

DIALECTICA TIPOLOGIILOR DECIZIONALE – RAȚIONALITATE VS. INTUIȚIE –

Colonel Marian NICULAE

Șef de stat major, Brigada 9 Mecanizată, Constanța

Locotenent-colonel Florin STAFI

Comandant Batalion Aprovizionare și Transport, Roman

Decizia nu este ceva palpabil, însă poate fi evaluată prin efectele produse. Desele încercări de a descifra tainele mecanismului decizional au condus la nenumărate teorii, dar nicidecum la soluții a priori câștigătoare. În strânsă legătură cu nenumărați factori, cognitivi, emoționali, sociali etc., actul decizional reflectă starea entropică a organizației, reprezentată de individul decident, ajuns la un anumit nivel de cunoaștere tacită sau explicită. Emulație a unui proces intelectual, decizia s-a aflat de multe ori la granița raționalității, deloc paradoxal, credem noi.

Intuiția nu este noroc sau hazard, este reflectarea, dincolo de rațional, a unei viziuni de geniu, greu de explicat, dar și mai greu de învățat. Războiul, în iraționalitatea lui, comportă reguli raționale, dar și momente de intuiție. Nu credem că o decizie este mai bună decât alta, în funcție de metoda aleasă. Susținem însă că, în absența tiparelor, intuiția este cea care face diferența.

Cuvinte-cheie: decizie militară, intuiție, sistem educațional, raționalitate, direcții de acțiune.

INTRODUCERE

Complexitatea procesului decizional și importanța sa pentru îndeplinirea misiunii de către structurile militare, în corelație cu imixtiunile *terților* implicați în luptă, ne obligă să privim și să analizăm activitățile cognitive aferente în ansamblul bipolarității acceptate: **rațională și intuitivă**. Limita rațiunii umane s-a încercat a fi demonstrată aproape în toate ramurile vieții sociale, atât prin mijloacele științifice, cât și prin cele pseudoștiințifice. Dilema capacității creierului uman de a funcționa la potențialul său biologic maxim, diversele experimente cognitive cu subiecți diferiți, au amplificat oarecum tendința de demitizare a capacității ființei umane de a raționa în toate acțiunile sale. În aceste situații, pentru noi, apare fireasca întrebare *Dacă Descartes a avut sau nu dreptate?* Dacă o ființă umană cugetă, o face pentru un scop în sine, și nu de dragul *expunerii de motive!* Așadar, gândim pentru a lua o decizie, pentru a atinge un scop. Dar, dacă tocmai *expunerea de motive*, reprezentând experiența tacită transcendentală, ne ajută să gândim mult mai rapid, eliberându-ne din modele de gândire, dezvoltate educațional, însă limitat, nevizionar? Descartes se referă la căutarea adevărului și asta nu exclude intuiția (de fapt, este inclusă, într-o anumită măsură, printre metodele cartesiene). El nu pune în antiteză raționamentul, gândirea logică și intuiția, ci doar încearcă să caute adevărul, îndoindu-se de acesta. Prin urmare, dacă logica și intuiția ne conduc împreună spre concluzia *Cuget, deci exist*, atunci Descartes a avut dreptate! Însă, dacă doar raționamentul este cel care definește cugetarea, este posibil ca Descartes să fi abordat problema doar dintr-un unghi restrâns.

Fiecare decizie, fiecare soluție a unei probleme, fiecare nouă invenție a venit doar ca urmare a unui anumit proces de gândire. Abilitatea de a gândi rațional este ceea ce ridică oamenii deasupra restului regnului animal. Și totuși, acest atribut puternic al nostru devine, de multe ori, cea mai puternică slăbiciune. În loc să găsească

Descartes se referă la căutarea adevărului și asta nu exclude intuiția. El nu pune în antiteză raționamentul, gândirea logică și intuiția, ci doar încearcă să caute adevărul, îndoindu-se de acesta.



Contextual, suntem prizonieri ai unor modele de gândire, dezvoltate continuu sub acțiunea factorilor educaționali din mediile în care am coexistat.

soluții bazate pe realități palpabile, oamenii par a fi predispuși, în mod natural, să schimbe realitatea prin formularea răspunsurilor predefinite. Eliminarea raționalității din procesele noastre de gândire conduce, uneori, la efecte defectuoase. Istoria este plină de exemple: înfrângerea Japoniei în al Doilea Război Mondial, cu incapacitatea ei de a-și evalua critic poziția, în timp ce războiul s-a întors împotriva ei¹; războiul din Vietnam, „*un exemplu de prostie colectivă perpetuată de oameni foarte inteligenți*”²; invadarea Kuweitului de către Irak, în 1991, un caz dramatic de supraevaluare a potențialului militar, într-o evidentă ceață de gândire.

Contextual, suntem prizonieri ai unor modele de gândire, dezvoltate continuu sub acțiunea factorilor educaționali din mediile în care am coexistat: familie, școală, comunitate, loc de muncă, biserică etc. Toate acestea impun seturi de reguli (*box rules*), transformate ulterior în modele de gândire bine definite, dar limitate. Religia, de exemplu, poate crea, în multe situații, adevărate bariere sociale, economice și chiar politice pentru adepții săi. Învățăturile religioase pot deveni, în timp, un tipar absolut, oferit de către **inițiați**, din a cărui evadare mentală putem ieși doar parcurgând un proces profund de schimbare, pe care mulți nu o mai pot face, mai ales după o anumită vârstă.

Sistemul educațional joacă un rol esențial în formarea modului de a gândi al viitorilor adulți. Formarea tiparelor de gândire este rezultanta valorilor promovate în conjuncție cu liberalizarea gândirii critice. În socialism, de exemplu, modelul de gândire a pus accent pe supunere, invidie, descurajarea inițiativei, centralizarea puterii decizionale și, mai ales, pe promovarea nonvalorilor și a mediocrității colective. Chiar dacă, la nivel declarativ, nu își propunea acest lucru, doctrina socialistă nepunând accent pe astfel de soluții, utilizarea tiparelor de gândire compromise de ideologia comunistă a dus totuși la soluții și efecte contrare. Tranziția de la o formă de orânduire la alta este și mai dramatică: am devenit pasivi în gândire, subordonați scopului mărunț, imediat, haotici și dezordonați. Sunt doar două exemple

¹ Richard Pelvin, *Japanese Air Power 1919-1945: A Case Study in Military Dysfunction*, Air Power Studies Centre, Royal Australian Air Force, 1995, p. 5.

² M.R. Feinberg, J.J. Tarrant, *Why Smart People do Dumb Things*, Simon & Schuster, New York, 1995, p. 36.

prin care am dorit, generic, să subliniem existența unor tipare de gândire, în interiorul cărora avem însă impresia că logica/rațiunea primează. Ulterior, conștientizând limitele, dimensiunile și parametrii spațiului cognitiv, trebuie să încercăm îmbunătățirea modelelor noastre de gândire la nivelul celor mai performante, astfel încât procesele decizionale specifice să poată produce performanța.

Sistemul militar nu este diferit de celelalte, din punctul de vedere prezentat anterior. Tiparul ușurează, dar rutina distruge. Până la un anumit punct, arborele decizional **poate** fi proiectat, așteptând un rezultat potențial în favoarea celui care-l gândește. Dar, acest lucru este posibil în *condiții de laborator*, într-un mediu ideal, cu acțiuni și reacții ale inamicului interpretate de noi, fără presiunea cuantificabilă a stresului și neputând lua în calcul hazardul (sub formă de șansă sau de dezavantaj neprevăzut). Într-un mediu caracterizat de incertitudine, volatil și ambiguu, gândirea trebuie perfecționată prin instruire, practică și prin învățarea unor metode de îmbunătățire. Această abilitate, care nu diferă prea mult de celelalte, o putem perfecționa, cu condiția esențială să avem voința necesară să facem acest lucru³.

Actul decizional este un atribut al managerului, deoarece decizia implică alegerea conștientă a uneia dintre mai multe variabile posibile, chiar dacă aceasta se află la antipodul instinctului și al reflexului, fiind dictată, de foarte multe ori, de intuiție, dar, mai ales, de intervenția rațională, riguros fundamentată de gândirea umană.

În acest sens, poate că se impune și în domeniul militar dezvoltarea unei științe a deciziei, care să dorească abordarea axiologică a procesului decizional, situat la interferența dintre relațiile determinate matematic (logic) și cele emoțional (intuitiv). Cunoștințele temeinice profesionale, lecțiile învățate despre management și leadership, ordonarea logică a unor evenimente prognozate pot fi, de multe ori, insuficiente. **A lua decizii** nu este numai o tehnică derivată din știință, este o adevărată artă, care necesită abilitate și competență, stăpânire și alegere, discernământ și viziune.



Actul decizional este un atribut al managerului, deoarece decizia implică alegerea conștientă a uneia dintre mai multe variabile posibile, chiar dacă aceasta se află la antipodul instinctului și al reflexului, fiind dictată, de foarte multe ori, de intuiție, dar, mai ales, de intervenția rațională, riguros fundamentată de gândirea umană.

³ E. de Bono, *Cursul de gândire al lui Edward de Bono. Instrumente eficiente pentru a transforma modul de gândire (De Bono's Thinking Course: Powerful Tools to Transform Your Thinking)*, Editura Curtea Veche, București, 2007, p. 5.



În domeniul militar, decizia poate fi definită ca o modalitate adecvată de contracarare a incertitudinii, propulsând actul mental la rangul de formulă standard.

GÂNDIREA RAȚIONALĂ ÎN MEDIUL MILITAR

Literatura de specialitate conține puncte de vedere ușor diferite în ceea ce privește definirea deciziei. Complexitatea acestei noțiuni este prea mare, dar vom enunța câteva judecăți, pentru a înțelege că rolul central al conducerii îl reprezintă tocmai procesul asociat acestei activități cognitive. Așadar, decizia este:

- *Actul deliberat prin care o persoană sau un grup pune în mișcare un întreg echipament psihic ori psihosocial, în vederea atingerii unor scopuri, a reorientării unor acțiuni, a punerii în aplicare a unor soluții sau idei⁴.*
- *Linia de acțiune, conștient aleasă, dintr-un număr oarecare de posibilități, cu scopul obținerii unor rezultate⁵.*
- *Hotărârea de a opta pentru o anumită alternativă de acțiune din mai multe variante posibile, asociate procesului sau fenomenului considerat⁶.*
- *Proces rațional de alegere și aplicare a unei linii de acțiune, pe baza efectuării unei analize a mai multor variante sau soluții posibile⁷.*

În domeniul militar, decizia poate fi definită ca o modalitate adecvată de contracarare a incertitudinii, propulsând actul mental la rangul de formulă standard, fiind caracteristică situațiilor celor mai critice și, implicit, celor mai grele. Acesta este, poate, și motivul pentru care s-a încercat, încă din vremurile primului mare război al Europei⁸, eliminarea erorilor execuționale prin implementarea unei conduceri ferme, având la bază un proces decizional centralizat, atent evaluat și îndelung exersat. Deși păstrează imperfecțiunile de ordin structural (naturale) ale procesului decizional general, prin modul în care este elaborată și adoptată, decizia militară oferă cel mai înalt grad de absorbție în spațiul de incertitudine.

⁴ P. Gheorghiu, *Sistem informațional decizie-conducere*, în *Revista de Statistică*, nr. 8, 1979, pp. 65-66, apud A. Trifu, *Universul multidimensional al deciziei*, Editura Economică, București, 2008, p. 72.

⁵ I. Căineap, A. Mureșan, *Considerații privind unele procedee de estimare comparativă cu aplicații în analiza economică teritorială*, în *Revista de Statistică*, nr. 8, 1978, p. 152.

⁶ M. Andriașiu, *Metode de decizie multicriteriale*, Editura Tehnică, București, 1986, apud A. Trifu, *op. cit.*

⁷ I. Verzea, G. Luca, *Management general*, Editura Performantica, Iași, 2005, p. 21.

⁸ ***, *Războiul persan, 500-448 î.H.* (n.a.), disponibil la adresa <http://istorie-edu.ro/istoria-universala/grecia-antica/razboaiele-medice.html>, accesat la 12 martie 2019.

Luarea deciziei este primul pas în implementarea voinței umane și, prin urmare, este un prim factor uman în război. Educația militară, instruirea și exercițiile sunt toate axate pe aspectele luării deciziilor. Doctrina militară britanică, spre exemplu, afirmă că „*exercitarea comenzii este, în primul rând, preocupată de procesul de luare a deciziilor*”⁹. Majoritatea factorilor care influențează luarea deciziilor se reflectă în modul în care forțele militare se antrenează și își exercită influența, anterior luării deciziei: timpul, stresul, oboseala, cererea de informații, supraîncărcarea cu date, zgomotul și privarea de somn, toate acestea sunt doar câteva aspecte ce modelează aspectul comportamental al decidenților. Scopul final este obținerea unor lideri cu o bună judecată și inițiativă, care să aplice algoritmi decizionali logici, bazați pe comparații opționale cantitative, fără interferențe personale, individuale sau de grup.

Decizia militară este consecința unei îndelungate activități de analiză și documentare raportată la parametri specifici situației în care ea se conturează. Acest parcurs complicat și, adesea, marcat de eșecuri constituie procesul decizional. În el sunt implicate, în primul rând, nivelurile care au acces la situațiile de ansamblu din sistemul militar și care, în mod firesc, sunt permanent în contact cu elementele care duc la îndeplinirea deciziilor luate. Cu atât mai mult în complexa situație de astăzi, când misiunile Armatei României s-au diversificat enorm, procesul decizional trebuie să fie operațional, eficient, iar rezultatul lui – decizia – să poată fi pus în aplicare rapid, flexibil și, în același timp, să fie adaptat la condițiile deosebite și grele ale războiului.

Ca urmare a investigațiilor efectuate, au fost conturate mai multe cerințe de raționalitate¹⁰, pe care decizia trebuie să le întrunească în vederea îndeplinirii în mod eficient a multiplelor funcții ce îi revin. Acestea presupun ca decizia rațională să fie:

- **fundamentată științific**, adică să fie luată în conformitate cu realitățile din cadrul organizației, pe baza unui instrumentar științific, înlăturând amatorismul, improvizația, rutina și voluntarismul. Personalul trebuie să aibă cunoștințele și deprinderile decizionale necesare, adică să cunoască metodele



Luarea deciziei este primul pas în implementarea voinței umane și, prin urmare, este un prim factor uman în război. Educația militară, instruirea și exercițiile sunt toate axate pe aspectele luării deciziilor. Doctrina militară britanică, spre exemplu, afirmă că „exercitarea comenzii este, în primul rând, preocupată de procesul de luare a deciziilor”.

⁹ *British Military Doctrine (Army Code 71451), 4-1, 1989.*

¹⁰ C. Teleşpan și L. Stanciu, *Bazele managementului – curs (The Basics of Management – Course)*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2005, p. 92.



Decizia rațională trebuie să fie fundamentată științific, integrată și armonizată în ansamblul deciziilor adoptate sau proiectate, clară, concisă și necontradictorie, oportună, eficientă și realistă.

și tehnicile de eficientizare a procesului decizional; determinată teleologic și axiologic;

- **integrată și armonizată** în ansamblul deciziilor adoptate sau proiectate ținând cont de strategia și politicile organizației. Integrarea deciziilor este necesar să se efectueze atât pe verticală, cât și pe orizontală, garantând, astfel, realizarea principiului unității de decizie și acțiune. Integrarea pe verticală se referă la corelarea deciziilor luate de fiecare manager cu deciziile adoptate la niveluri ierarhice superioare. Integrarea pe orizontală privește corelarea cu deciziile referitoare la celelalte activități implicate cu care se află în relații de interdependență;
- **clară, concisă și necontradictorie**, ceea ce presupune ca, prin formularea deciziei, să se precizeze, fără posibilitatea de interpretare, conținutul situației decizionale (variante, criterii, obiective, consecințe), astfel încât toate structurile implicate în aplicarea acesteia să înțeleagă la fel (unitate în gândire);
- **oportună**, adică să se încadreze în perioada optimă de elaborare și operaționalizare. Această cerință se bazează pe ideea că este preferată o decizie bună, luată la momentul potrivit, în schimbul unei decizii foarte bune, luată cu întârziere. Condiția oportunității este satisfăcută numai dacă decizia adoptată este adusă la timp la cunoștința executanților, pentru ca și ei să dispună de resursele necesare pregătirii acțiunilor ce decurg ulterior;
- **eficientă**, pentru a urmări obținerea unui efect sporit cu un anumit efort. Criteriul de apreciere a activității de management este eficiența, iar decizia (esența acesteia) este firesc să fie apreciată prin prisma efectelor sale, care se obțin după implementare;
- **realistă**, ceea ce presupune corelarea scopului cu resursele la dispoziție (tangibile și intangibile).

Problema valabilității și aprecierii deciziei de tip militar aduce sub lupa investigației teoretice o serie de întrebări, precum: *De către cine și pe ce criterii pot fi măsurate valoarea și calitatea acesteia?, În procesul valorizării este suficient criteriul raționalității luat singur sau decizia militară se supune și necesității?, Până unde, în practica militară,*

se poate opera cu dimensiunile și indicatorii consacrați în teoria deciziei?, Putem evalua starea de anormalitate (războiul, lupta armată) cu mijloacele stării de normalitate? Bineînțeles, decidentul militar nu poate fi exonerat de responsabilitatea actelor sale și nici nu i se pot tolera incompetența, liberul arbitru, voluntarismul, comportamentul abuziv și ineficacitatea. Nu se poate face însă abstracție de faptul că lupta armată induce deciziei militare cel mai înalt grad de risc. Însuși conceptul de raționalitate capătă altă semnificație. Privită la modul general, din perspectiva umanistă, o decizie care provoacă victime omenești, indiferent de motivațiile care i se aduc, este profund irațională, la fel ca și războiul, în general. Sub aspect tehnic însă, al algoritmului de operații menite să asigure eficiența acțiunii pe câmpul de luptă, decizia militară își are propria logică, raționalitatea sa, existând criterii ferme, riguroase de apreciere a finalității ei. Astfel, se poate vorbi de o raționalitate intrinsecă procesului decizional în lupta armată, dar căreia nu întotdeauna îi corespunde și una exterioară, social-umanistă. Hotărârea conducătorului militar în situație de campanie trebuie considerată opțiune de risc, adoptată din necesitate¹¹.

Pentru a răspunde așteptărilor enumerate anterior, decizia militară trebuie să fie cât mai simplă și sintetizată, ușor de receptat de toate structurile, executabilă, ușor de modificat, dacă acest lucru este impus de condițiile concrete, și ușor de transmis celor implicați în executarea ordinului rezultat din procesul decizional. În acest scop, au existat și există numeroase metode de elaborare a deciziei militare, rezultată dintr-un proces decizional mai mult sau mai puțin complicat, dar standardizat, însoțind taxonomii și tipologii cu efect prescriptiv.

Unele dintre acestea sunt:

- MDMP (Military Decision Making Process);
- MCDM (Multi Criteria Decision Making), multi-atribut sau multi-obiectiv;
- managementul gestionării riscurilor;
- metoda scenariilor;
- metoda cost-beneficiu.



Metode de elaborare a deciziei militare: MDMP (Military Decision Making Process); MCDM (Multi Criteria Decision Making), multiatribut sau multi-obiectiv; managementul gestionării riscurilor; metoda scenariilor; metoda cost-beneficiu.

¹¹ I. Gâdiuță, D. Sava, *Decizia militară – raționalitate și legitimitate (Military Decision – Rationality and Legitimity)*, Colecția Bibliotecii Statului Major General, București, 1998, p. 119.



În domeniul militar, teoria descriptivă se poate baza pe opt concepte de bază: scopurile părților; nivelul aspirației umane; perspectiva; cursurile de acțiune; rezolvarea parțială a conflictului dintre scopurile finale ale părților adverse; evitarea incertitudinii; cercetarea/evaluarea sarcinilor; experiența.

„De la Platon la NATO, istoria luării deciziei în război constă dintr-o căutare fără sfârșit a certitudinii, despre starea și intenția inamicului, despre mediul înconjurător și despre propriile forțe”¹². Analiza decizională rațională este, în general, modelul preferat în majoritatea organizațiilor militare pentru rezolvarea problemelor complexe, multi-nivel. Potrivit lui Van Creveld, doi factori sunt esențiali în căutarea certitudinii: *cantitatea de informații disponibile pentru luarea deciziilor și natura sarcinilor care trebuie îndeplinite*¹³. Într-un câmp de luptă din ce în ce mai complex și dinamic, și sarcinile forțelor vor căpăta, nu doar mimetic, aceleași trăsături. Rezultatul este un grad mai ridicat de incertitudine. Avantajul obținerii unei cantități mari de date este demultiplicat de dificultatea crescută a exploatării acestora. Pentru a fi cu adevărat logic, toate informațiile relevante decidentului trebuie obținute pentru a elimina probabilitatea. Aceasta conduce la un paradox: informații multe, timp de procesare mare... **Dilema resurselor esențiale!** Rezultatul este o situație mai confuză, în care devine dificilă separarea informațiilor importante, relevante și de încredere de cele neimportante, irelevante și parazitare¹⁴.

Pentru a lua o decizie, un comandant trebuie să răspundă la o serie de întrebări, precum: *Care este misiunea?, Cât de complexă este aceasta?, Cine și în ce măsură trebuie să participe la elaborarea ei?, Cine trebuie informat?, Care este natura deciziei?* etc. În acest sens, sunt două categorii principale de abordare a procesului în sine: *descriptive și normative*¹⁵.

În domeniul militar, teoria descriptivă se poate baza pe opt concepte de bază:

- scopurile părților;
- nivelul aspirației umane;
- perspectiva;
- cursurile de acțiune;
- rezolvarea parțială a conflictului dintre scopurile finale ale părților adverse;

¹² Martin van Creveld, *Command in War*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985, p. 274.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ A. Trifu, *Universul multidimensional al deciziei (The Multi-Dimensional Univers of the Decision)*, Editura Economică, București, 2008, p. 90.

- evitarea incertitudinii;
- cercetarea/evaluarea sarcinilor;
- experiența¹⁶.

Ideea de bază este descrierea mecanismului decizional, fundamentat pe raționalitate și care să integreze toate etapele și resursele într-o schemă cu caracter logic, ușor de înțeles și de aplicat.

Caracteristica teoriei normative este raționala abordare a procesului decizional, începând cu nivelurile superioare ale conducerii. O evaluare de ansamblu reliefează faptul că stabilirea obiectivelor fundamentale ale structurii militare și implementarea strategiei ocupă un loc central, implicând elemente științifice, integratoare și definitorii.

Războiul este o activitate umană în care voințe puternice, independente, sunt într-o dialectică decizională; acest fapt, alăturat emoțiilor puternice, crește nivelul de incertitudine. Modelele clasice decizionale cer ca toate informațiile relevante să fie obținute pentru a se ajunge la o conștientizare completă a situației. Studiile dezvoltate până în prezent înfățișează două tipuri de modele decizionale: *analitice* și *naturaliste*.

Modelele analitice raționale interpretează întregul sistem din punct de vedere holistic, comparând rezultatele potențiale, estimate, pentru identificarea celei mai bune opțiuni. Un avantaj al acestei metode este faptul că personalul relativ neexperimentat, urmând o procedură, poate ajunge la aceeași decizie ca și cel experimentat; condiția esențială este eliminarea incertitudinii. Raționalitatea nu poate exista decât în condiții de siguranță absolută. Un exemplu este criza rachetelor din Cuba (1962). Confruntarea politică a escaladat și omenirea a fost la un pas de un război nuclear, pentru ca, apoi, deciziile celor implicați să ducă la o dezangajare și la evitarea *Armagedonului*. În cercetarea cazului, după aproape jumătate de secol, s-a demonstrat că rezultatul pozitiv pentru omenire a fost obținut mai degrabă ca urmare a unui comportament rațional al unor executanți decât ca urmare a unor decizii *bune* la nivel guvernamental.

În termeni tehnici, rezultatul este posibil să se justifice. Procesul de documentare, deși laborios, oferă siguranța obținerii unor informații

Modelele clasice decizionale cer ca toate informațiile relevante să fie obținute pentru a se ajunge la o conștientizare completă a situației. Studiile dezvoltate până în prezent înfățișează două tipuri de modele decizionale: analitice și naturaliste.

¹⁶ *Ibidem.*



Decidenții militari sunt liberi în procesul de luare a deciziilor atâcât le permite teoria planificării și ducerii acțiunilor militare.

relevante, sigure și oportune. Într-un mediu militar, cerința justificării este necesară în majoritatea cazurilor, dacă timpul permite. Este dificil de imaginat un program care să dezvolte o arhitectură decizională și, simultan, să fie capabil să justifice un set de concluzii, fără a urma un model rațional de luare a deciziilor analitice. Numai că un asemenea model presupune **adaptabilitate de stare**, în sensul în care ce este potrivit în timp de pace nu este adaptat în timp de război.

Analiza rațională este o sursă de putere, specializată și robustă. Reprezintă un mijloc pertinent, atunci când decidentul se confruntă cu probleme noi, multiple și care necesită contingență în planuri, pentru a lua în calcul fiecare opțiune. Cel mai bine și-a exprimat eficacitatea în domeniul științei și dezvoltării tehnologice¹⁷. Luarea deciziilor raționale presupune procese asimilate, întreprinse în mod regulat, sistematic și comparativ. Soluția optimă a problemei reprezintă baza teoretică a procesului de estimare din cadrul întregului proces de planificare operațională, făcând, totodată, parte din instrumentarul militar de luare a deciziilor din Armata României.

Decidenții militari sunt liberi în procesul de luare a deciziilor atâcât le permite teoria planificării și ducerii acțiunilor militare. Adepți consacrați stilului rațional, analitic, aceștia preferă situațiile similare încărcate de lecții istorice, *ante bellum* acceptate, dar oarecum lipsite de substanță, din cauza conjuncturii diferite. Această acceptanță tacită creează o paradigmă de gândire tipică, rutinară, dar elementară, tocmai opusul gândirii profunde, reflectivă și cu perspective multiple. Vina nu aparține vreunei părți; aplicarea defectuoasă a unor concepte de leadership, înțelegerea greșită a tempo-ului luptei, a particularităților fiecărei etape a acesteia, a unicității acțiunii în sine, au derivat spre o pasivitate raționalistă în gândire. Relațiile matematice ale lui Clausewitz, asociate luptei, erau doar încercări științifice de a modela războiul, implicit deciziile asociate acestuia. Cercetările ulterioare au arătat că acest lucru nu este posibil. Parafrazându-l pe Henry Mintzberg, planificarea războiului este ca un dans plin de ritual. Nu are niciun efect asupra vremii care urmează, dar cei care se angajează în ea cred

¹⁷ G. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions*, Cambridge, MA: MIT Press, 1998, p. 260.

că o vor face¹⁸. Deciziile ulterioare trebuie să vizeze îmbunătățirea dansului, nu efectele asupra factorilor meteorologici.

Răspunsul la dorința strategului prusac al secolului al XIX-lea stă astăzi în conceptul de design, care permite gândirii critice și creative să țină cont de problemele care nu se încadrează în contextul asumat al parametrilor militari de operare. Efortul de transformare a aparținut (și aparține) instituțiilor educative, prin programe de pregătire teoretică, dar și practicii de repetiție/simulare, prin exercițiile desfășurate. Cu toate acestea, întrebarea la *rezolvarea problemei* într-un mediu complex, ambiguu, incert sau volatil este dacă s-a îndeplinit condiția precedentă. Dacă, în condiții de laborator, liniaritatea poate fi indusă, în context real, militar (pe câmpul de luptă), abordarea acțiunilor (prin prisma deciziei) trebuie privită într-un stil manevrier, pas cu pas, deductiv și evaluativ. Chiar și așa, noi considerăm că raționalitatea este limitată de complexitate, iar obținerea efectelor pozitive este posibilă doar în situații relativ simple, de nivel tactic, și numai pentru partea statică, de estimare. Odată cu intervenția dinamicului, actorii decizionali se vor confrunta cu alternative de acțiune din ce în ce mai multe, cu factori greu de cuantificat și comparat, astfel încât, de multe ori, singura soluție este renunțarea la modele și adoptarea conduitei intuitive.



Conceptul de design permite gândirii critice și creative să țină cont de problemele care nu se încadrează în contextul asumat al parametrilor militari de operare.

GÂNDIREA INTUITIVĂ

Analiza desfășurării conflictelor militare în decursul istoriei nu ne edifică foarte clar asupra utilizării intuiției comandanților în procesul de luare a deciziilor. Un motiv plauzibil poate fi și teama acestora de a-și explica eșecul sau chiar dorința de a nu-și devoala geniul militar. Din punctul nostru de vedere, acest lucru este și foarte dificil de cuantificat, fiind dincolo de logica desfășurării acțiunilor, în afara tiparelor tacticilor vremii.

Sfântul Toma de Aquino a remarcat, încă din secolul al XIII-lea, că *„există procese în suflet despre care nu suntem conștienți*

¹⁸ Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Prentice Hall, 1994, apud Rolf I. Roth, *The Rational Analytical Approach to Decision-Making: An Adequate Strategy for Military Commanders?*, Connections, vol. 3, nr. 2, iunie 2004, p. 72.



Este acceptat faptul că succesul nu înseamnă îndeplinirea planului de operații ad litteram, ci, mai degrabă, „citirea” intuitivă a haosului de pe câmpul de luptă.

*imediat*¹⁹. Guy Claxton îl acuză pe Descartes pentru neînțelegerea pierderii legăturii dintre mintea conștientă și cea inconștientă²⁰. De-a lungul timpului, și alți autori au tratat acest adevăr. Printre aceștia se numără și autori militari, cum ar fi generalul-maior J.F.C. Fuller, care vorbea despre acel *ceva* special, nedefinit, ce poate produce rezultate surprinzătoare și, deseori, incompreensibile, din cauza unei „puteri” la dispoziția comandanților. El a scris: „Există o explicație care nu poate fi pusă la îndoială, dar, până acum, știința nu a dezvoltat-o, deși psihologia se îndreaptă către ea”²¹.

În viziunea lui Clausewitz, un comandant care își dorește victoria o va obține doar dacă aplică „un *coup d’œil*”²². Înțelegerea din context ca și lovitura decisivă, acesta este, de fapt, înțelegerea rapidă a circumstanțelor luptei, posibilă doar după un studiu sau o reflecție prelungită. Și, cum timpul este una dintre variabilele determinante ale luptei, evaluarea trebuie făcută folosind intuiția.

Sun Tzu și Jomini²³ au văzut în intuiție, de asemenea, una dintre calitățile esențiale ale unui decident militar. Strategul chinez a subliniat că nu toți soldații buni pot avea același succes în calitate de comandant. Altfel spus, educația și experiența nu sunt suficiente pentru obținerea victoriei. Este nevoie de alte calități superioare, precum intuiția. De multe ori asociată cu „*geniul militar*”, aceasta nu reflectă un comportament irațional, ci un alt mod de raționalitate, în care deciziile sale erau explicate *post factum*. Este acceptat faptul că succesul nu înseamnă îndeplinirea planului de operații *ad litteram*, ci, mai degrabă, „*citirea*” intuitivă a haosului de pe câmpul de luptă, pentru a exploata toate oportunitățile, în ciuda lipsei de timp și de informații.

Napoleon a vorbit despre „*o înțelegere superioară*” și, de multe ori, părea să aibă noroc pe cont propriu: „*Dacă par mereu pregătit, este pentru că, înainte de a începe o acțiune, am meditat mult timp și am prevăzut ce poate apărea. Nu este un geniu care îmi dezvoltă brusc și în secret ceea ce ar trebui să fac în circumstanțe neașteptate*

¹⁹ Guy Claxton, *Hare Brain Tortoise Mind*, Fourth Estate, Londra, 1998, p. 204.

²⁰ *Ibidem*, p. 205;

²¹ J.F.C. Fuller, *The Foundation of the Science of War*, Hutchinson, Londra, 1926, pp. 98-99.

²² Carl von Clausewitz, *On War*, Penguin Books Ltd., Londra, 1982, cartea 1, cap. 3, p. 25.

²³ Antoine-Henri, baron de Jomini (1779-1869), ofițer elvețian; general în serviciul lui Napoleon Bonaparte, a fost un proeminent teoretician militar al secolului XIX.

de alții, este gândire și meditație”²⁴. Fuller a observat că „marele artist, generalul, ar trebui să fie un geniu și, dacă nu, atunci niciun efort nu ar trebui să fie cruțat pentru a-și dezvolta abilitățile naturale în locul suprimării lor”²⁵.

Luarea deciziilor vizează alegerea alternativelor, într-un proces cu mai multe abordări, implicând factori obiectivi și subiectivi, în proporții variabile. Aceștia pot determina prejudecăți, cauzând, astfel, lipsa de coerență și, *post factum*, erori de gândire. Modul în care lăsăm intuiția și creativitatea să influențeze luarea deciziilor este, de fapt, esența procesului decizional. Oamenii se bazează pe percepția lor asupra realității, și nu pe obiectivitatea acesteia. Impresiile senzoriale dau sens mediului în care trăim.

Intuiția este descrisă ca fiind „capacitatea gândirii de a descoperi nemijlocit și imediat adevărul pe baza experienței și a cunoștințelor dobândite anterior, fără raționamente logice preliminare”²⁶. Altfel spus, este un mod de înțelegere sau cunoaștere direct și imediat, care are loc fără gândire sau judecată conștientă. Este un răspuns la semnale subtile și relații reținute implicit și inconștient. Acest lucru indică o serie de probleme dificile, dar fascinante, în studiul comportamentului uman atunci când se confruntă cu situații complexe. Creativitatea, imaginația, moștenirea genetică și inteligența emoțională, completate cu incertitudinea situației, oferă decidentului cadrul general pentru exprimarea propriei intuiții. Este un răspuns la semnalele subtile ale inconștientului, generatoare de idei unice, ieșite din sfera conceptualizării.

Ființa umană are o limită biologică în asimilarea și prelucrarea datelor. Cercetările indică faptul că, în medie, atunci când o persoană lucrează cu mai mult de șapte informații în același timp, rezultatul va fi supraîncărcarea procesului cognitiv și, implicit, renunțarea la logica acestuia²⁷. Pentru a evita pericolul supraîncărcării cu informație, factorii de decizie se bazează (adesea involuntar) pe comenzi rapide de gândire



Creativitatea, imaginația, moștenirea genetică și inteligența emoțională, completate cu incertitudinea situației, oferă decidentului cadrul general pentru exprimarea propriei intuiții. Este un răspuns la semnalele subtile ale inconștientului, generatoare de idei unice, ieșite din sfera conceptualizării.

²⁴ Napoleon Bonaparte, apud Robert Heinl, *Dictionary of Military and Naval Quotations*, Annapolis, MD: Naval Institute Press, 1966.

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ Disponibil la adresa <https://dexonline.net/definitie-intui%C8%9Bie>, accesat la 19 martie 2019.

²⁷ G.A. Miller, *The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information*, în *Psychological Review*, martie 1956, pp. 81-97.



sau pe euristici în procesul de luare a deciziilor²⁸. Rezultatul firesc este pierderea unor informații esențiale și raportarea la disponibilitate, reprezentativitate, angajament, prejudecată etc., apărând, astfel, biasurile sau erorile de gândire. Un exemplu concludent este incidentul aviatic din 1988, când un avion de linie Airbus A 300 aparținând Iran Air a fost doborât de către crucișătorul USS Vincennes, la ordinul comandantului acestuia, convins fiind că are de-a face cu un avion de vânătoare F-4 iranian! Cauza reală a fost lipsa unor echipamente esențiale de recunoaștere amic-inamic, practic, informații critice și care au fost suplinite de raportarea la experiențele anterioare. Un alt exemplu, de data aceasta de anvergură globală, este faptul că, în ciuda informațiilor prelabile, mentalitatea lui Stalin nu i-a permis să recunoască avertismentele aliaților săi că Hitler plănuia un atac surprinzător asupra Rusiei, în 1941.

În 1998, Revista Armatei Italiene²⁹ a publicat un articol captivant, în care autorul expunea câteva considerații interesante asupra metodologiilor decizionale de tip intuitiv. Punctul de plecare al acestor considerații îl reprezentau rezultatele unui studiu științific efectuat pe un eșantion alcătuit dintr-un număr mare de persoane; aceste persoane erau puse în fața unor probleme decizionale complexe la care, într-o primă fază, trebuiau să dea răspuns într-un interval de timp foarte scurt, de ordinul câtorva minute. După care, pentru același test, le era acordată o perioadă de reflecție mai mare, pentru ca acestea să poată elabora o decizie „matură și ponderată”, de tip logico-deductiv.

Analiza succesivă a rezultatelor a evidențiat o concluzie surprinzătoare la prima vedere: în majoritatea cazurilor, decizia intuitivă rezolva problema într-un mod mai eficace decât cea rațională, iar procentul creștea odată cu creșterea complexității problemei.

Dintre intervievați, mai mulți erau cei care nu puteau să explice logico-deductiv motivația unei decizii intuitive, fără ca acest demers să influențeze sensibil eficacitatea concretă a deciziei luate. Pot să pară paradoxale toate acestea, însă, în realitate, nu este nicio contradicție: un proces logico-deductiv poate să se dezvolte corect și complet

²⁸ A. Tversky, K. Kahneman, *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, în *Science*, septembrie 1974, p. 1124.

²⁹ E. Semeraro, *Il metodo intuitivo nel processo decisionale*, în *Rivista Militare*, Italia, nr. 3, mai-iunie, 1998, pp. 84-93.

atunci când termenii problemei au fost definiți foarte clar și când problema complexă poate fi descompusă în elemente mai mici, într-un număr rezonabil, pentru a putea fi ținut sub control. Iar aceste elemente mai mici, pentru a putea fi analizate separat, într-o suită de pași, trebuie să aibă un grad scăzut de interacțiune și interdependență. Cu alte cuvinte, pentru a putea fi abordată pe deplin într-o manieră logico-deductivă, o problemă nu trebuie să fie nici prea complexă, nici multidimensională sau cu numeroase restrângeri și trimiteri la lucrurile deja spuse, pentru că astfel numărul necunoscutelor de rezolvat într-un cadru unitar devine prea mare – un aspect binecunoscut matematicienilor.

Pe de altă parte, chiar în lumea științifică, atotputernicia logicii și a deducției face, în mod paradoxal, ca orice nouă descoperire să fie mai întâi „intuită” de către cercetători, apoi verificată prin experimentări extinse și, doar în a doua fază, demonstrată în mod deductiv, riguros. Pentru a duce exemplificarea până la capăt, Pitagora însuși a intuit relația care leagă laturile unui triunghi dreptunghic, apoi a verificat-o de mai multe ori pe modele variate de triunghi și doar după aceea a căutat demonstrația riguros teoretică ce îi poartă numele.

Pentru a rezuma, atunci când variabilele devin prea numeroase, când necunoscutele sunt prea multe și legate între ele, când problema nu poate fi divizată în elemente mai mici, pentru că aceasta ar putea complica și mai mult rezolvarea, atunci eficacitatea soluției, conturată în mod logic și riguros, se diminuează, pur și simplu, pentru că a fost depășit nivelul maxim necesar pentru o viziune unitară și detaliată a problemei.

Așa stând lucrurile, unicul ghid în procesul *decizional* poate fi foarte bine intuiția, în sensul unei prelucrări libere și automate a informațiilor existente, a experiențelor trecute și a cunoștințelor acumulate, efectuată de creierul nostru cu o rapiditate extrem de mare și puțin sub nivelul deplinei conștiințe.

Pe baza acestor considerații, aducând discursul în domeniul operațiilor militare, autorul articolului menționat afirma că e destul de dificil să se ajungă la o soluție operativă eficace, la capătul unui raționament logic, fără ca ea să fie intuită, în linii mari, chiar de la început; și aceasta, pentru două categorii de motive. Primul motiv



Confruntarea fiecărei direcții de acțiune cu toate posibilele acțiuni inamice produce un număr de variante, în realitate greu de luat în calcul și din lipsă cronică de timp, caracteristică a oricărei situații operative reale.

Îl constituie faptul că, într-o situație reală, posibilitățile proprii de acțiune sunt numeroase, cum numeroase și, uneori, chiar mai numeroase sunt posibilitățile de acțiune ale inamicului. Prin urmare, confruntarea fiecărei direcții de acțiune cu toate posibilele acțiuni inamice produce un număr de variante, în realitate greu de luat în calcul și din lipsă cronică de timp, caracteristică a oricărei situații operative reale. Această problemă se resimte acut în a limita numărul alternativelor, reducându-le drastic la un număr nu mai mare de trei-patru pentru fiecare dintre părți, pe baza unor considerente precum: aderența la doctrină, plauzibilitatea, echilibrul, randamentul, acceptabilitatea și, în cele din urmă, bunul simț.

Mai mult încă – și aceasta este a doua categorie de motive –, cele trei aspecte principale ale problemei (caracteristicile misiunii, situația și raportul de forțe), împreună cu numeroasele lor componente, nu dau naștere unor probleme derivate, separate logic una de alta, astfel încât să poată fi examinate fiecare, separat. Acestea sunt, dimpotrivă, extrem de strâns legate între ele, ajungându-se până la a face foarte posibil riscul de a se pierde acea viziune unitară care este indispensabilă succesului.

Cu alte cuvinte, se ajunge la concluzia că problemele operative militare au un grad de complexitate ce nu permite un examen foarte riguros, unitar și detaliat în același timp, precum cel descris mai înainte.

Date fiind criteriile restrictive, alese individual și subiectiv, precum și împărțirea problemei în elemente mai mici, distincte și posibil „distante”, devine evident că o astfel de metodologie nu poate să-și aroge titlul de „logico-deductivă” sau o poate face numai dacă pune semnul egalității între logică și intuiție.

Pentru a complica lucrurile, există încă doi factori care fac fenomenele militare și procesele decizionale derivate aproape imposibil de descifrat la nivel logico-deductiv, ci doar *a posteriori*, prin metoda istorică.

Primul dintre acești factori este cel ce s-ar putea numi „uzură”, adică ceea ce împiedică, la un moment dat, funcționarea tuturor mecanismelor în mișcare. Clausewitz este cel care vorbește despre uzură în *Despre război*: „În război, totul este foarte simplu: dar, ceea ce este foarte simplu nu este și ușor. Dificultățile se acumulează și produc, în ansamblu, o uzură care nu poate fi înțeleasă exact

*dacă nu ai trecut prin război*³⁰. Uzura este condiția de bază în care se desfășoară o acțiune strategică, este însoțitorul cel mai fidel al războiului. Însă, în momentul deciziei, se poate determina rațional uzura care poate acționa asupra manevrei planificate?



Al doilea factor este puțin mai complex. Să presupunem că am înțeles logica unui război, că am planificat și condus operații care l-au luat prin surprindere și l-au învins pe inamic, că am elaborat o strategie sau o tactică fără fisură: inamicul – care gândește, la fel cum și noi gândim – va învăța mai devreme sau mai târziu din greșelile și din experiențele sale, își va corecta eroarea, își va elabora contramăsurile la stilul nostru decizional; nu va fi așa decât dacă dispunem de o superioritate atât de copleșitoare, încât orice contraacțiune a inamicului devine inutilă. Fără o astfel de superioritate, vom fi nevoiți să ne schimbăm stilul decizional înainte de a depăși ceea ce Clausewitz numește „*punctul culminant al victoriei*”; după acest moment, reacția inamicului va fi mai eficace decât acțiunea noastră, întrucât inamicul „*a învățat cum luăm hotărârile*”.

Fără o superioritate copleșitoare, care să facă inutilă orice acțiune a inamicului, vom fi nevoiți să ne schimbăm stilul decizional înainte de a depăși ceea ce Clausewitz numește „punctul culminant al victoriei”; după acest moment, reacția inamicului va fi mai eficace decât acțiunea noastră, întrucât inamicul „a învățat cum luăm hotărârile”.

Un exemplu contemporan este următorul: forțele de apărare israeliene, aflate într-un război continuu, și-au acceptat în mod abil atât slăbiciunea proprie, cât și eventualele riscuri organizatorice ale manevrei, numai ca să obțină efectul de surpriză. Preferința constantă a israelienilor pentru acțiunile neconvenționale și neobișnuite nu putea să nu ducă, în cele din urmă, la insucces. Cu trecerea timpului, adversarii au început să-și reconsidere propriile evaluări. Au învățat din experiență că, în cazul acțiunilor israeliene, nu funcționează principiul firescului sau al variantei celei mai bune. Așa încât, în timpul războiului din Liban, din iunie 1982, sirienii nu au fost complet surprinși de tentativa israeliană de a înainta prin spatele frontului, pe cele mai proaste drumuri de munte posibile, și astfel au reacționat în timp util, reușind să blocheze acea trecătoare. Însă, ei nu au reușit să prevadă, așadar nici să reacționeze la acțiunea succesivă a israelienilor: o ofensivă frontală directă, executată de diviziile blindate masate în valea Libanului. Cum nu aveau timp de pierdut, dată fiind iminența unei încetări a focului, israelienii au hotărât să renunțe la orice speranță

³⁰ Carl von Clausewitz, *On War*, Penguin Books Ltd., Londra, 1982.



Nu există o metodă decizională logico-deductivă universală, tot așa cum nu există criterii univoce în elaborarea hotărârii.

de surprindere, atacând frontal și în plină zi, găsindu-se atunci în fața efectului dorit, de surpriză, asupra sirienilor. Evident, în 1982, după ce și-au dovedit de atâtea ori în confruntările precedente stilul bizar de război, conduita cu cea mai mică predictibilitate, în cazul israelienilor, putea fi doar cea a abordării frontale.

Toate aceste observații duc la o concluzie clară: nu există o metodă decizională logico-deductivă universală, tot așa cum nu există criterii univoce în elaborarea hotărârii. Pe de altă parte, chiar dacă aceste criterii ar exista, ar fi doar o chestiune de timp să fie înlocuite cu exact contrariile lor (*corespondența contrariilor*, de care vorbește Luttwak), tocmai datorită caracterului adaptabil al evenimentelor de război.

Știința luării deciziilor caută certitudine, raționalitate și logică. Instrumentele analitice permit acest lucru, reducând la minimum influența factorului uman, generând decizii responsabile, nepărtinitoare. Cu toate acestea, în procesul de luare a deciziei trebuie încurajată aplicarea intuiției, pentru dezvoltarea unor cursuri de acțiune ieșite din tipare, dar aplicabile, atât pentru noi, cât și pentru inamic. Reflectând mai degrabă arta decât știința în actul de comandă materializat prin decizii, intuiția va produce decizii riscante, imprevizibile și incomprehensibile. Fără instrumente de evaluare oficiale, este dificil să se decidă dacă acestea sunt rezultatul geniului sau al neglijenței intelectuale, manifestate prin biasuri³¹.

DILEMA SUBIECTIVITĂȚII – INTUIȚIA RĂZBOIULUI

Într-o situație confuză, un comandant are nevoie de ceea ce Clausewitz a descris ca fiind „*descoperirea rapidă a unui adevăr care, pentru mintea obișnuită, fie nu este vizibil deloc, fie devine foarte clar*”³². Privind războiul ca pe o artă, fiecare provocare pe câmpul de luptă poate avea un spectru diversificat de soluții potențial valabile, și nu doar una optimă. Acestea (soluțiile) sunt rezultatul imaginației și al creativității decidentului, după luarea în considerare a factorilor relevanți. Un comandant intuitiv, care poate anticipa cum evoluează ostilitățile, va putea să-și adapteze planul mult mai rapid, găsind și exploatând oportunitățile.

³¹ C.T. Rogers, *Intuition: An Imperative of Command*, în *Military Review*, martie 1994, p. 48.

³² Clausewitz, *op. cit.*, p. 142.

La prima vedere, cineva poate fi tentat să respingă rolul intuiției în procesul de estimare, ca fiind contradictoriu. După luarea în considerare a factorilor luptei, apar și opțiunile. Ținând seamă de avantajele și dezavantajele fiecărei alternative, comandantul este așteptat să ia decizia. Dar, cum avantajele și dezavantajele unui plan militar nu sunt obiective, acestea nu pot fi cuantificate cu precizie într-o logică matematică. Denaturarea factorilor multiplică pericolul subiectivismului și abstractizării situației, la fel cum este greu de precizat rezultatul luptei doar după analiza forțelor inamicului. Folosind intuiția (bazată pe cunoaștere, evident, și nu pe hazard!), un comandant va putea alege un curs de acțiune corespunzător circumstanțelor, surprinzând inamicul și obținând avantajul decisiv.

Intuiția are, de asemenea, un rol important în combaterea inflației informaționale. Clausewitz a susținut că „o mare parte a informațiilor obținute în război este contradictorie, o parte încă mai mare este falsă și de departe cea mai mare parte are un caracter îndoielnic”³³. Partea inconștientă a minții din care derivă intuiția este infinită în dimensiune și are capacitatea de a procesa informații în paralel cu conștiința. Avantajul comandantului intuitiv va fi acela că mintea lui va continua să proceseze informații chiar și atunci când conștientul său este ocupat de alte probleme³⁴. În pofida progreselor tehnologice, imaginea câmpului de luptă, în timp real, nu va fi niciodată completă și exactă. Acesta va rămâne imprevizibil, haotic și neliniar, accentuând rolul intuiției în determinarea opțiunilor. Dinamica războiului este și dinamica informațiilor, amplificate exponențial, de la sigur către incert. Astfel, comandanții vor trebui să ia decizii bazate pe informații incomplete (sau chiar în lipsa acestora), iar singura modalitate este tocmai cea „înțelegerii superioară” a lui Napoleon, bazată pe judecată intuitivă în detrimentul calculului rațional.

Reducerea timpului de luare a deciziilor este esențială în război. Reiterând bucla decizională a lui Boyd (OODA), devansarea în decizie pătrunde în interiorul minții inamicului, obligându-l la improvizații. Comandanții intuitivi, folosind baza lor de cunoștințe, pot exclude rapid



Avantajul comandantului intuitiv va fi acela că mintea lui va continua să proceseze informații chiar și atunci când conștientul său este ocupat de alte probleme.

³³ *Ibidem*.

³⁴ W.G.S. Doughty, *Intuition and Decision Making*, British Army Review, decembrie 1989, p. 23.



Reducând alternativele și utilizând tipare funcționale, deciziile pot fi luate rapid. Comparativ, procesele analitice și intuitive de luare a deciziilor sunt egale în șansă. Esențial este să găsim un echilibru între cele două și să le folosim în circumstanțe temporale adecvate.

unele opțiuni. Reducând alternativele și utilizând tipare funcționale, deciziile pot fi luate rapid. Comparativ, procesele analitice și intuitive de luare a deciziilor sunt egale în șansă. Esențial este să găsim un echilibru între cele două și să le folosim în circumstanțe temporale adecvate.

Se poate specula că decizia intuitivă este subiectivă, deci are o mare doză de hazard. Nimic mai fals. Oamenii de știință au identificat faptul că oamenii intuitivi împărtășesc o caracteristică – ei sunt experți într-un anumit domeniu de cunoaștere. Prin urmare, viziunea asupra intuiției sau a câmpului de luptă devine posibilă datorită expertizei, a cunoașterii războiului. Cercetarea în psihologia cognitivă a stabilit că experții posedă o bază de cunoștințe amplă, dar detaliată, care este organizată în categorii rapid accesibile, care contează pentru gândirea intuitivă³⁵. Procesul de accesare a acestor informații nu este unul conștient. Psihologii consideră că există patru caracteristici esențiale ale experților: capabili să exprime rapid semnificația unui model complex; viteză extraordinară în îndeplinirea sarcinilor mentale; interpretarea rapidă a informațiilor; atenție și memorie superioară³⁶.

Indiferent de natura viitoarelor conflicte militare (clasice, asimetrice, cu caracter hibrid, proxy etc.), acestea vor fi caracterizate de non-liniaritate, fluiditate, multi-dimensionalitate și simultaneitate. În relație cu timpul și spațiul, viteza va fi esențială în desfășurarea operațiilor. Mobilitatea forțelor și omnidirecționalitatea vor spori și mai mult gradul de incertitudine, făcând mai dificil rolul comandanților în luarea deciziei. Devansarea în decizie va solicita comandanților viziunea anticipării evenimentelor și acțiunea rapidă. Abilitățile intuitive ar putea oferi unui decident militar o perspectivă completă asupra întregului, accelerarea procesului de luare a deciziilor și eliminarea subiectivismului. Prin urmare, este necesară oferirea unui cadru instituționalizat de înțelegere a rolului intuiției, înțelegând prin aceasta o pregătire multidisciplinară, logico-deductivă. Filosofia modernă de comandă trebuie readaptată și regândită, ieșind, pentru început, din rigiditatea tiparelor execuționale și accentuând rolul criticului în evaluarea unui plan de operație.

³⁵ B.L. Benderely, *Everyday Intuition*, în *Psychology Today*, septembrie 1989, p. 36.

³⁶ J.A. Picart, *Expert War Fighters and Battlefield Vision*, în *Military Review*, mai 1991, pp. 36.

Aprofundarea științei cognitive poate contribui la înțelegerea minții umane și a capacităților sale. Premisa carteziană a conștiinței inteligente și controlabile, deducând un inconștient emoțional, irațional și necontrolabil, trebuie îndepărtată. Puterea inteligenței inconștiente, a gândirii emoționale și a cunoștințelor tacite trebuie să aibă o poziție mai proeminentă printre resursele de care dispune comandantul militar în strategiile sale de luare a deciziilor. Modelele de gândire trebuie să depășească granița formalismului industrial, pentru a crește șansele luării unor decizii mai potrivite. Istoria a demonstrat, în repetate rânduri, că luptele au fost pierdute mai des din cauza imposibilității unui lider de a lua o decizie decât dacă o decizie a fost neinspirată!

CONCLUZIE

Istoria ne învață că marii conducători militari, precum Alexandru cel Mare, Hanibal, Iulius Cezar, Pompei, Carol cel Mare, ca să-i cităm pe câțiva, înainte să-și asume comanda unei armate, avuseseră deja numeroase experiențe de luptă în umbra altor comandanți, de la care și-au însușit cunoștințele necesare pentru a putea construi în plan mental mecanisme decizionale de învingători. Fără să ne ducem prea departe în istorie, Erwin Rommel a folosit pe frontul italian experiența câștigată în Primul Război Mondial, ca bază pentru a concepe și organiza ulterior ofensiva fulgerătoare din nordul Africii.

Majoritatea deciziilor militare au fost și vor fi luate în condiții de incertitudine și sub presiunea timpului, astfel că decizia intuitivă ar trebui să devină mai degrabă regula decât excepția. Evaluând efectul deciziilor intuitive vs. abordarea analitică, putem conchide că incertitudinea războiului poate fi gestionată prin flexibilitate și ritm susținut. Cu toate acestea, atunci când timpul nu este un factor critic, liderul militar trebuie să adopte o decizie rezultată în urma unui proces analitic, care să-l consolideze pe cel intuitiv. Noi susținem că, pentru obținerea succesului în luptă, este esențial un stil decizional care să sprijine îndrăzneala calculată, originalitatea cauzală și asumarea riscurilor. Mai mult decât atât, devansarea în decizie trebuie susținută printr-o abordare intuitivă a procesului de luare a deciziilor, ca model care să răspundă cel mai bine nevoilor comandantului militar modern.



*Evaluând
efectul deciziilor
intuitive vs.
abordarea
analitică, putem
conchide că
incertitudinea
războiului poate
fi gestionată prin
flexibilitate și
ritm susținut.
Cu toate
acestea, atunci
când timpul nu
este un factor
critic, liderul
militar trebuie să
adopte o decizie
rezultată în urma
unui proces
analitic, care să-l
consolideze pe
cel intuitiv.*



Meditația și intuiția lui Napoleon nu trebuie privite ca pe un dar, ci ca pe o cerință a comandantului modern. Încrederea în capacitățile unice ale celor două calități vor da liderului instrumente mentale potrivite pentru sarcinile complexe de pe câmpul de luptă. Ar putea elimina ceața războiului³⁷, oferind viziune, înțelegere și victorie.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. ***, *British Military Doctrine* (Army Code 71451), Londra, 1989.
2. M. Andriașiu, *Metode de decizie multicriteriale*, Editura Tehnică, București, 1986.
3. B.L. Benderely, *Everyday Intuition*, în *Psychology Today*, 1989.
4. E. de Bono, *Cursul de gândire al lui Edward de Bono. Instrumente eficiente pentru a transforma modul de gândire (De Bono's Thinking Course: Powerful Tools to Transform Your Thinking)*, Editura Curtea Veche, București, 2007.
5. I. Căineap, A. Mureșan, *Considerații privind unele procedee de estimare comparativă cu aplicații în analiza economică teritorială*, în *Revista de Statistică*, nr. 8, 1978.
6. Carl von Clausewitz, *On War*, Penguin Books Ltd., Londra, 1982.
7. Guy Claxton, *Hare Brain Tortoise Mind*, Fourth Estate, Londra, 1998.
8. Martin van Creveld, *Command in War*, Harvard University Press, Cambridge, 1985.
9. W.G.S. Doughty, *Intuition and Decision Making*, în *British Army Review*, 1989.
10. M.R. Feinberg, J.J. Tarrant, *Why Smart People do Dumb Things*, Simon & Schuster, New York, 1995.
11. J.F.C. Fuller, *The Foundation of the Science of War*, Hutchinson, Londra, 1926.
12. I. Gădiuță, D. Sava, *Decizia militară – raționalitate și legitimitate (Military Decision – Rationality and Legitimity)*, Colecția Bibliotecii Statului Major General, București, 1998.
13. P. Gheorghiu, *Sistem informațional decizie-conducere*, în *Revista de Statistică*, nr. 8, 1979.
14. Robert Heinl, *Dictionary of Military and Naval Quotations*, Naval Institute Press, Annapolis, 1966.

³⁷ Ceața războiului, la Clausewitz (*Nebel des Krieges*, în original, în germană), este starea de incertitudine din timpul operațiilor militare, o „ceață” generată de necunoașterea, în profunzime, a intențiilor adversarului, dublată de nesiguranța în ceea ce privește propria capacitate de a-i face față.

15. G. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions*, MIT Press, Cambridge, 1998.
16. G.A. Miller, *The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information*, în *Psychological Review*, 1956.
17. Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York, 1994.
18. Richard Pelvin, *Japanese Air Power 1919-1945: A Case Study in Military Dysfunction*, Air Power Studies Centre, Royal Australian Air Force, 1995.
19. J.A. Picart, *Expert War Fighters and Battlefield Vision*, în *Military Review*, 1991.
20. C.T. Rogers, *Intuition: An Imperative of Command*, în *Military Review*, 1994.
21. C. Teleșpan, L. Stanciu, *Bazele managementului – curs (The Basics of Management – Course)*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2005.
22. A. Trifu, *Universul multidimensional al deciziei (The Multi-Dimensional Univers of the Decision)*, Editura Economică, București, 2008.
23. I. Verzea, G. Luca, *Management general*, Editura Performantica, Iași, 2005.

