

## CARACTERUL PROACTIV AL AVERTIZĂRII ÎN ANTICIPAREA SITUAȚIILOR DE CRIZĂ

*Sorin-Iulian CARPEN*

*Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, București  
DOI: 10.55535/GMR.2022.4.10*

*Utilizarea adecvată a avertizării poate să contribuie în mod decisiv la evitarea sau reducerea unor consecințe majore, în cazul unor situații de criză. Lucrarea intenționează să sublinieze contribuția pe care avertizarea strategică o poate avea în dezvoltarea proactivă a procesului decizional.*

*În cadrul acestei lucrări, este analizat modul în care problematica avertizării a fost abordată de o serie de experți în domeniu. Totodată, se remarcă faptul că acordarea unei atenții adecvate metodelor de analiză pe termen mediu și lung oferă posibilitatea unei tranziții eficiente către o abordare proactivă a avertizării, în scopul evitării surprinderii strategice, adaptării strategiilor și menținerii competitivității în mediul operațional.*

*Cuvinte-cheie: avertizare, criză, proactiv, tendințe, Ucraina.*

### INTRODUCERE

Omenirea s-a confruntat, în ultimii ani, cu cel puțin două situații majore de criză, cu origini și tipologii relativ diferite, însă cu implicații asemănătoare în plan securitar. Prima, având ca punct de plecare domeniul medical – pandemia Covid 19, cea de-a doua, având o exprimare primară în domeniul militar – agresiunea rusă asupra Ucrainei.

În ambele situații, s-a discutat despre cauze, evoluții și posibile consecințe, înțelegerea acestor elemente fiind absolut necesară pentru nivelul decizional. În ambele cazuri, avertizarea a avut un rol important, indiferent dacă aceasta a avut o formă de exprimare explicită sau implicită.

Conceptul de avertizare nu reprezintă o noutate, acesta cunoscând, de-a lungul timpului, numeroase dezvoltări teoretice și practice, în special sub forma sistemelor de avertizare timpurie și legate de rolul acestora în anticiparea sau chiar prevenirea unor situații de criză. Pe fondul multitudinii domeniilor în care s-a încercat implementarea unor sisteme de avertizare și a particularităților specifice acestor domenii, este dificilă formularea unei definiții cuprinzătoare a avertizării.

Pornind de la acest aspect, se intenționează readucerea în discuție a caracterului anticipatoriu al avertizării și sublinierea contribuției pe care avertizarea strategică o poate avea în dezvoltarea proactivă a procesului decizional.

În acest demers, este analizat modul în care problematica avertizării a fost abordată de-a lungul timpului de o serie de experți în domeniu. Lucrarea pleacă de la premisa că orice dată/informație înregistrată anterior sau pe timpul derulării unei crize ar putea deveni, la un moment dat, un fundament pentru o avertizare, care să fie utilizată în cadrul ciclului decizional. Pentru ca acest lucru să se realizeze, este necesar ca sistemul suport pentru decizii să fie suficient de bine organizat și dezvoltat, astfel încât să contribuie în mod activ la transformarea datelor/informațiilor într-o avertizare.

Pentru a susține caracterul proactiv pe care avertizarea îl poate avea, în cadrul lucrării a fost utilizat principiul identificării tendințelor/trend-urilor, insistându-se pe necesitatea înțelegerii naturii acestora. Pe parcursul lucrării, nu sunt aprofundate și metode specifice pentru analiza tendințelor, însă trebuie menționat că astfel de metode au cunoscut diferite dezvoltări în ultimii ani, fiind utilizate, la un moment dat, inclusiv la unele niveluri de decizie din România (Chifu, 2013).

Pe de altă parte, se propune o reprezentare grafică a principalelor concepte și procese menționate în cadrul lucrării, cu intenția de a evidenția raportarea avertizării la caracterul proactiv, respectiv la spectrul analitic. Totodată, în ultima parte a lucrării, se apelează la o scurtă exemplificare a aspectelor teoretice enunțate, pe baza dezvoltărilor recente din Ucraina.

### AVERTIZAREA ÎNTRE NIVELURILE STRATEGIC ȘI TACTIC

Din punct de vedere etimologic, noțiunea de avertizare este legată de acțiunea de a preveni în legătură cu consecințele unei posibile situații (DEX, 2016). Unele definiții din limba engleză ale avertizării abordează și aspectul înțelegerii unui posibil pericol sau a unei posibile probleme, care ar urma să se manifeste în viitor (Cambridge, 2013). Privită din perspectiva gestionării unor situații de criză, avertizarea reprezintă mai degrabă un proces al cărui obiectiv este reprezentat de emiterea unei notificări, în scopul adoptării unor măsuri preventive. În funcție de tipologia crizei, această notificare poate face referire, de exemplu, la un potențial act ostil (în cazul unor crize politico-militare și de securitate), la o posibilă catastrofă umanitară/naturală (în cazul unor crize generate de astfel de catastrofe) sau la posibile evoluții periculoase (în cazul unor crize în domeniile economic/financiar/bancar și protecției infrastructurilor critice) (Popescu, 2018).

Trebuie remarcate însă multitudinea abordărilor referitoare la procesul de avertizare, precum și provocările de ordin tehnic și conceptual legate de acest proces, aspecte care îngreunează realizarea unei caracterizări clare și cuprinzătoare a avertizării.

În principiu, utilitatea previziunii și anticipării unor riscuri în cadrul procesului decizional este dată de contribuția acestora la reducerea incertitudinii, în special pe termen mediu și lung (Trujillo-Cabezas, 2020). Evoluțiile tehnologice specifice mediului actual contribuie la accelerarea dinamicii acțiunilor, însă micșorează, în acest fel, ecartul temporal dintre nivelurile strategic și tactic. O provocare majoră este reprezentată de capacitatea de gestionare a fluxului de date și informații, acceptând faptul că modul în care acestea contribuie la cunoașterea și înțelegerea mediului operațional este relativ diferit la nivelurile tactic și operativ față de cel strategic (COPD 2.0, 2013).

Din perspectivă strategică, interesează mai degrabă realizarea unei imagini de ansamblu a mediului operațional, înțelegerea contextului general și a posibilităților evoluției viitoare. Nivelul strategic solicită evaluări pe termen mediu și lung, care să ofere o perspectivă mai largă asupra viziunilor și conceptelor legate de obiectivele strategice și starea finală dorită (Pherson, 2021).

Nivelul tactic este mai preocupat de acele date și informații care sprijină în mod direct operațiile și într-o mai mică măsură de contextul general în care se desfășoară acestea. De aceea, la nivelul tactic, evaluările se referă, în general, la acțiuni punctuale și se concentrează, în special, pe aspecte legate de menținerea ritmului operațional și analiza responsabilităților până la nivel individual.

În încercarea de a realiza o punte între tactic și strategic, nivelul operativ oferă evaluări periodice ale activităților și funcțiilor necesare pentru implementarea strategiilor (Pherson, 2021).

O dezbateră utilă vizează rolul pe care avertizarea îl are în anticiparea unor evoluții sau acțiuni viitoare cu impact asupra mediului operațional și/sau entităților din cadrul acestuia. Cynthia Grabo, cunoscută în principal pentru preocupările sale privind teoretizarea domeniului avertizării strategice, considera că avertizarea poate fi caracterizată ca „o teorie, o deducție, o percepție sau chiar o credință, un produs al unui raționament sau al logicii, o ipoteză a cărei validitate nu poate fi confirmată sau infirmată decât atunci când ar putea fi prea târziu” (Grabo, 1987). C. Grabo remarcă faptul că, în pofida multiplelor abordări ale avertizării, nu există o definiție clară și unanim acceptată în ceea ce privește avertizarea strategică și susține că, pentru mulți, aceasta este sinonimă cu informația cu caracter de avertizare ce poate fi furnizată, cât mai devreme posibil, de un sistem destinat acestui scop (Grabo, 2002). O astfel de abordare face ca o clasificare a tipurilor posibile de avertizare să fie legată strict de caracterul temporal, în esență de momentul furnizării informației, fără a se avea în vedere și o referire clară la iminența acțiunii care face obiectul avertizării.

Pe de altă parte, dacă este luat în calcul și aspectul certitudinii, Grabo remarcă faptul că o analiză cuprinzătoare a unui set de informații ar putea fi posibilă doar în momentul în care acțiunea adversarului atinge un nivel de probabilitate atât de ridicat, încât o transformă în iminentă (Grabo, 2002). Căutarea unui nivel de certitudine minim pentru aspectele care fac obiectul avertizării poate avea ca efect tranziția utilității avertizării de la strategic către tactic. Practic, formularea unei avertizări pe baza informațiilor disponibile s-ar face în momentul în care acțiunea inamicului devine iminentă sau a fost deja declanșată. O astfel de avertizare va fi utilă mai degrabă liderilor din zona operativ-tactică, pentru a conduce operațiile curente și a le planifica pe cele viitoare (Grabo, 1987) și mai puțin liderilor de nivel strategic.

Din perspectiva lui John Bodnar (2003), avertizarea poate fi considerată o încadrare/potrivire a unor indicatori dintr-un moment din trecut sau actual

Într-un model reprezentând viitorul. În viziunea sa, în fundamentarea avertizării există o dependență de o serie de modele sau imagini mentale referitoare la mediul de interes și la modul în care interacționează diferitele elemente prezente în acest mediu (Bodnar, 2003). Bodnar susține că, pentru generarea unor astfel de modele, este necesar un proces de analiză, iar principalul obiectiv al avertizării strategice este să ofere informării curente contextul în care să fie încadrate rapoartele și sintezele pe termen scurt (Bodnar, 2003). J. Bodnar propune ca diferențierea între avertizarea care se adresează nivelului strategic și cea de la nivel tactic să fie fundamentată pe modul de utilizare a resurselor. Astfel, avertizarea poate fi considerată mai utilă la nivel tactic atunci când se referă la o acțiune a adversarului ce poate fi combătută cu resursele avute la dispoziție. Atunci când face referire la o acțiune a adversarului ce necesită o realocare semnificativă de resurse pentru formularea unui răspuns eficient, avertizarea se adresează mai degrabă nivelului strategic (Bodnar, 2003).

În cadrul unei analize referitoare la evoluția avertizării strategice, Gentry J. și Gordon J. (2018) realizează o clasificare a tipurilor de avertizare în funcție de momentul declanșării efective a situației de criză. Astfel, autorii de mai sus apreciază că avertizarea este mai utilă nivelului tactic atunci când se referă la orice moment ulterior declanșării ostilităților, în timp ce, pentru nivelul strategic, avertizarea trebuie să facă referire la momente anterioare declanșării acestora (Gentry, Gordon, 2019).

În esență, se poate considera că, în absența unei orientări date de avertizarea strategică, mecanismele de culegere nu pot fi corect utilizate pentru obținerea de date și/sau informații suplimentare, iar semnalele care pot declanșa mecanismele de avertizare la nivel tactic ar putea fi interpretate eronat sau chiar ignorate (Grabo, 1987). Altfel spus, limitarea cunoașterii contextului mai larg al amenințării (furnizată în mod normal de avertizarea strategică) afectează considerabil și procesul de avertizare la nivel tactic, iar resursele disponibile se pot confrunta cu incapacitatea de a acționa eficient.

### ABORDAREA AVERTIZĂRII DIN PERSPECTIVA COMPONENTEI PROACTIVE

În cadrul acestei lucrări, am pornit de la premisa că „*a fi proactiv*”<sup>1</sup> presupune existența unei acțiuni care are ca obiectiv generarea unui rezultat pozitiv (Cambridge, 2013). Pentru această acțiune, este necesară o atitudine activă, ca premisă pentru generarea rezultatului pozitiv în perspectiva unui context viitor.

<sup>1</sup> Termenul „*proactiv*”, considerat neologism în limba română, este utilizat în cadrul lucrării cu sensul dat cuvântului „*proactive*” în limba engleză. (n.a.)

Pe de altă parte, atitudinea reactivă presupune existența unei reacții, determinată de un eveniment sau o acțiune. Putem considera, astfel, că diferența dintre caracterul proactiv și cel reactiv este dată cel puțin de relația de determinare față de un eveniment sau o acțiune. În cazul componentei proactive, elementul anticipatoriu este mai pregnant, iar contextul viitor în care se dorește generarea rezultatului pozitiv este mai degrabă unul estimat, urmând ca nivelul de probabilitate al estimării să fie validat în timp. Elementul anticipatoriu poate fi prezent și în cazul componentei reactive, însă nivelul de certitudine al evenimentului sau acțiunii care determină reacția este mai ridicat decât în cazul componentei proactive.

Atunci când nu este generată de intuiție, anticiparea reprezintă rezultatul unui intens proces de analiză estimativă. Întâlnit de obicei la nivel strategic, acest proces este profund orientat către viitor și are în vedere o componentă proactivă în abordarea cursurilor de acțiune pe care factorii de decizie le au la dispoziție pentru a răspunde unor stimuli (Pherson, 2021, p. 14).

Analiza estimativă este orientată, printre altele, către identificarea și înțelegerea naturii unor tendințe<sup>2</sup> (Postma, Papp, 2021) precum și a eventualelor riscuri, negative sau pozitive, ce ar putea însoți tendințele respective.

În principiu, noțiunea de „*tendință*”/„*trend*” este utilizată pentru a exprima aspectul evolutiv al unei situații. Liebl și Schwarz (2009) remarcă însă faptul că termenul „*tendință*” a generat multiple confuzii, în special în ceea ce privește zona de strategie și management. Astfel, deși termenul este utilizat în numeroase lucrări, foarte mulți autori evită să definească ceea ce înțeleg prin „*tendință*” (Liebl, Schwarz, 2009). Această situație nu se regăsește însă și în statistică, în care „*tendința*” este foarte clar definită și, în același timp, foarte utilă în prognozarea unor modele în domeniul economic. (Ștefănescu, Dumitriu, 2018). Cu toate acestea, deși poate fi acceptat faptul că datele reprezintă fundamentul analizei unei tendințe, utilitatea unei abordări strict din punct de vedere cantitativ în domeniul managementului strategic este discutabilă.

Trebuie menționat faptul că, în cadrul lucrării, este luată în considerare reprezentarea piramidală a legăturii între „*date*”, „*informații*” și „*cunoaștere*” (cunoscută și sub denumirea de DIKW<sup>3</sup>). Utilizarea acestui model piramidal nu presupune însă și acceptarea existenței de drept a unei relații de ierarhizare între

<sup>2</sup> În cadrul lucrării, a fost utilizat termenul de „*tendință*” ca variantă în limba română a termenului „*trend*”.

<sup>3</sup> Diagrama DIKW (Data-Information-Knowledge-Wisdom/Date-Informații-Cunoaștere-Înțelepciune) reprezintă un model grafic sub formă piramidală, care se referă la relația dintre date, informații, cunoștințe și înțelepciune. Acest model este încă utilizat ca fundament teoretic în domenii precum știința informației, fiind atribuit, în unele articole de specialitate, teoreticienilor Stephan H. Haeckel și Richard Nolan (Tariq, 2013).

conceptele care fac obiectul reprezentării. Acest aspect este relativizat în lucrare prin luarea în calcul a diferențierii între „date” și „informații” pe baza caracterului dinamic al acestora<sup>4</sup> (Sanders, 2016). De asemenea, din punctul de vedere al autorului, contextualizarea datelor reprezintă o condiție pentru ca acestea să poată fi considerate informații.

Revenind la analiza estimativă, scopul acesteia este reprezentat de emiterea unor avertizări, care, atunci când sunt acceptate și asumate de nivelul decizional (Grabo, 1987), pot genera condițiile necesare pentru evitarea surprinderii strategice (Schwarz, 2005). Pe de altă parte, absența sau ignorarea unui astfel de mecanism de analiză poate reprezenta o potențială sursă de eșec la nivel strategic (Haghani, 2018), în condițiile în care admitem faptul că nicio dezvoltare cu potențial de criză nu se produce fără emiterea unor semnale precursore (Schwarz, 2005). Dacă sunt corect interpretate, aceste semnale pot contribui la identificarea tendințelor emergente și, ulterior, la emiterea unei avertizări referitoare la efectele acestor tendințe.

La identificarea tendințelor contribuie transformarea datelor (colectate de diferiți senzori) în informații, prin contextualizare și dinamizare. Acest proces este reprezentat în *figura nr. 1* prin întrebările fundamentale „cine?” „ce?” „unde?” și „când?”. Ulterior, informațiile ar urma să fie utilizate în dezvoltarea cunoașterii („cum?”), înțelegerii („de ce?”) și interpretării („cu ce scop?”) anumitor acțiuni (Corduneanu, 2020, pp. 73-82).

Oricât de facilă ar părea această transformare, ea reprezintă un întreg proces, a cărui complexitate nu ar trebui tratată în mod simplist. Prin intermediul acestui cadru și prin răspunsurile la întrebările fundamentale, formulate cu ajutorul analizei descriptive, analizei explicative și analizei de evaluare, sunt generate premisele unei tranziții de la o abordare reactivă la una proactivă (Pherson, 2021, p. 14) a situațiilor cu potențial de risc sau de criză.

O astfel de construcție se fundamentează și pe principiul dezvoltat de Schwarz (2005), care consideră că obiectivul unui sistem de avertizare la nivel strategic este reprezentat de înțelegerea, cât mai precis posibil, a naturii tendințelor identificate. Neînțelegerea sau chiar înțelegerea parțială a tendințelor ar putea avea drept consecință implementarea neadecvată a strategiilor (Liebl, Schwarz, 2009).

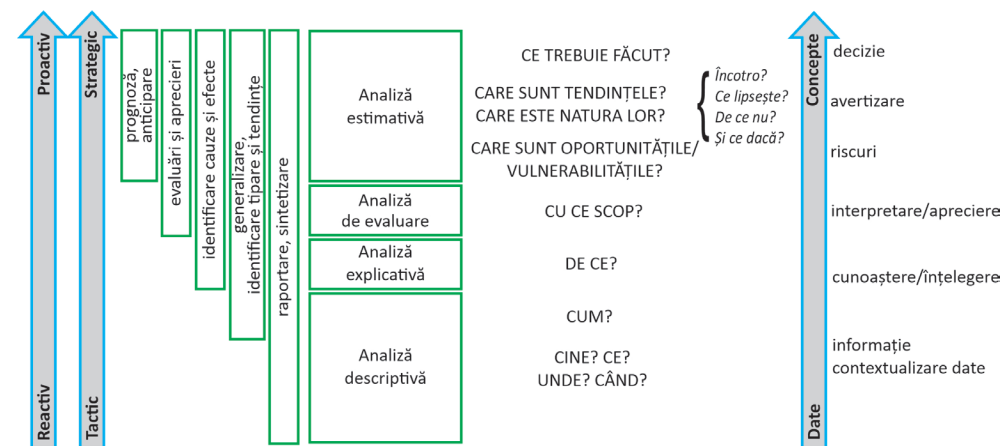


Figura nr.1: Un posibil model privind integrarea avertizării în spectrul analitic, propus de autorul prezentului articol<sup>5</sup>

În încercarea de a stabili o serie de limite pentru definirea tendinței ca problemă de ordin strategic, Schwarz remarcă faptul că, în literatura de specialitate, se pornește, printre altele, de la ipoteza că o tendință are un ciclu de viață, care se suprapune de multe ori cu ciclul atenției (publice) de care se bucură un subiect: o importanță mai mică în prima parte a existenței subiectului respectiv, până la atingerea unui punct critic de interes; ulterior, o creștere abruptă, până la atingerea unui nivel de saturație; respectiv o descreștere, până la dispariția interesului, de obicei prin normalizare (Downs, 1972; Postma, Papp, 2021).

Pornind de la durata ciclului de viață al unei tendințe, Postma și Papp (2021) consideră relevantă clasificarea acestora în cel puțin trei categorii, având următoarele caracteristici:

- cu durata de până la 5 ani (micro-tendințe) – pot îmbrăca forma unor fenomene sau evenimente; au cel mai mic nivel de abstractizare; monitorizarea și analiza lor sprijină identificarea meso-tendințelor;
- cu durata cuprinsă între 5 și 10 ani (meso-tendințe) – surprind modificări ale unor domenii specifice ale societății și sunt vizibile în numeroase sectoare, industriei, grupuri, regiuni, state; acestea trebuie analizate individual,

<sup>4</sup> J. Sanders consideră că datele pot fi definite ca „reprezentări spațiale organizate din cadrul unui flux de informații”, care „există doar în prezența unui agent de modelare, care este capabil să manipuleze componentele statice pentru a forma o reprezentare” (Sanders, 2016). De asemenea, în viziunea lui J. Sanders, un flux de informații poate fi construit prin suprapunerea datelor, reprezentate în termeni de proprietăți ale fluxului dat (Sanders, 2016).

<sup>5</sup> Modelul propus reprezintă o adaptare a modelului Pherson de reprezentare a spectrului analitic (Pherson, 2021, pp.14, 43) și integrarea în această reprezentare a modelului Liebl-Schwarz privind înțelegerea naturii tendințelor (Liebl, Schwarz, 2009, pp.12-13). Intenția autorului a fost de a realiza un model de reprezentare a principalelor concepte și procese menționate în cadrul lucrării, prin care să fie evidențiată raportarea avertizării la caracterul proactiv, respectiv la spectrul analitic.

deoarece concluziile rezultate din studierea unei tendințe nu sunt aplicabile automat și în cazul altei situații;

- cu durata de peste 10 ani (mega-tendințe) – se referă la modificări ale societății (precum demografie, economie, cultură, tehnologie, ecologie, politică); efectele acestora sunt vizibile în momentul în care evoluția lor depășește un punct critic și atunci când au determinat mai multe meso-tendințe; mega-tendințele pot fi identificate prin analiza unor meso-tendințe; pe de altă parte, identificarea și înțelegerea mega-tendințelor, a punctelor lor critice și a duratei ciclului lor de viață, ar putea contribui la anticiparea unor meso- și micro-tendințe (Postma, Papp, 2021).

Schwarz și Liebl (2009) consideră că, pentru a putea reprezenta un potențial de ordin strategic, o tendință trebuie să aibă în primul rând un caracter de noutate, iar manifestarea sa să nu reprezinte, încă, un fenomen și/sau acțiune cuantificabile, care au fost deja identificate și evaluate (Liebl, Schwarz, 2009). În viziunea lui Schwarz (2005), scopul identificării potențialului strategic al unei tendințe reprezintă mai mult decât „a fi mai rapid decât competiția” sau „a fi mai bine pregătit în fața unei crize”. Efortul în cadrul unui sistem de avertizare ar trebui canalizat, în primul rând, către înțelegerea naturii unei tendințe și nu neapărat către identificarea direcției sale de evoluție. Din această perspectivă, putem considera că setul de întrebări, pe care Schwarz și Liebl l-au dezvoltat pentru identificarea și înțelegerea unor noi tendințe, este încă util:

„1. Încotro? Ce contexte sunt implicate într-o tendință? Ce poate fi considerat nou? Care este stadiul actual al ciclului de viață al tendinței?”

2. Ce lipsește? Care este elementul paradoxal al tendinței? Care este contratendința corespunzătoare? Există contexte care ar fi necesare pentru ca tendința să avanseze în procesul de normalizare?

3. De ce nu? Există contexte care ar putea împiedica evoluția tendinței în procesul de normalizare? Cum s-ar putea relaționa tendința cu alte tendințe?

4. Și ce dacă? Ce aspecte ale tendinței se potrivesc cu așteptările proprii? Ce este neașteptat sau reprezintă o anomalie? Ce aspecte ale tendinței constituie provocări pentru actuala strategie? Care este contextul în care tendința va avea efectul negativ cel mai puternic? Care este contextul în care tendința va avea cel mai mare potențial strategic?” (Liebl, Schwarz, 2009, pp. 12-13).

Aceste întrebări, adăugate răspunsurilor la întrebările fundamentale („cine?”; „ce?”; „unde?”; „când?”; „cum?”, „de ce?”, „cu ce scop?”), ar putea completa procesul reprezentat în figura nr. 1, prin identificarea riscurilor pozitive (interpretate

ca oportunități) sau negative (interpretate ca vulnerabilități). Pornind de la analiza riscurilor, pot fi formulate ulterior avertizări, care să producă adaptarea strategiilor la realitățile viitoare și să imprime acestor strategii un caracter proactiv.

## ABORDAREA AVERTIZĂRII

### DIN PERSPECTIVA MEDIULUI COMPETITIV

Experiența marilor companii din perioada crizei generată de pandemie, sintetizată într-un studiu elaborat în cadrul companiei de analiză McKinsey, de un colectiv condus de Alfonso Natale (2022), a indicat necesitatea investițiilor în capacitățile de previziune și de evaluare a riscului ca posibilă modalitate de consolidare a rezilienței. Totodată, în cadrul acestui studiu, a fost identificată intenția marilor companii de a realiza tranziția de la un mod reactiv către unul proactiv de management al crizelor. În acest sens, s-au considerat necesare acțiuni pentru îmbunătățirea capacităților de raportare și de valorificare a datelor în mod oportun și într-o mai mare profunzime. Companiile au luat în considerare inclusiv posibilitatea integrării unor soluții digitale pentru identificarea unor tendințe, precum și pentru realizarea de analize estimative. În acest cadru, s-a remarcat dispoziția unor companii de a se îndrepta către o abordare holistică, în sensul în care atenția nu mai este concentrată pe un anumit grup de riscuri, ci se tinde către o evaluare a mediului pe termen mai lung, de perspectivă, care depășește abordarea reactivă a incertitudinii (Natale, Poppensieker, Thun, 2022). În acest fel, companiile consideră că reziliența dobândită prin avertizare ar putea reprezenta un avantaj competitiv în timpul unor crize.

Pe de altă parte, studiul menționat a evidențiat dificultatea menținerii pe termen lung a acestei abordări. Astfel, nu poate fi exclus ca, pe fondul estompării, în timp, a impactului unei crize, după traversarea acesteia, să existe tentația ca efortul general al companiilor să se îndrepte către o serie de priorități imediate. O astfel de modificare în abordare ar putea avea ca efect diminuarea capacității companiilor de a răspunde provocărilor unor crize viitoare (Ib.).

În același timp, nu trebuie pierdut din vedere faptul că, deși multe din consecințele unei crize sunt observabile într-un orizont de timp apropiat acesteia, există și efecte care se manifestă pe o perioadă mai îndelungată după traversarea crizei, fiind posibil chiar să genereze noi provocări la adresa sistemelor și organizațiilor sau chiar noi situații de criză (Chifu, 2013; Banu, 2021).

Un element esențial în înțelegerea tendințelor ca fundament pentru emiterea de avertizări poate fi constituit și de dezvoltarea arhitecturii de avertizare. Dinamizarea acestei arhitecturi poate asigura comunicarea eficientă atât între elementele și structurile componente, cât și cu structuri similare externe. În acest mod, pot fi evitate situațiile de izolare a unora dintre componente sau chiar a sistemului, în ansamblul său.

Pentru înțelegerea unei tendințe, este necesar ca, la nivelul întregii arhitecturi de avertizare, să existe un mod unitar de raportare față de identificarea și caracterizarea acestora. În pofida diferențelor de perspectivă dintre nivelurile strategic, operativ și tactic pe care le-am menționat anterior, este puțin probabil ca într-o organizație să existe posibilitatea duplicării senzorilor și/sau structurilor de culegere a datelor și/sau informațiilor, astfel încât să fie făcută o alocare exclusivă fiecăruia dintre aceste niveluri. Din acest motiv, se poate considera că la baza procesului de cunoaștere-înțelegere-apreciere-avertizare se va afla, în mare parte, același set de date pentru toate nivelurile – strategic, operativ sau tactic.

În mod practic, din datele colectate într-un moment prezent pot rezulta informații pentru evaluări pe termen scurt, care să sprijine în mod direct desfășurarea operațiilor. Aceleași date și informații, analizate într-un context diferit, pot sprijini formularea de răspunsuri la setul de întrebări propus de Liebl și Schwarz pentru identificarea unor tendințe. În acest mod, înțelegerea tendințelor poate fundamenta evaluări pe termen mediu și lung, respectiv emiterea de avertizări pentru adaptarea proactivă a strategiilor, în scopul îndeplinirii obiectivelor și menținerii competitivității în mediul operațional.

În perioada de la începutul anilor '80, în care au fost puse bazele unor concepte precum „*competitive intelligence*” (Corduneanu, 2020), prin preluarea principiilor de avertizare utilizate în structurile de stat (Barnea, 2020), W.A. Reinhardt a realizat o serie de observații referitoare la apariția unor modificări în mediul de operare al companiilor, apreciind că piețele economice în creștere nu mai pot fi considerate izolate. Printre factorii generatori de schimbare, Reinhardt a identificat în acel moment: impactul unor elemente non-economice, accelerarea schimbărilor la nivel social și economic cauzate de introducerea de noi tehnologii, intensificarea influenței guvernelor în economie, emergența unor noi puteri economice și sociale, alterarea profundă a structurii demografice și a standardelor educaționale (Reinhardt, 1984). Surprinzător sau nu, o parte dintre acești factori se pot regăsi în caracterizarea cauzelor generatoare de schimbare și în mediul actual.

Totodată, Reinhardt propunea implementarea unor sisteme de avertizare strategică în cadrul companiilor, ca modalitate de diminuare a incertitudinii în creștere a mediului de operare. În acest sens, Reinhardt enunța câteva principii pentru fundamentarea teoriei sale, principii care ar putea fi considerate valabile și în prezent, după cum urmează:

„- *schimbările sociale și politice nu se produc accidental; ele sunt realizate de oameni și direcționate de interese umane;*

- *schimbările sunt susținute de mecanisme specifice de dezvoltare și modele de dispersie relativ stabile;*

- *schimbările în mediul companiei sunt generate de evenimente specifice;*

- *schimbările sunt deseori impulsionate sau direcționate de precursori;*

- *schimbările din mediul companiei sunt precedate de semnale.”* (Reinhardt, 1984).

Modelul de sistem de avertizare propus în acel moment de Reinhardt pentru a fi aplicat în cadrul companiilor era profund inspirat din sistemele militare de avertizare timpurie specifice perioadei Războiului Rece, care se fundamentau, în principal, pe monitorizarea unor indicatori prestabiliți. Arhitectura modelului Reinhardt reprezenta, de fapt, o adaptare pentru mediul economic a unui sistem de supraveghere compus dintr-o serie de radare sectoriale (departamentele companiei), semnalele relevante colectate de acestea fiind transmise către stații centrale (nivelul superior de management), la nivelul cărora se realizează o analiză integrată. După implementarea acestui sistem pentru o perioadă de cinci ani, Reinhardt a remarcat avantajele pe care anticiparea făcută în mod sistematic și consecvent le aduce companiei, precum și faptul că analiza mediului trebuie extinsă și asupra modificărilor din alte domenii diferite de cele în care acționează compania, inclusiv în domeniile politic și social. Și în acest caz, una dintre provocările observate a fost reprezentată de gestionarea fluxului informațional, fiind necesară realizarea unui echilibru între nevoia de filtrare a datelor și informațiilor și necesitatea de a nu concentra cunoașterea într-un singur punct (Ib.).

Necesitatea realizării unei arhitecturi care să susțină consecvența și sistematizarea gândirii și acțiunii s-a menținut până în prezent, fiind menționată și de literatura de specialitate contemporană. Principala evoluție conceptuală față de perioada dezvoltării modelului Reinhardt ar putea fi reprezentată de o mai mare profunzime a interconectării între domenii. La aceasta s-ar putea adăuga și componenta proactivă, considerându-se că sistemele de avertizare și traversarea unor crize ar trebui privite și ca oportunități pentru adaptarea în fața următoarelor situații de criză (Mitroff, 2020).

Avner Barnea (Barnea, 2020) propune o abordare inter-organizațională în analiza avertizării, pornind de la ideea că atât mediul privat, cât și cel de stat au dezvoltat în timp sisteme de avertizare utilizând principii similare. A. Barnea consideră însă că în cadrul companiilor private se realizează o analiză mai eficientă a erorilor, mai ales când acestea aparțin nivelurilor decizionale.

Constatarea făcută de Barnea pare să fie susținută de evoluțiile din timpul pandemiei, sistemul de stat, în general, și cel militar, în particular, având ocazia să se adapteze noului mediu pornind de la lecțiile identificate de companiile private. Multe dintre structurile economice private care au trecut prin criza generată de pandemie au reușit să identifice rapid noi soluții, începând de la reconfigurarea lanțurilor logistice (rearanjarea hub-urilor logistice, scurtarea dimensiunii lanțurilor logistice; readaptarea stocurilor în funcție de anticiparea necesităților) până la reconfigurarea nivelurilor de decizie pentru asigurarea continuității și solidității lanțurilor decizionale (prin aplicarea conceptelor de tip „remote” (la distanță), accelerarea digitalizării și menținerea în teren doar a elementelor strict necesare) (Natale, Poppensieker, Thun, 2022).

Principala problemă identificată de Barnea în raport cu eșecurile de avertizare nu este reprezentată însă de o lipsă a informațiilor, ci, mai degrabă, de combinația dintre limitările organizaționale, eșecurile de analiză și o posibilă relație problematică cu nivelul decizional (Barnea, 2020).

Atenția acordată avertizării strategice ar trebui să rămână la un nivel ridicat, însă concentrarea exclusiv pe aspectul diminuării unor efecte negative creează premisele ca eșecurile să fie mai vizibile decât reușitele. Multe dintre reformele implementate în arhitectura de avertizare strategică au fost generate și/sau impulsionate de eșecuri (Ib.), aspect care evidențiază caracterul reactiv al adaptării.

### AVERTIZAREA DIN PERSPECTIVA CONFLICTULUI DIN UCRAINA

Neidentificarea, interpretarea eronată sau posibilă ignorare a unor tendințe existente anterior anului 2014 au determinat absența unor semnale de avertizare referitoare la apariția așa-ziselor „omuleți verzi” în Peninsula Crimeea la începutul anului 2014. În acest mod, Federația Rusă a realizat surprinderea strategică nu doar în ceea ce privește autoritățile ucrainene, ci și în cazul comunității internaționale (Bruusgaard, 2014). În absența avertizării strategice, structurile de nivel tactic ale forțelor armate ucrainene au fost private de capacitatea de a formula un răspuns adecvat situației din acel moment, eventualele avertizări emise la acel nivel pierzând din utilitate.

Pe de altă parte, se poate aprecia că, în perioada anterioară invadării Ucrainei în februarie 2022, s-a reușit o mai bună înțelegere a riscului, posibil și pe fondul unei mai bune monitorizări a mediului operațional, completată de identificarea unor tendințe, realizarea de evaluări predictive, diseminarea și comunicarea avertizării. Acest lucru a permis pregătirea unei capacități mai bune de răspuns comparativ cu anul 2014, atât în plan politico-militar, cât și diplomatic (ISW, 2022). Spre deosebire de situația din 2014, înțelegerea tendințelor și existența unor avertizări de nivel strategic au oferit suficient timp statelor occidentale să ofere asistență Ucrainei în pregătirea unei strategii de apărare mai solide. Mai mult, a fost aleasă o abordare inedită pentru diseminarea avertizării, mass-media având la dispoziție numeroase surse deschise ca bază pentru relatări, sporind astfel nivelul de credibilitate al informațiilor difuzate. Sunt de remarcat, în acest sens, contribuțiile sectorului privat și al social-media, care au permis practic atât mijloacelor de comunicare în masă, cât și persoanelor private să urmărească în mod direct efortul de mobilizare al forțelor ruse la frontiera cu Ucraina (Abdalla, Davies, Gustafson, Lomas, Wagner, 2022).

Se poate aprecia că această abordare a avut un caracter proactiv și, în pofida faptului că nu a împiedicat invadarea Ucrainei, a forțat Federația Rusă în multe momente să cedeze inițiativa și să adopte o atitudine mai degrabă reactivă.

Monitorizarea activităților întreprinse de forțele ruse, în special începând cu primăvara anului 2021 – de exemplu, dislocările de forțe în Districtul Militar Sud, la sfârșitul lunii martie 2021, în nordul, estul și sudul Ucrainei (Gressel, 2021), desfășurarea exercițiului întrunit de nivel strategic Zapad 21 (Kofman, 2021) –, au permis obținerea de date și informații care au putut fi utilizate în procesul de dezvoltare a cunoașterii, înțelegerii și interpretării acțiunilor ruse.

Putem aprecia că înțelegerea naturii tendinței identificate în acest caz – de escaladare la frontiera cu Ucraina până la generarea premiselor unei acțiuni la scară largă pe teritoriul ucrainean – a presupus, printre altele, și un efort de înțelegere a contextului în care ar fi putut fi luată decizia politică pentru o acțiune pe scară largă și a rațiunii care ar putea reprezenta fundamentul pentru aceasta.

Caracterul de noutate al tendinței ar putea fi considerat însuși faptul că aceasta a reprezentat cea mai mare concentrare de forțe ruse din perioada care a urmat destrămării Uniunii Republicilor Sovietice Socialiste (URSS), la care s-a adăugat o modificare a disponibilității Belarusului de a avea un rol în acțiunile Federației Ruse (Abdalla et al.).

Dificultatea identificării tendințelor, interpretării datelor și utilizării lor în cadrul analizei estimative astfel încât să se obțină anticiparea necesară avertizării strategice, în special în ceea ce privește momentul declanșării acțiunilor Federației Ruse, ar putea fi evidențiată în acest caz de diferențele semnificative existente între evaluările privind evoluțiile din Ucraina făcute în acel moment de state cu suficiente capacități de analiză strategică (Ib.).

## CONCLUZII

Analizând avertizarea din perspectiva caracterului proactiv, se poate afirma că tranziția eficientă de la o atitudine reactivă ar putea fi realizată atunci când procesul de cunoaștere-înțelegere-apreciere creează posibilitatea diseminării unei avertizări sau a unui produs de avertizare cât mai curând posibil anterior momentului declanșării unei crize. Totodată, derularea acestui proces permite realocarea de suficiente resurse pentru formularea unui răspuns în cazul în care va fi necesar (conform abordării Gentry și Gordon, respectiv abordării Bodnar). Creșterea nivelului de certitudine nu reprezintă însă întotdeauna și un garant al capacității de a acționa proactiv, având în vedere posibilitatea pierderii caracterului anticipatoriu al avertizării și scăderii utilității acesteia pentru nivelul strategic (abordarea Grabo).

Din dorința de a reduce incertitudinea și de a evita expunerea organizației în situații care pot să genereze surprindere, la nivelul decizional există uneori tentația de a se apela la elemente mai concrete, furnizate de informarea curentă. Deși informarea curentă poate reprezenta o sursă de informații pentru avertizarea de nivel strategic, aspectul mai mult descriptiv al analizei făcute la acest nivel și orizontul de timp acoperit fac dificilă identificarea unor tendințe.

Pe de altă parte, se remarcă faptul că acordarea unei atenții adecvate, la nivelul decizional, metodelor de analiză pe termen mediu și lung, oferă posibilitatea unei tranziții eficiente către o abordare proactivă a actului decizional. Identificarea unor tendințe și înțelegerea naturii acestora poate reprezenta una dintre metodele utile pentru anticiparea unor evoluții cu potențial de criză, adaptarea în consecință a nivelului strategic și orientarea nivelurilor tactic/operativ.

Sistemele de avertizare au o dezvoltare mai ușor de cuantificat în domeniile în care datele colectate de senzori sunt concrete și mai ușor de măsurat. Din acest motiv, și tendințele pot fi mai puțin dificil de identificat în domeniile mai apropiate de zona statistică. Literatura de specialitate abundă în dezvoltări privind anticiparea sau prevenirea în domenii precum prevenirea dezastrelor naturale, financiar-bancar

sau medical. În ceea ce privește prevenirea conflictelor cu dezvoltare militară, a crizelor sociale sau crizelor politice, anticiparea unor tendințe generatoare de riscuri este mai dificilă, mai ales când atenția este focalizată pe un anumit tip de risc, de obicei generat de relația cu un adversar/competitor și de efortul de a obține un avantaj strategic în raport cu acesta (Barnea, 2020).

Realizarea unei arhitecturi integrate de avertizare, care să promoveze un mod unitar de raportare la identificarea și caracterizarea tendințelor, ar putea reprezenta o bază pentru dezvoltarea de noi modele de înțelegere a riscului într-un mediu caracterizat de competitivitate. Pornind de la modul de adaptare al companiilor civile în timpul unor crize recente, o evoluție logică ar fi reprezentată de integrarea noilor tehnologii în arhitectura de avertizare.

## BIBLIOGRAFIE:

1. Abdalla N.S, Davies P.H.J, Gustafson K., Lomas D., Wagner S., (2022). *Intelligence and the War in Ukraine Part 1 – War on the Rocks*, <https://warontherocks.com/2022/05/intelligence-and-the-war-in-ukraine-part-1/>, accesat la 22 august 2022.
2. Banu, S.-G. (2021). *Crizele de după criză. O lume fără busolă și fără hegemon*. În *Revista Intelligence*, <https://intelligence.sri.ro/crizele-de-dupa-criza-o-lume-fara-busola-si-fara-hegemon/>, accesat la 9 septembrie 2022)
3. Barnea, A. (2020). *Strategic intelligence: a concentrated and diffused intelligence model*. Intelligence and National Security, [https://www.academia.edu/42733989/Intelligence\\_and\\_National\\_Security\\_Strategic\\_intelligence\\_a\\_concentrated\\_and\\_diffused\\_intelligence\\_model?email\\_work\\_card=title](https://www.academia.edu/42733989/Intelligence_and_National_Security_Strategic_intelligence_a_concentrated_and_diffused_intelligence_model?email_work_card=title), accesat la 22 august 2022.
4. Bodnar, J. (2003). *Warning Analysis for the Information Age: Rethinking the Intelligence Process*. Center for Strategic Intelligence Research, Joint Military Intelligence College, [https://ni-u.edu/ni\\_press/pdf/Warning\\_Analysis.pdf](https://ni-u.edu/ni_press/pdf/Warning_Analysis.pdf), accesat la 2 august 2022.
5. Bruusgaard, K.V. (2014). *Crimea and Russia's Strategic Overhaul*. Parameters, US Army College, vol. 44, nr. 3, <https://press.armywarcollege.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2730&context=parameters>, accesat la 21 august 2022.
6. Corduneanu, I. (2020). *Competitive Intelligence – o perspectivă din domeniul energetic*. București: Editura Top Form.
7. Chifu, I. (2013). *Analiză prospectivă. Experiența internațională și o abordare românească*. În *Revista Română de Studii de Intelligence*, nr. 10/dec. 2013, pp. 167-186, <https://www.animv.ro/wp-content/uploads/2017/10/RRSI10.pdf>, accesat la 22 august 2022.
8. Downs, A. (1972). *Up and down with ecology – the issue-attention cycle*. The Public Interest 1972, pp. 39-41 <https://www.nationalaffairs.com/storage/app/uploads/public/58e/1a4/b56/58e1a4b56d25f917699992.pdf>, accesat la 29 august 2022.
9. Gentry, J.A., Gordon, J.S. (2019). *Strategic Warning Intelligence*. Washington D.C., Georgetown University Press.



10. Gentry, J.A., Gordon, J.S. (2018). *U.S. Strategic Warning Intelligence: Situation and Prospects*. În *International Journal of Intelligence and Counter Intelligence*, 31:1, pp. 19-53, [https://www.researchgate.net/publication/321695347\\_US\\_Strategic\\_Warning\\_Intelligence\\_Situation\\_and\\_Prospects](https://www.researchgate.net/publication/321695347_US_Strategic_Warning_Intelligence_Situation_and_Prospects), accesat la 9 august 2022)
11. Grabo, C. (1987). *Warning Intelligence*. Intelligence Profession Series, The Association of Former Intelligence Officers, Virginia.
12. Grabo, C. (2002). *Anticipating Surprise: Analysis for Strategic Warning*. Center for Strategic Intelligence Research. Joint Military Intelligence College, [https://www.ni-u.edu/ni\\_press/pdf/Anticipating\\_Surprise\\_Analysis.pdf](https://www.ni-u.edu/ni_press/pdf/Anticipating_Surprise_Analysis.pdf), accesat la 3 august 2022.
13. Gressel, G. (2021). *War of unreality: Why Russia is threatening to escalate the Ukraine conflict*, <https://ecfr.eu/article/war-of-unreality-why-russia-is-threatening-to-escalate-the-ukraine-conflict/>, accesat la 9 august 2022.
14. Haghani, S. (2017). *Aktuelle Kernthemen für positive Unternehmensentwicklungen*, <https://www.rolandberger.com/de/Insights/Publications/Strategische-Planung-in-volatilen-Zeiten.html>, accesat la 19 august 2022.
15. Jensen, B., Bogart, A. (2022). *The Coming Storm – Insights from Ukraine about Escalation in Modern War*, [https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/220526\\_Jensen\\_OnFutureWar\\_Ukraine.pdf?mqiMWgkGruLQNm41ATZrcIlg6Gu8WHeMW](https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/220526_Jensen_OnFutureWar_Ukraine.pdf?mqiMWgkGruLQNm41ATZrcIlg6Gu8WHeMW), accesat la 29 august 2022)
16. Kofman, M. (2021). *Zapad 2021: What We Learned From Russia's Massive Military Drills*, <https://www.themoscowtimes.com/2021/09/23/zapad-2021-what-we-learned-from-russias-massive-military-drills-a75127>, accesat la 9 august 2022.
17. Liebl, F., Schwarz, J.O. (2009). *Normality of the future: Trend diagnosis for strategic foresight*. *Futures*, vol. 42, nr. 4, pp. 313-327, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016328709001918>, accesat la 10 august 2022.
18. Mitroff, I. (2020). *Proactive Crisis Management: Learning from the Best*, <https://mitroff.net/2020/03/20/proactive-crisis-management-learning-from-the-best/>, accesat la 29 august 2022.
19. Natale A., Poppensieker T., Thun, M. (2022). *From Risk Management to Strategic Resilience*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/from-risk-management-to-strategic-resilience>, accesat la 10 august 2022.
20. Pherson, H.K., Pherson, R. (2021). *Critical Thinking for Strategic Intelligence – 3rd Edition*. SAGE Publications.
21. Popescu, F. (2018). *Contribuții privind modelarea, testarea și validarea unui sistem hibrid de avertizare timpurie necesar în managementul proiectelor industriale complexe de mari dimensiuni din mediul transnațional (Teză de doctorat)*. Universitatea „Politehnică” din București.
22. Postma, A., Papp, B. (2021). *Of trends and trend pyramids*. *Journal of Tourism Futures*, vol. 7, nr. 2, pp. 162-167, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-11-2019-0129/full/html>, accesat la 14 octombrie 2022.
23. Reinhardt, W.A. (1984). *An early warning system for strategic planning*. *Long Range Planning*, volume 17, nr. 5, pp. 25-34, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630184900347>, accesat la 2 iunie 2022.
24. Trujillo, R. (2020). *Integrating Foresight, Artificial Intelligence and Data Science to Develop Dynamic Futures Analysis*. *Journal of Information Systems Engineering and Management*.
25. Sanders, J. (2016). *Defining Terms: Data, Information and Knowledge*. SAI Computing Conference. Londra, [https://www.researchgate.net/publication/305474792\\_Defining\\_Terms\\_Data\\_Information\\_and\\_Knowledge](https://www.researchgate.net/publication/305474792_Defining_Terms_Data_Information_and_Knowledge), accesat la 10 septembrie 2022.
26. Ștefănescu, R., Dumitriu, R. (2018). *Introducere în analiza trendului*, <https://ssrn.com/abstract=3128521>, accesat la 14 octombrie 2022.
27. Schwarz, O.Jan. (2005). *Pitfalls in implementing a strategic early warning system*. *Foresight*, 7(4), 22-30, [https://www.researchgate.net/publication/243463147\\_Pitfalls\\_in\\_implementing\\_a\\_strategic\\_early\\_warning\\_system/link/53d506980cf2a7fbb2ea2fc9/download](https://www.researchgate.net/publication/243463147_Pitfalls_in_implementing_a_strategic_early_warning_system/link/53d506980cf2a7fbb2ea2fc9/download), accesat la 17 august 2022.
28. Tariq, M.U. (2013). *Using Knowledge Management for Organisational Learning*. *International Journal for Management Science and Technology*. 1. 3., [https://www.researchgate.net/publication/235952193\\_Using\\_Knowledge\\_Management\\_for\\_Organisational\\_Learning/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/235952193_Using_Knowledge_Management_for_Organisational_Learning/citation/download), accesat la 28 octombrie 2022.
29. Cambridge Advanced Learner's Dictionary (2013). Cambridge University Press.
30. COPD 2.0 (2013) *Comprehensive Operations Planning Directive 2.0*. Allied Command Operations, [https://www.act.nato.int/images/stories/events/2015/sfpdpe/copd\\_v20.pdf](https://www.act.nato.int/images/stories/events/2015/sfpdpe/copd_v20.pdf), accesat la 18 iulie 2022.
31. Dicționarul explicativ al limbii române (2016). Academia Română. Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan-Al. Rosetti”. București: Editura Univers Enciclopedic Gold.
32. ISW (2022). *Indicators and Thresholds for Russian Military Operations in Ukraine and/or Belarus*. Institute for the Study of War (ISW). Russia Team, <https://www.understandingwar.org/sites/default/files/ISW%20Ukraine%20Indicators%20Update.pdf>, accesat la 6 iunie 2022.