a hotărîrii comandantului într-o viziune nouă, care să depășească cadrul intuitiv-descriptivist și care să se înscrie într-un plan superior, cu valențe normative noi.

Condiționată astfel, activitatea de cercetare în sfera acestui atribut de bază al conducerii sporește în complexitate. Dificultățile de ordin teoretic și practic ce se cer depășite, multiplicare de această complexitate, impun, firește, angajarea unor forțe competente, capabile să minuiască cu pricepere un instrumentar științific modern. Activitatea este ușurată însă, în foarte mare măsură, de posibilitatea valorificării în domeniul militar a cunoștințelor sistematizate de teoria generală a conducerii științifice moderne, în special de unul din domeniile de bază ale acesteia, de *teoria deciziei*.

Teoria modernă a deciziei, axată pe direcția sporirii eficienței conducerii prin optimizarea proceselor de decizie și pornind de la constatarea că în orice problemă coexistă aspecte obiective și aspecte subiective, tinde să identifice în procesul de rezolvare a problemelor de conducere structurile raționale prin a căror rigurozitate științifică să potențeze și să dirijeze intuiția conducătoru-

lui. Fără a ignora deci rolul intuiției în rezolvarea problemelor complexe ale conducerii, ea tinde să lărgască câmpul a ceea ce este rațional și obiectiv în procesul de elaborare și aplicare a actului de decizie.

Pentru atingerea scopului complex pe care și l-a propus, teoria modernă a deciziei a procedat chiar la transferarea metodelor și instrumentelor cercetării operaționale din mîna analistului — situat în afara procesului de conducere —, în mîna subiectului acestui proces — conducătorul sau organul de conducere.

Schimbările în comportamentul conducătorilor sau organelor de conducere, care au loc ca urmare a folosirii noilor metode, fiind supuse unei analize aprofundate, au favorizat decantarea factorilor implicați în sporirea eficienței. Corelațiile stabilite între acești factori de eficiență au permis noi generalizări care au dus firesc la aprofundarea cunoașterii deciziei, a procesului de elaborare și aplicare a acesteia, lărgind considerabil cadrul teoretic care a favorizat obținerea unor rezultate bune în practica conducătorilor.

Pornind de la posibilitatea virtuală a valorificării acestor rezultate în procesul de soluționare a problemelor din domeniul hotărîrii comandantului, ne propunem, în continuare, să dezbatem cîteva aspecte atît din domeniul cunoașterii teoretice a acestui act fundamental, cît mai ales din domeniul general al metodologiei elaborării.

Hotărîrea comandantului, act de alegere

Dintre accepțiunile date conceptului de hotărîre (decizie) cea mai des întîlnită este aceea de proces în care se alege deliberat o linie de acțiune optimă, pentru a ajunge la un anumit rezultat.^{1, 2}

Din formularea prezentată rezultă că mobilul hotărîrii este „linia de acțiune optimă“, modalitatea de acțiune în vederea atingerii unui anumit scop.

Termenii „alege“ și „optim“ cuprinși în formulare, primul ca activitate prin care se stabilește modalitatea de acțiune, iar cel de-al doilea ca atribut determinant al acesteia, necesită însă cîteva explicații.

În planul posibilităților de soluționare a unei situații problematice, survenite în desfășurarea unei activități, există, independent de voința celui care conduce, o mulțitudine de modalități de acțiune, determinate de condițiile concrete în care se desfășoară activitatea respectivă. Oricare modalitate, dintre cele posibile, prin aplicare, poate duce, într-un fel sau altul, la rezolvarea situației și la atingerea, în anumite condiții, a scopului fixat prin misiune.

Să presupunem că într-o situație de luptă comandantul unei grupări de forțe — unitate sau mare unitate — a primit misiunea ca, acționînd ofensiv, să zdrobească o grupare de forțe a inamicului și într-un timp determinat să cucerească un anumit obiectiv (raion, aliniament).

Contextul specific al factorilor implicați — situația trupelor proprii, situația inamicului, caracterul terenului, starea condițiilor meteorologice etc. — permit comandantului prefigurarea mai multor modalități de acțiune. Numărul modalităților posibile de acțiune este descris de posibilitățile de a aplica lovitura principală (dreapta, centru, stînga), de a structura forțele și mijloacele în vederea luptei (dispozitiv de luptă pe un eșalon, dispozitiv de luptă pe două eșaloane etc.) și de a repartiza misiunile de luptă subordonaților. Fiecare dintre aceste modalități de acțiune, prin aplicare, poate duce la îndeplinirea misiunii de luptă primite, dar în condiții diferite, determinate de deosebirile în ceea ce privește timpul consumat pentru îndeplinirea misiunii, volumul pierderilor etc. Acționînd însă cu efortul principal pe o anumită direcție, folosind un anume dispozitiv de luptă și un anumit mod de repartizare a misiunilor, deci, folosind o anumită modalitate de acțiune, adecvată condițiilor situației, misiunea poate fi îndeplinită în timp mai scurt, cu minimum de forțe și cu un volum de pierderi mai mic decît prin folosirea oricărei alte modalități de acțiune.

Prin urmare, în evantaiul modalităților de acțiune posibile există o variantă a cărei aplicare asigură realizarea într-un grad maxim a scopului fixat prin misiune : această variantă — cea mai bună dintre cele posibile —

este denumită *variante optimă*. Hotărîrea urmărește tot mai desprinderea și aplicarea acestei variante sau cel puțin a unei variante cît mai apropiate de aceasta, considerată în raport cu celelalte ca fiind judicioasă.

Hotărîrea, ca *act de alegere* a variantei optime de acțiune sau a variantei judicioase, este o ultimă verigă, dar și cea mai dificilă, a unui proces intelectual unitar. Alegerea este precedată de o descriere — pe baza studiului amănunțit al situației — a modalităților posibile de acțiune și de evaluare a fiecărei modalități de acțiune în raport cu anumite criterii care reflectă cerințele principiilor și legităților luptei armate, precum și cerințele impuse de cadrul concret în care se desfășoară acțiunea.

Precedată nemijlocit de evaluare, hotărîrea, ca act de alegere, va fi puternic influențată de calitatea acesteia, dar ea va rezulta cu necesitate din evaluare numai în cazurile în care toate datele situației sînt cunoscute obiectiv, iar activitatea se va desfășura în condițiile unei singure eventualități. Acest caz este posibil în conducerea unor activități normale, neconflictuale, și mai puțin probabil în acțiunile conflictuale, în luptă.

Lupta se organizează considerînd ca posibile, cu un anumit grad de probabilitate, diferite variante de acțiune a inamicului, ceea ce sporește numărul eventualităților în care s-ar desfășura acțiunea. În asemenea situații, evident, alegerea derivă dintr-o viziune sintetică a rezultatelor previzibile ale modalităților de acțiune proprii și ale eventualităților în condițiile cărora se va desfășura acțiunea. Nevoia realizării acestei viziuni asupra rezultatelor modalităților de acțiune, determinată de lipsa unor instrumente suficient de eficace în precizarea criteriilor, complică procesul de alegere a variantei optime de acțiune în luptă, reclamă o intensă angajare intelectuală a comandantului. Intensitatea acestei activități intelectuale nu este diminuată ca urmare a folosirii unor procedee științifice moderne, deoarece aceste procedee — proprii teoriei moderne a deciziei — reprezintă modalități care facilitează alegerea, dar alegerea în sine rămîne o prerogativă a comandantului.

Angajînd acţiunea potrivit propriilor aprecieri, comandantul îşi asumă o mare răspundere, ceea ce îi conferă şi hotărîrii sale — act intelectual de alegere — o puternică încărcătură morală.

Încărcătura morală a hotărîrii comandantului are de terminări în întregul proces de elaborare şi aplicare, puţin din ea fiind pusă în evidenţă în cîteva aspecte.

Un prim aspect se referă la activitatea de evaluare, în care, aşa cum am arătat mai înainte, datorită lipsei unor criterii obiective, interpretarea ce se dă faptelor şi valoarea ce li se atribuie sînt determinate, în nenumărate situaţii, de influenţa subiectivă a comandantului. Numai după exprimarea unei asemenea opinii, informaţiile — fapte, date — pot fi integrate în contextul celor evaluate obiectiv şi procesul de rezolvare a situaţiei poate fi continuat. Capacitatea intelectuală a comandantului, forţa lui de înţelegere a datelor şi faptelor este solicitată pe întreg parcursul procesului de elaborare a hotărîrii. Implicarea, în procesul de elaborare, a unor date ce nu pot fi evaluate obiectiv presupune o opţiune, o alegere, o permanentă intervenţie a comandantului. De aici rezultă că alegerea nu este caracteristică numai ultimei verigi a procesului de elaborare a hotărîrii (alegerea variantei optime de acţiune), ci însoţeşte întregul proces, acţionînd ori de cîte ori o informaţie care nu poate fi tratată în mod obiectiv trebuie interpretată şi evaluată. Fiecare asemenea moment reclamă din partea comandantului asumarea unei responsabilităţi, înscriindu-se, prin conţinutul său, în caracteristica morală a hotărîrii.

Aspectul enunţat, departe de a se opri numai în sfera consideraţiilor teoretice, are implicaţii şi în practica statelor majore. Astfel, participînd efectiv la procesul de conducere, ofiţerii de stat major culeg şi prelucrează informaţiile, le prezintă apoi comandantului sub forma unor concluzii, pe care acesta le integrează în procesul elaborării hotărîrilor. Concluziile la care ajung ofiţerii de stat major rezultă atît din prelucrarea unor informaţii ce pot fi evaluate obiectiv, cum sînt, de exemplu, raporturile de forţe, posibilităţile de foc, nevoile de aprovizionare, nevoile de reparaţii etc., cît şi din prelucrarea

unor informații care presupun, în cea mai mare măsură, o evaluare subiectivă, cum sînt, de exemplu, modalitățile de acțiune a inamicului, modalitățile de acțiune a trupelor proprii etc. Dacă prima categorie de concluzii, dat fiind caracterul lor precis, nu ridică probleme, în privința celei de-a doua categorii de concluzii lucrurile se complică. Ofițerul de stat major care, într-un caz concret, studiază situația la inamic va trebui să-i prezinte comandantului toate variantele de acțiune posibile ale acestuia, pe care a reușit să le desprindă, însoțite de documentarea necesară. Pe baza acestei documentări, comandantul va alege varianta sau variantele considerate corespunzătoare, folosindu-le ca eventualități în procesul de elaborare a hotărîrii, opinia sa avînd însă rol decisiv. Prin urmare, ofițerul de stat major trebuie să depună stăruință pentru ca în procesul de prelucrare a informațiilor care presupun o evaluare subiectivă să determine și să prezinte comandantului întreaga sau aproape întreaga gamă de valori pe care o pot lua rezultatele obținute, lăsîndu-i acestuia libertatea de a alege și de a cuprinde în procesul de elaborare valoarea pe care o apreciază ca fiind potrivită.

În cazul în care ar proceda altfel, prezentînd de pildă, o singură ipoteză asupra acțiunilor inamicului, socotită de el ca fiind cea mai probabilă, s-ar substitui de fapt comandantului, ar face o opțiune care depășește atribuțiile lui.

Hotărîrea are o puternică încărcătură morală și pentru alt motiv. Prin hotărîrea luată comandantul face o „tăietură“ între prezent și viitor, capacitatea lui constituind principala ipotecă asupra acțiunii viitoare. Din punctul de vedere al comandantului, care într-o anumită situație ia o hotărîre, alege o variantă de acțiune, se renunță la aprofundarea în continuare a problemei de rezolvat — chiar dacă prin această aprofundare ar crește siguranța în obținerea rezultatului —, urmînd a se insista, de acum înainte, asupra realizării în practică a hotărîrii luate. De acest aspect se leagă, fără îndoială, și obișnuința puternic înrădăcinată în activitatea militară — obișnuință de altfel necesară —, în virtutea că-

reia se urmărește cu tenacitate aplicarea în practică a hotărîrilor luate.

Evident, dacă în situație intervin schimbări care nu se înscriu în parametrii hotărîrii luate, hotărîrea va trebui oportun adaptată situației concrete, iar uneori chiar schimbată radical.

Cele arătate cu privire la încărcătura morală a hotărîrii reliefează și mai pregnant faptul că în procesul de elaborare a acesteia sînt solicitate, la cel mai înalt nivel, calitățile comandantului : intelectual-cognitive, de personalitate, afective și moral-voliționale. Fiind singurul răspunzător de justetea hotărîrii pe care o ia, chiar dacă în procesul de elaborare a acesteia este ajutat de statul său major, comandantul trebuie să facă dovada cunoașterii temeinice a modului specific de manifestare, în situația concretă respectivă, a legităților obiective ale luptei armate și să se întemeieze pe acestea, ceea ce va da un temei științific fermității în aplicarea hotărîrii. Astfel, cunoașterea modului de manifestare a *legii concentrării forțelor și mijloacelor pe direcția loviturii principale* facilitează și fundamentează opțiunea atît în privința realizării grupărilor de izbire, cît și în privința grupării inamicului care trebuie nimicită pentru îndeplinirea misiunii primite. În aceeași măsură ușurează procesul de alegere a modalităților de acțiune și cunoașterea celorlalte legități ale luptei armate, cum ar fi legea concordanței dintre conținutul misiunii și forțele existente ș.a. Fără îndoială, îndeplinirea cerințelor acestor legi depinde de măsura în care comandantul a apreciat cum se manifestă ele în situația concretă.

Pe de altă parte, în procesul de elaborare a hotărîrii, comandantul nu trebuie să piardă din vedere că hotărîrea sa, modalitatea de acțiune pe care urmează să o adopte trebuie să se înscrie ferm în concepția eșalonului superior, deoarece misiunea de luptă primită constituie o parte integrantă a misiunii eșalonului superior. Pe de o parte, acest factor restrînge libertatea de alegere în procesul de elaborare a hotărîrii, iar pe de altă parte, contribuie la determinarea și alegerea variantei de acțiune fie și numai în anumite părți ale acesteia (alegerea

direcției loviturii principale în ofensivă, stabilirea raionului important de menținut sau a direcției principale de interzis în apărare etc.).

Considerind hotărîrea ca un proces de alegere dintre-un evantai de posibilități, a modalității optime de acțiune, trebuie să menționăm că justetea alegerii variantei de acțiune este determinată și de numărul modalităților posibile de acțiune, care au fost desprinse prin studierea condițiilor problemei de rezolvat. Dacă se identifică mai multe variante posibile de acțiune, câmpul termenilor de comparație se lărgeste și se observă mai cu ușurință varianta de acțiune care le depășește, prin rezultate, pe toate celelalte. O asemenea situație impune ca problema dezvoltării aptitudinii de elaborare a unui număr cât mai mare de modalități de acțiune în rezolvarea unei situații tactice sau operative și a capacității de evaluare a rezultatelor lor să constituie puncte de plecare în formarea comandanților și ofițerilor de stat major. Necesitatea creării condițiilor favorabile pentru desprinderea unei multitudini de variante și posibilitatea evaluării lor pe baza folosirii unor criterii obiective sînt condiții esențiale pe care trebuie să le îndeplinească orice situație tactică sau operativă, dată spre rezolvare, în special în procesul de formare a comandanților. Antrenamentul susținut în rezolvarea unor asemenea situații și descifrarea, în acest proces, a mecanismelor intelectuale care sporesc capacitatea combinatorie a gândirii operative a ofițerilor prezintă o reală importanță. Pornind de la aceste premise, putem afirma că situațiile tactice sau operative care admit pentru rezolvare o singură modalitate de acțiune nu se înscriu în domeniul condițiilor unui proces de alegere, nu au efect formativ în dezvoltarea capacității creatoare și, ca urmare, trebuie excluse din activitatea de formare și perfecționare a comandanților și ofițerilor din statele majore.

Am insistat asupra acestor aspecte, deoarece, uneori, în procesul de învățămînt, în activitatea de rezolvare a situațiilor tactice, se acordă o pondere deosebită prelucrării informațiilor necesare determinării dispoziției inițiale a forțelor și mijloacelor — în special celor ale

inamicului — în dauna activității orientate spre desprinderea și evaluarea modalităților posibile de acțiune. În multe cazuri varianta de acțiune stabilită, hotărîrea luată de cei care se instruiesc este rezultatul aplicării mecanice a unor analogii sau chiar a unor idei preconcepute. Pe de altă parte, în practica aplicațiilor, chiar dacă se insistă pe desprinderea mai multor modalități de acțiune, nu se pretinde totdeauna, cu suficientă perseverență, și evaluarea rezultatelor acestor modalități de acțiune, activitate care ar favoriza alegerea variantei optime. Efectele dăunătoare ale acestei practici se resimt, de regulă, în etapa în care se cere justificarea hotărîrilor adoptate, iar depășirea lor presupune, firește, atît în primul caz, cît și în cel de-al doilea, consum excesiv de energie intelectuală și de timp.

Deși reprezintă etape succesive ale aceluiași proces, legătura dintre aptitudinea de a evalua variante de acțiune și priceperea de a alege varianta optimă nu este încă bine studiată. După părerea unor cercetători, priceperea de a alege varianta optimă creează, neîndoielnic, un climat propice pentru elaborarea lor. Indiscutabil, această presupunere cuprinde în esență un simbul de adevăr. Priceperea de a alege varianta optimă de acțiune în rezolvarea unei probleme de orice natură este rezultatul evident al unei insistente exersări care se sprijină pe un bogat fond de cunoștințe, precum și pe anumite trăsături ale personalității. Pentru a se realiza în condiții corespunzătoare, alegerea variantei optime presupune aprecierea rapidă a rezultatelor modalităților de acțiune, iar uneori, chiar realizarea unor sinteze între cel puțin două variante. Caracterizată astfel, alegerea favorizează procesul de elaborare a variantelor de acțiune, dar, după părerea noastră, priceperea de a alege varianta optimă este determinată, cel puțin în componenta personalitate — fără să mai vorbim de cunoștințe —, de aptitudinea de a elabora variante de acțiune. Datorită acestui fapt, am insistat mai sus asupra necesității dezvoltării inițiale a capacității de elaborare a variantelor de acțiune. Aptitudinea de a desprinde variantele posibile, însoțită, fără îndoială, de capacitatea

de evaluare a rezultatelor acestora, creează condiții favorabile trecerii cu rapiditate la o alegere eficientă. Pe măsură ce capacitatea de a desprinde cu ușurință variantele de acțiune în rezolvarea situațiilor tactice sau operative se dezvoltă favorabil, accentul se pune pe formarea și dezvoltarea priceperii de alegere a variantei optime.

În linii cu totul generale, potrivit celor discutate, formarea capacității decizionale a ofițerilor presupune o trecere metodică de la determinarea variantelor de acțiune la evaluarea rezultatelor acestora și, de aici, la alegerea variantei optime de acțiune.

Sucesiunea acestor verigi constituie, într-un anumit fel, modelul metodologic general al procesului de elaborare a hotărârii.

Aspecte metodologice derivate din teoria deciziei

Activitatea celui care ia o decizie poate fi reprezentată schematic ca o mașină alimentată cu informații privind situația de rezolvat, a cărei funcționare are ca finalitate, ca produs, *decizia*.

Rămânând la această analogie și pătrunzând în interiorul mașinii imaginate, vom distinge în structura internă a acesteia trei compartimente dispuse succesiv:

— **compartimentul nr. 1**, echipat cu un sistem de previziune în care prin prelucrarea informațiilor intrate se obțin variantele posibile de acțiune și diversele eventualități în care se va desfășura acțiunea, fiecare din acestea putând fi verificată;

— **compartimentul nr. 2**, echipat cu un sistem de valori, care este conceput ca un glosar de indici — de preferință rezultate previzibile — desprinși din condițiile stării finale la care se tinde să se ajungă prin rezolvarea situației ivite;

— **compartimentul nr. 3**, echipat cu un mecanism care permite să se măsoare, după sistemul de valori din compartimentul nr. 2, efectul fiecărei variante de acțiune în raport cu fiecare dintre eventualități și care,

potrivit rezultatului acestor măsurători, alege varianta optimă de acțiune.

În procesul de funcționare, mașina tinde să obțină eficacitatea maximă. Ca urmare, ea verifică toate caracteristicile modalităților de acțiune în raport cu fiecare dintre eventualități, oprindu-se la varianta de acțiune care, prin aplicare, va asigura un rezultat maxim în condiții minime de risc. Un astfel de comportament se numește în teoria deciziei *maximizarea utilității așteptate*. În mod asemănător, comportamentul celui care ia o decizie într-o problemă de conducere va fi caracterizat de tendința permanentă orientată spre maximizarea utilității așteptate.

Fără îndoială, cele arătate mai sus explică la modul cel mai general problema elaborării deciziei, în realitate această activitate fiind mult mai complexă. În practica elaborării deciziilor, aprecierile, de multe ori mai puțin riguroase, care se fac atît în ceea ce privește rezultatele modalităților de acțiune, cît și producerea eventualităților schimbă aspectul deciziei în raport cu natura datelor situației de rezolvat.

Natura datelor variază de la situație la situație. În unele situații datele sînt fixe, de natură numerică ; în altele, ele sînt, dimpotrivă, de natură calitativă și nu este posibil să se stabilească cu ușurință relațiile dintre ele și să se opereze clasificări sau ordonări pe o scară a priorităților, ceea ce împietează și asupra cunoașterii rezultatelor modalităților de acțiune.

Natura datelor și măsura cunoașterii probabilității rezultatelor determină metodele ce se aplică pentru rezolvarea situațiilor și influențează caracterul deciziei. Potrivit acestor condiții se disting trei grupe principale de decizii : *decizii în condiții de certitudine*, *decizii în condiții aleatoare* și *decizii în condiții de incertitudine*.

Deciziile în condiții de certitudine sînt elaborate pe baza unor date complete, cunoscute cu exactitate, iar fiecare modalitate de acțiune duce inevitabil la un rezultat specific.

Metodele care pot fi folosite pentru elaborarea acestor decizii sînt : programarea liniară, teoria grafelor etc. Asemenea metode păstrează riguros valoarea obiectivă a

datelor și, ca urmare, și rezultatele vor avea același caracter. Soluții, variante de acțiune optimă se obțin direct în urma prelucrării datelor în raport cu un criteriu de optimizare. Dificultatea constă numai în determinarea factorilor care trebuie luați în considerație și în alegerea acestui criteriu de optimizare.

În domeniul militar pot fi considerate situații ce presupun luarea unor hotărâri în condiții de certitudine, de exemplu, cele de organizare a activității de instruire, de organizare a activității în statele majore și în comandamente, de executare a aprovizionărilor etc.

Deciziile în condiții aleatoare sînt elaborate pe baza unor date care au valoare statistică; fiecare modalitate de acțiune duce la un anumit rezultat, avînd o probabilitate cunoscută de a se produce.

Drept criteriu de alegere este utilizat criteriul **speranței matematice**, care reprezintă media rezultatelor obținute într-un număr mare de probe și are deci valoare numai în cazul evenimentelor repetitive certe. În cazul evenimentelor incerte valoarea speranței matematice nu reprezintă decît o valoare estimativă a rezultatului posibil și a riscului. Totuși, avantajul folosirii acestui criteriu constă în posibilitatea pe care o oferă de a compara liniile de acțiune și de a cunoaște riscul care se așteaptă în cazul adoptării uneia dintre aceste linii.

Metodele de rezolvare care se folosesc în condiții aleatoare sînt cele rezultate din teoria deservirii în masă. În general, cu ajutorul acestor metode se determină cu o precizie corespunzătoare raportul dintre numărul sistemelor de deservire (care au o productivitate dată) și cantitatea cererilor de deservire astfel încît capacitatea sistemului să îndeplinească anumite condiții.^{4, 5}

În armată aceste metode sînt folosite la rezolvarea problemelor de organizare a sistemelor de apărare și a sistemelor de reparații, precum și la organizarea sistemelor de transmitere și prelucrare a informațiilor etc.

Deciziile în condiții de incertitudine se iau pe baza unor date care nu se cunosc complet și, ca urmare, fiecare acțiune poate avea drept consecință un ansamblu

de rezultate posibile. Datele situației nu sînt fixe și determinate ; criteriile de evaluare sînt adesea numai subiective ; raționamentul devine mai puțin riguros, ceea ce face să crească importanța imaginației creatoare.⁵

Eventualitățile ce pot apare în asemenea situații sînt stări ale naturii sau modalități de acțiune ale inamicului.

Metodele folosite pentru elaborarea acestor decizii sînt, în esență, metodele probabilității subiective și ale teoriei jocurilor, care permit să dominăm incertitudinea sau cel puțin să ne dăm seama de incertitudinea eventualităților.

În activitatea militară asemenea metode se folosesc pentru optimizarea hotărîrilor care se adoptă în rezolvarea situațiilor operative sau tactice.

Pornind de la premisa că hotărîrile din domeniile operativ sau tactic se înscriu, în general, în sfera deciziilor ce se adoptă în condiții de incertitudine, vom desprinde, în continuare, din problematica generală a teoriei deciziei cîteva aspecte privind evaluarea rezultatelor modalităților de acțiune și alegerea variantei optime de acțiune

A evalua o linie de acțiune înseamnă a determina aspectele pozitive și negative previzibile și a cîntări valoarea lor. De regulă, evaluarea comportă trei operații: determinarea criteriilor de valoare, evaluarea aspectelor singulare ale fiecărui rezultat posibil și sinteza evaluărilor parțiale într-o evaluare complexă a rezultatului.

Obiectivitatea evaluării rezultatelor previzibile ale modalităților de acțiune depinde, în primul rînd, de modul în care au fost determinate criteriile de valoare. Problema stabilirii unor criterii de valoare care să reflecte obiectiv rezultatul acțiunilor, în special în condițiile luptei armate, focalizează preocupările multor cercetători. În general, orice rezultat previzibil al unei modalități de acțiune se prezintă sub diverse aspecte : timp de acțiune, spațiu cucerit, pierderi în personal și tehnică de luptă, consum de muniții și materiale etc. La rîndul său, fiecare aspect are o unitate proprie de măsură (ore, km, UF etc.), adică derivă dintr-un criteriu particular de valori.

Este necesar însă să facem o precizare. Unele criterii de valoare reprezintă o realitate măsurabilă (timpul, spațiul, consumul de muniții etc.), iar altele, dimpotrivă, nu corespund unei realități fizice, dar corespund unei ierarhii de valori, acceptată de cel care face evaluarea (starea morală a unei subunități sau unități, gradul de instruire etc.).

Dacă primele criterii sînt obiective, celelalte sînt subiective. Primele determină o valoare a rezultatului în sine, iar celelalte, dimpotrivă, nu pot decît să determine o valoare a rezultatului în raport cu alte rezultate. În timp ce există unități de măsură ale timpului consumat pentru îndeplinirea unei misiuni de luptă sau ale muniției utilizate într-o acțiune, nu există, de fapt, unități de măsură ale stării morale a trupelor. Starea morală a trupelor nu poate fi încă studiată cantitativ. Se poate însă aprecia cu ușurință că trupe mai puțin numeroase, dar cu un moral ridicat, pot obține în luptă rezultate asemănătoare celor realizate de efective mari, dar mai puțin ferme.

Aspectele enunțate reliefează că stabilirea criteriilor de valoare este o activitate care prezintă numeroase dificultăți. Pentru a obține un rezultat cît mai corespunzător într-o asemenea activitate, comandanții și ofițerii din statele majore trebuie să cunoască temeinic conținutul factorilor care influențează deznodămîntul acțiunilor de luptă, să dispună de capacitatea de a particulariza influența acestor factori, precum și de capacitatea de a prevedea corect caracteristicile dinamicii luptei ce urmează să aibă loc.

În general, criteriile de valoare trebuie desprinse din conținutul unor factori principali ce influențează rezultatele în luptă, cum sînt: valorile numerice ale efectivelor părților ce se înfruntă și ritmul de introducere a rezervelor; cantitatea și calitatea armamentului; gradul de instruire a efectivelor, experiența lor de luptă și calitățile lor moral-politice; pregătirea cadrelor de comandă; starea mijloacelor de conducere; asigurarea de luptă și tehnico-materială a trupelor; condițiile meteorologice și de teren.⁸

Pentru fiecare situație în parte criteriile de valoare trebuie astfel alese încît, pe de o parte, să permită evaluarea cît mai completă a rezultatelor acțiunii, iar pe de altă parte, să reflecte cît mai veridic conținutul factorilor principali care influențează deznodămîntul acțiunilor de luptă.

Deoarece criteriile de valoare reprezintă elemente de fundamantare a modalităților de acțiune alese — hotărîrile adoptate —, stabilirea lor constituie un moment important în activitatea comandanților și ofițerilor din statele majore, desfășurată în scopul elaborării hotărîrilor. De fapt, nici nu poate fi vorba de o fundamantare științifică a hotărîrilor luate în lipsa unui sistem corespunzător de criterii de valoare.

Cea de-a doua operație cuprinsă în procesul de evaluare, adică evaluarea aspectelor singulare ale fiecărui rezultat, este ușor de efectuat din moment ce au fost stabilite criteriile de valoare particulare. Operația presupune ca fiecare aspect al unei modalități de acțiune (volum de timp pentru execuție, cantitate de muniție etc.) să fie măsurat și apreciat în raport cu criteriul de valoare corespunzător. Se obțin astfel mai multe rezultate parțiale ale unei modalități de acțiune. Deoarece fiecare modalitate de acțiune se va aplica în condițiile mai multor eventualități, reprezentate de posibilitățile inamicului de a acționa, pentru fiecare modalitate de acțiune este necesar să se determine un număr de rezultate egal cu cel al eventualităților determinate. Aspectul pretinde o confruntare permanentă a modalităților de acțiune, alese de o anumită grupare de forțe, cu modalitățile de acțiune posibile ale inamicului.

O dată analizate diversele aspecte ale unui rezultat și o dată evaluat fiecare din aceste aspecte după criteriul relativ al valorii, este necesar să se ajungă la o sinteză a evaluărilor diverselor aspecte pentru a obține o evaluare unică a oricărui rezultat. De regulă, o astfel de sinteză este realizată conștient sau inconștient, ori de cîte ori se ia o hotărîre.

A sintetiza evaluările mai multor aspecte diferite înseamnă a determina ponderea criteriilor de valoare

care, înainte de a fi complet independente, sînt legate între ele prin relații ce depind de scopurile urmărite și sînt, în majoritatea lor, subiective. De exemplu, cînd un comandant hotărăște să introducă în luptă pe direcția principală de efort o anumită subunitate, el face o sinteză a rezultatelor cîtorva aspecte: efectivul subunității, gradul de instruire și experiență de luptă, starea moral-politică a efectivelor, pregătirea comandantului, starea armamentului și a altor mijloace tehnice, sinteză neîndoielnic subiectivă și dependentă de situația concretă.

Fiind o problemă complexă, problema evaluării rezultatelor previzibile nu este rezolvată definitiv nici de teoria modernă a deciziei. Se folosesc totuși unele modalități de lucru care urmăresc să introducă un grad mai mare de raționalitate, în special în efectuarea operației de „reducere sintetică” a rezultatelor parțiale.

Cînd valorile rezultatelor au o semnificație precisă (timp, spațiu etc.) pentru evaluarea cit mai exactă a unui rezultat general, acestea se transformă în utilități (teoria utilității). Dacă însă valorile nu au semnificație determinabilă, iar rezultatele au fost obținute prin comparație cu altele sau au fost apreciate subiectiv, transformarea rezultatelor în utilități nu este de maximă necesitate.

În alte situații, cînd evaluările parțiale efectuate în baza diverselor criterii dau rezultate contradictorii pentru diferitele modalități de acțiune, se folosește o metodă de sinteză cunoscută sub denumirea de *teoria relațiilor de ordine*, care oferă un cadru ce poate fi utilizat doar ca ghid pentru a asigura o mai mare rigoare logică și o mai mare certitudine sintezei efectuate în mod intuitiv.

Folosirea acestor modalități este eficientă numai în condițiile în care evaluarea a reușit să surprindă în mod corespunzător latura calitativă în valori cantitative, problemă care se află, așa cum arătam și într-un alt context, în stadiu de elaborare.

O dată efectuată evaluarea rezultatelor previzibile ale modalităților de acțiune posibile, se pune problema alegerii modalității optime de acțiune.

Dacă în dinamica generală a situației există o singură eventualitate, o singură modalitate de acțiune a inamicului, alegerea constituie un corolar simplu al evaluării. De fapt, într-un asemenea caz nu există o adevărată problemă de alegere.

Dacă însă în dinamica generală a situației există diferite eventualități, alegerea este o activitate care se caracterizează prin necesitatea stabilirii unor criterii de alegere, independente de criteriile de evaluare și determinate, printre altele, de prudența sau de curajul de a risca al celor care decid. Alegerea constă într-o sinteză finală care ține seama atât de rezultatele previzibile ale modalităților de acțiune, cât și de cele ale eventualităților posibile. În ultimul caz este necesar să se facă o distincție între natura eventualităților care pot fi determinate fie de incertitudinea stărilor naturii, fie de o voință ostilă — inamicul.

Teoria deciziei enunță diverse criterii de alegere derivate din calculul probabilităților și din teoria jocurilor.^{1, 3, 6} Aceste criterii consideră că valorile rezultatelor unei modalități de acțiune sînt variabile aleatoare care depind de verificarea diferitelor eventualități. Drept criteriu de alegere se adoptă criteriul speranței matematice maxime obținute prin însumarea produselor fiecărui rezultat pentru posibilitatea eventualității respective. Criteriile se diversifică prin valoarea atribuită posibilităților sau rezultatelor particulare.

Diversele criterii de alegere, cum sînt, de exemplu, criteriile minimax și maximin, criteriul lui Hurwicz, criteriul lui Savage, criteriul lui Wald, criteriul lui Bayes-Laplace etc., îi oferă celui care decide posibilitatea de a verifica rațional, dacă alegerea făcută subiectiv corespunde într-adevăr sistemului său de valori și finalități pe care și-l propune.

Fără să ne angajăm în descrierea mecanismului de lucru propriu fiecăruia dintre criteriile enunțate, vom căuta să desprindem cîteva aspecte cu caracter metodologic, utile pentru angajarea lor în procesul general de elaborare a hotărîrilor operative sau tactice.

Principalul criteriu de alegere îl constituie criteriul speranței matematice, care sintetizează noțiunea de cîș-

tig și cea de risc ; speranța matematică nu se confundă însă cu siguranța câștigului, reprezentînd numai previziunea câștigului mediu. Valoarea sintezei câștigului și riscului se obține prin sărăcirea cantității de informație conținută în cei doi termeni separați de câștig și de risc. Pentru a obține o dată unică semnificativă se neglijează unele aspecte psihologice, care pot influența atît câștigul cît și riscul. Acest lucru este demonstrat și de faptul că respingem uneori pariurile avantajoase și acceptăm pariurile dezavantajoase, în timp ce, pe baza criteriului logic al speranței matematice, ar trebui totdeauna să le acceptăm pe primele și să le respingem pe celelalte. Pentru a diminua această dificultate ar fi necesar să se transforme totdeauna rezultatele în termeni de utilitate, ceea ce este destul de dificil de realizat.

În al doilea rînd, nici un criteriu de alegere nu se impune cu necesitate, dar orice criteriu reprezintă un mod particular de clarificare a problemei ; alegerea lui este influențată de psihologia celui care decide. Cu alte cuvinte, cel care decide este liber să facă ce vrea, nefiind legat cu necesitate de factorii problemei. Se urmărește doar ca acela care ia o hotărîre să decidă în mod conștient.

Orice decizie trebuie să comporte o activitate rațională profundă, fiind necesar ca acela care decide să depună un efort susținut pentru a realiza o cunoaștere rațională a efectelor și implicațiilor posibile ale acțiunii sale, astfel încît linia de acțiune aleasă să fie efectiv cea mai bună.

Teoria deciziei și metodele moderne reprezintă un ghid pentru cel pus în situația de a lua o decizie, furnizîndu-i cadrul necesar care oferă un suport logic imaginației sale creatoare. Acest lucru este deosebit de semnificativ dacă ținem seama de importanța problemelor și de ireversibilitatea deciziilor. Ele ne fac să greșim mai puțin, în timp ce alegerile sînt conștiente.

Cele ilustrate mai sus se includ în dezideratul de a extinde cît mai mult posibil aspectul rațional și obiectiv al procesului de decizie. Este necesar să existe încredere în puterea rațiunii, decizia să nu fie lăsată pradă inspirației.

Teoria modernă a deciziei nu reprezintă o complica-re inutilă a ceea ce este simplu, nici nu constă dintr-o serie de formule de eficacitate dubioasă sau dintr-un glosar de criterii de valori, din care să se poată extrage de fiecare dată rețeta cea mai bună. Ea comportă, în primul rînd, o atitudine rațională în rezolvarea problemelor. Din aceasta rezultă imperios următoarele concluzii :

- modalitățile de acțiune proprii și cele ale inamicului trebuie să fie definite cu minuțiozitate ;

- efectele posibile ale întîlnirii fiecărei modalități de acțiune cu fiecare dintre eventualități trebuie să fie determinate și evaluate cu rigurozitate :

- alegerea nu este o intuiție a priori, ci rezultă dintr-un proces de raționamente parțiale.

Problemele abordate mai sus cu privire la teoria deciziei — mult prea complexe pentru a fi analizate în întregime într-un studiu de amploarea celui de față — ne vor folosi pentru a desprinde cîteva concluzii în sfera procesului de luare a hotărîrii în domeniul militar. În continuare, vom folosi termenul de hotărîre, fie numai și pentru că acesta este utilizat aproape în exclusivitate în limbajul militar. De asemenea, vom restrînge analiza noastră la sfera hotărîrilor proprii activității desfășurate de comandant pentru conducerea trupelor în luptă.

Analiza metodologică a procesului de elaborare a hotărîrii

Complexitatea deosebită a activității pe care un comandant o desfășoară pentru luarea hotărîrii în condițiile luptei moderne impune cerințe sporite în fața investigațiilor metodologice ale acestui proces.

Logica rezolvării oricărei probleme, operative sau tactice, rezidă, în esență, în ceea ce este dat și în ceea ce se urmărește să se obțină. Prin urmare, analiza metodologică a procesului de luare a hotărîrii trebuie să înceapă cu determinarea conținutului principal al hotărîrii, cu elucidarea problemelor pe care comandantul

este obligat să le rezolve pe timpul organizării acțiunilor de luptă ale trupelor în situația cea mai complexă.

Deosebit de importante sînt cunoașterea situației de luptă, a timpului de care dispune comandantul și statul major, precum și a posibilităților de a obține oportune date necesare privind situația concretă, gradul de înzestrare a statului major cu mijloace moderne de lucru, experiența pe care o are comandantul și, în sfîrșit gradul de închegare a statului major. Acești factori permit să se determine măsura în care comandantul își poate folosi statul major, să se stabilească anumite urgențe, să se acorde o atenție deosebită problemelor importante din conținutul hotărîrii, să se adopte un mod judicios de organizare a activității.

Metodologia luării hotărîrii de către comandant trebuie să respecte, în esență, metodologia generală a procesului de luare a deciziilor, dar ea prezintă și unele trăsături specifice domeniului în care aceasta se elaborează și se aplică. Procesul de luare a hotărîrii în domeniul luptei sau operației, datorită condițiilor specifice, se apropie de procesul de luare a deciziilor în condiții de incertitudine, adică va fi influențat de volumul redus al informațiilor cu privire la situația de luptă, în general, și la forțele, capacitatea și starea de pregătire de luptă a inamicului, în special.

În forma sa cea mai generală, hotărîrea comandantului poate cuprinde: concepția, misiunile de luptă ale subordonaților, modul de organizare a cooperării, asigurarea acțiunilor de luptă și a conducerii. Nucleul hotărîrii îl constituie concepția, adică ideea cu privire la executarea misiunii de luptă fixate de eșalonul superior.

Transmisă subordonaților într-o formă concisă, misiunea de luptă indică numai scopul final al acțiunilor, lăsînd pe seama subordonaților sarcina stabilirii modalităților concrete de desfășurare a acțiunilor de luptă în vederea îndeplinirii acestui scop.

Procesul general de elaborare a hotărîrii începe cu însușirea misiunii primite. Conținutul însușirii misiunii de luptă — ca proces intelectual — constă în trecerea de la formularea concisă a misiunii de luptă la sesizarea tuturor aspectelor pe care aceasta le implică. Înțelege-

rea, în toate detaliile, a misiunii de luptă, în procesul de însușire a acesteia, se realizează printr-o presupunere a modului de întrebuințare în luptă a unităților subordonate și armelor, ceea ce reprezintă de fapt punctul de plecare în desprinderea modalităților posibile de acțiune. Din punctul de vedere al formei, acest proces intelectual constituie o raportare a misiunii de luptă la modul probabil de acțiune și este marcat de o intensă activitate de analiză și sinteză.

Însușirea misiunii mai are și o altă latură importantă, și anume, înțelegerea locului și rolului unității proprii în cadrul operației (luptei) executate de eșalonul superior. Această latură se realizează prin compararea conținutului celor două misiuni. Înțelegerea rolului și locului unității proprii în cadrul operației eșalonului superior contribuie la dezvăluirea plenară a cerințelor puse de eșalonul superior în fața subordonaților și la evidențierea acelor care prezintă importanță deosebită pentru îndeplinirea misiunii și atingerea scopului final. Fără însușirea misiunii, desprinderea esenței acesteia este practic imposibilă.

Să presupunem că o unitate de rachete antiaeriene a primit o misiune de luptă prin care i se cere ca „în cooperare cu aviația de vânătoare să acopere un obiectiv din direcția sud-vest într-un anumit raion“.

Însușindu-și misiunea primită, comandantul unității de rachete trebuie să înțeleagă esența acesteia. Pe de altă parte, înțelegînd în profunzime concepția eșalonului superior privind organizarea unei zone de acțiune comună a complexului de rachete antiaeriene cu aviația de vânătoare, pe căile de acces către obiectiv, comandantul unității de rachete poate să schițeze, într-o primă aproximare, modul de întrebuințare în luptă a forțelor și mijloacelor subordonate.

Prefigurarea modului de întrebuințare în luptă a complexelor de rachete antiaeriene permite comandantului să determine în detaliu volumul cerințelor pe care-l presupune conținutul misiunii de luptă primite și anume :

a) descoperirea oportună a țintelor aeriene la distanță maximă ;

b) determinarea caracteristicilor țintei (în grup, izolată, tipuri de avioane etc.) ;

c) însoțirea țintei pînă în momentul lovirii ei sau transferarea urmăririi către unitatea vecină ;

d) lovirea țintei cu rachete la înălțimi care să excludă posibilitatea de acțiune a avioanelor de vînătoare (cu condiția ca țintele să fie repartizate pe înălțimi).

La una din aplicații o grupare de forțe a primit misiunea ca, acționînd în condițiile trecerii dintr-un teren deluros într-un teren muntos, să zdrobească gruparea inamicului din fișia sa de acțiune și să cucerească un aliniament aflat dincolo de masivul muntos. Însușindu-și misiunea primită, comandantul grupării de forțe a desprins următoarele cerințe :

a) descoperirea inamicului de pe direcțiile..... și determinarea posibilităților de acțiune ale acestuia ;

b) zdrobirea inamicului prin executarea unor manevre pe direcțiile..... pentru a-l desprinde de masivul muntos ;

c) pregătirea trupelor în vederea trecerii la acțiuni de luptă în teren muntos ;

d) determinarea celor mai favorabile direcții de întoarcere pentru deschiderea defileelor..... ;

e) dezvoltarea ofensivei pe direcțiile..... ;

f) realizarea unui sistem de conducere care să asigure desfășurarea acțiunilor pe direcțiile stabilite.

Dezvăluirea cerințelor misiunii de luptă face ca procesul luării hotărîrii să capete caracter orientat, selectiv. Din această cauză se reduce considerabil necesitatea de a analiza, în procesul evaluării rezultatelor previzibile, numărul mare de legături dintre elementele situației, se restringe considerabil domeniul de căutare.

Un calcul sumar reliefează tocmai necesitatea imperioasă a restrîngerii domeniului de căutare. Astfel, să presupunem că orice situație tactică este alcătuită din șapte elemente : inamic, obiectivul (gruparea) asupra căruia se va executa lovitura, situația trupelor proprii, vecini, teren, situația de radiație, situația meteorologică. Potrivit relației $C=N(n-1)$, numărul de legături între elementele componente ale acestui sistem va fi egal cu 42. Dar dacă presupunem că fiecare dintre aceste legă-

turi are cel puțin două stări, numărul legăturilor ce urmează a fi analizate crește considerabil, ajungând să fie egal cu 2^{12} . Analiza unui număr atât de mare de relații presupune consum considerabil de timp și duce implicit la creșterea timpului necesar luării hotărârii, ceea ce exercită o influență negativă asupra operativității.

Tocmai ca urmare a însușirii misiunii, din multitudinea legăturilor se selectează și se rețin numai cele esențiale din punctul de vedere al cerințelor misiunii de luptă.

Totalitatea cerințelor misiunii de luptă — determinate prin însușirea misiunii — permite să se formuleze succesiv un sistem de ipoteze, variante posibile de acțiune, pentru a căror verificare se apelează la analiza situației, ce constituie o a doua etapă importantă a procesului luării hotărârii.

În procesul analizei situației variantele de acțiune sint confruntate cu condițiile concrete ale situației tactice sau operative determinându-se pentru fiecare dintre ele valoarea rezultatului care ar putea fi obținut prin aplicarea lor. În cazul existenței unor discrepante între condițiile situației concrete și rezultatele previzibile ale variantei de acțiune supuse verificării, aceasta din urmă este respinsă. Apoi se formulează varianta următoare, ținându-se seama de laturile inconsistente ale vechilor modalități de acțiune, și se supune unei verificări similare. Formularea variantelor și verificarea lor continuă pînă cînd varianta de acțiune formulată corespunde, prin rezultatul pe care-l presupune, tuturor condițiilor situației.

Verificarea modalităților de acțiune probabile face ca gîndirea comandantului să aibă o orientare strictă, să fie productivă, contribuind și la sporirea volumului informațiilor care nu sint conținute în situația inițială. Astfel, dacă un comandant formulează și verifică ipoteza privind nimicirea inamicului prin folosirea detașamentelor de întoarcere, el efectuează o analiză mai temeinică a caracterului posibil al acțiunilor acestuia, a condițiilor și a posibilităților de luptă ale forțelor și mijloacelor proprii.

Pentru a ușura înțelegerea acestui proces vom face o comparație cu jocul de șah : jucătorul percepe situația creată, o înțelege și elaborează planul mișcării următoare, executând mutări imaginare care îi permit să dezvăluie mai bine legăturile dintre figurile de pe tablă, să pătrundă mai profund în planul posibil de acțiune al adversarului.

În mod similar, în procesul analizei desfășurate de comandant, situația tactică sau operativă formată din elemente izolate, dispersate, este intuită ca un întreg unitar. Acest tablou, în care diferitele elemente ale situației se află în interconexiune, este cunoscut, în general, sub denumirea de *model operativ informațional al situației*.

Evident, nu în toate cazurile primul model operativ informațional, rezultat din analiza inițială a situației, este și cel mai bun. Pentru a aprecia calitatea modelului, comandantul trebuie să-l experimenteze pe plan logic, să-l verifice pe baza unor indicatori de valoare și, în cazul când acesta nu va da un rezultat favorabil, să construiască un nou model. Chiar dacă un model nu este reușit, el îi permite totuși comandantului să stabilească indicii esențiali ai elementelor situației, pe care nu-i observase mai înainte. Prin urmare, rezolvarea unei probleme tactice reprezintă o mișcare progresivă de la cunoașterea proprietăților elementelor care constituie condițiile situației la o variantă de rezolvare și de la aceasta la cunoașterea mai profundă a elementelor situației.

De regulă, după alcătuirea citorva modele operative informaționale și după verificarea lor pe plan logic se ajunge la varianta optimă de acțiune, care ține seama de toate laturile situației și de toate implicațiile planificării acțiunilor. Acest model reprezintă *concepția hotărârii comandantului*. Modelul conceptual se transformă într-un program de acțiune practic care stă la baza îndeplinirii hotărârii comandantului.

Primul indicator — indicatorul de bază — în aprecierea calității analizei situației îl constituie caracterul complet al acesteia.

Elementele unei situații tactice analizate în procesul luării hotărîrii se deosebesc substanțial între ele nu numai în ceea ce privește conținutul general, ci și prin gradul lor de expresivitate emoțională.

Dintre toți factorii, influența emoțională cea mai pronunțată o are, de obicei, inamicul. Concentrînd eforturile principale ale gîndirii asupra analizei inamicului, comandantul neglijează adeseori ceilalți factori ai situației în procesul luării hotărîrii. Datorită acestui fapt, analiza situației care se realizează în condiții de tensiune înaltă este, de cele mai multe ori, incompletă. Asemenea situații se creează în momentul angajării acțiunilor de luptă, executării de către inamic a loviturilor nucleare, respingerii atacului aerian al inamicului etc.

Concentrarea unilaterală, uneori inconștientă a activității intelectuale a comandantului asupra analizei unor factori ai situației duce inevitabil la analiza insuficientă a altor elemente ale situației. Hotărîrile de acest gen, adoptate în grabă, poartă amprenta superficialității și limitării, analiza incompletă a situației putînd fi cauza multor erori.

Elementele situației se deosebesc, esențial, și prin volumul de informații pe care-l poartă. Dacă la analiza inamicului, comandantul nu dispune, în majoritatea cazurilor, de informații suficiente, în schimb, la analiza terenului și a situației trupelor proprii dispune, de regulă, de informații mai numeroase. Această împrejurare exercită o puternică influență asupra conținutului și structurii gîndirii comandantului. Insuficiența informațiilor despre inamic îl obligă să apeleze pe scară largă la cunoștințe privind organizarea, înzestrarea și tactica de luptă a inamicului. Astfel, în cazul unui atac în grup al avioanelor inamicului, comandantul, examinînd formația concretă a acestora, făcînd apel la cunoștințele teoretice cu privire la locul avionului purtător al încărcăturii nucleare, la regimul de zbor, determină mai ușor poziția țintei care trebuie lovită în primă urgență.

Prelucrarea unui mare volum de informații, în special în cazul analizei situației trupelor proprii și a te-

renului, presupune detașarea din multitudinea elementelor existente a acelor care prezintă o importanță mai mare pentru îndeplinirea misiunii primite. O însemnătate hotărîtoare o au în acest caz operațiile de abstractizare și generalizare. Astfel, structura analizei factorilor unei situații tactice sau operative reprezintă o mișcare a gândirii comandantului de la fapte la concluzii și poate fi prezentată, în modul cel mai general, ca un proces care se desfășoară după schema : analiză—sinteză. Acest proces are un caracter inductiv, de analiză—generalizare, dar concluziile obținute nu sînt totdeauna veridice. Justețea concluziilor se verifică, de regulă, prin compararea lor cu faptele, adică pe seama operațiilor deductive. Procesul intelectual invers face ca operațiile de analiză și sinteză, inducție și deducție să se echilibreze reciproc.

Analiza situației nu se reduce la analiza factorilor acesteia. În procesul analizei trebuie să aibă loc o trecere de la concluzii parțiale la concluzii mai generale care constituie baza hotărîrii. Această trecere este evidentă în cazul în care concluziile parțiale cu privire la anumiți factori ai situației sînt contradictorii.

Procesul trecerii de la concluzii parțiale la concluzii generale poate duce la rezultatele scontate numai în cazul în care acesta se bazează pe analiza temeinică a concluziilor parțiale existente. În caz contrar, se produce o ruptură între gândire și situația reală, ceea ce duce inevitabil la încălcarea echilibrului optim între latura afectivă și cea rațională a acestui proces. În cazul generalizării unor concluzii parțiale neconcordante, contradicția dintre ele se rezolvă prin compararea valorii acestora în situația concretă. Astfel, sinteza prin analiză este completată cu sinteza prin comparație, cu ajutorul căreia se înlătură contradicția dintre concluzii.

În urma analizei situației, este necesar ca, în vederea formulării definitive a hotărîrii, concluziile obținute să fie aranjate într-o anumită succesiune, ținîndu-se seama de punctele la care aceasta trebuie să răspundă.

Iată, prin urmare, care ar fi, după părerea noastră, structura procesului general al luării hotărîrii.

Evident, în luptă, îndeosebi atunci cînd nu se dispune de timp, un comandant cu experiență va îmbina diferite procedee de lucru și va renunța la analiza problemelor care îi sînt clare.

În condițiile întrebuintării în luptă a unor puternice mijloace de nimicire, ale ducerii unor acțiuni rapide și manevriere răspunderea pentru luarea celei mai judicioase hotărîri apasă foarte mult pe umerii comandantului. În numeroase cazuri schimbările rapide și bruște ale trăsăturilor caracteristice situației nu vor mai permite cercetarea eventualelor erori ce s-ar strecura în conținutul hotărîrii. Datorită acestui fapt, în cursul desfășurării acțiunilor de luptă, comandantul, presat de evoluția rapidă a evenimentelor, va fi mereu în criză de timp. Operativitatea în luarea hotărîrii devine unul din factorii de cea mai mare importanță care creează condiții favorabile devansării inamicului în acțiune. Dacă în procesul luării hotărîrii nu se respectă condiția de operativitate, chiar și cea mai rațională hotărîre poate deveni în mod practic improprie ca urmare a schimbării rapide a situației de luptă.

NOTE BIBLIOGRAFICE

1. M. K. Starr. *Conducerea producției. Sisteme și sinteze*, Editura tehnică, București, 1970, p. 42, 46, 192—197 (traducere din limba engleză).
2. Geta Cristian. *Decizia în sistemul complex om-automat*, Editura Academiei Republicii Socialiste România, București, 1972, p. 22, 35.
3. Ing. Andrei Petre; ing. Vasile Dincă, *Sinteză documentară, Organizarea și funcționarea sistemului informațional pentru conducere*. Institutul central de documentare tehnică, București, 1971, p. 17—25.
4. General-maior Anureev, colonel ing. A. Tatarcenko. *Metode de calcul matematic în domeniul militar*, Editura militară, București, 1969, p. 86 (traducere din limba rusă).

5. D. W. Miller, M. K. Star, *Fonction de direction et recherche opérationnelle*, Dunod, Paris, 1964, p 112.
6. Al. Roșu, *Teoria jocurilor strategice*, Editura militară, București, 1967, p. 376—399; *Teoria grafelor*, Editura militară, București, 1969.
7. Norbet Lloyd, *Die Technik Bestellungen der Entscheidungen*, in *Maschine und Manager*, nr. 4, iunie 1970, p. 11—15.
8. P. N. Tkacenko și alții *Modele matematice ale situațiilor conflictuale*, Editura militară, București, 1971, p. 12 (traducere din limba rusă).

PREMISE ALE ORGANIZĂRII ȘTIINȚIFICE A SISTEMELOR MILITARE

colonel CONSTANTIN MORARIU
cercetător științific principal
Centrul de studii și cercetări
de istorie și teorie militară

Prin organizare înțelegem, în sensul cel mai general, asamblarea unor elemente disparate și stabilirea unor asemenea structuri, încât ansamblul constituit să se comporte ca un tot. Etimologic, termenul de organizare își are originea în cuvîntul *organon* din greaca veche, care înseamnă *armonie*. Finalitatea oricărei organizări o va constitui deci obținerea unei armonii în funcționalitatea grupajului rezultat din alăturarea sau combinarea a două sau mai multe elemente, anterior separate. Dacă pentru o acțiune oarecare sînt destinați doi sau mai mulți oameni, ei sînt organizați, grupați astfel — după posibilități și după sarcini — încît activitatea lor să garanteze atingerea scopului propus.

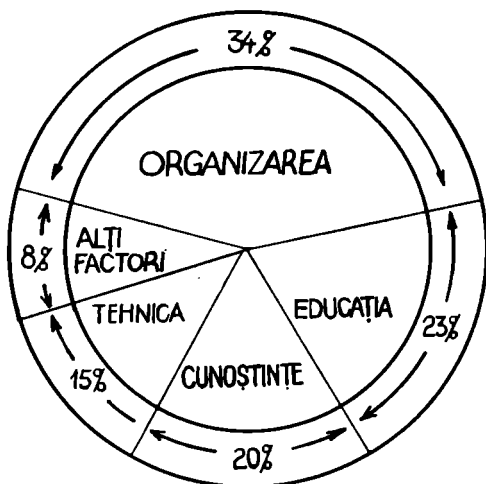
Omul a simțit nevoia organizării încă de la începutul existenței sale. Fiind obligat să muncească pentru procurarea celor necesare traiului, el a trebuit să-și organizeze munca, mai ales după apariția uneltelor. K. Marx arăta că : „...munca se organizează, se împarte în mod diferit, conform uneltelor de care dispune“. ¹ Extinderea activităților umane a dus la diviziunea muncii și, de aici, la inevitabilitatea organizării și a creșterii gradului ei de complexitate. Tot K. Marx sublinia : „...moara de mină presupune o altă diviziune a muncii decît moara cu a-buri“ și că „... orice mare invenție în domeniul mecanicii este urmată de o diviziune și mai mare a muncii“. ²

Treptat, organizarea a pătruns în conducere, devenind — pe măsura dezvoltării colectivităților umane — o funcție de bază a acesteia și propunându-și nu numai armonizarea diferitelor elemente ale ansamblurilor nou construite sau a celor existente, ci și garantarea unor posibilități certe de funcționare optimă a acestora. Reliefind rolul important al organizării în conducere, V. I. Lenin scria : „Pentru a conduce bine este necesară, *pe lângă* priceperea de a convinge, ...priceperea de a *organiza* în mod practic. Aceasta este sarcina cea mai grea“ ...³ și că organizarea „înzecește forțele“. ⁴

Ca orice moment social, organizarea are caracter istoric ; de aceea, aplicind creator concepția materialismului dialectic și istoric, partidul nostru militează ca formele și metodele de organizare să fie continuu perfecționate, adaptate realităților noastre în permanentă dezvoltare. „Partidul — arată tovarășul Nicolae Ceaușescu — pornește de la principiul verificat de viață că formele și metodele de conducere și organizare socială nu sînt imuabile, stabilite o dată pentru totdeauna, că ele trebuie continuu perfecționate în pas cu schimbările ce se produc în viață, cu sarcinile pe care le impune procesul obiectiv al dezvoltării materiale și spirituale a societății“. ⁵

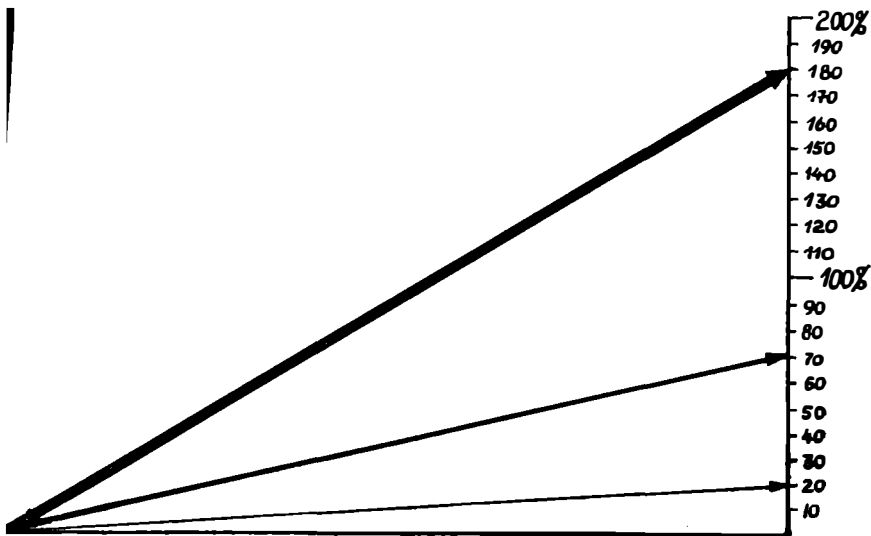
Consecvent acestui principiu, Partidul Comunist Român a desfășurat și desfășoară o vastă și multilaterală activitate în domeniul organizării, la toate nivelurile vieții sociale, pentru punerea de acord a structurilor organizatorice cu impetuoasele transformări care au loc în patria noastră, în scopul optimizării, pe baza științei, a funcționării tuturor compartimentelor societății. „Modificările rapide care au loc în baza tehnico-materială, în structura și suprastructura noii orînduiri impun, ca o necesitate obiectivă, perfecționarea continuă a conducerii economiei, a întregii activități sociale, în vederea asigurării concordanței între dezvoltarea forțelor de producție și relațiile de producție, între realitățile dinamice ale vieții noastre materiale și spirituale și formele și metodele de organizare și conducere a societății“. ⁶

Rolul prioritar al organizării în configurarea eficienței activităților umane este scos în evidență și cu ajutorul a numeroase statistici efectuate pe plan internațional. Una din aceste statistici susține că la reușita unei anumite activități organizarea contribuie cu 34%, educația, cu 23%, cunoștințele de specialitate, cu 20%, calitatea tehnicii întrebuințate, cu 15% restul de 8% revenind altor factori.⁷



Ponderea organizării în obținerea eficienței unei activități

O altă statistică arată că o creștere de 100% a calității tehnicii întrebuințate nu garantează decât o creștere de 20% a randamentului colectivului uman care o deservește în cazul în care pregătirea profesională și organizarea rămân constante. Dacă însă pregătirea personalului înregistrează un spor de 100% în ceea ce privește calitatea sa, randamentul va spori, în condițiile folosirii aceleiași tehnici, cu 70%. În schimb, în cazul efectuării unui salt de 100% în ceea ce privește organizarea, productivitatea va crește cu 180%, la același nivel al tehnicii și al pregătirii oamenilor.⁸



Asigurarea creșterii randamentului

Complexitatea lumii contemporane a multiplicat extrem de mult nevoile de organizare. Structurile organizatorice s-au perfecționat și s-au complicat. Se simte necesitatea unor noi și noi forme și metode de organizare. Se apreciază că epoca noastră este invadată și dominată de organizare. Se vorbește despre o *explozie a organizării* sau despre o *revoluție organizatorică*. Se avansează chiar ideea că „revoluția științifică și tehnică contemporană nu poate fi înțeleasă numai în termenii schimbărilor strict științifice și tehnice. Știința și tehnologia au devenit capabile să schimbe fața lumii doar prin folosirea organizării”.⁹ Se consideră că dacă conducerea perfecționează organizarea, la rîndul ei o bună organizare influențează determinant calitatea conducerii, sporindu-i substanțial gradul de eficiență și că un anumit nivel calitativ al organizării operează nu numai asupra sectorului vizat nemijlocit de decizie, ci și asupra unor sfere mult mai largi ale vieții sociale.¹⁰

Data fiind importanța atribuită organizării în epoca contemporană, ea a făcut obiectul unor intense cercetări atât în străinătate, cât și la noi în țară. Au fost efectuate investigații fructuoase care au dus la un grad ridicat de cunoaștere a structurilor intime ale organizării și la elaborarea unui evantai de tehnici de soluționare, fundamentate științific. Numeroși autori sînt de părere că s-a și constituit o nouă știință, *știința organizării*. Chiar acei exegeți ai organizării care socotesc că această știință nu este încă un fapt, sînt de părere că ea nu va întârzia mult timp să se constituie ca atare. Mircea Malița și Corneliu Zidăroiu propun ca știința organizării să poarte denumirea de *teinologie*, ceea ce în limba greacă înseamnă „a așeza într-o situație determinată”.¹¹

Oricare ar fi gradul de credibilitate cu care am onora statisticile sau indiferent ce puncte de vedere asupra organizării am împărtăși, integral sau parțial, este cert că organizarea joacă un rol important în eficiența activităților umane, că ea constituie o funcție de bază a conducerii și că nu poate exista conducere științifică fără organizare științifică.

Acțiunile umane cu profil militar au fost primele care au pus în mișcare mase mari de oameni, ceea ce a necesitat organizarea acestora și efectuarea de investigații asupra normelor, regulilor și principiilor de organizare. Domeniul militar a fost primul care și-a constituit o teorie a organizării. Aceasta i-a inspirat pe mulți dintre gînditorii care și-au propus să introducă raționalitatea în conducere. Unul dintre cei mai proeminenți precursori ai fondării științei conducerii, H. Fayol, a făcut repetate referiri la organizarea militară. Astăzi, termeni ca strategie, relații de stat major, cercetarea operațiilor ș.a. sînt adînc încetățeniți în știința conducerii.

Multă vreme conceptul de organizare a fost legat de acela de activitate militară. Militarul a fost considerat totdeauna un bun organizator. Această optică a fost și mai este încă justificată de faptul că militarul, indiferent de rangul său, este obligat să se ocupe de organizare în cea mai mare parte a activității sale. Această obliga-

ție rezultă din natura extrem de dinamică a majorității sistemelor cu caracter militar. Acțiunile de luptă, în special, se derulează într-un timp atât de scurt, încît structurile organizate își pierd repede valabilitatea, comandantii de rang mediu fiind obligați să opereze frecvent în plan organizatoric chiar de mai multe ori în cursul unei singure zile.

În prezent, pînă și problemele pe care trebuie să le rezolve organizarea în domeniul militar s-au multiplicat și s-au complicat. Compunerea forțelor armate s-a diversificat foarte mult. De la cele trei arme și cîteva specialități militare, existente la începutul acestui secol, s-a ajuns ca numărul armelor să depășească cifra zece, iar cel al specialiștilor să crească vertiginos. Unitățile, precum și cea mai mare parte din subunități nu mai sînt omogene; în compunerea lor au pătruns elemente din alte arme. Aproape că nu mai există subunități care să lupte fără întăriri. Lupta modernă este lupta armelor întrunite, ceea ce presupune, de la bun început, organizare.

Extinderea luptei în spațiu și comprimarea ei în timp reclamă o amplificare a organizării și efectuarea ei într-un timp mai scurt decît în trecut.

Din aceste considerente, o bună parte din actul de conducere al comandantului îl constituie problemele organizatorice. Într-o hotărîre care se ia pentru ducerea unei lupte, organizării îi sînt destinate 60—70% din ideile pe care le cuprinde și 50—60% din spațiul pe care se întinde redactarea acesteia (50—60 de rînduri dintr-o sută de rînduri formulate în scris). 80—90% din timpul afectat pregătirii unei lupte este consumat cu organizarea acesteia.

Un loc tot atât de important îl ocupă organizarea și în ceea ce privește activitățile militare care se desfășoară în timp de pace. Organizarea unei ședințe de instrucție sau a unei aplicații tactice consumă cel puțin tot atât timp cît și conceperea acestora.

Cu toată complexitatea pe care organizarea a căpătat-o în epoca noastră, comandantii și statele majore pot nu numai să rezolve cu succes problemele pe care aceasta

le ridică, ci și să optimizeze rezolvările ce li se cer prin folosirea cunoștințelor și tehnicilor de soluționare pe care știința conducerii le pune la dispoziție. O parte din acestea vor fi analizate în continuare.

Este însă necesar să se țină seama în permanență de sensul politic al diverselor activități ce urmează a fi organizate, parametru fără care s-ar cădea în tehnicizare, cu toate efectele negative care ar rezulta de aici.¹²

De asemenea, o organizare corespunzătoare presupune și o concepție și un stil de lucru adecvate, o perfecționare a întregii activități de conducere.¹³

Organizarea poate opera în două situații : fie să construiască un sistem nou, fie să optimizeze construcția sau funcționarea unui sistem existent.

Sistemele asupra cărora acționează organizarea sînt : fizice, intelectuale și acționale. Iată, în acest sens, citeva exemple de sisteme mai frecvent întîlnite în domeniul militar : sisteme fizice — unități, grupări de forțe și mijloace, lucrări genistice, construcții economice ; sisteme intelectuale — concepții și formule tactice, operative și strategice, de pregătire de luptă și politică, tehnică, informaționale, de conducere ; sisteme acționale — acțiuni de luptă, de pregătire de luptă și politică, de asigurare materială, de construcții tehnice etc.

În exercitarea funcției organizatorice a conducerii trupelor comandantii și statele majore pot fi chemați uneori să organizeze noi unități și subunități, un nou sistem de pregătire de luptă și politică sau de asigurare materială. Acest lucru se întîmplă însă mai rar. De cele mai multe ori, o astfel de problemă se ridică în cazul acțiunilor de luptă — reale sau simulate sub forma aplicațiilor tactice — cînd urmează a se constitui o grupare de forțe și mijloace inexistentă pînă în acel moment. O situație frecventă este aceea a întăririi unei subunități, unități sau mari unități de infanterie cu subunități din alte arme : tancuri, artilerie, geniu etc. Eșalonul superior calculează de ce întăriri are nevoie subunitatea sau unitatea respectivă pentru a-și îndeplini misiunea preconizată și, în funcție de posibilități, i le repartizează. Comandantul eşalonului care le primește asamblează astfel

toate subunitățile de care dispune acum în așa fel, încît noul ansamblu de forțe și mijloace — compus din elemente diverse — să se comporte ca un tot, ca și cînd ar fi acționat totdeauna împreună. Organizarea are la bază necesitatea realizării optime a parametrilor de eficiență stabiliți, în cazul de față, îndeplinirea în cele mai bune condiții a misiunii primite.

Activitățile de optimizare a funcționării unor sisteme existente sînt cele mai frecvente; în mod curent, ele sînt denumite reorganizări.

Un sistem — la fel ca și obiectele, fenomenele și procesele cu care operează organizarea în domeniul militar — este format din elemente și relații.

Elementele organizării militare pot fi diferite, în funcție de sistemul sau subsistemele la care se referă. Dacă este vorba de organizarea forțelor armate, acestea sînt : grupa, plutonul, compania, batalionul etc. În cazul luptei, dacă organizarea se referă la dispozitivul de luptă, avem : eșalonul întii, eșalonul doi (rezerva), grupările de artilerie, rezervele de arme, punctele de comandă, formațiunile de servicii ; dacă este vorba de organizarea luptei, avem : elaborarea hotărîrii și transmiterea ei, recunoașterile, cooperarea, realizarea dispozitivului de luptă etc. Cînd organizarea abordează aspecte ale pregătirii de luptă și politice, avem : ședințe de transmitere a cunoștințelor, ședințe de formare a deprinderilor, ședințe de verificare, exerciții tactice, aplicații tactice etc.

În continuare, ne vom opri mai mult la exemplul privind elementele sistemului organizatoric al unei unități : grupele, plutoanele, companiile, batalioanele.

Aceste elemente au o compunere determinată (număr de militari, armament, tehnică de luptă) care le conferă anumite însușiri, le determină forța, capacitatea de luptă, posibilitățile și sarcinile pe care le pot îndeplini în cadrul pregătirii de luptă și politice sau în alte împrejurări impuse de situație.

Manifestarea exterioară a însușirilor dă naștere unor *proprietăți*, iar sintetizarea acestora determină anumite *attribute* ale elementelor. Attributele caracterizează parametrii sistemului și fac posibilă evaluarea lor în cifre ¹⁴.

O grupă de infanterie are o anumită *compunere* : un număr determinat de oameni înzestrați cu un anumit armament. Această compunere îi conferă unele *însușiri* : grupa este o subunitate de infanterie înzestrată cu armament portativ, poate transporta o anumită cantitate de muniție. Manifestarea exterioară determină anumite *proprietăți ale grupei* : ea poate lupta cu inamicul în orice teren și pe orice vreme, poate duce un anumit timp lupta independent, împotriva unui inamic în compunerea căruia intră un număr determinat de militari, tancuri etc. *Atributele grupei* sintetizează cifric posibilitățile ei, rolul și misiunile pe care le poate primi : ea se poate apăra sau poate ataca pe un front de x metri, poate îndeplini misiunile y , este capabilă să joace rolul z , ceea ce caracterizează parametrii sistemului.

Operarea de modificări în compunere are repercusiuni asupra însușirilor, proprietăților și atributelor grupei luate în ansamblu, și invers, modificarea atributelor reclamă schimbări ale parametrilor sistemului, ducând în ultimă instanță la operare de modificări în compunerea grupei.

Acest raport dialectic între diferiți factori ai organizării unui sistem are urmări practice importante : corelația dintre misiune și forțele care urmează să o îndeplinească sau aceea dintre forțele existente și misiunea ce li se încredințează trebuie stabilită pe baza unor calcule minuțioase, urmînd filiera : compunere \rightarrow însușiri — proprietăți — atribute sau invers.

Ignorarea unuia sau altuia din acești factori poate duce la denaturarea realității și, prin urmare, la luarea unor hotărîri greșite.

Luarea în considerare doar a compunerii și a atributelor exprimă numai un raport de forțe formal-cantitativ ; un raport de forțe calitativ este rezultatul introducerii în calcul și a însușirilor și proprietăților elementelor unui sistem. O situație tactică creată numai pe baza compunerii și atributelor unei subunități este valabilă în toate cazurile, prezentînd pericolul să devină șablon. O situație tactică complexă poate fi creată mai ales prin introducerea în conținutul ei a însușirilor și proprietăților elementelor sistemelor puse în acțiune. O astfel de situație devine complexă prin caracterul ei concret-parti-

cular ; neputînd fi reprodusă cu exactitate în alte împrejurări, chiar foarte asemănătoare, o asemenea situație solicită gîndirea mult mai intens și contribuie deci la dezvoltarea gîndirii tactice în procesul desfășurării aplicațiilor și la îmbogățirea substanțială a experienței.

Exploatarea reală și oportună a însușirilor și proprietăților elementelor unui sistem poate răsturna raportul de forțe aparent, poate genera un raport de forțe real și crea condiții pentru înfrîngerea inamicului, chiar dacă nu se dispune de superioritate cantitativă de forțe.

Să explicăm acest lucru, apelînd la cîteva situații concrete.

Un pluton are o compunere relativ similară în toate cazurile, iar armamentul și tehnica cu care este înzestrat au aproximativ aceiași parametri în toate armatele. Cu toate acestea, un raport de forțe calculat exclusiv în funcție de numărul de plutoane corespunde numai în general, exprimă doar relativ situația concretă, iar uneori poate să se îndepărteze de realitate. Pentru a corespunde realității, raportul de forțe trebuie să includă totodată însușirile și proprietățile, de exemplu, cadența de tragere, bătaia, precizia, maneabilitatea etc. armamentului, precum și capacitatea personalului care îl deservește de a-i pune în valoare calitățile. Dacă un pluton va fi în măsură ca în aceeași unitate de timp să tragă de două ori mai multe lovituri decît plutonul cu care este angajat în luptă, iar precizia tragerilor proprii o va depăși de două ori pe cea a tragerilor executate de adversar, atunci raportul de forțe real între cele două plutoane nu va fi de unu la unu, ci de doi la unu, respectiv patru la unu.

Un raport de forțe formal-cantitativ exprimat prin

$$Rf = \frac{C + I}{N}$$

în care C reprezintă cantitatea de forțe și mijloace, I — însușirile, adică felul forțelor (subunități de infanterie, guri de foc de artilerie, număr de tancuri etc.), iar N — disponibilitățile corespunzătoare ale părții adverse nu reflectă totdeauna realitatea. Simpla afirmație că într-o anumită luptă se înfruntă două batalioane de infanterie

sau 10 guri de foc antitanc cu 20 de tancuri nu este edificatoare în ceea ce privește raportul de forțe real, neputându-se calcula științific rezultatul eventual al acestei lupte.

Pentru a fi complet, un raport de forțe trebuie exprimat astfel :

$$Rf = \frac{C + I + A + P}{N}$$

în care A reprezintă atributele, iar P — proprietățile elementelor care iau parte la luptă.

În acest caz, atributele exprimă calitativ-cifric posibilitățile, să zicem, ale batalionului de infanterie propriu în raport cu cele ale batalionului de infanterie al inamicului : cantitatea de foc pe care o poate folosi împotriva adversarului într-o unitate de timp, numărul de tancuri ce poate fi scos din luptă, forțele probabile care vor fi nimicite etc. ; toate acestea rezultă din caracteristicile calitativ-materiale ale celor două batalioane, fără a ține seama de valoarea lor particulară. Aceasta înseamnă că atributele se calculează pe baza parametrilor acceptați pentru asemenea subunități : fronturi de acțiune, calibre ale armamentului, distanțe și cadente de tragere, efectele teoretice ale tehnicii de luptă etc., făcându-se abstracție de valoarea particulară pe care o reprezintă batalioanele în momentul dat și care este influențată de calitatea personalului aflat la dispoziție, de pregătirea de luptă și politică, experiența de luptă, moral, capacitate organizatorică, grad de închezare etc.

Calculul proprietăților părților care se înfruntă în luptă își propune să depisteze valoarea lor concret-particulară, ce reprezintă ele exact atunci când se stabilește raportul de forțe. Stabilirea cât mai precisă a înșușirilor este condiționată de includerea forțelor spirituale. Pe această cale ele pătrund în raportul de forțe și-i conferă caracter real.

Se impune ca organizarea științifică a acțiunilor militare să optimizeze asamblarea tuturor factorilor care pot concura la obținerea succesului și să contribuie astfel la contracararea superiorității numeric-materiale a unui

eventual agresor care ar atenta la suveranitatea patriei noastre.

Prin specificul ei, organizarea trebuie să facă față oricărui caz concret-particular ce s-ar ivi în sfera sa de acțiune, pe toată durata în care ea este în vigoare. Pentru aceasta, în organizarea unui sistem se ține seama de așa-numitele situații tip. În consecință, compunerea, însușirile, proprietățile și atributele elementelor unui sistem se stabilesc astfel, încît să corespundă unei medii a cazurilor ce pot fi întîlnite în sectorul în care va acționa acest sistem, al cărei rezultat este situația-tip respectivă.

Formula organizării ar fi, prin urmare :

$$O = \frac{C + I + P + A}{T}$$

în care T reprezintă situația-tip căreia trebuie să-i corespundă.

Ca orice fenomen social, organizarea are un caracter istoric, fiind condiționată de conjunctura social-istorică ce i-a dat naștere. O anumită organizare nu poate fi imuabilă, stabilă o dată pentru totdeauna. Cum însă nu se recomandă ca organizarea să fie frecvent schimbată, întrucît orice modificare a unui sistem, înainte de a duce la îmbunătățirea funcționării lui, îi provoacă anumite perturbații, una din condițiile unei bune organizări constă în durata valabilității ei. Dacă totuși este necesară schimbarea organizării, ea va fi efectuată pe etape, mai înainte ca vechea organizare să devină ineficientă și fără a perturba esențial funcționarea sistemului.

Elementele unui sistem organizatoric formează partea sa cea mai stabilă. Modificarea lor cere timp mai îndelungat. Așa se întîmplă, de exemplu, în cazul reorganizării unor subunități sau a unui dispozitiv de luptă.

Analiza stabilității elementelor diferitelor categorii de sisteme profilează căile îmbunătățirii lor.

Cel mai puțin stabile sînt elementele sistemelor acționale. Ele au aceeași durată ca și cea a acțiunii respective, iar uneori se schimbă chiar pe parcursul acesteia, în cazul apariției unei noi situații, căreia trebuie să i se facă față. Un dispozitiv de luptă durează, de regulă, tot

atît timp cît durează și lupta pentru care a fost constituit ; în schimb, un plan de foc poate fi modificat imediat ce apare o nouă situație de care nu s-a ținut seama și căreia trebuie să i se facă acum față.

Dinamica elementelor sistemelor acționale este determinată de instrucție și educație. Iată de ce acestora trebuie să li se acorde atenția cuvenită ; în cele mai multe cazuri, ele pot suplini insuficiența organizatorică a unor sisteme. Este cel puțin surprinzător că adeseori la analiza unei situații tactice nu se ține seama de instrucția și educația trupelor aflate în luptă, deși toată lumea este de acord cu importanța lor, cu rolul pe care îl pot juca.

Este de dorit ca elementele sistemelor intelectuale să fie cît mai puțin stabile, să se acumuleze în permanență noi cunoștințe, să se ajungă cît mai frecvent la folosirea unor procedee noi, al căror rol determinant în sporirea eficienței este evident. Un asemenea deziderat este însă condiționat de creșterea bruscă a nivelului cunoștințelor și de dezvoltarea creativității, ceea ce necesită un timp îndelungat.

Stabilitatea cea mai mare o au elementele sistemelor fizice. Construirea lor necesită resurse materiale și umane ; în domeniul militar aceste resurse sînt reprezentate de efective și armament, de tehnica de luptă și aparatura tehnică. Or, după cum se știe, resursele sînt limitate, procurarea lor presupunînd disponibilități, eforturi și vreme îndelungată.

Organizarea unor noi subunități sau îmbunătățirea cantitativă și calitativă a compunerii celor existente este condiționată de resurse. De aceea libertatea de manevră a comandanților în această direcție este cu atît mai restrînsă cu cît înaintăm pe scară ierarhică, pentru a dispărea aproape complet la anumite nivele.

Cu toate aceste limite, elementele sistemelor fizice pot fi, de asemenea, influențate cantitativ și calitativ de comandanții eșaloanelor mai mici.

O primă influență constă în creșterea cantitativă a elementelor unui sistem (pluton, companie, batalion) prin repartizarea de întăriri.

O a doua influență constă în sporirea numărului elementelor componente ale unor grupări de forțe, fie chiar

de la început, prin aplicarea principiului economiei forțelor (constituirea de grupări mai mari pe direcțiile principale și mai mici pe cele secundare), fie ulterior, pe timpul ducerii luptei, prin executarea manevrei de forțe și mijloace.

În sfârșit, influența mai poate fi exercitată și prin amplificarea potențialului unui anumit element, pînă la limita sa maximă, printr-o perfectă pregătire a personalului, prin ridicarea moralului, printr-o organizare perfectă a acțiunii etc. Astfel, o companie al cărei personal este bine pregătit, are un moral ridicat și a realizat o organizare optimă a acțiunii dă un randament sporit în comparație cu o altă companie în care acești factori se prezintă la nivel mediu.

Cea de-a doua parte constitutivă a unui sistem o formează relațiile.

Relațiile sînt legăturile care se stabilesc între elementele unui sistem, între subsistemele sale, între subsisteme și sistem și între sistemul dat și alte sisteme.

Într-un sistem de tipul pluton există relații între grupele sale și între acestea și pluton. La rîndul său, plutonul are relații cu alte sisteme (cu alte plutoane, cu compania, iar dacă este independent, cu batalionul, cu regimentul, cu unele servicii etc.).

Relațiile pot fi necesare, incidentale sau inutile. În unele lucrări de specialitate ele mai poartă denumirea de relații de gradul unu, doi și trei.

Relațiile necesare sînt acelea care iau naștere din necesitatea sistemului de a ființa. Ele au caracter organic. Astfel, într-o unitate există elemente luptătoare, de asigurare și de conducere, între acestea stabilindu-se relații necesare, fără care unitatea nu ar putea forma un organism. În cazul dispariției relațiilor dintre elementele luptătoare și cele de asigurare, primele nu mai pot funcționa, iar ultimele își pierd rațiunea de a mai exista; unitatea dispare ca sistem și implicit ca forță. Același lucru se petrece și cu relațiile dintre conducere și celelalte elemente. Fără conducere, restul elementelor sistemului ar funcționa anarhic, întregul sistem s-ar dezagrega treptat, în timp ce o conducere lipsită de elemente

luptătoare și de asigurare s-ar transforma într-o ficțiune.

Relațiile incidentale nu apar o dată cu sistemul, nu sînt permanente, ci au caracter întîmplător, depind de situația concretă și durează tot atît timp cît durează și situația care le-a generat. Tipul clasic al unor asemenea relații în domeniul militar îl constituie relațiile de cooperare. Astfel, două unități aparținînd unor mari unități diferite, deci unor sisteme diferite, sînt chemate să coopereze în anumite situații ; ele nu fac parte din aceeași grupare de forțe, nu se subordonează nemijlocit aceluiași comandant, nu aparțin aceluiași sistem sau subsistem.

Relațiile inutile nu iau naștere dintr-o necesitate a sistemului ; ele sînt fie dăunătoare, fie împovărătoare pentru funcționarea acestuia. Este vorba aici de acordarea unui ajutor neprincipial, de îndeplinirea unor sarcini care constituie obligația altor sectoare, de abuzul de control și îndrumare prin care este împovărată activitatea sistemelor care le execută și stîngenită activitatea aceluia asupra cărora sînt exercitate etc.

Stabilirea relațiilor formează o parte esențială a construcției unui sistem, deoarece ele contribuie în mod substanțial la funcționalitatea lui.

Construirea relațiilor este o operație dificilă și delicată, mai ales cînd este vorba de relațiile umane. Eroile care au loc în constituirea sistemelor intervin de cele mai multe ori în alcătuirea relațiilor.

În prezent există suficiente cunoștințe cu privire la diferitele elemente care pot intra în compunerea sistemelor, iar legile care le guvernează sînt, în cea mai mare parte, cunoscute. Dispunem de numeroase reguli, norme și tehnici pentru construirea acestora, stabilite fie pe baza științei, fie cu ajutorul experienței. Au fost, de asemenea, efectuate măsurători ale posibilităților de solicitare a ființei umane. Nimeni nu va pretinde unui tanc să se deplaseze cu o viteză mai mare decît cea înscrisă în fișa sa tehnică, unui avion să depășească raza sa de acțiune, unui om obișnuit să parcurgă pe jos într-o oră o distanță mai mare de 4—6 km sau să execute anumite lucrări peste norma maximă admisă, nimeni nu va introduce în compunerea unei companii de infanterie aviație de

bombardament sau în cea a unei escadrile de aviație, artilerie antitanc.

Nu tot astfel se prezintă lucrurile în ceea ce privește relațiile. Dar și în acest domeniu au fost realizate progrese importante în ultima vreme. Au fost acumulate cunoștințe valoroase în domeniul comportamentului uman, au fost stabilite formule matematice pentru organizarea unor serii de relații, s-au constituit psihologia și sociologia organizării. Acestea permit, în majoritatea cazurilor, o organizare științifică a relațiilor. Sarcina principală constă în studierea, aplicarea creatoare și dezvoltarea lor.

Relațiile asigură legăturile dintre elementele sistemului și, prin aceasta, coeziunea lui. Organizarea își propune să stabilească o schemă, un plan al relațiilor unui sistem care să garanteze funcționalitatea lui, îndeplinirea scopului pentru care a fost creat. Acest plan intern, schema relațiilor, constituie *structura sistemului*. „Orice sistem are o coeziune care îl ține laolaltă, o schemă sau o structură, are un plan intern. Schema este bună când este funcțională, adică este făcută pentru funcțiunea și mecanismul cu care lucrează structura”.¹⁵

Structura unei unități va fi deci schema relațiilor, planul intern al relațiilor dintre subunitățile, serviciile și celelalte organe ale sale, dintre responsabilitățile acestora.

Deoarece funcțiunile, finalitățile, responsabilitățile îmbracă forme variate, în cadrul unității vom întâlni și structuri diferite : structura de luptă a unității, structura pregătirii de luptă și politice, structura asigurării materiale, structura muncii politice, structura cercetării științifice, structura activității culturale și sportive de masă.

Privite astfel, relațiile care se stabilesc în cadrul unui sistem de tipul unei unități militare pot fi : ierarhice, funcționale, de stat major, de cooperare, informaționale, psihosociologice.¹⁶

Analiza caracterului și conținutului diferitelor tipuri de relații contribuie la înțelegerea mai exactă a situațiilor, favorizează rezolvările și acțiunea, permite o justă înțelegere a disciplinei și inițiativei etc.

Deoarece relațiile sînt acelea care dau coeziunea sistemului, deteriorarea lor generează lipsa de stabilitate a funcționării acestuia și duce, treptat sau brusc, la degradarea lui. Dispariția relațiilor determină dezintegrarea sistemului, autodistrugerea sa, chiar dacă elementele componente continuă să existe. Astfel, dacă pe timpul luptei relațiile dintre grupele unui pluton dispar, iar acestea acționează independent, fără nici o legătură între ele, plutonul nu mai există de fapt ca subunitate, chiar dacă grupele sale și-au păstrat capacitatea de luptă.

Scopul urmărit în cursul conflictelor armate constă în distrugerea sistemului militar al adversarului, ceea ce se realizează prin distrugerea unei părți a elementelor sale și îndeosebi prin distrugerea relațiilor dintre acestea. Dispariția fizică a sistemului prin distrugerea integrală a elementelor sale componente nu poate fi realizată sub nici o formă, aceasta fiind imposibilă chiar în condițiile întrebuintării armelor de nimicire în masă. De aceea prin nimicirea inamicului nu trebuie să înțelegem exterminarea lui fizică, ci dezorganizarea unităților sale, făcîndu-le inapte pentru luptă. Evident, producerea de pierderi părții adverse slăbește capacitatea acesteia de a reacționa, dar scoaterea ei din luptă se va datora — în cazul în care nu a fost capturată — distrugerii relațiilor sistemului, stării de dezorganizare în care a intrat. Aceasta explică atît apariția cît și dezvoltarea în epoca contemporană a activităților cunoscute sub denumirea de război psihologic, care își propun să submineze funcționarea sistemelor adversarului, acționînd cu precădere asupra relațiilor acestora.

Pentru a corespunde pe deplin scopului propus, organizarea trebuie să respecte o serie de condiții, să se supună unor norme, să aibă la bază anumiți parametri, să se ghideze după principii proprii. În cele ce urmează, vom încerca să surprindem aceste principii și unele reguli.

Pentru a putea funcționa și a se putea conduce, un sistem se diversifică. Cu cît condițiile care i-au dat naștere și cele în care este chemat să funcționeze sînt mai complexe, cu atît diversificarea este mai mare. Pentru a face față multitudinii sarcinilor, scopului, se creează tot

mai multe funcțiuni, sînt necesare tot mai multe diversificări.

Creșterea complexității muncii sociale a impus diviziunea ei, diversificarea colectivului uman care o prestează, pînă la formele pe care le cunoaștem astăzi. În domeniul militar, apariția diverselor mijloace de luptă a determinat creșterea complexității luptei pînă la amploarea pe care a luat-o în epoca contemporană. Apariția armelor de foc a făcut să dispară vechile legiuni și cohorte, apariția armelor automate a înlocuit ordinea strînsă cu cea rărită, iar în condițiile întrebuintării armelor de nimicire în masă se acordă atenție deosebită dispersării forțelor și mijloacelor. Creșterea numărului și diversității categoriilor de armament și tehnică de luptă a determinat constituirea unor noi arme și specialități militare.

Diversificarea are loc însă nu numai pe plan funcțional, ci și în cel al conducerii și în cel informațional, ceea ce este cît se poate de firesc, dacă ținem seama că apariția unor noi elemente materiale determină apariția unor noi funcțiuni, noi organe, noi structuri. Odată cu trecerea timpului, o armată aflată în luptă nu a mai putut fi condusă de un singur om și dintr-un singur punct, fiind necesară diversificarea sa în mari unități, unități și subunități. Nevoile informaționale au impus, de asemenea, crearea unor elemente care să le deservească.

Prin urmare, unul din principiile importante de care trebuie să țină seama organizarea este acela al diversificării.

Principiul diversificării presupune necesitatea diversificării sistemului organizatoric care se constituie pentru ca acesta să corespundă scopului în care a fost creat și să poată ființa, să poată fi depistate funcțiunile necesare, iar pentru fiecare din ele să poată fi stabilite elementele, organele și structurile corespunzătoare.

Întrucît în condițiile actuale diversificarea contribuie și la o specializare a unor elemente în raport cu altele, principiul diversificării ar mai putea fi denumit și principiu al specializării. Astfel, prin înzestrarea plutonului de infanterie cu alte categorii de armament și tehnică de luptă decît cele clasice, a crescut nu numai gradul de

diversificare a acestuia, ci și nivelul de specializare a unor militari în raport cu ceilalți, care rămân infanteriști în sensul clasic al cuvîntului.

În aplicarea concretă a acestui principiu este necesară respectarea unor reguli, printre care se numără și următoarele :

Diversificarea trebuie să corespundă unei nevoi reale, iar orice necesitate să aibă un corespondent organizatoric care să o satisfacă.

Astfel, întrucît în prezent există posibilitatea executării unui atac cu tancuri pe întreaga întindere a frontului, este imperios necesar ca grupa de infanterie să dispună organic de mijloace antitanc. De asemenea, întinderea fronturilor îl poate împiedica pe comandantul de companie să observe nemijlocit lupta plutoanelor sale, iar ritmul luptei limitează eficiența legăturilor cu fir. Din această cauză plutoanele au nevoie de mijloace radio pentru a putea comunica cu compania.

Este de înțeles dorința comandantului unui eșalon mai mare de a cunoaște în orice moment situația subordonaților, dacă se poate, chiar în cele mai mici detalii. Dar aceasta nu reprezintă o necesitate obiectivă, ci una subiectivă, deoarece el nu este obligat să ia în orice moment o nouă hotărîre.

A organiza — fără o nevoie reală, obiectivă — sistemul informațional în așa fel încît subalternii să nu facă altceva decît să raporteze situația, înseamnă risipă de mijloace și energie umană și sustragerea acestora de la îndatoririle ce le revin.

Diversificarea trebuie să fie bine definită și exprimată clar. Nu rareori întîlnim situații în care multe atribuții și responsabilități nu sînt respectate. Evident, fiecare în parte trebuie să răspundă în fața șefului nemijlocit de îndeplinirea sarcinilor primite. Lipsa de claritate în stabilirea responsabilităților este dăunătoare, deoarece în acest caz fie că sarcinile primite nu vor fi îndeplinite de nimeni, fie că pentru îndeplinirea lor vor lucra în același timp mai multe compartimente, suprapus, ceea ce înseamnă lipsă de eficiență, irosirea timpului și a resurselor.

Diversificarea trebuie să fie echilibrată și echitabilă. Fără îndoială, majoritatea forțelor și mijloacelor trebuie folosite pe direcția principală, pentru îndeplinirea în condiții optime a sarcinii de bază. Nici celelalte compartimente nu trebuie însă neglijate, fiind necesar ca ele să dispună de forțele și mijloacele pe care le reclamă îndeplinirea sarcinilor. Eșecurile din sectoarele secundare, neglijate nejustificat, ar putea influența serios reușita ansamblului acțiunii. Punerea voită sau din lipsă de perspicacitate în situații nefavorabile a unor subalterni zdruncină încrederea în comandant și creează o stare de spirit neconvenabilă.

Organismele create prin diversificare trebuie să fie organizate astfel încât să poată trăi organic, independent. Neputînd fi conduse toate deodată, ele vor avea autonomia necesară pentru a se putea conduce singure.

Prin urmare, un alt principiu al organizării este *principiul autonomiei*. Tutelarea exagerată a subordonaților, abundența ordinelor, dispozițiilor și indicațiilor constituie o încălcare a principiului autonomiei, ceea ce duce la sufocarea activității acestora.

Iată cîteva din regulile principale de aplicare a acestui principiu :

Autonomia trebuie să fie reală, nu formală. Aceasta presupune ca fiecare sector să fie investit cu puterea de a lua decizii, fiind necesară respectarea integrală, în toate ocaziile, a acestui drept înscris în regulamente și instrucțiuni.

Subordonarea fiind unică, este necesar ca și dispozițiile care se dau unui organism să provină dintr-o singură sursă, iar în cazul în care acestea provin totuși din surse diferite se impune coordonarea lor în prealabil.

Scopul principal al asigurării autonomiei unui organism trebuie să-l constituie funcționarea lui în cît mai bune condiții, pentru a nu veni în contradicție cu responsabilitățile sale, pentru a nu duce la slăbirea acestuia.

În sfîrșit, un alt principiu al organizării este *principiul unității*.

Evident, procesul natural al diversificării și asigurarea autonomiei necesare organismelor pentru a funcționa optim nu trebuie să ducă la împietarea funcționării întregului sistem, la dereglarea lui artificială. Sarcina principală în această direcție revine organizării.

Ca funcție a conducerii, organizarea se manifestă pe diverse planuri.

Mai întâi, conducerea presupune două sisteme : unul care conduce și altul condus. Prin urmare, organizarea trebuie fie să construiască aceste sisteme, fie să asigure funcționarea lor optimă, în cazul în care ele au fost construite anterior.

În al doilea rând, în raport cu natura obiectelor cu care operează, organizarea poate fi exercitată asupra obiectelor materiale, activităților și muncii.

Pentru a ne forma o imagine clară să apelăm la câteva exemple. Să presupunem că trebuie să organizăm o luptă. În acest scop este necesară, în primul rând, organizarea obiectului material, adică a grupării de forțe și mijloace care va duce lupta. Apoi vom trece la organizarea activităților trupelor și ale statelor majore pentru pregătirea luptei, precum și a acțiunilor de luptă propriu-zise. În sfârșit, vom organiza munca întregului personal pentru a obține randament maxim în atingerea scopului propus.

În mod similar se va proceda și în cazul organizării activităților în timp de pace. Să presupunem că am primit sarcina de a organiza pregătirea de luptă și politică a unui contingent într-o unitate nou înființată.

Vom proceda mai întâi la organizarea acestei unități, iar în cazul unei unități înființate anterior vom aduce organizării corectivele necesare îndeplinirii optime a sarcinii primite, ținând seama și că organizarea de instrucție poate diferi de cea de luptă.

În continuare, întocmim programul pregătirii de luptă și politice, stabilim formele de organizare a instrucției și educației (ședințe, exerciții, aplicații, activități culturale și sportive, politice etc.), le eșalonăm în timp și le repartizăm pe subunități, luăm măsuri pentru asigurarea materială a procesului instructiv-educativ.

Trecem apoi la organizarea concretă a muncii, adică la crearea unor condiții optime pentru desfășurarea activităților, la stabilirea metodelor și procedeeleor adecvate care să asigure obținerea unui randament maxim, la stabilirea normelor de muncă.

Creșterea complexității compunerii forțelor armate reclamă în același timp organizarea științifică a muncii, fără de care nu ar putea fi atinse obiectivele propuse de conducere, chiar dacă organizarea unităților și a acțiunilor ar fi optimă.

În raportul prezentat la Conferința Națională a Partidului Comunist Român din decembrie 1967, tovarășul Nicolae Ceaușescu sublinia : „Pornind de la necesitățile dezvoltării economiei naționale, conducerea partidului și statului acordă o atenție deosebită perfecționării structurii organizatorice a aparatului de producție și circulație, adoptării unor măsuri care să permită o mai bună funcționare a acestuia în pas cu înzestrarea nouă a întreprinderilor, cu cerințele organizării științifice a producției și a muncii, cu știința conducerii producției”.¹⁷

Organizarea științifică a muncii înseamnă proiectarea unor sisteme de muncă, folosind datele puse la dispoziție de știință în scopul obținerii unei productivități maxime și al folosirii eficiente a resurselor umane și materiale.

Elementele principale care fac obiectul organizării științifice a muncii sînt *timpul și energia umană și materială*, iar instrumentele folosite, *studiul metodelor și măsurarea muncii*.

Productivitatea muncii reprezintă eficacitatea cu care este cheltuită o anumită cantitate de muncă în procesul de producție, pentru crearea unei anumite cantități de produse. Acestea pot fi bunuri materiale, lucrări de stat major, lucrări științifice etc.

În literatura burgheză privind studiul muncii, prin noțiunea de productivitate se înțelege „productivitatea mașinilor“, „productivitatea capitalului“ etc., căutîndu-se astfel să se ascundă că munca este unica sursă a valorii.

Productivitatea muncii se poate exprima prin cantitatea de produse obținute într-o unitate de timp sau prin consumul de muncă pe unitate de produs.

Aceasta înseamnă că pentru a obține o creștere a productivității muncii este necesar ca o cantitate egală de muncă să se concretizeze într-un număr sporit de produse de aceeași calitate sau cantitatea de muncă, încorporată într-un produs de o calitate dată, să fie micșorată. În această privință K. Marx scria : „Din punct de vedere social, productivitatea muncii crește și prin economisirea acesteia, care nu cuprinde numai mijloacele de producție, ci și evitarea oricărei munci inutile“. ¹⁸

Atît mărirea timpului de muncă pentru executarea unei lucrări care nu este gata la termenul stabilit sau pentru asigurarea calității ei (forma întâi, forma a doua, forma a treia etc.), cît și mărirea numărului de lucrări produse prin extinderea duratei de muncă reflectă o slabă productivitate a muncii. Consumul unei cantități de muncă mai mari decît este necesar pentru realizarea unei lucrări de calitate nu înseamnă hărnicie, ci productivitate scăzută.

Factorii care determină productivitatea muncii se împart în două mari categorii :

— *factorii generali*, care acționează în toate orînduirile sociale, cum ar fi : dezvoltarea și perfecționarea mijloacelor de producție, nivelul de pregătire și de experiență a forței de muncă, adîncirea diviziunii sociale a muncii, condițiile naturale ;

— *factorii specifici*, care acționează numai în condițiile anumitor relații de producție.

Ținînd seama de factorii care acționează în țara noastră în etapa actuală, căile de ridicare a productivității muncii ar putea fi definite astfel :

- a) ridicarea nivelului conștiinței socialiste ;
- b) organizarea științifică a conducerii și a muncii ;
- c) perfecționarea pregătirii de specialitate și a culturii generale a executanților ;
- d) introducerea progresului tehnic ;
- e) cointerесarea materială și morală în muncă ;
- f) spiritul de întrecere.

Organizării științifice a muncii îi revine un rol important în creșterea productivității, deoarece ea poate pune mai bine în valoare celelalte potențe.

Productivitatea muncii este strâns corelată cu **consumul de timp**. Timpul consumat pentru realizarea unui produs poartă denumirea de *consum total de timp*, care, la rîndul său, se împarte în *consumul total de timp de muncă productiv* și *consumul total de timp de muncă neproductiv*.

În consumul total de timp de muncă productiv distingem *consumul de timp de muncă fundamental* și *consumul de timp de muncă suplimentar*.

Consumul de timp de muncă fundamental reprezintă minimul optim și ireductibil al timpului de executare a unui produs în condițiile conceperii perfecte a acestuia, ale folosirii unor metode și procedee de lucru judicioase și ale unei stări organizatorice și tehnice perfecte. El este absolut necesar pentru executarea unei lucrări, reprezentînd „timp teoretic”, fără nici un fel de pierderi, timp ideal la care trebuie să se ajungă prin reducerea sau eliminarea celorlalte categorii ale consumului de timp.

Consumul de timp de muncă suplimentar se datorează fie greșelilor de concepție, fie folosirii unor metode și procedee de muncă necorespunzătoare.

Greșelile de concepție cele mai frecvent întîlnite în domeniul militar ar putea fi reduse la următoarele :

1. *Proiectarea necorespunzătoare, neeconomică sub aspectul muncii a unei anumite lucrări, disproporționată față de funcționalitatea ei*. Așa stau lucrurile cînd pentru o aplicație tactică se întocmesc documente care nu-și justifică necesitatea pentru instruirea participanților. Sînt cunoscute dosarele voluminoase din trecut cuprinzînd descrieri ale unor situații din ducerea luptei, parte din acestea fictive, cu hotărîri de control pe care executanții nu le luau, probabil, niciodată în realitate.

Desfășurarea unor aplicații și ședințe de instrucție la distanțe mari de cazarmă, de cele mai multe ori nejustificat, duce, de asemenea, la un consum inutil de timp.

Aceeași situație se creează și în cazul întocmirii unor dări de seamă, al căror conținut nu interesează în întregime eșalonul superior, al redactării unor lecții pe

care lectorii nu le folosesc pe timpul predării, al abuzului de corespondență, de planuri și rapoarte scrise etc.

Conducerea de partid și de stat a luat atitudine hotărâtă împotriva „producției de hîrtii“, care a fost, în consecință, în cea mai mare parte, lichidată.

2. *Organizarea nerațională sau incompletă a muncii* se manifestă de cele mai multe ori prin lipsa de asigurare a unor condiții adecvate pentru desfășurarea normală a activității sau prin investirea unor eforturi materiale, fizice și intelectuale disproporționat față de eficiența realizată.

3. *Lipsa de tipizare a anumitor lucrări*, în special a rapoartelor, dărilor de seamă și comunicărilor ce se întocmesc în activitatea curentă, de pace. Absența tipizării, care și-a dovedit dealtfel utilitatea în cazul documentelor de luptă, duce la un consum mare de timp pentru găsirea unei forme adecvate și pentru redactarea lor, iar uneori chiar la numeroase refaceri.

Metodele și procedeele de lucru greșite aparțin atît conducerii, cît și executantului și îmbracă o gamă foarte variată. Ele țin mai puțin de organizare, și mai mult de lipsa unei pregătiri adecvate și a unui stil de muncă corespunzător.

Consumul total de timp de muncă neproductiv se datorează atît conducerii, cît și executanților.

Timpul de muncă neproductiv din vina conducerii se poate datora unor cauze multiple, printre care enumerăm :

a) lipsa indicațiilor în momentul stabilirii unei sarcini ;

b) excesul de indicații care fie că îl obligă pe executant să consume timp îndelungat pentru selectarea lor, fie că îl derutează ;

c) modificarea indicațiilor sau chiar a concepției lucrării în procesul executării ei ;

d) întreruperea din lucru a executantului fără motiv bine întemeiat ;

e) lipsa asigurării materiale necesare întocmirii lucrării ;

f) existența unor condiții necorespunzătoare de lucru : spațiu insuficient, zgomot, lumină neadecvată etc.

Timpul de muncă neproductiv generat de executanți se poate datora întârzierilor, târăgănării, neglijenței etc.

Cercetarea științifică detaliată a procesului de desfășurare a activității umane în cadrul oricărui proces de producție, indiferent de natura obiectului muncii, permite stabilirea cu precizie a cauzelor consumului de timp de muncă neproductiv, a căror eliminare totală sau chiar parțială reprezintă, după cum s-a arătat, una din principalele căi ale creșterii productivității muncii. Totodată, în acest fel pot fi obținute datele necesare proiectării pe cale analitică a unor procese de muncă rațional organizate.

Metodele și tehnicile conducerii ca și cele ale efectuării științifice a cercetării pentru sporirea eficienței muncii, prin înlăturarea cauzelor care produc consumuri neraționale sau inutile de muncă, fac obiectul studiului muncii.

Studiul muncii reprezintă ansamblul activităților, metodelor, procedeele și tehnicilor de cercetare analitică, în mod sistematic și critic, pe baza științei, a proceselor de muncă, în scopul obținerii unei eficiențe sporite, fără sau cu un minim de investiții noi de energie fizică ori intelectuală și al stabilirii cantității de muncă necesară pentru efectuarea lucrărilor sau îndeplinirea sarcinilor. El își poate găsi aplicarea atât în proiectarea (conceperea) unor lucrări (sarcini) noi, cât și pentru corectarea (îmbunătățirea) celor aflate în curs de desfășurare.

Studiul muncii a căpătat amploare la începutul secolului XX. Promotorul său a fost W. F. Taylor, care a inițiat și dezvoltat *studiul timpilor* necesari și consumați în realitate de diferite operații ale muncii industriale. Cercetările sale au fost sintetizate în principii și reguli prin a căror aplicare se urmărea reducerea la maximum a timpului consumat și, implicit, creșterea productivității. Acceptată fără rezerve sau criticată cu înverșunare, concepția lui Taylor, cunoscută sub denumirea de *taylorism*, a pus bazele organizării științifice a muncii.

În prezent, datorită preocupărilor permanente pentru creșterea în ritm cât mai ridicat a productivității muncii în toate domeniile de activitate, studiul muncii a luat o dezvoltare considerabilă. Din uzine, el s-a extins în birouri, laboratoare, magazine etc.

Analiza, măsurarea și raționalizarea muncii au ca scop simplificarea ei, care este considerată ca o preocupare normală menită să ducă la ușurarea muncii omului. În orînduirea socialistă, dat fiind caracterul relațiilor de producție, simplificarea și ușurarea muncii, a tuturor activităților celor ce muncesc reprezintă totodată și o îndatorire morală a oricărei conduceri.

În atingerea scopurilor propuse, studiul muncii se conduce după următoarele principii :

1. În luarea oricărei decizii de organizare a muncii prioritară este cercetarea faptelor, a realității și nu a diferitelor păreri sau aprecieri subiective.

2. Totdeauna este necesară adoptarea unei atitudini interogative : „Dar dacă nu este așa ?” „Dar dacă lucrurile nu vor ieși astfel ?” etc.

3. Orice opinie, orice soluție trebuie verificată în practică.

4. Atît în analiza fenomenelor, cît și în acțiunea de remediere, de îmbunătățire trebuie să se opereze asupra cauzelor și nu asupra efectelor ; fără înlăturarea cauzei, efectul se va repeta.

5. Între soluția la care s-a ajuns și mijloacele pe care aplicarea ei le solicită trebuie să existe un anumit echilibru.

6. Eficiența constituie criteriul de bază al aprecierii oricărei îmbunătățiri aduse muncii.

Aplicarea acestor principii asigură studiului muncii un caracter obiectiv și permite organizarea științifică a activității. Este necesar ca ele să fie respectate în toate cazurile, dat fiind că orice îmbunătățire, fie și în sec-toare considerate minore, duce la economisirea muncii, ceea ce permite efectuarea altor lucrări, contribuie la creșterea productivității muncii.

Studiul muncii cuprinde două grupe principale de preocupări : studiul metodelor și măsurarea muncii.

Studiul metodelor reprezintă un ansamblu de activități intelectuale și practice menite să ducă la elaborarea unor noi metode de muncă sau la îmbunătățirea celor existente în scopul sporirii eficienței muncii. Acesta folosește cercetarea analitică — sistematică și critică —, experimentul și generalizarea rezultatelor obținute.

Studiul metodelor constituie un instrument indispensabil organizării științifice a muncii. El parcurge etapele raționamentului logic, specifice oricărei activități de cercetare științifică, aplicativă, presupunând, de asemenea, folosirea datelor științei contemporane, în special ale ciberneticii, teoriei informației, matematicilor și ergonomiei. Evident, pentru optimizarea unei metode este necesară, chiar înaintea stăpînirii tehnicilor moderne de soluționare, cunoașterea temeinică și aprofundată a sistemului cercetat, precum și o dezvoltată creativitate.

Etapale parcurse de studiul unei metode sînt următoarele :

1. *Alegerea obiectului de studiu.* În această etapă se definește obiectul de studiu, stabilindu-se cu precizie limitele sale, deoarece fiecare activitate, reprezentînd un proces dialectic, are numeroase ramificații care ar putea sustrage de la preocuparea de bază, făcînd studiul, în cele din urmă, inefficient. Analiza care va urma va fi, fără îndoială, multilaterală, dialectică, dar aria problemei care face obiectul studiului va fi delimitată exact.

O problemă tehnică prezintă numeroase implicații tehnico-organizatorice, sociale și economice, care condiționează atît punerea, cît și rezolvarea ei. A transfera însă această problemă spre rezolvare din sfera preocupărilor de natură tehnică în alte domenii înseamnă a îngreua sau chiar a rata soluționarea așteptată. Să presupunem că un comandament își propune să găsească o nouă metodă care să ducă la scurtarea timpului necesar pentru a da un ordin de luptă. În acest caz, pe comandant trebuie să-l preocupe exclusiv reducerea timpului necesar activității menționate, făcînd abstracție de implicațiile pe care economisirea de timp le-ar putea avea asupra organizării luptei, de rolul timpului în des-

fășurarea luptei moderne etc. Totodată vor fi analizate, evident, și condițiile tehnic-organizatorice și social-politice care favorizează rezolvarea, dar răspunsul problemei va fi căutat în contextul dat. Dacă se ajunge la concluzia că este necesar să se opereze modificări și în ansamblul tehnic-organizatoric existent, aceste preocupări vor forma obiectul altor studii.

2. *Culegerea datelor necesare studiului.* Înainte de efectuarea analizei în vederea proiectării soluției se culeg toate datele necesare, care, în cazul prezentat mai sus, s-ar putea referi la următoarele probleme :

a) cât durează darea ordinului de luptă în comandamentul respectiv ; datele vor fi culese prin măsurători efectuate pe mai multe eșantioane, cu caractere diferite : nivel de pregătire, emotivitate, context apropiat sau mai puțin apropiat de realitatea cîmpului de luptă etc. ;

b) cât durează darea ordinului de luptă în alte comandamente ;

c) ce procedee sînt folosite sau se preconizează a fi folosite în alte comandamente pentru scurtarea timpului etc.

În lipsa acestor date, analiza nu va putea fi obiectivă.

3. *Analiza situației existente și stabilirea căilor posibile de rezolvare.* Scopul analizei situației existente constă în determinarea stării exacte a organizării și funcționării sistemului cercetat, în stabilirea deficiențelor ce urmează a fi înlăturate și a cauzelor acestora, în precizarea punctelor de reper pentru elaborarea noii metode, în cazul în care se preconizează acest lucru, sau în relevarea deficiențelor metodei curente și în remedierea lor. De asemenea, analiza își propune să depisteze căile posibile de rezolvare.

Pentru efectuarea analizei se folosește *metoda interogativă*. Aceasta reprezintă un model logic, sistematic și organizat, a cărui eficiență a fost confirmată prin experiențe și care constă dintr-o serie de întrebări categorisite în *întrebări principale* și *întrebări derivate*.

Întrebările principale sînt, în ordine, următoarele : *Ce ? Unde ? Cînd ? Cine ? Cum ?*

Întrebările derivate nu sînt limitate ca număr, iar ordinea lor nu este riguroasă ca în cazul întrebărilor principale. Pentru fiecare din întrebările principale nu vor lipsi însă întrebările derivate : *Pentru ce ?* sau *De ce ?*

Ordinea utilizării întrebărilor principale și apelarea la întrebări derivate înlătură pericolul de a privi faptele izolat, de a omite realitatea interdependenței dintre acestea.

Metoda interogativă are meritul de a scoate în evidență că nimic nu este stabilit o dată pentru totdeauna și de a arăta netemeinicia unor prejudecăți în cazul în care ar exista.

4. *Proiectarea unei noi metode sau îmbunătățirea metodei existente.* În urma analizei efectuate pot rezulta una sau mai multe metode posibile de soluționare rațională. Dacă se ajunge la concluzia că starea organizatorică a unui sistem nu poate fi îmbunătățită în prezent, din lipsa resurselor, studiul este abandonat sau amînat pînă în momentul în care vor fi create condițiile necesare. În această situație, rezultatele studiului nu pot fi considerate negative, deoarece el clarifică totuși, într-un anumit sens, problema ridicată.

Dintre toate soluțiile posibile se alege soluția care corespunde în cel mai înalt grad criteriului de eficiență, iar pe baza ei se elaborează noua metodă. Pentru optimizarea acesteia, știința pune în prezent la dispoziție numeroase instrumente de lucru, printre care un loc important îl ocupă tehnicile elaborate de unele ramuri ale matematicilor moderne.

5. *Experimentarea noii metode.* Pentru a determina valoarea noii metode, ea este aplicată în practică, cu titlu de experiență.

6. *Studierea rezultatelor experimentului, definitivarea metodei, aplicarea și generalizarea ei.* Rezultatele obținute prin controlul sistematic efectuat în perioada de experimentare sînt analizate minuțios, fiind confrunțate cu rezultatele scontate. Pe baza acestei analize noua metodă este definitivată, aplicată în practică și generalizată.

Măsurarea și normarea muncii constau în înregistrarea și măsurarea timpului consumat pentru desfășurarea unei anumite activități, în condițiile metodei existente, și în stabilirea timpului necesar realizării aceleiași activități, în condițiile folosirii noii metode. Ele se află în interdependență și concură la elaborarea în final a unor norme de muncă fundamentate științific.

Măsurarea și normarea muncii constituie instrumente indispensabile ale organizării științifice a muncii.

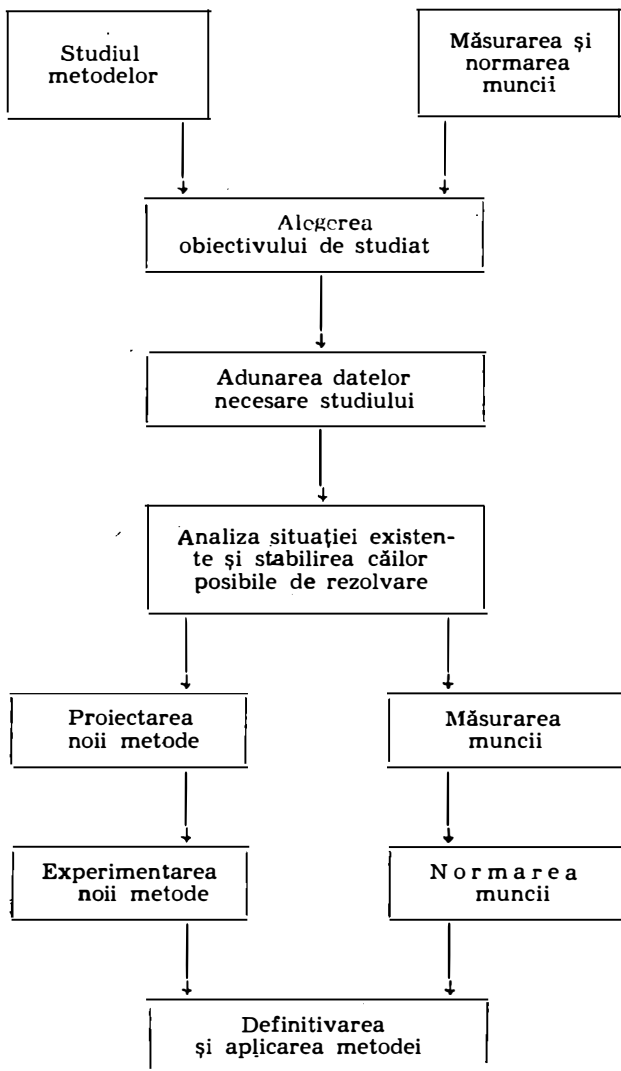
Etapale parcurse în desfășurarea acestor activități nu diferă de cele întâlnite în cazul studiului metodelor.

Prin măsurarea muncii se determină timpul consumat de diferite persoane care defășoară aceeași activitate în unități de muncă diferite. Aceste date sînt folosite la normarea muncii în scopul stabilirii timpului de muncă real necesar. Măsurarea muncii se poate efectua fie în raport cu întreaga activitate, fie în raport cu părțile ei componente.

Să presupunem, de exemplu, că dorim să măsurăm timpul consumat pentru elaborarea concepției unui exercițiu tactic. Această operație se poate efectua fie pentru întreaga durată a elaborării concepției, fie pentru diferitele ei părți componente : întocmirea cadrului tactic, elaborarea grafică a concepției, redactarea acestei concepții etc.

Cel de-al doilea procedeu prezintă avantajul unei măsurări precise, dar suma timpilor obținuți nu va fi totdeauna egală cu timpul consumat pentru desfășurarea întregii activități, deoarece pe parcurs pot surveni probleme pentru a căror rezolvare va fi necesar timp suplimentar.

În armată s-a procedat, încă de la primele începuturi ale existenței sale, la măsurarea timpului de desfășurare a diferitelor activități și la normarea muncii, folosindu-se, evident, mijloacele epocii respective. Astfel, a fost determinată încă de mult timp durata de executare a deplasărilor, de realizare a dispozitivelor de luptă, de elaborare a hotărîrilor, ordinelor de luptă etc. Și dacă nu au fost stabilite încă asemenea date pentru toate activitățile militare, aceasta s-a datorat atît faptului că știința nu a reușit să pună pînă de curînd la dispo-



Etapale studiului metodelor și ale măsurării și normării muncii

ziție mijloacele necesare, cît mai ales părerii eronate că o parte din activități, în special cele intelectuale, nu ar putea fi măsurate și normate. Din această cauză, multe din activitățile organizate în timp de pace nu se desfășoară încă pe baza unor norme științifice. Or, dacă s-a reușit să se măsoare cu precizie durata elaborării unei hotărîri pentru luptă, care presupune o deosebită creativitate, nu vedem nici un motiv pentru care nu s-ar putea determina timpul necesar, de exemplu, pentru întocmirea unei dări de seamă, unui bilanț, unei lecții, unui exercițiu tactic.

Alegerea subiecților a căror muncă va fi măsurată prezintă o importanță deosebită, deoarece o alegere făcută la întîmplare nu garantează succesul acțiunii, puțin duce chiar la rezultate eronate.

Măsurarea se poate efectua în masă sau selectiv.

Măsurarea în masă trebuie extinsă fie asupra tuturor celor care execută activitatea propusă spre măsurare, fie asupra majorității lor.

Măsurarea selectivă prezintă avantajul că afectează un număr restrîns de subiecți. Selecția trebuie însă făcută după criterii precise, deoarece, în caz contrar, rezultatele măsurătorii nu vor avea caracter obiectiv, chiar dacă vor fi folosite procedee științifice.

În primul rînd, cei a căror muncă va fi măsurată vor fi aleși din categorii distincte și bine precizate, adică : ofițeri cu randament mediocru, cu randament bun și cu randament foarte bun. Măsurarea în vederea normării muncii nu îi va include și pe cei cu randament de excepție.

În al doilea rînd, în numărul selectat vor intra cel puțin trei subiecți din fiecare categorie, cînd este vorba de ofițeri, și cel puțin o unitate din fiecare categorie, cînd este vorba de unități militare. Cînd normarea preconizată are caracter pur local și vizează un număr foarte restrîns de ofițeri sau de unități, numărul acestora poate fi limitat la doi.

Dacă ne propunem să extindem normarea la un număr mare de unități, vom măsura munca a cel puțin trei ofițeri buni, trei foarte buni și trei mediocri și în cel puțin o unitate considerată bună, alta foarte bună,

iar a treia mediocră. Dacă se urmărește normarea activității unui număr restrâns de ofițeri care desfășoară aceeași muncă într-un comandament sau a unei mari unități formate din trei unități, numărul ofițerilor și al unităților va putea fi redus la doi.

Pentru măsurarea muncii se recurge la cronometrare, observare, evaluare, filmare, înregistrarea pe bandă de magnetofon și la folosirea unei aparaturi specializate.

Cronometrarea își propune înregistrarea exclusivă a timpului de muncă ce se consumă pentru desfășurarea unei anumite activități, fără a ține seama de alți factori care intervin în procesul muncii. Ea poate fi continuă, selectivă și selectiv-grupată.

Cronometrarea continuă se execută pe toată durata unei lucrări, fără întrerupere, inclusiv în perioada în care executantul încetează lucrul din motive mai mult sau mai puțin întemeiate. Prin cronometrare continuă se înregistrează cu mare precizie durata muncii în ansamblu, dar nu se obțin suficiente date necesare pentru a analiza diferite deficiențe și cauzele creșterii duratei unei lucrări.

Cronometrarea selectivă își propune să stabilească durata anumitor părți ale muncii : timpul consumat pentru elaborarea unui cadru tactic și pentru materializarea lui pe hartă, timpul necesar pentru selectarea unei concepții etc. Cronometrarea selectivă joacă un rol deosebit în stabilirea consumului de timp de muncă fundamental.

Cronometrarea selectiv-grupată are ca obiect activitățile cu o durată foarte mică și care ar fi greu de măsurat izolat, dar, neluate în considerație, s-ar ajunge la denaturarea realității și, prin urmare, la stabilirea unor norme eronate. În procesul elaborării concepției unui exercițiu tactic, asemenea activități ar putea fi : linierea cadrului în care se înscriu datele rezultate din calculul raportului de forțe, înscrierea datelor necesare în acest cadru, redactarea titlului exercițiului, fixarea denumirilor unităților care iau parte la luptă etc.

Cronometrarea selectiv-grupată constă în gruparea activităților ce nu pot fi cronometrate deloc sau cu suficientă precizie și în măsurarea lor prin separarea de cele a căror cronometrare este posibilă.

Munca aceluia care întocmește un exercițiu tactic poate fi adeseori întreruptă de intervenții care nu au nici o legătură cu activitatea ce se desfășoară : solici-tări la telefon, chemări la șef pentru rezolvarea altor probleme, furnizarea de informații altor tovarăși de muncă la solicitarea acestora etc. Toate aceste întreru-peri, nesemnificative în aparență ca durată, adunate pe parcursul unei săptămîni de lucru, însumează totuși un timp care nu poate fi neglijat cînd măsurătoarea se face în vederea normării muncii. Însă în mod obișnuit aceste întreruperi sînt neglijate în calculul timpului necesar pentru efectuarea unei activități.

În normarea muncii ne interesează însă ce interven-ții neproductive au avut loc în munca executantului și timpul consumat de fiecare din acestea. Cînd cercetarea se efectuează într-o singură unitate, durata intervențiilor neproductive poate fi măsurată fără dificultăți cu a-jutorul mijloacelor obișnuite. Lucrurile se complică însă cînd cercetarea înglobează mai multe unități. În acest caz, în sprijinul ei intervine matematica, cu ajutorul căreia se poate stabili și durata activităților ce nu au putut fi cronometrate.

Să presupunem că este necesar să se stabilească du-rata unui număr de patru intervenții neproductive. Pen-tru calcularea duratei lor în ore, acestea sînt notate convențional cu a , b , c și d și grupate în patru grupe notate cu A , B , C și D :

$$A = a + b + c ;$$

$$B = b + c + d ;$$

$$C = c + d + a ;$$

$$D = d + a + b .$$

Adunînd aceste relații se determină suma duratelor celor patru intervenții :

$$a + b + c + d = \frac{A + B + C + D}{3}$$

Dacă se notează :

$$A + B + C + D = 0$$

durata fiecărei intervenții rezultă din relațiile :

$$a = \frac{0}{3} - B;$$

$$b = \frac{0}{3} - C;$$

$$c = \frac{0}{3} - D;$$

$$d = \frac{0}{3} - A.$$

Rezultatele obținute cu ajutorul relațiilor de mai sus sînt concludente numai dacă se respectă următoarele condiții :

$$3 A \rightarrow 0;$$

$$3 B \rightarrow 0;$$

$$3 C \rightarrow 0;$$

$$3 D \rightarrow 0.$$

Pentru ilustrare, să admitem că în urma efectuării cronometrării au rezultat următoarele date :

$$A = a + b + c = 3,4 \text{ ore}$$

$$B = b + c + d = 3,6 \text{ ore}$$

$$C = c + d + a = 3,9 \text{ ore}$$

$$D = d + a + b = 3,5 \text{ ore}$$

$$0 = A + B + C + D = 3,4 + 3,6 + 3,9 + 3,5 = 14,4 \text{ ore}$$

Prin urmare, durata fiecărei intervenții va fi :

$$a = \frac{14,4}{3} - 3,6 = 1,2 \text{ ore}$$

$$b = \frac{1,4}{3} - 3,9 = 0,9 \text{ ore}$$

$$c = \frac{14,4}{3} - 3,5 = 1,3 \text{ ore}$$

$$d = \frac{14,4}{3} - 3,4 = 1,4 \text{ ore.}$$

Rezultatele obținute sînt concludente, deoarece :

$$3 A = 3 \times 3,4 = 10,2 \rightarrow 14,4;$$

$$3 B = 3 \times 3,6 = 10,8 \rightarrow 14,4;$$

$$3 C = 3 \times 3,9 = 11,7 \rightarrow 14,4;$$

$$3 D = 3 \times 3,5 = 10,5 \rightarrow 14,4.$$

Procedeele de cronometrare selectiv-grupată sînt deosebit de utile în cazul rezolvării unor situații de o mare complexitate.

Iată un exemplu. Un batalion de infanterie urmează să atace în munți. Durata deplasării subunităților sale către limita dinainte a apărării inamicului prezintă variabile multiple datorită faptului că acestea pornesc de pe forme de teren diferite, au de străbătut distanțe diferite, se deplasează în terenuri neuniform accidentate. Mișcarea nu poate fi coordonată din vedere, deoarece terenul este acoperit și accidentat, iar intervalul dintre unele subunități este mare. Cercetarea nu a putut măsura timpul necesar ajungerii pe limita dinainte a apărării inamicului decît pentru unele subunități. Pentru celelalte nu se poate calcula, prin procedeele tradiționale, durata de deplasare, urmînd să se facă o simplă apreciere subiectivă.

Studiind însă macheta terenului și folosind relațiile matematice de mai sus se poate calcula cu exactitate relativă și timpul necesar deplasării acestor subunități.

Procedeul poate fi aplicat și în cazul organizării deplasării tancurilor pe timpul nopții sau în alte condiții de vizibilitate redusă, cînd legătura între subunitățile de tancuri sau chiar între tancuri este îngreuiată, precum și în alte cazuri similare.

Observarea reprezintă altă metodă de măsurare a timpului de muncă. Prin observare nu se urmărește în-

registrarea exactă a timpului consumat pentru executarea unei activități, ci determinarea ritmului de lucru și a cauzelor care generează întreruperi și încetineală în muncă.

Observarea poate fi continuă sau instantanee, individuală sau colectivă, planificată sau întâmplătoare.

Pentru a mări eficacitatea măsurării muncii sau pentru a reduce durata efectuării acesteia, observarea poate fi combinată cu cronometrarea.

De asemenea, în unele cazuri, observării îi poate lua locul autoobservarea, executantul urmărind fie din ordin, fie din proprie inițiativă modul de desfășurare a propriei sale activități.

Pentru ca observarea să fie eficientă, ea trebuie să fie executată în momente bine alese, pentru ca rezultatele să fie concludente ; să fie repetată, deoarece o singură observare nu este, de cele mai multe ori, edificatoare ; să fie făcută cu obiectivitate, fără a se porni de la ideea că trebuie demonstrat ceva.

Evaluarea constă în aprecierea timpului de desfășurare a unei activități, fără ca acesta să fi fost măsurat în mod organizat. Ea are la bază observările neorganizate efectuate în decursul timpului, experiența de muncă personală și măsurătorile executate în alte părți.

Organizarea muncii exclusiv pe baza evaluării nu poate avea caracter științific. Dar prin folosirea acestui procedeu pot fi determinate, printre altele, cauzele care dau naștere unei situații și depistate căile de înlăturare a acestor cauze.

Filmarea și înregistrarea pe bandă magnetică permite fixarea activității cercetate, măsurarea ei exactă și o analiză temeinică și repetată. Dacă măsurarea se execută în mai multe unități, prin aplicarea acestei metode se realizează și o economie de personal, în special din rândurile ofițerilor cu înaltă calificare, întrucât nu mai sînt obligați să se deplaseze în număr mare pentru efectuarea de cronometrări și observări.

Măsurarea muncii cu aparatură specializată, cum ar fi de pildă oscilograful, nu poate fi realizată decît într-un număr limitat de sectoare ale domeniului militar

și nu diferă decît prea puțin de cazurile similare din viața civilă.

Normarea muncii înseamnă stabilirea și reglementarea timpului necesar desfășurării unei anumite activități. Ea se adresează atît executanților, cît și comandanților (șefilor), fie în calitatea lor de organizatori ai muncii, fie în aceea de executanți nemijlociți ai unor activități sau lucrări.

Timpul stabilit și reglementat pentru executarea unei activități în condiții determinate și la parametri de calitate fixați cu rigurozitate reprezintă *norma de muncă*. Ea poate viza efectuarea unei lucrări (activități) în condițiile de timp, conjunctură și calitate stabilite și reglementate sau executarea unui anumit număr de activități (lucrări) într-o unitate de timp : o zi, o lună, un an, un ciclu de instrucție.

Pentru stabilirea normei de muncă se ține seama de rezultatele măsurării muncii și de timpul de muncă aflat la dispoziția executantului (individ sau colectiv).

Evident, punctul de plecare îl constituie un anumit nivel de calitate prestabilit, iar norma de muncă este supusă unor intervenții legate de conjunctura materializată prin condiții generale și specifice, de care ne vom ocupa mai jos.

Timpul de muncă aflat la dispoziția executantului nu este consumat uniform în ceea ce privește rezultatele pozitive, concrete. În ansamblu, acesta se împarte în *timp productiv și timp neproductiv*.

Timpul productiv cuprinde, la rîndul său, timpul de pregătire și încheiere, timpul operativ și timpul de deservire a locului de muncă.

Pentru evitarea confuziei între denumirea de timp operativ, ca element component al timpului productiv, și cea folosită în domeniul militar, primul va purta denumirea de *timp esențial*.

Timpul de pregătire și încheiere precede sau succede obligatoriu o anumită activitate. De exemplu, timpul necesar pregătirii tehnicii în vederea executării unei aplicații tactice sau cel afectat pentru curățirea tehnicii și a armamentului după terminarea aplicației intră

în durata acesteia. Deplasarea din cazarmă la cîmp și înapoierea în cazarmă fac, de asemenea, parte din timpul afectat ședințelor de pregătire în teren.

În munca de stat major, acest timp poate fi exclus din calculul normelor, în afară de cazul în care primirea și predarea documentelor necesare pentru lucru nu reclamă timp mai îndelungat. El va fi luat în considerare, de exemplu, dacă primirea și predarea hărților necesare sînt asigurate de ofițeri care participă nemijlocit la activitatea planificată.

Timpul operativ (esențial) se împarte în timp de bază și timp ajutător.

Timpul de bază reprezintă timpul consumat în exclusivitate pentru executarea unei anumite activități, pentru întocmirea unei lucrări care face obiectul normării. Astfel, în cazul unui exercițiu tactic pe hartă timpul de bază va fi consumat pentru elaborarea și redactarea acestuia.

Timpul ajutător se consumă în folosul direct al activității (lucrării) planificate, fără a fi însă obligatoriu în toate situațiile. Aici intră, de exemplu, timpul necesar documentării înainte de începerea activității propriu-zise sau în cursul desfășurării ei. Ofițerii bine pregătiți care nu au nevoie de o documentare amplă vor îndeplini și depăși, prin urmare, mai repede norma decît cei al căror nivel de pregătire este mai scăzut. Dar deoarece chiar și cei mai bine pregătiți au nevoie adeseori de documentare, în norma care se elaborează va fi inclus și timpul ajutător rezultat din măsurători.

Timpul de deservire a locului de muncă se împarte în timp de deservire tehnică și timp de deservire organizatorică.

Timpul de deservire tehnică reprezintă timpul pe care un executant îl consumă pentru activități indispensabile lucrării normate și care poate influența sau nu calitatea acesteia. De aceea nu este obligatoriu ca deservirea tehnică să fie făcută de cel care execută activitatea (lucrarea). În exemplul prezentat mai sus asemenea activități ar fi lipirea hărților, aducerea materialului documentar, procurarea materialelor de scris etc., iar în

alte situații, întreținerea tehnicii, aducerea și aranjarea mobilierului, asigurarea cu hrană etc.

Reducerea timpului de deservire tehnică contribuie la perfecționarea normei de muncă. Această operație se poate realiza prin folosirea unui personal cu nivel de calificare mai scăzut sau prin mecanizarea și automatizarea lucrărilor de deservire. În felul acesta se realizează o mare economie de muncă calificată. Dacă un ofițer din statul major, un cercetător, un comandant (șef) vor consuma cât mai puțin timp pentru desfășurarea unor activități care necesită o calificare inferioară celei pe care ei o au, va spori în acest caz timpul esențial (operativ). Dacă un ofițer din statul major nu va fi pus în situația să-și lipească singur hărțile, să linezeze tabele, să scrie în tuș o hartă etc., el va întocmi exercițiul tactic într-un timp mai scurt, va executa mai multe asemenea lucrări într-o unitate de timp sau își va perfecționa pregătirea, ceea ce duce, în ultimă instanță, la economisirea timpului esențial.

Armata are în această privință suficientă experiență concretizată în structuri organizatorice împrumutate apoi și altor domenii.

Un aport deosebit în perfecționarea, uneori radicală, a normelor prin reducerea timpului de deservire tehnică îl poate avea organizarea, atât în cadrul structurilor existente, cât și în noile structuri proiectate.

Punctul de pornire în proiectarea noilor structuri trebuie să-l constituie stadiul actual al dezvoltării societății, al științei și tehnicii. Convorbirile telefonice și radiofonice, codificările și decodificările, consemnarea în scris a ordinelor și dispozițiilor etc., pentru efectuarea cărora ofițerii din statele majore consumau și mai consumă încă timp prețios, în cursul unei singure zile, pot fi astăzi mecanizate sau automatizate în întregime. Industria noastră în plină dezvoltare este capabilă să pună la dispoziție aparatura necesară.

O asemenea rezolvare a problemei prezintă, într-un anumit sens, și o serie de avantaje economice substanțiale. Iată un exemplu. Să presupunem că la cinci ofițeri cu calificare superioară este prevăzut un cadru cu

pregătire medie, că munca lui economisește 20% din timpul productiv al acestora și că diferența de salarizare între cele două categorii este de 12,50 lei pe oră. Economia bănească rezultată dintr-o asemenea organizare ar fi de 37 500 lei anual :

$$2 \text{ ore zilnic} \times 300 \text{ zile într-un an} \times 12,50 \text{ lei ora} \times \\ \times 5 \text{ ofițeri} = 37\,500 \text{ lei.}$$

Dacă de la acest cadru restrîns organizarea ar fi extinsă la scară națională (de exemplu, la economia țării), suma s-ar ridica la zeci de milioane.

Și acum, un alt exemplu. Într-o instituție de învățămînt superior la fiecare doi profesori funcționa cîte un secretar. Profesorii nu își mai definitivau lecțiile după procedeul obișnuit. După ce le elaborau mintal, ei le expuneau, iar secretarul le înregistra fie în scris, fie pe bandă magnetică, redactîndu-le ulterior cu ajutorul profesorului. Textul lecțiilor era apoi multiplicat și difuzat cursanților.

Aplicarea acestui procedeu a făcut posibilă mărirea normei didactice cu 500%, ceea ce a dus pe lîngă economie bănească, la economie de cadre superioare, care au putut fi întrebuințate în alte institute sau la conducerea unor sectoare de activitate. Totodată, calitatea procesului de instruire a crescut sensibil.

Iată cîteva direcții în care organizarea științifică poate interveni cu rezultate spectaculoase.

Timpul de deservire organizatorică este consumat în special de comandanți și de șefii de secții, servicii și sectoare pentru organizarea muncii subalternilor, din care cauză norma acestora va fi mai mică decît a celorlalți ofițeri.

Timpul neproductiv se împarte în *timp de întreruperi reglementate*, *timp de întreruperi nereglementate* și *timp de muncă neproductivă*.

Prin *întreruperi reglementate* se înțeleg pauzele instituționalizate și cele condiționate de organizarea muncii sau de tehnologia muncii. Acestea ar putea fi : așteptarea hotărîrii comandantului, a unui raport al eșaloanelor subordonate, a rezultatelor cercetării etc. Astfel, în cazul întocmirii unui exercițiu tactic, activitatea

nu poate continua decît după ce comandantul (şeful) aprobă cadrul general, hotărîrea părţilor etc.

De cele mai multe ori, întreruperile condiţionate de organizarea şi tehnologia muncii apar pe timpul desfăşurării unei activităţi în colectiv, cînd un executant trebuie să aştepte rezultatul muncii altui executant.

Intreruperile nereglementate pot fi independente de executant şi dependente de executant.

Cazurile de întreruperi pot fi numeroase şi variate, mergînd de la întreruperea lucrului din ordin pînă la ducerea de discuţii inutile.

Timpul de muncă neproductivă este timpul în cursul căruia se efectuează o muncă ce nu este necesară desfăşurării normale a activităţii considerate. Şi în această situaţie cauzele pot fi multiple; unul din cazurile cele mai frecvente este acela al refacerii repetate a unei lucrări care nu îndeplineşte condiţiile de calitate cerute.

Analiza procesului de desfăşurare a muncii de executare a unei activităţi (elaborarea unei lucrări) şi măsurarea ei va arăta dacă o parte din munca neproductivă va intra ori nu în normă şi cît anume.

Stabilirea normei pentru o lucrare (activitate) se realizează prin însumarea duratei măsurate a tuturor timpilor de muncă care vor intra în calcul.

Cînd norma se stabileşte prin evaluări se ia ca etalon 75% din randamentul obţinut de ofiţerii fruntaşi în muncă. Norma astfel rezultată este accesibilă majorităţii ofiţerilor.

Stabilirea normei pentru o durată de timp (zilnică, lunară, anuală) rezultă din împărţirea timpului de muncă afectat la timpul necesar executării anumitor lucrări (activităţi). Cîtul reprezintă numărul de activităţi (lucrări) care trebuie realizat într-o zi, o lună, un an.

Stabilirea normei de muncă este însă condiţionată şi de alţi factori.

Numărul de măsurători este determinant în stabilirea unei norme calculate ştiinţific, depinzînd de echilibrarea elementelor şi de stabilirea coeficientului erorii relative admisibile.

Prin echilibrarea elementelor înțelegem concentrarea atenției și afectarea unui timp maxim pentru măsurarea elementelor cu cea mai mare pondere în activitatea respectivă.

Orice măsurătoare, oricât de precisă ar fi, presupune în același timp o *eroare relativă*. De acest lucru se va ține seama și în stabilirea numărului de măsurători, cunoscând că eroarea relativă este invers proporțională cu acest număr.

Eroarea relativă admisibilă în procesul măsurării muncii este, de regulă, cuprinsă între 0,01 și 0,10%, dar obișnuit se lucrează cu 0,05, ceea ce reprezintă o exactitate de aproximativ 95%.

De exemplu, dacă ne-am propune să măsurăm cu mare precizie durata unei activități cu o pondere nesemnificativă, de exemplu, linierea unui tabel compus din 6 linii a 5 cm fiecare, făcând parte dintr-un exercițiu tactic a cărui elaborare durează două săptămîni, ar fi necesar un număr considerabil de cronometrări. Dacă ponderea acestui element în timpul total de muncă este de 1%, iar eroarea relativă admisă, de 0,01%, numărul măsurărilor necesare ar fi de 3 900 000.

Din contră, dacă un element are o pondere de 99%, sînt necesare 16 măsurători în cazul unei erori relative de 0,05% și 4 măsurători în cazul unei erori relative de 0,10%.

În prezent, există calcule efectuate și tabele întocmite care cuprind numărul necesar de măsurători pentru cele mai variate situații.

Relația pentru asemenea calcule are la bază formula :²⁰

$$N = \frac{a^2(1-p)}{y^2 \cdot p}$$

în care N este numărul de observări, a este o constantă care corespunde unui grad de siguranță necesar, coeficientul probabilității verosimile, adică a probabilității ca eroarea relativă a rezultatului observărilor să nu depășească limita admisibilă (de exemplu, pentru 95% co-

respunde 1,96, adică 2), p — ponderea elementului în cadrul timpului de muncă măsurat, iar y — eroarea relativă propusă.

De pildă, dacă $p = 90\%$, iar eroarea admisibilă $y = \pm 10\%$, atunci rezultatul va fi :

$$N = \frac{2^2 (1-0,9)}{0,01 \cdot 0,9} = 44 \text{ măsurători.}$$

Stabilirea normei de muncă este influențată și de condiții conjuncturale, materializate în *factori generali și factori specifici*.

Prin *factori generali* înțelegem relațiile de producție, nevoile generale ale societății, nivelul general atins de pregătirea celor ce muncesc și de dezvoltarea bazei tehnico-materiale a societății.

Factorii specifici cuprind nevoile și gradul de pregătire și asigurare locală, condițiile geoclimatice etc.

O problemă inedită, dificilă, pentru care nu există încă cunoștințele și experiența necesară nu va putea fi rezolvată pe baza unor norme de muncă importate, stabilite în cu totul alte condiții.

În anumite situații specifice, îndeosebi în situații de luptă, când se impune sporirea pînă la limita maximă a eforturilor, nu mai poate fi vorba, evident, de o reglementare obișnuită a timpului de muncă. Dar și în aceste cazuri, calculele științifice trebuie să stea la baza organizării muncii pentru a conferi activităților desfășurate caracter realist.

Normarea muncii are și implicații etice. Ea permite determinarea precisă a aportului individual sau colectiv la îndeplinirea sarcinilor unității și constituie un criteriu sigur, obiectiv de apreciere a muncii.

Organizarea științifică a muncii contribuie radical la sporirea eficienței ei.

Formula generală a organizării științifice a muncii este :

$$O_{st} = \frac{T_p + T_{np}}{T_M \text{ sau } N_{ac}}$$

în care T_p este timpul productiv, T_{np} — timpul neproductiv admis în calcul, iar T_M sau T_{ac} — după caz, fie timpul de muncă zilnic, lunar, anual sau timpul necesar unei activități (lucrări), fie numărul de activități (lucrări) necesar a fi executate într-un anumit timp de muncă.

De aici rezultă că persoanele care depășesc timpul neproductiv admisibil vor fi obligate să mărească durata zilei de muncă, apelînd la ceea ce se numește *adaos de timp*, sau să sporească eforturile pentru a se pregăti mai bine, pentru a-și perfecționa deprinderile în muncă și pentru a elimina perioadele neproductive din activitatea de serviciu.

Sporirea randamentului activităților, organizarea lor științifică se mai pot realiza și prin folosirea unui aparat matematic din ce în ce mai extins, ceea ce implică elaborarea unui număr cît mai mare de algoritmi la care să poată fi aplicate relațiile matematice.

Studierea relațiilor umane în cadrul organizării reprezintă o altă cale de îmbunătățire a randamentului în muncă. Militarii au la dispoziție o vastă experiență în această privință, iar știința contemporană furnizează noi și noi date de investigare și de soluționare.

Scientizîndu-se în permanență, organizarea va contribui și mai mult la creșterea eficienței activităților militare, deoarece, ca funcție a conducerii ea materializează cel mai pregnant hotărîrea comandantului și condiționează în mai bună măsură îndeplinirea ei.

NOTE BIBLIOGRAFICE

1. K. Marx și Fr. Engels, *Opere alese*, vol. 4, Editura politică, București, 1958, p. 147.
2. K. Marx și Fr. Engels, *Opere alese*, vol. 4, Editura politică, București, p. 147, p. 151—152.
3. V. I. Lenin, *Opere complete*, vol. 38, ediția a doua, Editura politică, București, 1966, p. 137.
4. V. I. Lenin, *Opere complete*, vol. 36, ediția a doua, Editura politică, București, 1965, p. 138.

5. Nicolae Ceaușescu, *România pe drumul desăvîșirii construcției socialiste*, vol. 2, Editura politică, 1968, p. 520—521.
6. Nicolae Ceaușescu, *România pe drumul construirii societății socialiste multilateral dezvoltate*, vol. 5, București, Editura politică, 1971, p. 894.
7. André Platier, *Esquisses d'une comptabilité humaine*, în *Révue économique*, nr. 4/1968.
8. Jean Claude, *La rentabilité de l'investissement humain*, în *Révue économique*, nr. 6/1968.
9. B. M. Gross, *The Managing of Organizations*, The Free Press of Glencoe, 1964, p. 31.
10. Cătălin Zamfir, *Raționalitatea în perspectiva teoriei organizației*, în *Știința conducerii societății*, Editura politică, București, 1971, p. 230.
11. Mircea Malița, Corneliu Zidăroiu, *Matematica organizării*, Editura tehnică, București, 1971, p. 11.
12. General-colonel Ion Coman, *Fiecare ofițer — un inflăcărat activist politic*, în *Munca politică în forțele armate ale Republicii Socialiste România*, nr. 2 1972.
13. General-colonel Ion Gheorghe, *Organizarea — funcție a conducerii*, în *Apărarea Patriei*, nr. 4 (6102) din 26 ianuarie 1972.
14. S. L. Optner, *L'analyse de systèmes et des problemes de gestion*, Paris, Dunod, 1968, p. 1—5.
Vezi și Mihail Drăgănescu, *Societatea ca sistem*, în *Știința conducerii societății*, București, Editura politică, 1971, p. 9—11.
15. Mircea Malița, *Aurul cenușiu*, Editura Dacia, Cluj, 1971, p. 91.
16. Vezi Jean Gerbier și C. Aimard, *Organizare — conducere*, Editura politică, București, 1971, p. 163—168 (traducere din limba franceză).
17. Nicolae Ceaușescu, *România pe drumul desăvîșirii construcției socialiste*, vol. 2, București, Editura politică, 1968, p. 536.
18. K. Marx, *Capitalul*, vol. I, Editura politică, București, 1955, p. 537.
19. Vezi K. Marx și Fr. Engels, *Opere*, vol. 13, Editura politică, București, 1962, p. 674—675.
20. Vezi CEPECA, *Lecții de studiul muncii*, București, 1970—1971, Pentru tabele cu numărul necesar de măsurători, vezi și :
a) Institutul central de studii pentru problemele conducerii, organizării muncii și perfecționării cadrelor, *Studiul muncii*, vol. 3, *Măsurarea muncii*, Editura tehnică, București, 1971, p. 125—127;
b) Dr. Alexandru Pescaru, *Informație și conducere în sănătatea publică*, Editura Dacia, Cluj, 1971, p. 188.

CONTROLUL ȘI ÎNDRUMAREA — FUNCȚIE A ACTULUI DE CONDUCERE

colonel (rez.) LIVIU DRĂGOIESCU

1. GENERALITĂȚI

Dezvoltarea continuă a sistemelor sociale (unități economice de tot felul, unități militare etc.) și complexitatea crescândă a organizării lor au făcut necesară apariția unor organe specializate care să asigure comunicații rapide, informare ușoară și corectă în interiorul lor.

Au devenit necesare informații ample nu numai asupra rezultatelor, dar și asupra organizării și desfășurării acțiunilor prin care se obțin ele.

Desigur, conducerea oricărui sistem va obține totdeauna anumite rezultate impunând aplicarea hotărârilor, dar *nu poate admite orice fel de rezultate*, ci cel puțin la nivelul hotărârilor, la nivelul obiectivelor, scopurilor ce i-au fost ordonate sau pe care le-a stabilit. Ca urmare, conducerea trebuie informată în permanență asupra rezultatelor, ca și asupra desfășurării procesului (de instruire, de luptă etc.) pentru a lua la timp măsuri de îmbunătățire a acestui proces la nivelul care să asigure obținerea rezultatelor proiectate.

O altă cauză importantă care a impus apariția în structura sistemelor a acestor organe de informare și de reglare o constituie perturbațiile sau riscurile în funcționare. Experiența demonstrează că în funcționarea unui sistem apar numeroase perturbații, riscuri care tind să împiedice realizarea obiectivelor: factori accidentali (calamități naturale, accidente etc.), imperfecțiuni umane (lipsă de pregătire, oboseală, erori de raționament, ui-

tare, neatenție, erori în documente, erori în transmiterea comenzilor, în calcule, folosirea unor metode și procedee de lucru neadecvate), uzura etc.

Oriunde lucrează oameni în cadrul unui sistem, perturbațiile și efectul comportamentului lor asupra rezultatelor nu pot fi prevăzute în totalitate, ele avînd caracter probabilistic.

„Existența sistemelor cu autoreglare în viața socială este determinată și de faptul că accidentul nu poate fi eliminat, pentru că de fapt viața socială nu este un domeniu ce ține strict de organizare, de serie statistică, nu este o problemă de rezolvat prin scheme, ci una socială, de comportament al unor indivizi dotați cu conștiință, valori etice, voință, gusturi, aspirații etc.“¹

Sistemul se autoinformează asupra activității sale și rezultatelor acesteia, apelînd și la mecanismul de legătură inversă și de reglare. Legătura inversă (informație care se întoarce la conducere) asigură cunoașterea desfășurării diferitelor operații componente ale acțiunii și a efectelor acestora, adică a măsurii în care se realizează succesiv scopul acțiunii. Aceste informații sînt comparate cu modelul scopului acțiunii și, în funcție de concluziile acestei confruntări, acțiunea este continuată sau are loc reglarea operațiilor pentru a se atinge scopul proiectat.

Dacă acțiunea inițială nu duce la rezultatul proiectat, atunci, în urma cunoașterii efectului acesteia, sistemul își corectează comportamentul și execută o nouă acțiune, îmbunătățită pe baza informației privind acțiunea anterioară și efectul ei asupra obiectului.

Așadar, acțiunea se desfășoară prin operații și prin procese de reglare bazate pe fluxul continuu de informații între subiect și obiectul acțiunii, care sînt recepționate de subiect pe circuitul legăturii inverse, servind la orientarea acțiunii viitoare.

Acțiunile umane (de producție, de instruire, de luptă etc.) au, de asemenea, caracter cibernetic.

O acțiune de luptă, de pildă, constituie un sistem : subiectul ei este conducerea ; obiectul — inamicul ; mijlocul de acțiune — dispozitivul de luptă ; acțiunea — forma de luptă ; scopul — misiunea de luptă ; modelul

intern al scopului și al acțiunii — hotărîrea și planificarea luptei (conținutul ordinului de luptă); legătura inversă — controlul conducerii, rapoartele subordonaților, informațiile furnizate de cercetare, de vecini, de eșalonul superior etc., asupra inamicului, desfășurării luptei, stărilor succesive ale dispozitivului, valorii efectivelor, tehnicii de luptă etc.

Controlul are în activitatea de conducere funcția legăturii inverse din sistemele de acțiune, aceea de a informa asupra etapelor succesive de îndeplinire a hotărîrii (deciziei), de realizare a obiectivului proiectat fie în scopul continuării funcționării sistemului, fie în scopul corectării acțiunilor, a funcționării, pentru a se atinge parametrii proiectați, iar uneori chiar în scopul modificării hotărîrii.

După cum se poate deduce din analiza de mai sus, controlul reprezintă într-adevăr o funcție necesară în activitatea de conducere a unui sistem; „totul începe cu OBIECTIVUL (stabilirea obiectivului) și se termină cu CONTROLUL, adică cu verificarea corespondenței dintre OBIECTIV și REZULTAT (PRODUS)“².

Conducerea este totdeauna interesată să știe dacă deciziile luate, obiectivele stabilite, programul elaborat, orientarea dată, procedeele recomandante, îndrumările etc. au fost bine înțelese, sînt aplicate, sînt realizate și ce rezultate au fost obținute.

Nici un conducător nu poate fi privat și nici nu poate renunța la dreptul și la necesitatea de a controla îndeplinirea hotărîrilor sale și a sarcinilor, a misiunilor pe care le dă subordonaților.

Analizînd, prin prisma celor afirmate mai sus, conținutul și obiectivele activității de control, desprindem că, în esență, această activitate constă în următoarele:

a) Verifică *îndeplinirea hotărîrii (deciziei)*, misiunii de luptă, scopurilor stabilite prin planul pregătirii de luptă și politice etc. Verificarea se face *măsurînd*, determinînd rezultatele și comparîndu-le cu scopurile, obiectivele sau sarcinile stabilite prin decizie.

b) Verifică, de asemenea, organizarea sistemului, organizarea acțiunii (planul și programul de lucru), desfășurarea activității (metode, procedee, mijloace),

măsurându-le gradul de adaptare la scopuri, precum și eficiența.

c) Analizează rezultatele, diferențele dintre acestea și valoarea obiectivelor proiectate și determină cauzele succeselor și ale insucceselor constatate în organizarea sistemului controlat, în natura relațiilor dintre elemente sau chiar în modul cum au fost stabilite obiectivele (prea greu sau imposibil de realizat în timpul și cu mijloacele afectate).

d) Confirmă, întărește modalitățile de organizare și desfășurare a muncii, propune generalizarea lor, dacă rezultatele coincid calitativ și cantitativ cu obiectivele sau le depășesc.

Cînd rezultatele sînt inferioare obiectivelor stabilite, controlul trebuie să asigure reglarea, prin îndrumare, fie a organizării sistemului, fie a căilor de acțiune (forme, metode, procedee de acțiune). Dacă organul de control este în același timp și organ de decizie, iar sistemul controlat este cuprins în aria de competență a acestuia, pot fi reglate și obiectivele în cazul în care se ajunge la concluzia fermă că ele nu au fost stabilite științific, pe baza unui studiu realist al posibilităților sau au intervenit perturbații din motive de forță majoră.

Pe lângă funcția de reglare, precum și în cazurile în care aceasta nu este necesară, deoarece rezultatele corespund obiectivelor stabilite, controlul trebuie să constituie „un instrument de optimizare” a activității sistemului controlat, un factor de progres care să introducă noul în baza colaborării cu cei controlați, asigurîndu-se astfel o mai mare capacitate de adaptare a noului la condițiile locale și în același timp asimilarea lui mai temeinică și mai rapidă.

O definiție a controlului pe baza componentelor și caracteristicilor arătate mai sus ar fi următoarea : *Controlul este un proces de verificare și analizare a rezultatelor activității unui sistem, a organizării și funcționării acestuia, desfășurat de conducerea sistemului, direct sau prin delegare, cu scopul de a constata nivelul de îndeplinire a sarcinilor, a confirma și generaliza realizările pozitive, a determina și lichida cauzele deficien-*

țelor, a preveni apariția altor deficiențe și a da ajutorul și îndrumările necesare în vederea asigurării îndeplinirii sarcinilor și creșterii calității muncii.

Subliniem necesitatea ca în cadrul controlului să se efectueze totdeauna măsurarea și verificarea cât mai exactă a rezultatelor obținute în îndeplinirea misiunii, în realizarea obiectivelor sau a sarcinilor stabilite în pregătirea de luptă și politică, în producție etc. Verificarea rezultatelor este necesară, în primul rând, pentru că scopul principal al controlului este de a constata dacă hotărîrea (misiunea, obiectivul etc.) a fost îndeplinită în totalitate sau în parte, în funcție de data executării acestuia. În al doilea rând, este necesară pentru că măsura, nivelul, gradul de îndeplinire a sarcinilor, a obiectivelor reprezintă criteriul cel mai sigur de apreciere a eficienței conducerii și funcționării sistemului. Valoarea hotărîrii, a planului și programului, a măsurilor organizatorice, calitatea cadrelor, a tehnicii și a armamentului etc. constituie doar premise ale îndeplinirii sarcinilor, dar numai realizările, ca de pildă, cucerirea obiectivului misiunii, îndeplinirea scopurilor instructiv-educative ale procesului pregătirii de luptă și politice etc. confirmă justetea hotărîrii și a căilor de realizare, eficacitatea conducerii, buna organizare și funcționare a sistemului.

Dacă activitatea de control s-ar mulțumi cu verificarea și cu analiza hotărîrilor, a ordinelor, a planurilor și a programelor, a activităților de pregătire a luptei sau de desfășurare a pregătirii de luptă și politice etc., fără să constate rezultatele, prin măsurarea lor, controlul nu și-ar îndeplini rolul de informare a conducerii asupra nivelului de realizare a valorii comandate, pentru că *n-ar informa asupra produsului*, asupra obiectivului realizat, ci ar face doar constatări cu pretenția de previziuni, mai mult sau mai puțin întemeiate, asupra posibilităților de îndeplinire a misiunilor, de realizare a obiectivelor.

O altă problemă importantă este aceea a preciziei măsurării, în care scop trebuie folosite aceeași unitate de măsură și aceleași criterii de măsurare și apreciere care au fost utilizate în momentul stabilirii obiectivelor.

În unele cazuri, cînd produsul este material (teren cucerit, forțe inamice nimicite, rezultate obținute la trageri în poligon etc.), măsurarea poate fi realizată fără dificultăți și cu multă precizie; alteori, criteriile și unitățile de măsură sînt mai puțin precise (însușirea unor cunoștințe, capacitatea de aplicare a acestora, organizarea muncii etc.). În aceste cazuri, conducerea trebuie să stabilească criterii unitare de apreciere și chiar unități de măsură proprii, dacă asemenea unități nu au fost încă stabilite. Cu cît dispunem de criterii și de unități de măsură mai precise, cu atît această latură a controlului — măsurarea îndeplinirii sarcinilor — este mai ușoară și poate fi realizată de un personal care nu necesită pregătire la nivel calitativ prea înalt. Dealtfel, automatizarea funcționării unor sisteme se datorește și faptului că au putut fi folosite instrumente și unități de măsură pentru măsurarea precisă a produsului și a funcționării aparaturii, utilajelor.

Aceasta nu înseamnă că sarcina măsurării rezultatelor activității sistemului controlat ar fi lipsită de importanță. Dimpotrivă, cunoscînd că pe baza acestor verificări și măsurători se va trece apoi la reglare, la corectarea funcționării sistemului, ne putem da seama că, dacă măsurarea nu este exactă și informarea conducerii asupra acestor măsurători nu este veridică, precisă, oportună și completă, reglarea va favoriza producerea de erori în conducere și în funcționare, cel puțin proporționale cu gradul de imprecizie a măsurătorilor.

De asemenea, este necesar să ținem seama că adeseori controlul nu își propune să verifice obiectivul final, fiindcă, după cum vom constata mai tirziu, cînd vom analiza planificarea, el trebuie executat înainte de realizarea acestui obiectiv; ca urmare, organul care controlează este obligat să *determine*, pe baza studiului planurilor, programelor, graficelor sau altor documente de planificare, care trebuie să fie „*valoarea la un moment dat*” a obiectivului, nivelul de realizare a obiectivului final sau, cu alte cuvinte, parametrii obiectivului parțial ce trebuia atins pînă la data controlului.

Determinarea parametrilor obiectivului parțial este obligatorie, deoarece reprezintă unul din termenii comparației care se efectuează pe timpul controlului, reprezintă deci valoarea realizată.

Trebuie verificată, de asemenea, eficiența organizării sistemului, precum și formele, metodele, procedeele și mijloacele de lucru folosite. În caz contrar, nu ar putea fi descoperite cauzele succeselor și ale deficiențelor, deoarece analiza comparativă a rezultatelor s-a dovedit insuficientă în acest scop, iar uneori chiar infructuoasă. Prin urmare, nu am putea realiza reglarea, corectarea dacă nu am cunoaște aceste cauze, iar controlul nu ar contribui la îmbunătățirea muncii celor controlați, ar fi inefficient, pentru că s-ar limita doar la constatări.

Așadar, pentru a deveni realmente instrumente de cunoaștere științifică și de optimizare a muncii și a activității de conducere, organele de control trebuie să verifice atît în cadrul inspecțiilor, cît și cu prilejul executării controalelor de ajutor și îndrumare *nu numai* nivelele calitative și cantitative ale rezultatelor, ci și cele ale modalităților de organizare și desfășurare a muncii (îluptei, instrucției și educației etc.).

Unii specialiști în știința conducerii apreciază că verificarea rezultatelor, a organizării și desfășurării activității organului controlat, precum și prelucrarea informațiilor obținute prin activitatea de control nu ar intra în atribuțiile de control ale conducerii. Astfel, se afirmă: „Culegerea și prelucrarea informațiilor de control constituie activități deosebit de importante pentru exercitarea atributului de control al conducerii, dar ele nu fac parte din acest atribut. În primul rînd, activitățile menționate nu sînt îndeplinite de conducere, ci de un personal specializat, auxiliar“, iar mai departe „...În exercitarea atributului lor de control conducerile trebuie să definească, să specifice informațiile de care au nevoie (tabloul de bord), să stabilească standardele și normele cu care să se compare rezultatele, să aprecieze rezultatele, să le evalueze în raport cu normele și standardele, stabilind abaterile“. ³

Evident, control înseamnă „evaluare, nu evidență“, după cum se subliniază în citatul anterior, dar „culege-

rea și prelucrarea informațiilor“, adică, de fapt, verificarea rezultatelor și a procesului muncii, îndeosebi analiza și prelucrarea acestora sînt, după părerea noastră, operații mai complexe, mai dificile, care solicită în mai mare măsură experiența, competența, principialitatea etc., decît simpla comparare a rezultatelor cu obiectivele, cu normele și standardele pentru stabilirea erorilor, mai ales cînd nu există unități de măsură, bareme etc. suficient de precise, așa cum este cazul în domeniile organizării, acțiunilor de luptă, instruirii și educării etc. Sîntem de părere că este bine ca și conducerea — organul de decizie — să participe la verificarea rezultatelor și a procesului muncii, cel puțin pentru acțiunile sau operațiile esențiale ale organului condus, să cunoască personal, în măsura posibilităților, ambii termeni ai comparației.

Controlul trebuie să analizeze rezultatele și procesul muncii pe toate planurile, acordînd atenție îndeosebi eficienței muncii, capacității sistemului controlat de a realiza în unitatea de timp stabilită rezultate de un nivel cît mai înalt cu un consum minim de forțe și mijloace.

Diferențele dintre rezultate și obiectivele planificate pot fi relativ ușor determinate, dacă termenii comparației sînt măsurați cu precizie. Există însă cazuri, mai ales cînd se controlează nivelul de pregătire a militarilor, nivelul de instruire a elevilor din instituțiile militare de învățămînt etc., în care măsurătorile nu se efectuează științific, ceea ce nu ne permite să tragem concluzii, întemeiate.

Analiza rezultatelor și determinarea cauzelor succesei și ale insucceselor constituie o etapă importantă a activității de control, care se desfășoară atît individual, de fiecare membru al organului de control, în sectorul, compartimentul de activitate ce i s-a încredințat, dar și în colectiv, corelînd datele, confruntînd concluziile personale, analizîndu-le din nou, în ansamblu.

Analiza cuprinde :

a) Compararea rezultatelor cu obiectivele (sarcinile, standardele, normele etc.) și determinarea concordanței lor sau a diferențelor în plus (succese, realizarea unor

performanțe superioare celor prevăzute) ori în minus (insuccese, neajunsuri).

b) Stabilirea importanței acestor diferențe : evaluarea și ierarhizarea lor, dacă sînt semnificative sau neglijabile, ordinea importanței lor.

De multe ori realizările nu coincid însă perfect cu prevederile. Este deci important să se aprecieze ce valoare trebuie să aibă o variație, o diferență pentru a deveni semnificativă și a merita să fie analizată. Luarea în considerare a erorilor minime, a diferențelor mici îngreuiază desprinderea esențialului și obligă organul de control să-și consume timpul cu studierea unui număr mare de date lipsite de importanță, reducîndu-se astfel timpul necesar pentru analiza diferențelor importante. De aceea, pentru a putea interpreta cu mai multă claritate devierile, este necesar ca unele cifre să fie rotunjite, fără însă ca prin aceasta să se denatureze realitatea. „În plus, trebuie făcută o justă selecționare a elementelor, a faptelor, pentru că, deși ansamblul este o sumă de amănunte, nu orice amănunt este semnificativ pentru ceea ce este esențial într-o situație“⁴.

Este util ca analiza diferențelor să înceapă cu datele privind rezultatele obținute în cadrul obiectivelor celor mai importante, obiectivelor majore ale activității sistemului controlat (subunitate, unitate, categorie de pregătire etc.).

Prin urmare, pe baza analizei importanței diferențelor trebuie să se stabilească dacă predomină succesele sau insuccesele ; dacă devierile se referă la ceea ce este esențial sau la acțiuni și rezultate secundare, de mai mică importanță ; dacă diferențele sînt semnificative și trebuie analizate în continuare sau pot fi neglijate.

Se recomandă ca variațiile cu valori mici, diferențele de importanță redusă să fie neglijate ; nu trebuie în nici un caz să se facă greșeala de a li se exagera valoarea și a se trece, în consecință, la măsuri de corectare (reglare). O corectare inoportună constituie de fapt o perturbare. Reglarea nu este necesară pentru abateri (erori) mărunte, ci pentru cele mari, importante, iar dacă cel care controlează exagerează valoarea devierii,

reglarea aduce prejudicii, perturbază ordinea stabilită și poate provoca efecte contrarii celor scontate.

c) Determinarea cauzelor diferențelor, ale succeselor și insucceselor.

Controlul trebuie să realizeze o veritabilă „radiografie” a activității sistemului pe care îl verifică (subunitate, unitate, formațiune etc.), să nu se limiteze la înregistrarea datelor formale, a manifestărilor exterioare, a simptomelor, a aparențelor.

Analiza temeinică a rezultatelor și a diferențelor dintre acestea și obiective ne oferă indicații referitoare la cauzele diferențelor, dar nu ne furnizează date suficiente privind cauzele reale. Numai rezultatul nu spune totul cu privire la cauze. *Cauzele adevărate le putem descoperi verificând și analizând structura și funcționarea sistemului controlat.*

Determinarea cauzelor unui rezultat din complexul de fenomene, factori, împrejurări care l-au precedat este adeseori o sarcină dificilă, pentru că numeroase succese sau insuccese au, de regulă, mai multe cauze.

Una din sarcinile organului de control constă în descoperirea și studierea, în primul rând, a cauzelor succeselor, inclusiv ale celor obținute prin simpla concordanță dintre rezultate și obiective, atât pentru a confirma, a întări caracteristicile și calitățile organizării sistemului și procesului de activitate și ale modalităților de lucru (forme, metode, procedee, mijloace etc.), cât și pentru a le generaliza, pentru a-și îndeplini rolul de „instrument de optimizare”.

Unele organe de control sînt preocupate aproape exclusiv de descoperirea lipsurilor, pornindu-se de la premisa falsă că un astfel de organ nu este eficient dacă nu a descoperit multe, cît mai multe lipsuri. Experiența pozitivă, reușita este trecută cu vederea, fiind menționată doar în treacăt, foarte succint, în bilanțuri, dar aproape niciodată nu este studiată temeinic, ba uneori este privită cu neîncredere.

Determinarea cauzelor reale ale insucceselor este o acțiune importantă, deoarece de justetea și precizia determinării depinde, printre altele, posibilitatea stabilirii

unor măsuri adecvate pentru realizarea reglării, precum și eficiența acestora.

În acest scop nu este suficient să măsurăm cu precizie diferențele dintre rezultate și obiective, ci trebuie să studiem pe toate planurile — inclusiv prin prisma legităților, a principiilor științelor care se aplică în împrejurările date — activitatea depusă în vederea îndeplinirii obiectivelor: organizarea sistemului, activitatea de conducere, organizarea muncii, nivelul de pregătire a cadrelor, starea moral-politică, gradul de încheiere a colectivului, formele, metodele, procedeele și mijloacele folosite, condițiile în care s-a desfășurat procesul muncii etc.

Aceste componente ale activității trebuie evaluate din punctul de vedere al adaptării lor la obiective, al măsurii în care corespund ca efect virtual și realizat, ca oportunitate și pricepere în folosire, ca realizare a valorilor comandate.

Studiul lor trebuie făcut în corelare, adică ținând seama de interrelaționarea factorilor și activităților; de exemplu, în cazul pregătirii de luptă și politice, pregătirea cadrelor trebuie să se desfășoare în corelație cu nivelul științific și metodic al instruirii și educării; educarea, în corelație cu instruirea; planificarea, în corelație cu desfășurarea instrucției și cu nivelul de pregătire realizat la militari etc.

De asemenea, este necesar ca atât pentru determinarea diferențelor, cât și a cauzelor acestora să se apeleze la mai multe metode de control, iar constatările să fie confruntate între ele.

Cauza reală pentru care o unitate militară nu a reușit să cucerească obiectivul misiunii ordonate nu va putea fi elucidată dacă studiem — prin observare, de exemplu — doar diferența dintre aliniamentul atins în realitate și aliniamentul ordonat prin misiune, dintre forțele și mijloacele inamicului rămase în realitate și cele care ar fi trebuit să rămână în fața unității proprii. Este necesar să fie studiate și documentele de luptă primite de unitate (conținut, autenticitate, oportunitate etc.), cele care au fost elaborate în unitate, ordinele și dispozițiunile date, rapoartele (obiectivitatea, oportuni-

tatea și autenticitatea lor), să fie verificate documentele convorbirilor radio, telefonice, telegramele, să fie analizat, împreună cu comandanții subordonați, modul de desfășurare a luptei și rezultatele obținute etc. Evident, nu este necesar să folosim totdeauna toate aceste modalități de control pentru a determina cauza reală a defecțiunii; este necesar însă să utilizăm mai multe metode (modalități) de control și să confruntăm constatările, dacă vrem să desprindem cauzele reale.

Tot astfel, cînd se controlează procesul pregătirii de luptă, pentru a determina cu exactitate cauza reală a lipsurilor în pregătirea unei subunități, va trebui să recurgem la confruntarea constatărilor, folosind mai multe metode (modalități) de control al activităților care au avut ca scop atingerea obiectivului parțial propus, de exemplu: studierea planificării ședințelor și exercițiilor, studierea documentelor de predare (planuri conspecte și planuri de desfășurare), asistarea la desfășurarea ședințelor (exercițiilor) de pregătire similare celor executate pentru îndeplinirea obiectivului de instrucție în realizarea căruia s-au constatat rămîineri în urmă, convorbiri cu instructorul (comandantul subunității controlate), studierea carnetelor de notițe ale militarilor, discuții cu militarii subunității, chiar pe timpul verificării sau după verificare etc.

De regulă, cauza rămîinerii în urmă poate fi determinată mai repede și mai economicos, dacă analiza relațiilor cauzale dintre elementele (fazele, etapele) succesive ale activității desfășurate se face studiind filiera, desfășurarea procesului de instruire sau a procesului de organizare a luptei și de conducere a ei pînă în momentul dat etc., pornind de la punctul final (rezultatul întregitrat la control) către punctul de plecare, fiindcă în acest caz perturbațiile pot fi descoperite cu mai multă ușurință, absolvindu-l astfel pe cel care exercită controlul de obligația de a urmări în continuare desfășurarea procesului pînă la punctul de plecare.

Folosirea metodelor de stabilire a legăturilor cauzale dintre fenomene, preconizate de logica formală (metoda concordanței, a diferenței, combinată, metoda variațiilor concomitente, a rămășițelor), verificarea prin calcule,

prin modelare, prin metode statistice etc. dau un plus de precizie științifică și de rapiditate în determinarea cauzelor deficiențelor.

În cazul în care rezultatele coincid cu obiectivele stabilite sau le depășesc cantitativ și calitativ, analiza datelor obținute prin verificarea rezultatelor și mai ales analiza operațiilor și determinarea cauzelor succeselor sînt totuși necesare atît pentru a studia modalitățile de lucru utilizate, a le evalua eficiența și a le confirma, cît și pentru a le prelua și generaliza în alte unități sau la alte categorii de pregătire similare.

Există cazuri în care organul controlat consideră în mod eronat că eficiența sporită obținută în muncă s-ar datorata altor cauze decît celor reale ; astfel, uneori s-a apreciat că rezultatele superioare în însușirea cunoștințelor sau formarea unei deprinderi s-ar fi datorat folosirii unui procedeu metodic nou sau a unui mijloc (material de instrucție) nou. În realitate, nu valoarea în sine a procedurii metodice determinase, în acel caz, eficacitatea sporită, ci noutatea lui, curiozitatea stîrnită în rîndurile militarilor de această noutate, care reușise să le mobilizeze mai intens atenția, gîndirea, în general capacitățile lor intelectuale, dar al cărui efect a dispărut în momentul în care militarii se obișnuiseră cu procedeul aplicat.

Evaluarea rezultatelor trebuie efectuată dealtfel nu numai în raport cu obiectivele, ci și în funcție de energia, timpul, mijloacele, materialele consumate, ținînd seama și de contribuția organizării sistemului, de calitatea metodelor de lucru folosite. Dacă nu procedăm astfel, dacă ne mulțumim numai cu măsurarea și compararea rezultatelor cu obiectivele, am putea trage concluzii greșite cu privire la eficiența conducerii și, în general, a activității subunității, unității, compartimentului controlat, fiindcă obținerea unor rezultate corespunzătoare din punct de vedere cantitativ și calitativ prin eforturi suplimentare, printr-un consum exagerat de energie, de materiale și mijloace, de timp, nu demonstrează eficiență, ci dimpotrivă, lipsa oricărei eficiențe.

În afară de aceasta, controlul trebuie să studieze și procesul muncii, chiar cînd rezultatele parțiale obținute

pînă la data controlului sînt corespunzătoare, fiindcă una din sarcinile sale principale constă în prevenirea greșelilor care ar putea duce la neîndeplinirea misiunii finale. Este posibil ca organizarea și modalitățile de lucru folosite pînă în momentul executării controlului să fi concurat la obținerea unor bune rezultate parțiale, dar menținerea lor în continuare ar putea defavoriza atingerea obiectivului final.

Iată de ce nu putem fi de acord cu unii autori care afirmă că : „În cazul unei bune îndepliniri a sarcinii, în conformitate cu planul, nu este nevoie de repetarea analizei, deoarece analiza modalităților de îndeplinire a fost făcută cu prilejul pregătirii pentru activitate, iar îndeplinirea cu succes confirmă în general justetea căii alese“⁵.

Măsurile organizatorice, formele, metodele considerate a fi cauze certe ale succeselor, trebuie generalizate imediat în activitatea organelor similare, la elementele de structură de același fel, dacă se constată că nu sînt cunoscute și utilizate. Obligația generalizării modalităților de lucru eficiente se înscrie în etica societății noastre socialiste, decurge din natura relațiilor noastre sociale, bazate pe colaborare și ajutor tovarășesc, precum și din atribuția controlului de a fi nu numai un instrument de verificare, ci și de optimizare a activității organului controlat.

În cazul în care măsurile și modalitățile de lucru considerate a fi cauze certe ale succeselor au o valoare deosebită, demonstrează capacitate creatoare, ingeniozitate, inițiativă, măiestrie profesională etc., este necesar ca autorii lor să fie recompensați. Recompensarea trebuie înțeleasă, în acest caz, ca „un instrument de o foarte mare eficiență în dirijarea conduitelor umane“⁶.

Exercitîndu-se, ca orice funcție a conducerii, asupra oamenilor (chiar cînd sînt verificate produse materiale, sînt vizate responsabilități personale sau ale colectivelor), activitatea de control constituie și un mijloc de influențare psihologică.

Controlul are multiple efecte de ordin psihologic : stimulează activitatea creatoare a oamenilor, educă atitu-

dinea lor conștiință față de muncă și simțul de răspundere față de sarcini, contribuie la întărirea disciplinei și la activizarea muncii, la intensificarea ei, dă satisfacție și încredere în forțe celor merituoși, și, evident, îi trage la răspundere pe cei care nu și-au făcut datoria.

Cercetările efectuate au demonstrat că atitudinea distantă adoptată de organele de control provoacă o reacție de apărare, de reținere, de neîncredere din partea celor controlați, are uneori chiar efecte nocive, de traumatizare psihică și, în orice caz, creează o atmosferă de tensiune, de iritație, care obosește, îi obligă pe oameni să-și consume energia psihică pentru a se stăpini, în loc să și-o concentreze pentru rezolvarea sarcinilor primite, ceea ce duce, în marea majoritate a cazurilor, la diminuarea performanțelor, a căror nivel scade mult în prezența organelor de control.

Recompensarea celor merituoși constituie una din măsurile care contribuie la crearea atmosferei de încredere, invită la colaborare cu organul de control și are efect stimulator deosebit. Evident, pentru a obține astfel de efecte, recompensarea trebuie să respecte normele etice: să fie acordată pentru merite reale, pentru performanțe deosebite, pentru contribuții creatoare la perfecționarea muncii, să aibă la bază criterii obiective de apreciere a acestor performanțe, a valorii metodelor, mijloacelor, procedeele inventate, să țină seama și de cauzele, mobilurile interne care au motivat performanțele și perfecționările, să fie recompensați toți cei care au obținut succese meritorii în munca lor, iar recompensa să fie acordată imediat și, pe cât posibil, în prezența colectivului de muncă.

O componentă importantă a activității de control o reprezintă *reglarea* sau *corectarea* abaterilor, a diferențelor dintre rezultate și obiective, dintre valorile realizate de sistemul (subsistemul) controlat și valorile comandate (planificate). Unii specialiști sînt de părere că *reglarea* (*corectarea*) n-ar trebui cuprinsă în atribuțiile de control. Astfel, C. Cojocaru afirmă: „După părerea noastră, *corectarea* obiectivelor, a structurilor și metodelor, ca și sancționarea și recompensarea oamenilor,

făcute ca urmare a evaluărilor de control nu intră... în atributul de control, ci în celelalte atribute ale conducerii : planificare, organizare, antrenare“ (prin antrenare autorul înțelege comandă și crearea motivației pozitive, mobilizarea psihică a personalului — n.n.)“⁷.

După cum am mai subliniat, dacă rezultatele sînt inferioare obiectivelor stabilite, organul de control trebuie să asigure reglarea (prin îndrumare) fie a organizării sistemului, fie a căilor de acțiune (forme, metode, procedee, mijloace de lucru). De asemenea, dacă organul de control este și organ de decizie, în a cărui arie este cuprins și sistemul controlat, pot fi reglate și obiectivele, în cazul în care acestea nu au fost stabilite pe baza unui studiu realist al posibilităților sau au intervenit perturbări din forță majoră.

Orice sistem (unitate, subunitate etc.) se încadrează într-un sistem mai larg și, implicit, participă la realizarea obiectivelor acestuia. Fiecare sistem este, în același timp, un subsistem, iar obiectivul său reprezintă o parte a obiectivului sistemului superior în care este inclus. Astfel, misiunea unei unități reprezintă o parte a misiunii marii unități ; instruirea și educarea militarilor unei unități reprezintă o parte a obiectivului marii unități, precum și a obiectivului mult mai larg al armatei noastre de a instrui un contingent etc.

De regulă, obiectivele oricărui sistem sînt stabilite de conducerea sistemului superior în organizarea căruia acesta intră. Ele sînt „rezultanta confruntării gîndirii respectivului eșalon (sistem-n.n.) cu cea a tuturor eșaloanelor subordonate (subsistemelor-n.n.)“⁸.

Analizată prin prisma acestor considerente, *reglarea obiectivelor* reprezintă o acțiune care nu este inclusă în activitatea de control și de reglare a unui sistem ; sistemul trebuie să realizeze anumite obiective și, în funcție de acestea, el își stabilește o structură, își calculează resursele (personal, mijloace, materiale), își proiectează procesul muncii necesar pentru realizarea obiectivelor. Controlul și reglarea urmăresc să verifice în ce măsură prin procesul de muncă planificat și cu resursele de care se dispune sînt realizate *obiectivele stabilite*, iar în cazul în care acestea nu sînt realizate la nivelul calitativ

și cantitativ proiectat, să modifice funcționarea sistemului astfel încât să fie remediată această deficiență. Rostul controlului și reglării constă, în esență, în menținerea stabilității sistemului, în asigurarea îndeplinirii obiectivelor stabilite. A regla obiectivele, adică a le schimba, înseamnă de fapt a lua o nouă decizie și, în același timp, a schimba complet sau cel puțin a aduce modificări foarte importante structurii sistemului, pentru că aceasta este subordonată obiectivelor. De aceea organul de control poate „regla” obiectivele numai dacă este în același timp și organ de decizie, de nivel superior, în raport cu sistemul controlat. Aceasta se întâmplă rareori în cazul sistemelor ale căror obiective sînt realizate ca urmare a unor procese îndelungate (procesul de pregătire de luptă și politică, procesul de învățămînt, procesul de fabricație a unui produs complex etc.), dar poate avea loc mai frecvent în luptă, deoarece perturbațiile din forță majoră (opoziția inamicului, ale cărui posibilități și acțiuni nu pot fi prevăzute decît parțial) sînt frecvente și puternice, motiv pentru care și structura sistemului (dispozitivul de luptă) este suplă, iar funcționarea lui este elastică, susceptibilă de schimbări, capabilă să se adapteze repede la situații și obiective noi.

Prin urmare, prin reglare înțelegem îndeosebi corectarea, perfecționarea organizării și funcționării sistemului controlat: a structurii lui, a organizării muncii, a formelor, metodelor, procedeeleor, mijloacelor etc., pentru a le face capabile să realizeze obiectivele stabilite, pentru a le aduce la nivelul calitativ pe care ar fi trebuit să-l aibă ca să asigure îndeplinirea obiectivelor.

De fapt, reglarea afectează acele elemente ale structurii, acele măsuri organizatorice și modalități de lucru care sînt considerate *cauze* ale insucceselor, ale diferențelor dintre rezultate și obiective.

Majoritatea specialiștilor includ reglarea în activitatea de control sau o asociază controlului în cadrul aceleiași funcții a conducerii. O definiție succintă a controlului, dată de A. Popescu în articolul „Atributele conducerii”, exprimă clar această asociere: „controlul este activitatea prin care conducătorul *cunoaște și corectează* în permanență drumul unității spre obiectivele stabilite”⁹.

Reglarea prin îndrumare cu caracter corectiv este o obligație profesională și morală a organului de control. Utilitatea controlului, ca act de conducere, se justifică prin îndrumare, prin corectarea abaterilor, a deficiențelor constatate ; cunoașterea, verificarea și măsurarea acestor deficiențe, descoperirea cauzelor lor constituie doar premisa activității de corectare, de reglare prin îndrumare.

Corectarea este o obligație profesională pentru că reprezintă o necesitate ; aproape totdeauna deficiențele apar din cauză că oamenii n-au știut sau n-au putut să facă mai bine ; este necesar să fie ajutați, să li se arate și să li se explice cum trebuie să lucreze pentru a lichida greșelile.

În cuvîntarea rostită la consfătuirea pe țară a lucrătorilor din întreprinderile agricole de stat, din februarie 1971, tovarășul Nicolae Ceaușescu spunea : „În acest fel trebuie înțeleasă conducerea... în sensul de a realiza îndrumarea generală, de a acorda ajutor practic acolo unde oamenii nu reușesc singuri să găsească soluții... căutînd și găsiind soluții împreună, nu numai inspec-tînd...”¹⁰.

Reglarea este și o obligație morală, derivată din natura relațiilor umane în societatea socialistă, de sprijin și întrajutorare, dar și din datoria de a colabora pentru realizarea obiectivelor sistemului, componente ale obiectivelor organului superior și ale întregii societăți.

Regulamentele militare prevăd, de asemenea, necesitatea îndrumării pe timpul efectuării controlului. „Controlul sistematic și bine organizat permite comandantului să ia la timp măsurile necesare pentru executarea ordinelor (dispozițiunilor) date sau să facă, atunci cînd este cazul, precizările care decurg din schimbările survenite în situație“.

Îndrumarea corectivă sau reglarea constă din acțiuni de perfecționare, de îmbunătățire a muncii celor controlați, realizate sub forma unor explicații, demonstrații, indicații etc., vizînd înțelegerea conținutului greșelilor săvîrșite în muncă, a consecințelor acestor greșeli și însușirea unor modalități de lucru superioare, cu randament mai mare, care să asigure îndeplinirea sarcinilor.

Reglarea se consideră terminată în momentul în care organul de control s-a convins, *prin verificare*, că au fost înțelese cauzele erorilor, iar cei îndrumați și-au însușit temeinic și sînt capabili să aplice modalitățile de lucru mai eficiente, care le-au fost demonstrate și explicate. Se recomandă ca verificarea înțelegerii să se realizeze practic, în prezența organului de control.

Specialiștii afirmă că pentru cunoașterea și măsurarea rezultatelor și a procesului muncii, pentru determinarea diferențelor față de obiective, a naturii și cauzelor erorilor nu se consumă decît jumătate din timpul de control, cealaltă jumătate fiind necesară pentru a gîndi, a descoperi, a construi soluțiile, măsurile, modalitățile de lucru ce trebuie recomandate și a căror aplicare trebuie însușită de cei controlați. Dar aceasta cere totodată colaborare, înțelegere și încredere din partea lor. Cunoșcînd mai bine condițiile de lucru, posibilitățile locale, cei controlați trebuie să colaboreze la găsirea soluțiilor de reglare și la concretizarea lor în măsuri, în procedee de lucru. Pentru acest motiv reglarea trebuie să se realizeze, în primul rînd, pe timpul activității de control; soluțiile de reglare pot fi găsite mai ușor și sînt mai eficiente, dacă ele reprezintă rezultatul colaborării, la fața locului, între organul de control și cei controlați, și nu rodul unor deliberări ulterioare, la sediul organului de control, fiind transmise apoi sub forma unor instrucțiuni scrise, unor dispozițiuni sau chiar prin intermediul unor echipe de specialiști care n-au colaborat însă cu cei controlați la construirea soluțiilor, la adaptarea la condițiile locale a unor modalități de lucru preconizate.

Ansamblul operațiilor corective trebuie să se efectueze în timp scurt, cît mai scurt posibil, pentru că abaterile, erorile constatate să nu continue, să nu crească și să se ajungă la situații care nu mai pot fi îndreptate.

Rapiditatea efectuării corecțiilor este cu atît mai necesară, cu cît activitatea controlată se desfășoară într-un ritm mai înalt și cu cît ea este mai importantă.

Sistemele complexe și dinamice, cum sînt, de exemplu, acțiunile de luptă, necesită o reglare extrem de operativă pe timpul desfășurării lor, ceea ce reclamă ca

activitatea de control să îmbrace forma unei supravegheri aproape continue, exercitate prin diferite mijloace (observare personală, documente, convorbiri radio și telefonice, televiziune, contacte personale, fotografii aeriene etc.) și însoțite de intervenții, de reglări urgente, oportune : dispozițiuni, precizări la ordinul dat, alte ordine, ajutor prin ofițerii de stat major, sprijin cu foc, întăriri, introducerea eșalonului doi, intervenția rezervelor, schimbarea manevrei etc.

Se spune despre control că trebuie să rezolve problemele, nu să creeze probleme ; acest deziderat se realizează prin reglare.

În sfârșit, un obiectiv general de mare importanță al controlului îl constituie *optimizarea* activității organului controlat.

Și reglarea contribuie la optimizare, pentru că îmbunătățește organizarea și modalitățile de lucru în cazul în care constată că acestea nu corespund scopului, nu asigură îndeplinirea obiectivului, se realizează cu greșeli etc. ; este vorba însă de o optimizare la scară redusă, de o corectare.

Controlului îi revine însă sarcina de a spori eficiența sistemului controlat, de a preveni îmbătrânirea structurilor, uzura morală a metodelor, a procedeeleor și mijloacelor, de a promova și introduce noul, de a dinamiza activitatea, găsind soluții organizatorice mai ingenioase, idei noi de combinare a acțiunilor, a metodelor de cooperare etc.

Această sarcină se realizează prin îndrumare orientativă, pe timpul și la terminarea controlului.

Îndrumarea orientativă are ca scop creșterea calității muncii și, pentru a deveni eficace, organul de control trebuie să cunoască din experiența altor controale, din studiul unor lucrări de specialitate, ca urmare a schimburilor de experiență efectuate cu organe similare etc., modalități de lucru și idei organizatorice noi și să fie capabil să demonstreze superioritatea acestora, aplicându-le la specificul locului de muncă pe care-l controlează.

Pentru a fi eficientă, îndrumarea trebuie să fie competentă, să fie efectuată la nivelul cerințelor moderne,

să se bazeze pe cunoașterea exactă și deplină a realității, să fie convingătoare, oportună și operativă, să trateze ceea ce este esențial, să fie selectivă și diferențiată, să lase cîmp liber inițiativei subordonaților.

Cele mai eficiente forme de îndrumare sînt : demonstrarea însoțită de explicații ; exersarea celor îndrumați în aplicarea unor noi metode ; colaborarea între membrii organului de control și cei ai organului controlat în realizarea unor lucrări (planificare, cercetare științifică, elaborarea unei metode de verificare, însușirea unui nou procedeu de reglaj etc.).

Îndrumarea orientativă nu se realizează numai pe timpul efectuării controlului, însă, pentru motivele arătate mai sus, este necesar ca acest prilej de contact direct cu subordonații să fie folosit și pentru realizarea unui asemenea obiectiv.

2. CERINȚELE CONTROLULUI

Pentru a fi eficient controlul trebuie executat de persoane cu o temeinică pregătire politico-ideologică, de specialitate, psiho-pedagogică, bine informate în problemele conducerii științifice și ale organizării muncii, la curent cu ultimele noutăți din știința și tehnica militară, cu cele mai noi procedee de luptă și de lucru, cu cele mai eficiente metode și mijloace apărute în practica instruirii și educării trupelor etc.

Eficiența controlului depinde, în primul rînd, de competența persoanelor care îl execută. În timpul controalelor se verifică, se măsoară, se analizează și se apreciază munca unor specialiști, dîndu-li-se îndrumările necesare, indicîndu-li-se și demonstrîndu-li-se modalități de lucru superioare celor pe care le folosec ei ; controlul trebuie să optimizeze activitatea controlată, să găsească soluții mai bune de rezolvare a problemelor, să-și asume răspunderea corectării unui mod de lucru pe care l-a apreciat ca fiind greșit sau inefficient etc. De multe ori se cere rapiditate și operativitate în analiza și evaluarea activității controlate, în prevederea consecințelor, a efectelor ei și în indicarea măsurilor corective necesare, ceea

ce implică nu numai pricepere, dar și experiență, siguranță în lucru. Adeseori este necesară adaptarea rapidă la noi condiții de lucru pe timpul efectuării controlului, la situații inedite. Ofițerul care controlează nu își poate impune autoritatea decât prin propria sa valoare. Dacă nu este satisfăcută condiția privind valoarea cadrelor care efectuează controlul, activitatea de control este formală sau chiar dăunătoare, deoarece poate duce la demoralizarea celor controlați, ca urmare a aprecierilor eronate, sau îi poate îndruma pe căi greșite.

În al doilea rând, controlul trebuie planificat oportun pentru a se putea verifica activitatea sistemului controlat (lupta, procesul muncii etc.) în etapele, fazele cele mai importante, hotărâtoare pentru îndeplinirea obiectivelor.

Din punctul de vedere al planificării, controlul are două limite principale :

— nu poate fi controlat decât ceea ce există, o activitate organizată, în curs de desfășurare sau cel puțin o activitate asupra organizării căreia a fost luată o decizie. Controlul nu este o activitate primară, de organizare directă a unei activități, el verifică o altă activitate, calitatea acesteia ; așadar, controlul unei activități nu poate începe, înainte de luarea hotărârii asupra organizării și planificării acesteia. Ar fi o exagerare să începi controlul pe timpul luării hotărârii sau pe timpul „unor etape ale procesului de creație“¹¹ așa cum preconizează unii specialiști ;

— controlul este inoperant dacă, după efectuarea lui, sistemul controlat nu mai are timp suficient să-și lichezeze deficiențele, să-și corecteze structura și metodologia de lucru pentru a realiza obiectivele.

Mai sînt, desigur, și alte criterii de planificare a controalelor : dacă în activitatea de control trebuie să primeze îndrumarea, controlul este planificat către începutul acestei activități ; cînd controlul unui sistem este planificat mai frecvent, se acordă prioritate subsistemelor care au avut lipsuri mai importante ; includerea obligatorie în planul de control a tuturor subsistemelor, la intervale de timp mai mari sau mai mici.

Lipsa îndelungată de informații asupra activității unui organ prezintă un pericol real, deoarece dacă acesta nu este controlat la timp, dacă o latură a activității este total neglijată pe timpul executării controalelor, calitatea muncii scade nu numai pentru că nu se primesc îndrumări, ci mai ales fiindcă perspectiva verificării stimulează și, adeseori, oamenii sînt interesați să răspundă în primul rînd solicitărilor la care îi supun eșaloanele superioare.

Planificarea controalelor trebuie coordonată în interiorul sistemului, pentru subsistemele subordonate, în așa fel încît informația de care are nevoie conducerea sistemului și intervențiile pentru reglare și îndrumarea orientativă, chiar prospectivă, să se obțină și să se realizeze unitar și sistematic.

Controlul trebuie să fie bine organizat. Datorită complexității și diversității structurilor, conținutului obiectivelor și metodologiei muncii diferitelor sisteme parțiale sau subsisteme, acestea trebuie controlate de colective alcătuite din specialiști în diferite ramuri.

În organizarea acestor colective trebuie să se țină seama de obiectivele controlului; de claritatea și precizia acestora depinde nu numai organizarea colectivului de control, ci și calitatea muncii lui.

Colectivul de control trebuie să dispună de forțe suficiente și de timpul necesar pentru realizarea integrală a scopurilor propuse, ținînd seama de complexitatea obiectivelor, de volumul și calitatea muncii pe care o presupun, de efectivele ce urmează a fi controlate, de cantitatea și complexitatea tehnicii supuse controlului etc. Este necesar să se țină seama și de aparatura și mijloacele tehnice de care dispune colectivul de control pentru înregistrarea informației, efectuarea de măsurători, prelucrarea informației etc.

Nu este economic și nici util să se stabilească prea multe obiective de controlat, să se extindă controlul asupra tuturor detaliilor structurii și activității.

Un control total este costisitor și mai puțin eficient, pentru că, deși furnizează date foarte numeroase, acestea nu sînt totdeauna semnificative, obligă la eforturi inutile de culegere, analiză și sistematizare, îngreuiază

formularea unor concluzii clare din noianul de informații culese și pot abate atenția tocmai de la problemele cele mai importante.

Este mai eficient un control axat pe factorii, funcțiile și activitățile esențiale, pe așa-numitele puncte „cheie“, „strategice“, „nevralgice“, acelea care au influențe determinante asupra realizării scopurilor activității subunității, unității, compartimentului etc.

Regulamentele noastre orientează munca de control în aceeași idee: „Controlul trebuie să fie permanent și îndreptat în primul rînd spre verificarea îndeplinirii misiunilor care au rolul hotărîtor în realizarea scopurilor acțiunilor de luptă“.

Contradicțiile între numărul și complexitatea obiectivelor, ritmul rapid de desfășurare a controlului și calitatea acestuia, pe de o parte, și valoarea constatărilor, a analizei și concluziilor asupra activității controlate, pe de altă parte, trebuie rezolvate printr-o proporționare a numărului membrilor colectivului cu durata controlului și cu numărul obiectivelor, printr-o corectă și minuțioasă repartitie a sarcinilor și programare a activității colectivului, dat fiind că suprasolicitarea are totdeauna repercusiuni asupra calității muncii.

De regulă, în organizarea controlului se ține seama de organizarea și de programul subunității sau unității controlate, elementele de control suprapunîndu-se, în general, pe elementele de organizare ale organului controlat sau, ceea ce este și mai bine, pe funcții ale instituției (unității, subunității etc.); controlul nu trebuie să întrerupă și nici să modifice procesul muncii, activitatea subsistemului. Această cerință este lesne de înțeles și este respectată în cazul acțiunilor de luptă; ea este însă încălcată uneori pe timpul inspecțiilor și al controalelor efectuate pe linia pregătirii de luptă și politice, deși provoacă adeseori perturbații cu consecințe negative, greu de remediat.

Pentru a face o analiză mai temeinică a activității subsistemului controlat, pentru a ușura centralizarea datelor, corelarea lor, determinarea cauzelor și stabilirea concluziilor, se recomandă ca munca organului de control să fie organizată nu numai pe funcții ale instituției

(unității, subunității etc.), ci și pe atribute, pe funcții ale conducerii. Procedându-se astfel în cazul controalelor frontale sau generale, cînd se verifică întreaga activitate a unității, conducerea controlului poate obține date grupate și sintetizate pe aceste funcții și atribute, sub formă de concluzii ce pot fi transformate repede în intervenții reglatoare. Centralizarea și prelucrarea acestor date se realizează cu mari eforturi pentru a se trage concluzii asupra exercitării funcțiilor și atributelor în cazul în care munca organului de control este organizată pe baza altor criterii (subdiviziuni organizatorice, părți ale fluxului tehnologic etc.).

Pentru a nu perturba programul instituției, pentru a acționa concomitent cu toate forțele, organul de control trebuie să-și planifice activitatea astfel, încît să verifice paralel toate obiectivele propuse, în măsura în care programul unității controlate permite acest lucru.

În scopul asigurării unei eficiențe maxime controlul trebuie să fie foarte bine organizat. Pregătirea pentru control a colectivului sau a comisiei constituite în acest scop constă de obicei în :

- cunoașterea planului controlului : scop, obiective, compunerea și organizarea comisiei, repartiția sarcinilor, durata totală a controlului, metode de control, datele și durata unor activități importante (de exemplu, pregătirea specială a comisiei), audierea raportului de informare, centralizarea rapoartelor subcomisiilor, bilanțul etc. ;

- desfășurarea unor activități de pregătire de specialitate și metodică în scopul actualizării și completării acestei pregătiri : studierea ordinelor și dispozițiilor eșaloanelor superioare privind activitatea ce urmează a fi controlată ; studierea planurilor și programelor (operative, de pregătire de luptă și politică etc.) ; cunoașterea constatărilor și concluziilor rezultate în urma executării ultimului control ; însușirea bibliografiei și experienței privind conținutul și metodică activităților ce urmează a fi controlate (prin studiu individual, expuneri, discuții, ședințe demonstrative, lucru în echipă etc.) ;

- instructajul comisiei care cuprinde : verificarea pregătirii individuale pentru control a membrilor comisiei ; indicații privind metodologia controlului ; discutarea

structurii și efectelor unor forme, metode, procedee și mijloace de lucru noi care urmează a fi aplicate sau care au apărut în practica muncii subsistemului ce urmează a fi controlat etc. ;

— organizarea în detaliu a activității comisiei după sosirea sa în unitatea ce urmează a fi controlată : precizarea nivelului de realizare a obiectivelor unității controlate pînă la data începerii controlului ; stabilirea unui sistem unitar de criterii de apreciere a activităților controlate ; informarea de ansamblu asupra opiniei comandantului (șefului) unității controlate cu privire la nivelul îndeplinirii sarcinilor, capacitatea de luptă a unității, starea și practica disciplinară, condițiile de lucru, realizările pe care le consideră mai importante, deficiențele esențiale și măsurile luate pentru lichidarea acestora, preocupări principale de viitor, probleme dificile pentru soluționarea cărora solicită concursul comisiei, alte greutăți etc.

Pentru a adînci colaborarea dintre cadrele unității controlate și membrii comisiei, se recomandă ca la nivelul fiecărui sector (subdiviziune organizatorică) al unității controlate să se realizeze o informare reciprocă : membrii comisiei să comunice scopurile controlului ; șeful sectorului controlat să facă cunoscute preocupările sale esențiale, realizările, lipsurile, greutățile etc.

Controlul trebuie să aibă caracter continuativ. În măsura posibilităților pe timpul controlului trebuie studiată, de asemenea, activitatea subsistemului în curs de verificare, începînd de la data efectuării controlului precedent sau a altei activități similare pentru a determina măsura în care au fost lichidate deficiențele, eficacitatea îndrumărilor date, progresele realizate.

Controlul presupune atît studierea temeinică a rezultatelor activității sectorului controlat, cît și analiza activității propriu-zise, a calității acesteia.

Se afirmă despre control că ar fi util pentru că ar avea calitatea „ochiului nou“, neobișnuit cu condițiile locale (stilul de muncă specific al conducerii, starea de spirit, relațiile interpersonale, nivelul de organizare a muncii, modalitățile și mijloacele de lucru etc.) care

poate sesiza mai ușor ceea ce este valoros sau greșit în organizarea și desfășurarea activității controlate.

Evident, există o anumită doză de adevăr în această afirmație, în sensul că nefiind „obișnuit“, adică neacceptând condițiile de lucru ca definitive și necesare și măsurându-le, analizându-le științific pe fiecare în parte, controlul va constata obiectiv eficiența sau consecințele negative ale aplicării acestora.

Controlul trebuie să determine, prin măsurare cât mai exactă și prin analiză, starea de lucruri, valoarea realizărilor în comparație cu obiectivele, cauzele succeselor, lipsurile, cauzele și consecințele acestora.

Cel care controlează trebuie să sintetizeze constatările, să le grupeze pe probleme (pe obiective ale controlului, pe activități importante etc.), să stabilească semnificația lor, să coreleze datele obținute, să tragă concluzii, să verifice din nou datele de care nu este absolut sigur.

El este obligat să sesizeze situațiile în care se impune luarea unor măsuri corective, să efectueze o analiză completă și obiectivă a constatărilor, să raporteze la timp informațiile culese, sintetizate în concluzii, și să facă propuneri judicioase pentru optimizarea activității sectorului controlat.

Ofițerul controlor este în primul rând om de sinteză și nu simplu înregistrator de fapte, de fenomene. Studiind atât în detaliu, cât și în ansamblu activitatea celor controlați, corelînd-o cu activitatea altor sectoare, analizînd-o în raport cu condițiile specifice, dar și prin prisma respectării și aplicării createoare a legităților științelor care guvernează activitatea controlată, el își poate forma o viziune completă a acesteia, o poate evalua corect, poate trage concluzii precise, fiind în măsură să facă propuneri utile.

Unii specialiști afirmă că „răspunderea o poartă nu cel care a făcut propunerea, ci cel care adoptă o hotărîre pe baza ei ¹², adică șeful comisiei de control sau organul, eșalonul superior, în cazul în care hotărîrea privind măsurile corective necesare va fi luată de acest organ; după cum am mai subliniat, hotărîrea se ia în acest fel numai în cazul în care trebuie modificate obiec-

tivele. După părerea noastră, și cel care a făcut propunerea trebuie să poarte răspunderea pentru justetea și valoarea ei ; ba chiar, în primul rînd el, pentru că personal a verificat și analizat fenomenele.

Avînd în vedere această responsabilitate înaltă, ofițerul controlor trebuie să dispună de timp pentru a judeca temeinic constatările, a le reverifica, iar dacă e nevoie, a delibera ; nu este îngăduit să-i fie impusă o părere străină, ci trebuie să i se respecte dreptul de a-și exprima propria părere, chiar dacă diferă de părerea celorlalți membri ai comisiei.

Pentru a da mai multă greutate concluziilor și a aprecia mai realist activitatea controlată se recomandă ca organul de control să-și îmbogățească constatările personale cu aprecierile organelor de partid, așa cum a indicat ministrul Apărării Naționale în cuvîntarea la plenara lărgită a Consiliului politic superior din octombrie 1971 ¹³. În aceeași cuvîntare a fost criticat faptul că „unii tovarăși cu funcții de conducere care conduc comisii de inspecții și controale nu-și confruntă suficient părerile cu cele ale organelor de partid din unitățile controlate...”

O cerință importantă a controlului constă în operativitate și în caracterul său constructiv. Controlul nu reprezintă un scop în sine ; pentru a-și îndeplini rolul de funcție a conducerii, el trebuie să constituie un mijloc de cercetare și optimizare a muncii, a activității unității controlate. Activitatea organului de control trebuie neapărat să sporească eficiența activității organului controlat.

Prin urmare, metoda de bază în efectuarea controlului trebuie să o constituie colaborarea cu cadrele unității controlate în scopul îmbunătățirii organizării muncii, precum și a modalităților și mijloacelor de lucru. Controlul trebuie privit cu încredere, cu sentimentul de ușurare care te cuprinde cînd îți vine cineva în ajutor, te sprijină cu priceperea, cu experiența, cu viziunea sa mai largă.

În multe întreprinderi controlorii sînt solicitați să studieze activitatea diferitelor sectoare pentru a descoperi posibilități de optimizare a acesteia. De pildă, explicînd dezvoltarea rapidă luată de serviciul de control

intern în întreprinderea pe care o conduce, un director făcea următoarea remarcă : „Cadrele noastre de conducere au văzut ce anume sînt capabili să facă controlorii. Acum ele apelează din ce în ce mai des la serviciile lor pentru a efectua studii în compartimentele pe care le conduc“¹⁴.

Controlul trebuie să contribuie la progresul subsistemului controlat, să-l ajute să-și îndeplinească sarcinile la un nivel calitativ mai înalt.

Este necesară, de asemenea, îndrumarea operativă, prin explicații și demonstrații, a cadrelor controlate, pentru a contribui astfel la lichidarea imediată a lipsurilor constatate ; trebuie stimulată inițiativa, apreciate succesele, studiate și evidențiate metodele și procedeele eficiente, generalizată experiența pozitivă ; trebuie să se dea toate îndrumările necesare pentru creșterea randamentului muncii în sectorul controlat, în condițiile de lucru existente.

Operativitatea cu care acționează organul de control contribuie la sporirea eficienței muncii : cu cît vor fi descoperite, evaluate, confirmate și generalizate mai repede modalitățile pozitive de lucru, cu atît mai curînd se va obține un randament sporit în activitatea subsistemului controlat, precum și în a celor în care au fost generalizate aceste modalități ; cu cît vor fi determinate și înlăturate mai repede cauzele deficiențelor, cu atît mai curînd subsistemul controlat va beneficia de corectările și perfecționările de care are nevoie în organizarea și desfășurarea activității.

Operativitatea trebuie asigurată în toate etapele activității organului de control : măsurare, analiză și evaluare, reglare, optimizare. Această calitate se obține, în primul rînd, prin competența membrilor comisiei, pregătirea lor temeinică, organizarea judicioasă a activității comisiei și îndeosebi delimitarea cantității de informație (măsurare) necesară, asigurarea unei circulații rapide a informației în interiorul comisiei, a cooperării dintre componentii ei și a participării lor active la luarea deciziilor.

O deosebită importanță pentru creșterea operativității controlului o prezintă existența și folosirea cu pricepere a mijloacelor tehnice sau științifice de măsurare,

cum sînt : a) algoritmi operaționali (de lucru) pentru diferite acțiuni sau activități de control (algoritmul verificării unui document de planificare, a unei aplicații, a unei ședințe practice etc.) ; b) normele și baremele pentru diferite acțiuni sau activități (timpul mediu necesar pentru formarea unei anumite deprinderi, pentru întocmirea unui document de planificare, pentru organizarea sistemului de foc în apărare etc.) ; c) indicatorii realizării diferitelor obiective sau modele (copii omologate) ale produselor (indicatorii formării unei deprinderi, indicatorii stării disciplinare, modelul unei piese turnate etc.) ; d) diferitele aparate sau instrumente de măsură, de la cel mai simplu — cronometrul — pînă la cele mai complicate, aflate la dispoziția comisiei.

Atitudinea și comportarea cadrelor din comisiile de control trebuie să se caracterizeze prin exigență înaltă, principialitate și respect față de munca pe care o controlează, capacitate de discernămint și probitate științifică în aprecierea valorii muncii controlate, spirit de disciplină, corectitudine regulamentară în relații, politețe militară, înțelegere față de problemele pe care le ridică cei controlați.

3. FORMELE CONTROLULUI

În lucrările de specialitate (știința conducerii, organizarea și conducerea științifică a întreprinderilor etc.) întîlnim numeroși termeni pentru denumirea diferitelor forme de control. În terminologia militară, pentru controalele efectuate la trupe se folosesc următoarele denumiri : inspecție, control de ajutor și îndrumare, control, iar pentru controalele în învățămîntul militar denumirile : control de bază, control tematic, control parțial. În învățămîntul civil au o circulație mai mare termenii : inspecție specială, control frontal, control tematic.

O analiză succintă și o încercare de sistematizare a acestor termeni și a formelor de control p'e care le denumesc este utilă, pentru că multe dintre ele pot fi aplicate în controlul pregătirii de luptă și politice efectuat la trupe.

Din punctul de vedere al locului pe care organul de control îl ocupă în raport cu sistemul (subsistemul) deosebim *controale interne* și *externe*.

Controlul exercitat din afara subsistemului, adică de organul tutelar, de sistemul mai larg din care face parte subsistemul, se numește control extern. Când organul de control face parte din subsistemul verificat, el execută control intern. Aceste două forme de control trebuie aplicate în orice activitate.

Controlul intern este necesar pentru informarea continuă, rapidă și corectă a conducerii subsistemului asupra realizării obiectivelor și procesului muncii, astfel încât aceasta să poată regla (corecta) oportun activitatea subsistemului și asigura îndeplinirea sarcinilor; dacă reglarea ar fi efectuată numai din afara subsistemului (de organul tutelar), ea ar fi adeseori tardivă, inoperantă. Controlul intern prezintă avantajul rapidității și oportunității informării asupra desfășurării și rezultatelor muncii subsistemului, avantajul competenței, fiind executat de cadre cu experiență la locul de muncă, avantajul promptitudinii în reglare, al colaborării intense între controlori și controlați în găsirea soluțiilor, deoarece fiecare este interesat în realizarea obiectivelor, care stau în fața subsistemului. Pe de altă parte, controlul intern prezintă dezavantajul „orbirei de întreprindere”, obișnuirii cu anumite limite, cu anumite condiții de lucru al căror efect negativ nu-l sesizează sau a căror depășire o consideră imposibilă; de asemenea, el prezintă dezavantajul că este inoperant față de erorile conducerii subsistemului și că în unele cazuri poate manifesta „înțelegere”, de fapt lipsă de obiectivitate, chiar lipsă de probitate față de colegii de muncă.

Controlul extern prezintă avantajul măsurării obiective a rezultatelor, al competenței mai înalte, al capacității de îndrumare, al posibilității de a verifica și corecta chiar și deciziile conducerii subsistemului, precum și activitatea controlului intern.

Din punctul de vedere al numărului de obiective (al volumului de activități) și de subsisteme pe care își propune să le verifice, controlul poate fi *general (frontal, de bază)*, *tematic* sau *parțial*.

Controlul general este un control extern care are ca scop să verifice, să analizeze și să îndrumeze majoritatea activităților unui subsistem. Din această categorie fac parte inspecțiile și majoritatea controalelor de ajutor și îndrumare (cele executate de comisii cu efective mari). Principala deosebire dintre inspecții și controalele de ajutor și îndrumare nu constă desigur în numărul de obiective, ci în faptul că la inspecții predomină verificarea rezultatelor, pe când la controalele de ajutor și îndrumare majoritatea timpului este destinată muncii de îndrumare (orientativă și corectivă).

Controlul tematic este un control extern care își propune să analizeze temeinic modul de realizare a unei anumite sarcini importante, a unei anumite activități, modul de aplicare a unei îndrumări date etc. în toate subsistemele subordonate unui organ tutelar (unui sistem) sau în majoritatea lor. Un astfel de control este, de pildă, acela pe care îl execută o mare unitate în toate unitățile subordonate înainte de începerea unui nou ciclu de instrucție pentru a verifica planificarea pregătirii de luptă și politice, precum și nivelul de realizare a celorlalte măsuri pregătitoare. Alte obiective ale controalelor tematice pot fi : practica disciplinară, trecerea tehnicii de luptă de la exploatarea de vară la cea de iarnă, desfășurarea instrucției în condițiile participării la construcții, nivelul de pregătire pentru stagiu al elevilor școlilor militare etc. Delimitarea precisă a obiectivului (problemei) urmărit prin controlul tematic dă conținutului acestuia caracterul unui studiu, asigură verificarea profundă a realizărilor pe un front larg și desprinderea a numeroase constatări a căror analiză temeinică duce la concluzii fundamentale și la stabilirea unui sistem de măsuri eficiente pentru perfecționarea activității verificate.

Controlul parțial este un control intern efectuat în scopul de a verifica, analiza și corecta (optimiza) o anumită activitate executată de un element al subsistemului, de exemplu : desfășurarea unei ședințe practice la instrucția focului cu subunitatea, întreținerea armamentului și tehnicii de luptă la o companie, mascarea unui

punct de sprijin, ajungerea eşalonului doi pe aliniamentul de desfășurare etc.

Din punctul de vedere al momentului în care se efectuează, deosebim *controlul preventiv*, *controlul pe timpul desfășurării procesului muncii* și *controlul final (posterior)*.

Prin controlul preventiv se verifică activitatea în stare incipientă a unui subsistem, predominând analiza și îndrumarea ; controlul de ajutor și îndrumare executat la începutul activității unui subsistem este un control preventiv.

Controlul pe timpul desfășurării procesului muncii se execută frecvent și este foarte util, vizînd : măsurarea, analiza, reglarea, optimizarea etc. În economie se folosesc mai mulți termeni pentru acest tip de control : control interfazic, control la puncte fixe pe operații, control volant la subunități sau la benzi pentru verificarea execuției unor operații importante, control la termene fixe pe timpul desfășurării procesului muncii etc.

Controlul final sau posterior (de exemplu, controlul cuceririi obiectivului misiunii, controlul efectuat pe timpul examenului de absolvire a școlii etc.) își propune să verifice doar rezultatele activității (produsele) ; prin acest control nu pot fi determinate științific, cu certitudine, cauzele succeselor și insucceselor și nu poate fi realizată reglarea (corectarea prin îndrumare).

Din punctul de vedere al continuității acțiunii de control și reglare deosebim *controlul permanent*, *controlul planificat pe etape (faze) importante* ale activității și *controlul prin excepție*.

Control permanent se realizează în sistemele cu control și reglare automată (cu aparate speciale, mașini). Supravegherea sau controlul vizual efectuat de un comandant de pluton asupra activității grupelor pe timpul luptei, asupra șefilor de ateliere pe timpul unei ședințe practice este, de asemenea, un control aproape permanent.

Controlul planificat pe etape importante ale activității este cel mai economic și mai eficient pentru că evită tutelarea, imixtiunea continuă în funcționarea subsistemului și, în același timp, verifică, iar dacă este necesar,

intervine oportun în momentele esențiale ale procesului muncii.

Controlul prin excepție se execută numai cînd conducerea este sesizată de apariția unei deficiențe, unei abateri, unei erori.

În concluzie, „controlul este un atribut și o obligație a tuturor comandanților, a tuturor organelor investite cu prerogative de conducere”¹⁵. El reprezintă una din componentele principale ale activității de conducere, un instrument de cunoaștere directă a realizărilor și desfășurării muncii și, în același timp, un instrument de finalizare a deciziilor, de intervenție corectivă care asigură îndeplinirea sarcinilor la nivelul cerut și optimizarea continuă a activității.

NOTE BIBLIOGRAFICE

1. Haralambie Ene, *Organizarea sistematică, condiție a conducerii științifice*, în Știința conducerii societății, Editura politică, București, 1971, p. 65.
2. Mircea Malița, *Aurul cenușiu*, Editura Dacia, Cluj, 1971, p. 95.
3. C. Cojocaru, în Știința conducerii societății, Editura politică București, 1971, p. 250.
4. V. Ceașu, *Psihologia organizării. Relațiile dintre șef și subordonați*, Editura militară, București, 1970, p. 146.
5. J. Starósciak, *Elemente ale științei administrative*, Editura politică, București, 1967, p. 170 (traducere din limba polonă).
6. T. Herseni, *Psihosociologia organizării întreprinderilor industriale*, Editura Academiei Republicii Socialiste România, 1969, p. 217.
7. C. Cojocaru *Op. cit.*, la pct. 3, p. 250.
8. C. Cojocaru, *Op. cit.* la pct., 3, p. 236.
9. A. Popescu, *Atributele conducerii*, în Viața economică, nr. 26/1970.
10. Nicolae Ceaușescu, *România pe drumul construirii societății socialiste multilateral dezvoltate*, vol. 5, Editura politică, București, 1971, p. 643—644.
11. B. Pădure, *C.T.C. — Ochiul lui Argus*, în Viața economică, nr. 42/1971.
12. J. Starósciak, *Op. cit.*, la pct. 5, p. 161.
13. *Apărarea Patriei* din 13 octombrie 1971.
14. *Buletin de informare pentru cadrele de conducere al I.D.T.* din iunie 1971. 03—02 6—b, p. 13.
15. General-locotenent Ion Coman, *Forța disciplinei militare conștiente*, Editura militară, București, 1971, p. 107.

CUPRINS

	<u>Pag.</u>
<i>Cuvînt înainte</i>	7
Colonel CONSTANTIN MORARIU	
Introducere în știința conducerii	9
Locotenent-colonel ION SAFTA	
Conducere și stil	55
Colonel CONSTANTIN MORARIU	
Procesul de conducere într-o nouă perspectivă	80
Colonel inginer AUREL EREMI	
Organizarea rațională a activității de conducere	98
Locotenent-colonel ION SAFTA	
Aspecte metodologice ale hotărîrii comandantului	120
Colonel CONSTANTIN MORARIU	
Premise ale organizării științifice a sistemelor militare	150
Colonel (rez.) LIVIU DRĂGOIESCU	
Controlul și îndrumarea — funcție a conducerii	197

Redactor : colonel LEONID COJOC
Tehnoredactor : GH. CUCOȘ

*Bun de tipar 14.06.1973. Apărut 1973. Hirtie tip
II A de 63 g/m². Format 540×840/16. Coli ti-
par 14,5. B 872.*

ipt

Tiparul executat sub comanda nr.
204 la Intreprinderea poligrafică „Ti-
parul“, str. Fabrica de chibrituri
nr. 9–11, București
Republica Socialistă România

EDITURA MILITARĂ

Lei 8,50