



## INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ÎN LEADERSHIPUL MILITAR

*Comandor (r.) prof.univ.dr. Ion CHIORCEA*

*Academia Navală „Mircea cel Bătrân”, Constanța*

*Comandor instructor avansat drd. Ionuț CIORANU*

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

*În structurile militare, liderul a fost întotdeauna în prim-planul organizării și desfășurării acțiunilor specifice, având drept scop creșterea eficienței și eficacității acestor acțiuni.*

*Eficiența și eficacitatea militară sunt efectele abilității liderilor de a reacționa la perturbațiile apărute, asigurând o orientare optimă a celor din subordine, găsind răspunsurile adecvate la întrebările „cum” și „ce trebuie” făcut pentru a se obține cel mai bun curs de acțiune organizațional.*

*În acest articol, considerăm oportun a analiza inteligența emoțională, modul în care aceasta influențează leadershipul militar, contribuția unui mediu afectiv optim în acțiunile militare, pentru a putea răspunde la întrebarea: Este nevoie ca liderii militari să aibă inteligență emoțională?*

*Cuvinte-cheie: leadership militar, inteligență emoțională, eficiență, dezvoltare personală, eficacitate.*

## INTRODUCERE

Inteligența emoțională este unul dintre domeniile inteligenței, apărut relativ recent în domeniul organizațional, studiat însă intens mai ales din perspectiva impactului pe care îl poate avea asupra comportamentului individului, în cele mai diverse situații.

Poate cel mai bun argument pentru necesitatea dezvoltării inteligenței emoționale este oferit de Lisa Nowak, astronaut american. Profesia de astronaut este, probabil, cea mai complexă. Trebuie să fii aproape un *super-om* pentru a corespunde criteriilor de selecție, trebuie să ai o expertiză extraordinară în știință și inginerie și, ca pilot, trebuie să fii apt din punct de vedere fizic și psihic. Lisa Nowak era un astfel de *super-om*. A avut un master în inginerie aeronautică și a studiat astrofizica postuniversitară la Academia Navală din SUA. A zburat în misiuni aeriene pentru Marina SUA peste cinci ani, iar în anul 1996, a fost selectată pentru a deveni astronaut. Vorbim deci de un IQ foarte ridicat. În 2007, însă, a descoperit că iubitul ei avea o relație extraconjugală. Ca urmare, Lisa a încercat să pună în aplicare un plan de răzbunare, dar a avut o cădere nervoasă, ceea ce a dus la arestarea ei (Manson).

Este foarte important să reușim să înțelegem de ce oamenii inteligenți ca Lisa fac, deseori, lucruri cu adevărat stupide, descifrarea inteligenței emoționale fiind un pas în acest demers. Cu toate că domeniul inteligenței emoționale este încă foarte controversat, importanța acesteia nu poate fi contestată, deoarece este recunoscut faptul că, pentru a avea succes, nu este suficient să ai un nivel ridicat al inteligenței academice, al coeficientului de inteligență. Este evident că există persoane care nu au fost foarte bine pregătite în școală sau nu excelează prin silogisme în prezent, dar performează în domeniile lor de activitate, fiind respectate și iubite de ceilalți. Așadar, capacitățile intelectuale și tehnice joacă un rol important, ele fac așa încât succesul în poziția de lider să fie posibil, dar de probabilitatea succesului pare a fi responsabilă inteligența emoțională.

*Capacitățile  
intelectuale și  
tehnice joacă un  
rol important,  
ele fac așa  
încât succesul  
în poziția de  
lider să fie  
posibil, dar de  
probabilitatea  
succesului pare  
a fi responsabilă  
inteligența  
emoțională.*



## REPERE ISTORICE

Termenul de *inteligență* provine de la latinescul „*intelligentia*” și reprezintă „*capacitatea de a înțelege ușor și bine fenomenele, lucrurile etc., pe baza experienței acumulate anterior*” (DEX), termenul de înțelegere presupunând, conform *Dicționarului explicativ*, și stabilirea de relații între oameni.

De-a lungul timpului, au existat numeroase abordări ale termenului, filosoful francez Descartes reușind definiția cea mai apropiată de înțelegerea modernă a inteligenței: „*mijlocul de a achiziționa o știință perfectă privitoare la o infinitate de lucruri*”. (Sîrbu, 2014).

Au fost vremuri în care persoanele care își exprimau emoțiile erau, adesea, marginalizate, poate pentru că termenul pe care îl folosim azi, acela de inteligență emoțională, ar fi fost considerat un oximoron. Mai mult decât atât, cei care își exprimau emoțiile erau considerați bolnavi mintal și erau supuși terapiei, pentru a-și reprima emoționalitatea. Abia la începutul anilor '60, unii cercetători au fost de acord că emoțiile pot ghida gândirea și acțiunile și ar putea îndrepta atenția către rezolvarea problemelor (Caruso, Salovey, 2012, pp. 34-47).

Așadar, termenul de *inteligență* oferă o abordare dublă, pe de o parte, ca proces de asimilare și interpretare a datelor și informațiilor, în scopul unor adaptări optime, iar pe de altă parte, ca aptitudini și calități prin care se asigură eficiența și eficacitatea.

Inițial, inteligența a fost abordată din perspectiva aspectelor cognitive ale acesteia, însă, în timp, au apărut păreri conform cărora această abordare nu este suficientă pentru a determina capacitatea de adaptare eficientă la mediu. Astfel, au fost elaborate mai multe tipologii ale inteligenței.

În 1983, Howard Gardner<sup>1</sup> a introdus conceptul de *inteligență multiplă*, susținând că nu doar inteligența logico-matematică este importantă, ci și inteligența interpersonală și cea intrapersonală. A introdus, astfel, modelul Inteligențelor Multiple (Multiple Intelligences), conform *tabelului nr. 1*.

*Termenul de „inteligență” oferă o abordare dublă, pe de o parte, ca proces de asimilare și interpretare a datelor și informațiilor, în scopul unor adaptări optime, iar pe de altă parte, ca aptitudini și calități prin care se asigură eficiența și eficacitatea.*

<sup>1</sup> Howard Gardner, psiholog și autor american, cunoscut pentru teoria inteligențelor multiple.



TIP	SEMNIFICAȚIE	ACTIVITĂȚI
Inteligența vizuală/ spațială	Abilitatea de a percepe vizual ceea ce ne înconjoară	Construit, citit, scris, pictat, interpretarea unor imagini
Inteligența verbală/ lingvistică	Abilitatea de a folosi cuvintele și de a vorbi	Ascultarea, vorbitul, scrisul, jocul de cuvinte, explicarea unor concepte
Inteligența logico-matematică	Abilitatea de a folosi rațiunea, logica și numerele	Rezolvarea unor probleme, lucrul cu anumite concepte abstracte, calcule matematice
Inteligența corporală/ kinestezică	Abilitatea de a-ți controla mișcările corpului și îndemânarea în lucrul cu diferite obiecte	Dansul, sportul, limbajul trupului, teatrul, mima
Inteligența ritmică/ muzicală	Abilitatea de a produce și de a aprecia muzica	Fluieratul, cântatul, folosirea de instrumente muzicale, compunerea de melodii
Inteligența interpersonală	Abilitatea de a-i înțelege și de a relaționa cu ceilalți	Ascultarea, folosirea empatiei, consilierea, lucrul în echipă, observarea stărilor sufletești
Inteligența intrapersonală	Abilitatea de autorefecție și de conștientizare a propriului eu	Autoevaluarea, cunoașterea propriilor puteri și slăbiciuni, descoperirea sinelui

*Peter Salovey a descoperit că abilitatea de a identifica sentimente, atât pe cele proprii, cât și pe ale celorlalți, dar și de a rezolva probleme cu implicații emoționale diferă de la o persoană la alta.*

Tabelul nr. 1: Modelul inteligențelor multiple (Ibid., p. 629)

Parte din aceste tipuri de inteligență, inteligența interpersonală și inteligența intrapersonală puteau constitui elemente a ceea ce mai târziu se va numi inteligența emoțională. Acesta este un concept care se naște în Statele Unite, în 1990, într-un articol scris de Peter Salovey<sup>2</sup>. Acesta a descoperit că abilitatea de a identifica sentimente, atât pe cele proprii, cât și pe ale celorlalți, dar și de a rezolva probleme cu implicații emoționale diferă de la o persoană la alta. John Mayer

<sup>2</sup> Peter Salovey este un psiholog social american și actual președinte al Universității Yale, unul dintre pionierii și cercetătorii de frunte în inteligența emoțională.



*Atunci când abordăm problematica inteligenței emoționale, trebuie avute în atenție următoarele tipuri de abilități: recunoașterea propriilor stări afective; învățarea modului în care pot fi folosite stările afective; recunoașterea stărilor afective ale celorlalți; abordarea stărilor afective ale celorlalți.*

și Peter Salovey prezentau inteligența emoțională ca o combinație bidirecțională dintre gândire și sentimente și susțineau teza conform căreia IQ-ul nu garantează succesul în viață.

Daniel Goleman<sup>3</sup> a preluat această teză și, în 1995, după analize și investigații proprii, a publicat cartea „*Inteligența emoțională*”, care a avut un puternic impact asupra leadershipului. Astfel, abilități și atitudini care, până atunci, nu erau considerate în legătură directă cu succesul unui lider au devenit probe esențiale ale unei inteligențe emoționale dezvoltate.

Daniel Goleman a continuat cercetarea în domeniu, încercând să identifice o legătură între inteligența emoțională și performanțele la locul de muncă, introducând termenul de *competențe specifice*.

Rezultatele studiului coordonat de Daniel Goleman au fost publicate în revista *Harvard Business Review*, acestea reliefând o legătură evidentă între abilitățile de înțelegere, acceptare și gestionare a emoțiilor și conceptul de leadership.

## INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ÎN LEADERSHIPUL ORGANIZAȚIILOR

După ce John Mayer și Peter Salovey au conceptualizat și măsurat elementele inteligenței emoționale ca abilitate, ca o caracteristică de personalitate, influențată atât de factori dispoziționali, cât și de factori sociali și după ce Daniel Goleman a evidențiat faptul că „*aptitudinile emoționale sunt meta-abilități, ce determină cât de bine putem să folosim talentele pe care le avem, inclusiv inteligența pură*” (Goleman, 2001, p. 75), a urmat o preocupare generală în legătură cu componența inteligenței emoționale.

Astfel, s-a stabilit că, atunci când abordăm problematica inteligenței emoționale, trebuie avute în atenție următoarele tipuri de abilități:

- recunoașterea propriilor stări afective;
- învățarea modului în care pot fi folosite stările afective;
- recunoașterea stărilor afective ale celorlalți;

<sup>3</sup> Daniel Jay Goleman este scriitor, psiholog și jurnalist american, specializat în psihologie și neuroștiințe. Este autorul a peste 10 cărți despre psihologie, educație, știință, crize ecologice și leadership. A fost nominalizat de două ori la Premiul Pulitzer.

- abordarea stărilor afective ale celorlalți (Goleman, Boyatzis, Mckee, 2018, pp. 70-75).

Putem înțelege, așadar, atât propriile stări emoționale, cât și pe ale celorlalți, efectele acestor stări asupra comportamentului propriu și felul în care inteligența emoțională ne poate influența modul de relaționare în cadrul unei organizații, în societate în general, în funcție de nivelul acesteia, contribuind la succes sau împiedicându-l.

Vorbim, în general, de patru componente, de patru domenii ale inteligenței emoționale, împărțite în două grupe (A și B), în funcție de tipul competențelor adiacente (Ibid.):

A. Competențe personale – reflectă abilitățile de a ne ocupa de noi înșine:

a. autocunoașterea:

- autocunoașterea emoțională: identificarea emoțiilor proprii și înțelegerea impactului acestora;
- autoevaluarea corectă: conștientizarea atuurilor și limitelor proprii;
- încrederea în sine: aprecierea corectă a valorii și capacităților proprii;

b. stăpânirea de sine:

- autocontrolul emoțional – controlarea propriilor emoții;
- transparența – manifestarea unui comportament integru și onest, demn de încredere;
- adaptabilitatea: adaptarea la nou, abilitatea de a depăși obstacole;
- ambiția: preocuparea continuă de îmbunătățire a performanțelor;
- inițiativa: calitatea de a întreprinde ceva nou din îndemn propriu și de a valorifica oportunitățile;
- optimismul: capacitatea de a privi încrezător viitorul.

B. Competențe sociale – abilitățile de a ne gestiona relațiile:

a. conștiința socială:

- empatia: identificarea și descifrarea sentimentelor celorlalți, preocuparea față de interesele acestora;
- conștiința organizațională: interpretarea tendințelor, a deciziilor și a politicilor la nivel organizațional;



*Competențele personale reflectă abilitățile de a ne ocupa de noi înșine: autocunoașterea și stăpânirea de sine. Competențele sociale sunt abilitățile de a ne gestiona relațiile, prin conștiința socială și capacitatea de a acționa persuasiv.*



*Daniel Goleman analizează măsura în care reușim să transferăm potențialul în randament profesional, introducând conceptul de „competență emoțională”, bazată atât pe aptitudini de ordin personal (conștiința de sine, stăpânirea de sine și motivația), cât și pe aptitudini de ordin social (empatia, sociabilitatea).*

- solicitudinea: cunoașterea și preîntâmpinarea dorințelor subalternilor;
- b. gestionarea relațiilor:
  - conducerea inspirată: îndrumare și motivare pe fondul unei viziuni clare;
  - influența: capacitatea de a acționa persuasiv;
  - formarea celorlalți: dezvoltarea abilităților celorlalți prin îndrumare și valorificarea feedback-ului;
  - catalizarea schimbărilor: mobilizarea subalternilor într-o direcție nouă;
  - gestionarea conflictelor: tranșarea disputelor;
  - spiritul de echipă și colaborarea: cooperarea și consolidarea relațiilor.

Componentele inteligenței emoționale sunt într-o intercondiționare continuă, abilitatea de a folosi una dintre ele fiind strâns legată de una, de mai multe sau de toate celelalte elemente. Astfel, autoreglarea este influențată de nivelul conștiinței de sine, cei care își pot identifica ușor sentimentele sunt capabili să manifeste empatie, iar fără conștiința de sine, nu putem avea motivație. De asemenea, a avea abilități sociale este, cu siguranță, o condiție pentru a avea dezvoltate toate celelalte componente ale inteligenței emoționale.

Mai mult decât atât, Goleman, în încercarea de a clarifica aceste aspecte, analizează măsura în care reușim să transferăm potențialul în randament profesional, introducând conceptul de *competență emoțională*, bazată atât pe aptitudini de ordin personal (conștiința de sine, stăpânirea de sine și motivația), cât și pe aptitudini de ordin social (empatia, sociabilitatea).

În actualul context, caracterizat de o evoluție tehnologică fără precedent, de o tendință de restrângere organizațională și de o creștere a responsabilităților individuale, calități ca cele prezentate aici sunt tot mai importante. Astfel, dezvoltarea personală și educarea inteligenței emoționale a liderilor este necesar a fi prioritare.

Această prioritate este explicată și de faptul că una dintre sarcinile principale ale unui lider este de a induce sentimente pozitive celor pe care îi conduce. Din această perspectivă, latura emoțională a liderului este determinantă în optimizarea celorlalte dimensiuni ale leadershipului.

În cazul în care apare necesitatea unei schimbări, indiferent de complexitatea acesteia, reacția liderului devine foarte importantă din perspectiva orientării emoționale a grupului. Reacția liderului ajută grupul să descifreze și să reacționeze optim emoțional la evenimentele apărute. Fie că vorbim de panică, nervozitate, iritabilitate sau de optimism, aceste stări se vor transmite, inevitabil, întregului grup.

Antitetic liderilor inteligenți emoțional sunt liderii „toxic” emoțional. Sunt acei lideri care pot să influențeze negativ climatul afectiv în cadrul grupului. Ei sunt oamenii care frecvent sunt supărați, iritați sau anxioși. Transmit aceste stări și, de fiecare dată, afectează în mod negativ dinamica grupului, fără a fi întotdeauna conștienți de acest fapt.

Așadar, emoțiile liderului pot să inspire grupului fie furie, panică, apatie, fie implicare, mândrie, optimism. Indiferent de vizibilitatea liderului, atitudinea acestuia afectează climatul afectiv în cadrul echipei de conducere, ceea ce va duce la afectarea stării emoționale în întreaga structură subordonată.

Liderul își pune amprenta emoțional asupra grupului într-o atât de mare măsură, pentru că este primul care își exprimă opinia, iar ceilalți aduc în discuție frecvent punctul acestuia de vedere. Liderul vorbește și este ascultat cel mai mult, limbajul său nonverbal este rapid recepționat și interpretat de către ceilalți, pentru că membrii grupului au încredere în lider și își modelează propriile reacții emoționale în funcție de reacția emoțională a acestuia.

În consecință, abilitatea liderului de a-și recunoaște și controla stările afective și de a recunoaște și aborda stările afective ale celorlalți are un impact major asupra rezultatelor grupului, în sensul influențării acțiunilor grupului atât cantitativ, cât și calitativ.

În consecință, eficiența liderului și cea a grupului sunt direct proporționale cu abilitatea liderului, dar și cu cea a membrilor grupului de a gestiona relațiile unii cu ceilalți.

## INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ÎN ARMATĂ

Inteligența emoțională are un rol determinant în leadership, gestionarea emoțiilor determinând optimizarea celorlalte dimensiuni ale acestuia. Cu atât mai important devine rolul inteligenței emoționale în leadershipul militar.



*Abilitatea liderului de a-și recunoaște și controla stările afective și de a recunoaște și aborda stările afective ale celorlalți are un impact major asupra rezultatelor grupului, în sensul influențării acțiunilor grupului atât cantitativ, cât și calitativ. În consecință, eficiența liderului și cea a grupului sunt direct proporționale cu abilitatea liderului, dar și cu cea a membrilor grupului de a gestiona relațiile unii cu ceilalți.*





*În contextul de securitate actual, în care viziunile, previziunea, gândirea critică și creativă sunt tot mai importante, identificăm nevoia de leadership și pe timp de pace. În acest sens, în Manualul de consiliere a conducerii în Forțele Terestre din armata SUA, apar aspecte clare în ceea ce privește pregătirea liderilor militari și se afirmă că un leadership eficient este cheia armatei spre succes, atât în timpul pregătirii, cât și în luptă.*

În structurile militare, liderul a fost întotdeauna în prim-planul organizării și desfășurării acțiunilor specifice, având drept scop creșterea nivelului de eficiență și eficacitate a acestor acțiuni. Eficiența și eficacitatea militară sunt efectul abilității liderilor de a reacționa la perturbațiile apărute, asigurând o orientare optimă a celor din subordine.

Până nu demult, pe timp de pace, armata se baza pe manageri buni pentru a-și îndeplini misiunea, identificând nevoia de lideri competenți, care să exercite un leadership autentic doar în timp de război.

În contextul de securitate actual, în care viziunile, previziunea, gândirea critică și creativă sunt tot mai importante, identificăm nevoia de leadership și pe timp de pace. În acest sens, în Manualul de consiliere a conducerii în Forțele Terestre din armata SUA, apar aspecte clare în ceea ce privește pregătirea liderilor militari și se afirmă că un leadership eficient este cheia armatei spre succes, atât în timpul pregătirii, cât și în luptă (FM 22-101, 1985, pp. 12-31).

Dar ce reprezintă leadershipul eficient?

Plecând de la faptul că scopul principal al forțelor militare este „garantarea suveranității, a independenței și a unității statului, a integrității teritoriale a țării și a democrației constituționale” (Constituția României, 2003), analiza finalizării sarcinilor primite și a oportunității și impactului acestora este tot mai importantă, în actualul context de securitate. Cu alte cuvinte, *cum* și, mai ales, *ce* execută armata devin întrebări esențiale.

Dintotdeauna, succesul militar s-a bazat pe atingerea obiectivelor, dar a fost influențat și de aspectele bugetare și de gestionarea resurselor, aduse tot mai mult în prim-plan în ultimul timp. De aceea, considerăm oportun a analiza conceptele de eficiență și eficacitate, ținând cont și de tendința generală de a le folosi în mod aleatoriu.

Deși, la prima vedere, „*par*” a fi sinonime, eficiența este rezultatul „Efectuării sau funcționării în cel mai bun mod posibil, în timp și cu efort minim” (Inside Squared), în timp ce eficacitatea reprezintă „gradul în care obiectivele sunt atinse și măsura în care sunt rezolvate problemele vizate” (Business Dictionary).

Spre deosebire de eficiență, eficacitatea este determinată fără referire la costuri și, în timp ce eficiența înseamnă „a face lucrurile bine

(*doing things right*)”, eficacitatea înseamnă „*a face ceea ce trebuie (doing the right things)*” (*Ibid.*). Astfel, eficiența trebuie privită ca parte a eficacității.

Așadar, putem spune că eficacitatea se axează îndeosebi pe obiectiv, în timp ce eficiența se concentrează pe optimizarea resurselor. O modalitate de a clarifica această problemă ar putea fi analiza unei strategii din perspectiva eficienței și eficacității. Pentru aceasta, vom analiza strategia Franței din perioada interbelică, având ca obiectiv prevenirea unui atac surpriză din partea Germaniei.

Linia Maginot a fost al doilea cel mai mare sistem permanent de fortificații construit de om, fiind un exemplu clar al politicii și doctrinelor militare de apărare din acea perioadă. Numită în amintirea lui André Maginot<sup>4</sup>, Linia Maginot consta într-o serie de fortificații permanente, construite cu scopul final de a apăra granițele Franței de posibilele atacuri din partea Germaniei și Italiei. Astfel, după încheierea Primului Război Mondial, în timpul căruia estul Franței a fost ocupat aproape în mod continuu de către forțele inamice, francezii au început să se întrebe ce ar trebui să facă pentru a reuși, în viitor, să-și apere teritoriul, plecând de la faptul că o parte din generali considerau că Tratatul de la Versailles a fost un armistițiu și că războiul urma a fi reluat (Greelane, 2018).

Prin urmare, Linia Maginot, planificată în anul 1920 și construită zece ani mai târziu, avea scopul principal de a opri o invazie terestră la granițe, până când Armata Franceză finaliza mobilizarea. Era, de fapt, o fortificație dispusă liniar, compusă dintr-o serie neîntreruptă de forturi și cazemate. Forturile erau dispuse la o distanță de maximum 15 kilometri unul de celălalt, în funcție de configurația terenului, iar între forturi erau ridicate numeroase cazemate, care suplimentau gurile de foc ale acestora. Forturile și cazematele erau unite printr-o serie de tranșee, iar suprafața de teren din fața fortificațiilor era prevăzută cu mine antitanc și rețele de sârmă ghimpată. Aceste amenajări au fost ridicate după finalizarea propriu-zisă a Liniei Maginot, fiind structuri din beton, cu rolul de a suplimenta linia principală de fortificații,



*Eficacitatea se axează îndeosebi pe obiectiv, în timp ce eficiența se concentrează pe optimizarea resurselor. O modalitate de a clarifica această problemă ar putea fi analiza unei strategii din perspectiva eficienței și eficacității.*

<sup>4</sup> André Maginot, ministrul francez al Apărării în perioada 1931-1932.



*Analizând valoarea Liniei Maginot din punct de vedere al potențialului de apărare, putem evidenția eficiența acesteia, însă, ținând cont de faptul că realitatea a depășit previziunile inițiale, strategia francezilor s-a dovedit ineficace.*

acolo unde terenul nu permitea ridicarea unui număr satisfăcător de cazemate și forturi și având rolul de a respinge atacurile concentrate în punctele slabe ale liniei. În total, fortificația era compusă din 22 de fortificații de câmp, 36 de forturi, 311 cazemate, 78 de adăposturi de infanterie, 14 puncte de observare și peste 4.000 de blocuri betonate, unde erau cazați soldații. Linia Maginot a fost construită între anii 1930 și 1936 și a fost îmbunătățită constant, până în data atacului german asupra Franței, din luna mai a anului 1940 (Parlog, 2013).

Eficiența liniei reiese din ingeniozitatea construcției. Nicio unitate din compunerea liniei nu era amplasată în așa fel încât să lupte izolat, orice atac german urmând a avea de înfruntat întreg dispozitivul de foc al Liniei Maginot. În realitate, însă, Germania, conștientă de impenetrabilitatea liniei, a ordonat invazia Franței prin Țările de Jos.

În plus, dinamica luptelor i-a obligat pe strategii francezi să decidă ca trupele și armamentul care deserveau Linia Maginot să fie trimise pe linia frontului. Fortificațiile au fost ocupate, apoi, atât de germani, cât și de trupele Aliaților, care și-au făcut acolo baze importante.

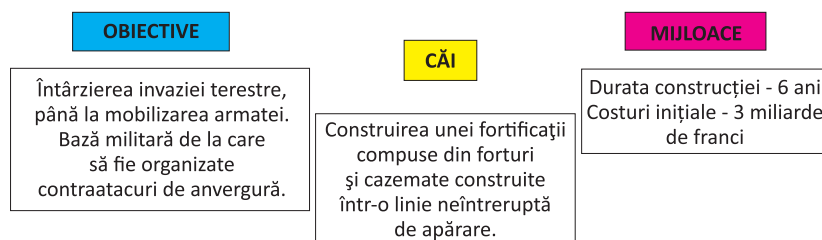


Figura nr. 1: Strategia franceză – Linia Maginot

În concluzie, analizând valoarea Liniei Maginot din punct de vedere al potențialului de apărare, putem evidenția eficiența acesteia, însă, ținând cont de faptul că realitatea a depășit previziunile inițiale, strategia francezilor s-a dovedit ineficace.

În plus, dacă analizăm conceptul de targeting, putem oferi o altă explicație în ceea ce privește diferența dintre cei doi termeni, și anume: este eficient să lovim o navă, însă, dacă, în urma unui targeting eficient, vom reuși să lovim nava care trebuie, putem afirma că am acționat cu eficacitate.



Plecând de la deosebirea dintre acești termeni, Peter Ferdinand Drucker<sup>5</sup> a prezentat, încă din anul 1954, diferența dintre management și leadership, afirmând: „*managementul face lucrurile cum trebuie..., leadership înseamnă să faci ceea ce trebuie*”. (Maciariello, Drucker, 2016, pp. 27-28).

Suținând aceeași idee, în 1985, W. Bennis<sup>6</sup> afirma: „*managerii fac lucrurile bine și liderii fac lucrurile care trebuie*”. (Rost, 1993, p. 165). Cu alte cuvinte, managerii răspund la întrebările *cum* și *când*, centrându-se pe eficiență, în timp ce liderii caută răspunsuri la întrebările *ce* și *de ce* – tot mai greu de obținut, ținând cont de particularitățile și tendințele mediului de securitate –, se orientează spre eficiență, centrându-se pe eficacitate. În concluzie, folosind un silogism simplu, dezideratul optimizării conducerii poate fi atins de către *liderii eficienți*.

În plus, analizând *Strategia Națională de Apărare a Țării 2020-2024* (2020), conform căreia „*Apartenența la Uniunea Europeană și la NATO, precum și Parteneriatul Strategic cu SUA reprezintă fundamentele politicii externe a României și traiectoria pe care statul român s-a angajat conștient și ireversibil*” (p. 8), demersul de a identifica răspunsurile optime atât la întrebările *cum* și *când*, cât și, mai ales, la întrebările *ce* și *de ce*, reprezintă o provocare importantă, dezvoltarea leadershipului devenind primordială. Așadar, nevoia de *lideri eficienți* decurge din starea de nesiguranță, din ce în ce mai accentuată, ce caracterizează organizația militară pe timpul îndeplinirii misiunii sale constitutive.

În acest context, formarea continuă a personalului militar, în general, și a celui investit cu responsabilitatea de a conduce, în special, constituie o prioritate cu semnificație majoră. În cadrul acestei formări continue, dezvoltarea personală și dezvoltarea emoțională a personalului armatei devin stringente.

Chiar dacă este evidentă importanța competențelor de conducere în armată, nu am identificat totuși dovezi empirice referitoare

*Formarea continuă a personalului militar, în general, și a celui investit cu responsabilitatea de a conduce, în special, constituie o prioritate cu semnificație majoră. În cadrul acestei formări continue, dezvoltarea personală și dezvoltarea emoțională a personalului armatei devin stringente.*

<sup>5</sup> Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) a fost un consultant în management și autor american de origine austriacă, ale cărui scrieri au contribuit la fundamentele filozofice și practice ale corporației moderne de afaceri.

<sup>6</sup> Warren Gamaliel Bennis (1925-2014) a fost un savant american, consultant organizațional și autor, considerat un pionier al domeniului contemporan al studiilor de leadership.



la modalități de cultivare a inteligenței emoționale în mediul militar. FM 22-100 subliniază faptul că este nevoie ca liderii să fie maturi, capabili să își controleze emoțiile și să rămână cât mai imperturbabili în fața pericolului (p. 35). Fără a folosi sintagma „*intelență emoțională*”, Manualul prezintă trăsăturile inteligenței emoționale, inducând faptul că liderii echilibrați emoțional fac față oricărei situații și îi pot ghida emoțional pe ceilalți (Ibid., pp. 35-41). Problema este că Manualul nu prezintă și modalitatea de dezvoltare a acestor abilități.

Nici ADP 6-22, *Army leadership and the profession*, nu introduce conceptul de *intelență emoțională*, însă prezintă detaliat atribute ale liderului militar, conform modelului din *figura nr. 2*, o parte dintre acestea fiind abilități specifice inteligenței emoționale (p. VII).

FM 22-100 subliniază faptul că este nevoie ca liderii să fie maturi, capabili să își controleze emoțiile și să rămână cât mai imperturbabili în fața pericolului.

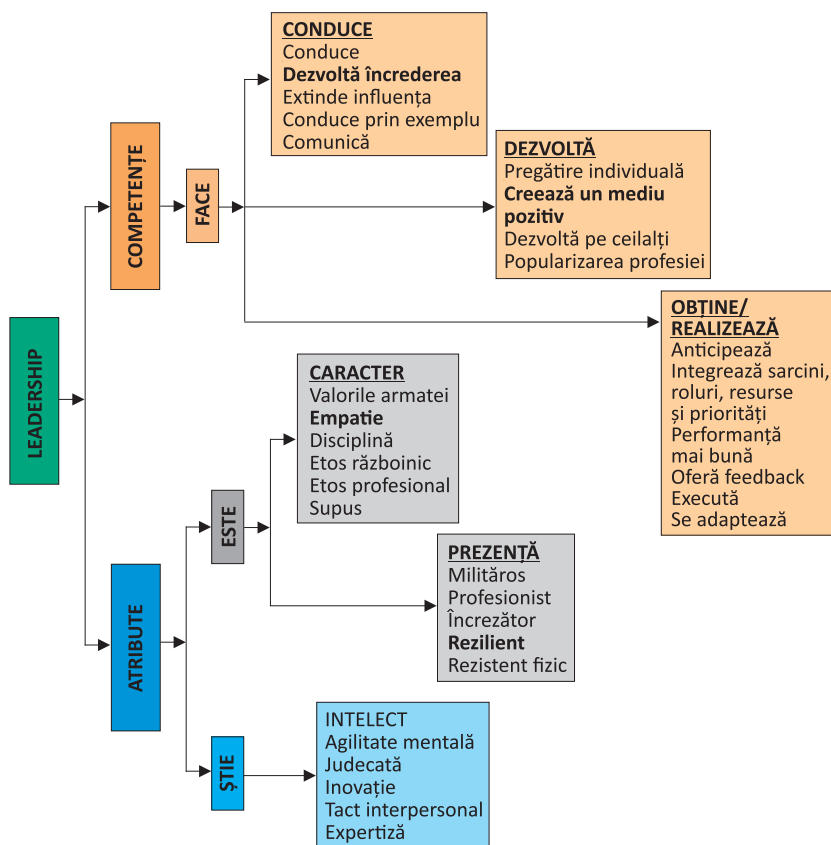


Figura nr. 2: Atributele liderului militar (Ibid., trad.aut.)

Mai mult decât atât, referitor la Institutul de Studii Strategice (SSI) al Colegiului de Război din SUA, o structură care își dedică întreaga activitate cercetărilor necesare pentru adaptarea curriculei colegiului, deși a avut o contribuție foarte importantă în dezvoltarea leadershipului militar, totuși, aspecte legate de inteligența emoțională nu s-au regăsit pe agenda de lucru a acestui institut. În anul 2016, însă, în studiul *Inteligența emoțională și autoeficacitatea liderilor militari*, realizat în cadrul Brandman University, Kelly A. Hudson a demonstrat corelații puternice între inteligența emoțională și eficacitatea personalului militar (Hudson, 2016). În plus, la 6 iunie 2019, a avut loc, în Slovacia, Forumul GLOBALSEC Bratislava 2019, co-sponsorizat de NATO. În cadrul acestui forum, s-a desfășurat primul atelier de simulare a crizelor cibernetice, numit „Dilemele perturbatoare”. Atelierul a propus o serie de simulări interactive de criză, care au vizat o gamă largă de subiecte, de la utilizarea informațiilor în gestionarea crizelor refugiaților până la provocările de securitate cibernetică și utilizarea potențialelor cibernetice în lupta împotriva dezinformării. O importantă concluzie în cadrul acestui atelier a fost faptul că soluționarea crizelor de securitate cibernetică necesită atât inteligență cognitivă, cât și inteligență emoțională (GLOBALSEC, 2019). Astfel, importanța inteligenței emoționale în leadershipul militar devine tot mai evidentă.

## CONCLUZII

Multe dintre atributele unor buni lideri pot fi considerate drept abilități specifice persoanelor cu inteligență emoțională ridicată, abilități care asigură succesul la locul de muncă și care pot fi dezvoltate prin formare continuă.

Considerăm, astfel, că un bun lider este acela care își dezvoltă și abilitățile de inteligență emoțională, pentru că, întotdeauna, liderii adevărați fac apel la emoții. Știu cum să identifice și să gestioneze atât propriile emoții, cât și pe ale celorlalți, oferind, astfel, un cadru afectiv echilibrat, optimizând impactul propriilor acțiuni și manifestări, asigurând succesul structurii pe care o conduc.

În consecință, formarea și dezvoltarea acestor abilități devin acțiuni esențiale în demersul de a avea un tip de leadership care să permită reacții optime la provocările specifice viitorului context de securitate.



*Un bun lider este acela care își dezvoltă și abilitățile de inteligență emoțională, pentru că, întotdeauna, liderii adevărați fac apel la emoții. Știu cum să identifice și să gestioneze atât propriile emoții, cât și pe ale celorlalți, oferind, astfel, un cadru afectiv echilibrat, optimizând impactul propriilor acțiuni și manifestări, asigurând succesul structurii pe care o conduc.*



Urmărirea evoluției emoționale a personalului va permite menținerea echilibrului emoțional al personalului militar și minimizarea stresului provocat de evenimente traumatizante, pentru eliminarea posibilităților de tulburări specifice stresului posttraumatic.

În acest context, considerăm că ar fi benefică introducerea unui criteriu de selecție specific inteligenței emoționale, pentru că sunt foarte importante atât nivelul, cât și potențialul de dezvoltare a acesteia.

În plus, urmărirea evoluției emoționale a personalului va permite menținerea echilibrului emoțional al personalului militar și minimizarea stresului provocat de evenimente traumatizante, pentru eliminarea posibilităților de tulburări specifice stresului posttraumatic.

Așadar, în opinia noastră, este nevoie ca liderii militari să aibă inteligență emoțională, complementar celorlalte atribute caracteristice leadershipului. Va fi asigurat, în acest mod, cadrul optim desfășurării acțiunilor eficiente și eficace și al identificării răspunsurilor la întrebările *cum* și *ce* trebuie făcut în vederea îndeplinirii obiectivelor organizaționale.

Devine evident, în acest context, faptul că dezvoltarea inteligenței emoționale ar trebui să apară pe prima pagină a agendei sistemului militar românesc, pe lângă pregătirea profesională, dezvoltarea personală devenind tot mai importantă.

#### BIBLIOGRAFIE:

1. Caruso, D., Salovey, P. (2012). *Inteligența emoțională*. București: Editura Businessstech International Press.
2. Goleman, D. (2001). *Inteligența emoțională*. București: Editura Curtea Veche.
3. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2018). *Inteligența emoțională în leadership*. București: Editura Curtea Veche.
4. Hudson, K.A. (2016). *Emotional Intelligence and Self-Efficacy in Military Leaders*. Dissertations Brandman Digital Repository, <https://digitalcommons.brandman.edu/cgi/viewcontent.cgi?article>, accesat la 9 septembrie 2020.
5. Maciariello, J.A., Drucker, P. (2016). *Curs de formare pentru manageri – 52 de săptămâni de coaching pentru un leadership eficient*. București: Editura Litera.
6. Manson, M., *5 Skills to Help You Develop Emotional Intelligence*, <https://markmanson.net/emotional-intelligence>, accesat la 8 septembrie 2020.
7. Parlog, N. (2013), *Linia Maginot și fortificațiile care trebuiau să apere Franța*, <https://www.dscopera.ro/cultura/11577266-linia-maginot-si-fortificatiile-care-trebuiau-sa-apere-franta>, accesat la 16 septembrie 2020.
8. Rost, J.C. (1993). *Leadership for the Twenty-first Century*. Greenwood Publishing Group, Inc.

9. Sîrbu, M. (2014). *Relația dintre inteligența socială, inteligența emoțională și reciprocitate, ca predictor ai calității*. Revista de Studii Psihologice, nr. 1, <https://www.psihologie.hyperion.ro/wp-content/uploads>, accesat la 8 septembrie 2020.
10. Smith, E., Nolen-Hoeksema, S., Fredrikson, B., Loftus, G. (2005). *Introducere în psihologie*. București: Editura Tehnică.
11. *ADP 6-22, Army leadership and the profession* (2019). Washington, D.C.: Department of the Army.
12. *Constituția României* (2003). Art. 118 (1).
13. *Dicționarul Explicativ al Limbii Române – DEX* (1998), Ediția a II-a, Academia Română.
14. *FM 22-101, Leadership Counselling*.(1985). Washington D.C.
15. *FM 22-100, Army Leadership*. (1999). Washington D.C.: Department of the Army.
16. „NATO supports groundbreaking cyber exercise at GLOBSEC 2019 Forum”, NATO, 13 iunie 2019, <https://www.nato/int/eps/in>, accesat la 10 septembrie 2020.
17. *Strategia Națională de Apărare a Țării 2020-2024* (2020). București: Administrația Prezidențială.



#### WEBOGRAFIE:

1. <https://dexonline.ro/>, accesat la 14 octombrie 2020.
2. <https://markmanson.net>, accesat la 21 septembrie 2020.
3. <https://psihologie.hyperion.ro>, accesat la 14 octombrie 2020.
4. <https://www.greelane.com/ro/umanistic%C4%83/istorie-%C8%99i-cultur%C4%83/the-maginot-line-3861426/>, „Lina Maginot a fost eșecul defensiv al Franței în al Doilea Război Mondial ” (2018), accesat la 16 septembrie 2020.
5. <https://www.descopera.ro/cultura/11577266-linia-maginot-si-fortificatiile-care-trebuiau-sa-apere-franta>, accesat la 2 septembrie 2020.
6. <https://books.google.ro/books?id=-bM7E8ORH7QC&printsec=frontcover&hl=ro#v=onepage&q&f=false>, accesat la 26 august 2020.
7. <https://www.presidency.ro>, accesat la 14 septembrie 2020.
8. <https://www.insightsquared.com/blog/effectiveness-us-efficiency-whats-the-difference>, accesat la 9 octombrie 2020.
9. <https://www.dictionary.com/browse/business>, accesat la 25 septembrie 2020.