



ADAPTAREA ORGANIZAȚIEI MILITARE – O CONDIȚIE ESENȚIALĂ PENTRU OBTINEREA SUCCESULUI PE CÂMPUL DE LUPȚĂ –

Locotenent-colonel instructor avansat
dr. Claudiu Valer NISTORESCU

Facultatea de Comandă și Stat Major,
Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, București
10.55535/GMR.2024.3.10

One of the most significant challenges that military organisations must overcome is the ability to adapt during a conflict, regardless of its scale and intensity. This complex phenomenon begins and unfolds continuously from the period of peacetime, intensifying in wartime in order to recalibrate the possibilities of the military entity to the new requirements of the battlefield. It is frequently misunderstood and inadequately researched, which has resulted in a series of adverse consequences for the actions of the armed forces. Furthermore, the absence or inadequacy of adaptation has, on numerous occasions, led to the failure of armed forces in combat, ultimately resulting in the loss of the war. In this context, the objective of this approach is to ascertain the components of the military organisation's adaptation process, its levels of achievement and the factors that contribute to its success or failure. In order to achieve the proposed objectives, a comprehensive documentary analysis has been conducted, enabling the identification of the underlying foundations of the adaptation process. Taking in account the latter, the analysis of various military conflicts from the perspective of the adaptation process has facilitated the achievement of the research results. These results, in the author's opinion, represent a topic of interest for military leadership, particularly given that the topic addressed is not sufficiently treated by the existing literature.

Keywords: military organisation; adaptation; doctrine; leadership; adaptation's key factors;

INTRODUCERE

Adaptarea reprezintă un proces inerent și constant în existența organizațiilor. Acesta presupune mai mult decât simpla schimbare a organizației, oferindu-i acesteia posibilitatea de a răspunde eficient noilor provocări ale mediului în care își desfășoară activitatea. Adaptarea organizației militare se constituie într-un fenomen aparte, mult mai dificil în comparație cu cel experimentat de către organizațiile civile. Spre deosebire de alte organizații, organizația militară, în timp de pace, trebuie să se pregătească pentru război. Războiul, un fenomen distinct al umanității, se poate materializa în viitor, însă nu există o certitudine asupra momentului declanșării lui. De asemenea, războiul poate fi purtat împotriva unui oponent pe care organizația militară nu este în măsură să îl identifice sau să îl evalueze corespunzător. El se desfășoară pe o scenă marcată de violență, fricțiune, haos, incertitudine și frică, acest cadru neputând fi replicat în timp de pace. Confruntarea armată presupune utilizarea concertată, de către oponenti, a miriade de tehnologii care sunt adaptate și dezvoltate continuu în scopul obținerii unei poziții avantajoase pe câmpul de luptă. Estimarea condițiilor sociale și politice în care războiul se consumă poate fi necorespunzătoare, impactul acestor condiții având implicații asupra dezvoltării organismului militar, ce nu pot fi estimate. Nu în ultimul rând, într-o confruntare armată, costurile eșecului organizației militare sunt mult mai profunde, comparativ cu cele ale eșecului organizațiilor civile. Aceste distincții generează specificitatea organizației militare, inclusiv a procesului de adaptare al acesteia. Totodată, factorii enumerați anterior scot în evidență dificultatea măsurării rezultatelor activităților realizate pe timp de pace, în scopul pregătirii organizației militare pentru război.

Dezvoltarea tehnologică rapidă, în perioada ce a urmat celui de Al Doilea Război Mondial, a determinat, inerent, un ritm accelerat al schimbării la nivelul organizațiilor militare. Pentru a descrie acest fenomen, Uniunea Sovietică a introdus conceptul de *revoluție tehnică*



Adaptarea organizației militare se constituie într-un fenomen aparte, mult mai dificil în comparație cu cel experimentat de către organizațiile civile. Spre deosebire de alte organizații, organizația militară, în timp de pace, trebuie să se pregătească pentru război. Războiul, un fenomen distinct al umanității, se poate materializa în viitor, însă nu există o certitudine asupra momentului declanșării lui.



David Barno și Nora Bensahel, în „Adaptation under fire” (2020), au identificat componente ale adaptării militare și au descris modalitatea de realizare a acesteia la toate nivelurile operațiilor, concentrându-se îndeosebi asupra conflictelor neconvenționale și asimetrice.

militară, iar statele vestice, îndeosebi SUA, pe cel de *revoluție în afacerile militare*, acest din urmă concept rămânând consacrat până în prezent (Sloan, 2008, p. 8). Deși nevoia și realitatea unei continue schimbări erau evidente, teoretizarea și descrierea acestui fenomen au fost totuși mai degrabă timide. În 1984, Barry Posen, prin intermediul lucrării *The Sources of Military Doctrine*, a inițiat, la nivelul comunității științifice, un nou curent privind cercetarea fenomenului de adaptare a organizației militare. În 1990, Elliot A. Cohen și John Gooch au publicat *Military Misfortune – The Anatomy of Failure in War*, o amplă lucrare ce analizează cauzele insuccesului în război, ineficiența adaptării fiind una dintre ele. Lucrarea avea să fie reeditată în 2006, oferind o nouă abordare și din perspectiva războiului contemporan. Williamson Murray, prin lucrarea *Military Adaptation in War*, publicată în 2009, a identificat o serie de factori care contribuie la succesul adaptării sau, contrar, la insuccesul acesteia. David Barno și Nora Bensahel, în *Adaptation under fire* (2020), au identificat componente ale adaptării militare și au descris modalitatea de realizare a acesteia la toate nivelurile operațiilor, concentrându-se îndeosebi asupra conflictelor neconvenționale și asimetrice. Conflictul ruso-ucrainean menține interesul comunității științifice pentru ceea ce reprezintă adaptarea militară. Generalul australian Michael Ryan, în cea mai recentă carte a sa, *The War for Ukraine – Strategy and Adaptation Under Fire* (2024), particularizează acest fenomen la cerințele câmpului de luptă actual.

Conceptual, scolastici identifică *adaptarea* ca fiind acel proces caracteristic perioadei de conflict, ajustările realizate de organizația militară în timpul păcii fiind descrise adesea prin conceptul de *inovație* (Murray, 2009, pp. 1-2). Nu sunt puține situațiile în care armatele, în ciuda eforturilor întreprinse în scopul inovării și adaptării eficiente, au eșuat în realizarea acestor deziderate. De multe ori, eșecul în „a învăța” generează eșecul procesului de adaptare, iar eșecul în „a anticipa” generează, de asemenea, eșecul procesului de adaptare (Cohen, 2006, p. 63). La fel este adevărat că, în multe situații, adaptarea, prin inovație în timp de pace și prin ajustări eficiente în timpul conflictului, s-a realizat eficient (Finkel, 2011). În același timp, subliniem faptul că realizarea adaptării trebuie realizată concertat și integrat la toate nivelurile operațiilor, atât la nivel instituțional, cât și la nivel tactic (Ryan, 2024). În acest context, ne întrebăm *de ce adaptarea militară este atât de dificilă, entitățile militare nereușind întotdeauna realizarea*

ei într-un mod satisfăcător? Pentru a răspunde la această întrebare, am stabilit mai multe întrebări subsecvente, acestea având rolul de a canaliza efortul cercetării, astfel:

- Care sunt componentele adaptării militare?
- Care sunt factorii facilitatori ai succesului adaptării militare?
- Care sunt factorii cauzatori ai eșecului adaptării militare?

Pentru a răspunde acestor întrebări, am realizat o analiză interpretativă a fenomenului militar, din perspectiva adaptării pe timpul desfășurării conflictelor. Am luat în considerare, deopotrivă, conflicte armate convenționale și neconvenționale, concentrând efortul cercetării îndeosebi asupra unor confruntări specifice războiului modern, începând cu a doua generație a acestuia. Pentru îndeplinirea obiectivelor, am urmărit modul de realizare a adaptării la nivel tactic, pe câmpul de luptă, dar și la nivel instituțional. În ambele cazuri, am considerat interesant și necesar a determina măsura propagării fenomenului (de sus în jos și de jos în sus), în scopul identificării factorilor care influențează adaptarea. Rezultatele obținute se constituie în repere teoretice ce pot sta la baza realizării proceselor de inovare și transformare pe timp de pace și adaptare în situația angajării forțelor armate naționale într-un conflict.

PERSPECTIVA ISTORICĂ A ADAPTĂRII MILITARE

Un studiu complex privind letalitatea sistemelor de armament, realizat de către profesorul Stephen Biddle (Council on Foreign Relations), scoate în evidență că, din anul 1900 până în prezent, letalitatea principalelor sisteme de armament a crescut de mai mult de 10 ori și, totuși, numărul de victime rezultate a cunoscut o constantă scădere (Biddle, 2004, p. 23). Acest fapt se datorează inovației și adaptării realizate de forțele armate. Ritmul inovării și adaptării, înainte de Primul Război Mondial, a avut cote scăzute. Tactica „*liniilor și coloanelor*” specifice războiului modern de generația întâi nu a lăsat mult loc pentru transformări doctrinare. Noile tehnologii, deși asigurau un anumit avantaj, de cele mai multe ori la nivel tactic, nu aveau totuși anvergura necesară pentru a schimba regulile jocului și a influența decisiv deznodământul bătăliei. Conservatorismul specific organizațiilor militare pleda pentru o abordare doctrinară centrată pe ideea clausewitziană a „*bătăliei decisive*”, justificabil, de altfel, având în vedere performanțele sistemelor de armament.



GÂNDIREA
MILITARĂ
ROMÂNEASCĂ

Un studiu complex privind letalitatea sistemelor de armament, realizat de către profesorul Stephen Biddle, scoate în evidență că, din anul 1900 până în prezent, letalitatea principalelor sisteme de armament a crescut de mai mult de 10 ori și, totuși, numărul de victime rezultate a cunoscut o constantă scădere. Acest fapt se datorează inovației și adaptării realizate de forțele armate.



Dezvoltarea mijloacelor de transport pe căi maritime și feroviare a oferit armatelor o mobilitate strategică fără precedent. Acest fapt a facilitat concentrarea unor cantități imense de forțe de către toți beligeranții Primului Război Mondial.

La sfârșitul secolului al XIX-lea, una dintre cele mai de notorietate inovații tehnologice ce a marcat modul în care acțiunile militare sunt executate a fost apariția mitralierei. Principiul recuperării energiei de recul a permis executarea focului la o cadență de tragere inimaginabilă cu câteva decenii mai devreme. Acest fapt a determinat abandonarea tacticilor și a tehnicilor de luptă ce respectau principiul liniilor și coloanelor, forțele fiind nevoite să se disperseze pe câmpul de luptă. Adaptarea tacticilor și a procedurilor de luptă este de necontestat, totuși modul de abordare a operațiilor rămânea neschimbat. Dezvoltarea mijloacelor de transport pe căi maritime și feroviare a oferit armatelor o mobilitate strategică fără precedent. Acest fapt a facilitat concentrarea unor cantități imense de forțe de către toți beligeranții Primului Război Mondial. Însă, lipsa mobilității tactice a condus la un impas operațional, transpus finalmente în ceea ce avea să fie numit „războiul de tranșee”. Combatanții au căutat soluții pentru depășirea impasului specific războiului de poziții. Utilizarea armelor chimice presupunea o impredictibilitate ridicată, fiind contracarate ușor prin purtarea de măști de protecție. Dezvoltarea avionului și cea a tancului se aflau într-o fază incipientă, utilizarea lor pe câmpul de luptă fiind sporadică, având un impact puțin semnificativ. Ambele părți combatante au sfârșit prin a-și crește puterea de foc a artileriei, în acest fel apărarea fiind forma de luptă favorizată. Pozițiile inamicului erau cu greu cucerite, iar odată cucerite, erau și mai greu de menținut.

În perioada interbelică, inovațiile tehnologice au generat o serie de inovații militare. Armata germană a pus bazele unei doctrine centrate pe principiul armelor întrunite, organizarea diviziilor de blindate și tacticile utilizate de către acestea fiind reale consecințe. Dezvoltarea tancului și cea a aviației au creat premisele integrării operațiilor la nivel aero-terestru. Mijloacele de comunicații prin radio au facilitat implementarea și exercitarea *auftragstaktik* – filosofia de comandă a armatei germane. Armata germană, integrând acțiunea blindatelor cu sprijinul bombardierelor în picaj, toate coordonate prin mijloace de comunicații radio, a surprins, doctrinar și operațional, armata franceză și, ulterior, armata sovietică. Totuși, deși germanii au demonstrat o capacitate ridicată de a se adapta la nivel tactic, adaptarea instituțională, la nivel strategic, a fost disfuncțională, Germania fiind înfrântă, în cele din urmă. Comanda misiunii, un fundament al gândirii militare germane, a fost exercitată doar la nivelul tactic al operațiilor.

Pe de altă parte, Franța, deși dispunea de aceleași posibilități tehnologice ca și Germania, prin ineficiența integrării lor la nivelul structurilor de forțe, a dus la eșecul inovării și, implicit, al adaptării doctrinare pe timpul campaniei din 1940. Francezii utilizau tancurile cu precădere în sprijinul infanteriei ori pentru executarea unor acțiuni de urmărire de mică amploare. Viteza de deplasare a structurii tactice era dată de viteza unităților de infanterie, spre deosebire de germani, unde tancul stabilea ritmul de deplasare pentru întreaga structură interarme. Misiunile aviației erau independente, aceasta fiind utilizată îndeosebi pentru misiuni strategice, neurmărindu-se integrarea operațiilor la nivel aero-terestru. Stațiile radio erau utilizate ca o alternativă la alte mijloace de comunicare, fiind la nivelul subunităților de luptă. Mai mult de atât, reticiența comandanților de înalt rang, inclusiv a generalului Gamelin, în a utiliza și a integra mijloace de comunicații radio la nivelul structurilor tactice a favorizat conducerea greoaie a operațiilor (Beevor, 2015, p. 98).

Armata sovietică, în faza inițială a operației *Barbarossa*, fără să țină cont de lecțiile învățate ale campaniilor napoleoniene, și-a concentrat eforturile pentru a întreprinde o apărare pe poziții cu scopul de a menține terenul în detrimentul implementării „apărării manevriere”, care ar fi condus la extinderea liniilor de comunicații ale armatei germane și, implicit, la absorbirea șocului ofensivei acesteia (Bartles, 2022). Sistemul de comandă inflexibil, precum și ingerințele factorului politic în planificarea și conducerea operațiilor militare au blocat procesul de adaptare a rușilor, acest fapt generând pierderi umane și teritoriale uriașe. În ciuda faptului că rușii dețineau un avantaj cantitativ în ceea ce privește resursa umană și tehnica de luptă, germanii, prin ample manevre de învăluire, au reușit să încercuiască și să distrugă, în mai puțin de șase săptămâni, aproximativ două milioane de soldați, de zece ori mai mult decât pierderile proprii (Roberts, 2020, pp. 317-323). *Bătălia pentru Stalingrad* poate fi considerată momentul declanșator al procesului de adaptare pentru armata sovietică. Reducerea controlului excesiv al comenzii și acordarea de încredere comandanților militari au creat premisele pentru adaptarea la nivel tactic. Această adaptare a operațiilor tactice a fost susținută și de o adaptare la nivelul întregii armate, prin mobilizarea forțată, dar eficientă a populației și intensificarea industriei de război.



GÂNDIREA
MILITARĂ
ROMÂNEASCĂ

Francezii utilizau tancurile cu precădere în sprijinul infanteriei ori pentru executarea unor acțiuni de urmărire de mică amploare. Viteza de deplasare a structurii tactice era dată de viteza unităților de infanterie, spre deosebire de germani, unde tancul stabilea ritmul de deplasare pentru întreaga structură interarme.



În *tabelul 1* am realizat, schematic, o evidențiere a modului în care cei trei beligeranți au reușit să se adapteze în raport cu doctrina implementată înainte de începerea războiului.

Tabelul 1: Adaptarea armatelor germană, franceză și sovietică în Al Doilea Război Mondial (concepția autorului)

	Doctrină	Adaptare tactică	Adaptare instituțională
Armata germană	corectă	da	nu
Armata franceză	greșită	nu	nu
Armata sovietică	greșită	da	da

Ceea ce avea să rămână cunoscut sub denumirea de Războiul de Yom Kippur găsește armata israeliană nepregătită și tributară unei doctrine depășite. Doctrina israelienilor avea ca principiu fundamental angajarea structurilor de tancuri în scopul pătrunderii în adâncimea dispozitivului inamic, în condițiile deținerii unei superiorități aeriene, beneficiind, totodată, de sprijinul constant al aviației.

În 1973, armata egipteană, în dorința de a-și lua revanșa în urma înfrângerii suferite în 1967 în *Războiul de 6 zile*, surprinde armata israeliană, deopotrivă tehnologic și doctrinar. Ceea ce avea să rămână cunoscut sub denumirea de *Războiul de Yom Kippur* găsește armata israeliană nepregătită și tributară unei doctrine depășite. Doctrina israelienilor avea ca principiu fundamental angajarea structurilor de tancuri în scopul pătrunderii în adâncimea dispozitivului inamic, în condițiile deținerii unei superiorități aeriene, beneficiind, totodată, de sprijinul constant al aviației. Eșecul în a anticipa nevoia de schimbare a abordării doctrinare, sub impactul dezvoltării unor noi sisteme de armament, precum rachetele antitanc dirijate și sistemele de rachete antiaeriene sol-aer, a contribuit la insuccesul armatei israeliene în faza inițială a operației. Nu în ultimul rând, tendința liderilor militari israelieni de a subestima armata egipteană și de a aborda fenomenul militar, exclusiv din perspectiva experienței războaielor câștigate, a amânat reconsiderarea doctrinei. Și totuși, armata israeliană, dispunând de o flexibilitate ridicată a conducerii, a reușit să depășească surprinderea, adaptându-se și, finalmente, câștigând războiul (Kober, 2011, p. 177). În opoziție, armata egipteană, beneficiară a unei doctrine inovatoare, a eșuat în a se adapta pe timpul conflictului, deși, în faza inițială a acestuia, a avut un succes rapid. Cauza principală pentru acest insucces a fost interferența semnificativă a liderilor politico-militari în stabilirea obiectivelor tactic-operative și în conducerea operațiilor. Sistemul de comandă rigid nu a permis exploatarea surprinderii strategice, o doctrină superioară și un avantaj tehnologic semnificativ. Modul în care

cele două armate s-au adaptat în conflict, pornind de la doctrine diferite, este reprezentat, în mod schematic, în *tabelul 2*.

Tabelul 2: Adaptarea armatelor israeliană și egipteană în Războiul de Yom Kippur (concepția autorului)

	Doctrina	Adaptare tactică	Adaptare instituțională
Armata israeliană	greșită	da	da
Armata egipteană	corectă	nu	nu

Un alt conflict asupra căruia ne îndreptăm atenția este cel din *Vietnam*. Superioritatea puterii de foc a armatei SUA s-a dovedit insuficientă pentru înfrângerea rapidă a forțelor nord-vietnameze și a gherilelor Vietcong. Lipsa unei doctrine adecvate a impus o adaptare forțată a americanilor, de multe ori aceasta din urmă realizându-se cu pierderi semnificative în rândul soldaților. Din punct de vedere tehnologic, adaptarea tactică în cadrul războiului din Vietnam s-a realizat greoi, disfuncționalitățile identificate de către soldați fiind, de multe ori, minimalizate, elocvente în acest sens fiind situațiile în care puștile de asalt M 16 se comportau necorespunzător, afectând semnificativ moralul soldaților (O’Connell, 2020). Dar, poate cel mai semnificativ motiv al adaptării necorespunzătoare l-a constituit faptul că liderii de nivel înalt nu au reușit să înțeleagă tipul de război pe care îl duc și cu ce inamic au de a face. Generalul Westmoreland, comandant al forțelor americane din Vietnam pentru o perioadă de patru ani, s-a raportat în permanență la experiența sa de luptă din Al Doilea Război Mondial și din războiul din Coreea, fiind, practic, incapabil să se adapteze la specificitatea câmpului de luptă (Bensahel, 2020, p. 98).

Studiind Războiul de Yom Kippur, U.S. Army, prin Departamentul de Instrucție și Doctrină/TRADOC, a elaborat *doctrina Airland Battle*. Având ca fundament devansarea tehnologică a inamicului concomitent cu integrarea aero-terestră a operațiilor și extinderea în spațiu și în timp a câmpului de luptă, această doctrină era menită să asigure victoria într-o potențială confruntare cu Uniunea Sovietică. Ea avea să fie testată în cadrul *Războiului din Golf*, în anul 1991, asigurând forțelor coaliției un succes categoric. Aceeași doctrină a asigurat forțelor americane o victorie rapidă în *Irak*, în 2003, totuși, incapacitatea



Generalul Westmoreland, comandant al forțelor americane din Vietnam pentru o perioadă de patru ani, s-a raportat în permanență la experiența sa de luptă din Al Doilea Război Mondial și din războiul din Coreea, fiind, practic, incapabil să se adapteze la specificitatea câmpului de luptă.



„Doctrina rigidă, tehnologia inflexibilă și liderii dogmatici pot fi rețeta pentru dezastru, având în vedere incertitudinea, haosul și surpriza ce caracterizează fiecare război”.

de a anticipa potențialul unei mișcări insurgente de amploare a creat probleme serioase în adaptarea doctrinară și tehnologică a acestora. Lipsa unei doctrine pentru a contracara insurgența s-a datorat și refuzului armatei SUA de a-și păstra competențele în acest domeniu după experiența avută în războiul din Vietnam.

După încheierea Războiului Rece, armatele vestice și-au dezvoltat, treptat, doctrine care să răspundă eficient unor conflicte neconvenționale și asimetrice, precum cele din Irak și Afganistan. Tehnologiile au fost, de asemenea, adaptate, iar superioritatea în această direcție a asigurat forțelor NATO o dominație în toate domeniile de operare. Această nouă realitate, inerent, a generat estomparea și pierderea unor cunoștințe privind operațiile specifice luptei armate la scară largă, capacitățile destinate acestei forme de confruntare armată fiind, de asemenea, mult reduse. Dar, poate cel mai mult a fost afectată perspectiva liderilor militari asupra războiului convențional. În contextul actual, recalibrarea lor mentală reprezintă o prioritate, la fel ca și reconsiderarea doctrinelor militare, într-un mediu marcat de dezvoltări tehnologice fără precedent.

COMPONENTELE ADAPTĂRII MILITARE

Perspectiva istorică asupra adaptării militare scoate în evidență dificultatea acesteia și, totodată, rolul ei în obținerea succesului pe câmpul de luptă. Factori ce țin de natura războiului, precum fricțiunea, șansa, incertitudinea, haosul și teama, se opun în mod intrinsec adaptării. În același timp, următorii factori, definitorii pentru caracterul războiului, influențează în mod direct și variabil adaptarea: *doctrina, tehnologia și leadershipul*. Rezultatele cercetării scot în evidență rolul acestora din urmă într-un mediu extrem de ostil. Astfel, citându-i pe Nora Bensahel și David Barno, „doctrina rigidă, tehnologia inflexibilă și liderii dogmatici pot fi rețeta pentru dezastru, având în vedere incertitudinea, haosul și surpriza ce caracterizează fiecare război”. (Bensahel, p. 22). Având ca reper aceste rezultate empirice, am identificat următoarele componente ale adaptării: *componenta doctrinară, componenta tehnologică și componenta de leadership*.

❖ Rolul componentei doctrinare

Noțiunea de *doctrină* își are originea în limba latină și desemnează atât un *cumul de învățături*, cât și un *set de instrucțiuni*. Conținutul acesteia scoate în evidență deopotrivă caracterul descriptiv și educativ

al doctrinei, precum și prorogativul ei prescriptiv. Conceptul de *doctrină militară* exprimă modul în care organizația militară înțelege să își genereze, planifice, organizeze, instruiască și întrebuințeze resursele disponibile pentru îndeplinirea obiectivelor militare, în contextul impus de politica națională de securitate, inclusiv „marea strategie” a statului (Posen, 1986, p. 13). Formularea doctrinei pentru o anumită perioadă de timp reprezintă un proces complex și continuu, ce necesită ajustări în urma reevaluării mediului de securitate, a noilor caracteristici ale mediului de operare, a potențialei amenințări și capacități proprii disponibile. În acest sens, J.F.C. Fuller, afirma, acum mai bine de 100 de ani, că „doctrina formală se dezvoltă pe timp de pace și continuă se evoluează pe timp de conflict”. (U.K. Ministry of Defence, Development, Concepts and Doctrine Center, 2011, p. 2.2).

În contextul în care doctrina pregătește organizația militară pentru război, prin regularizarea activității ei, dar și printr-o serie de predictibilități asupra evoluției fenomenului militar, ea trebuie să îndeplinească următoarele cerințe:

- să fie suficient de flexibilă încât să permită adaptarea pe câmpul de luptă;
- prin funcția sa reglatoare, să realizeze o evaluare pertinentă a câmpului de luptă și să identifice nevoia de schimbare;
- prin funcția sa predictivă, să caute soluții doctrinare și să le integreze eficient la toate nivelurile operațiilor;
- ulterior diseminării noilor idei doctrinare, să realizeze o evaluare rapidă în scopul obținerii unui feedback asupra eficienței acestora.

Având în vedere aceste repere, identificăm nevoia ca doctrina militară să fie mai mult descriptivă decât prescriptivă, asigurând premise pentru comandanți să acționeze în baza unor principii și nu a unor reglementări detaliate. Totodată, trebuie ținut cont de faptul că, deși o doctrină se poate dovedi eficientă în momentul declanșării unei confruntări militare, acest lucru s-ar putea să nu fie suficient. Mai mult de atât, posibilitatea adaptării unei doctrine nepotrivite s-ar putea să cântărească mai mult decât o doctrină precisă, dar inflexibilă. În acest sens, organizația militară trebuie să conștientizeze posibilitatea existenței unei nevoi de schimbare și să accepte mental acest lucru, facilitând transformarea doctrinei în funcție de necesități. Numai în acest sens, adaptarea se va realiza oportun și eficient, contribuind la obținerea succesului.



GÂNDIREA
MILITARĂ
ROMÂNEASCĂ

Conceptul de „doctrină militară” exprimă modul în care organizația militară înțelege să își genereze, planifice, organizeze, instruiască și întrebuințeze resursele disponibile pentru îndeplinirea obiectivelor militare, în contextul impus de politica națională de securitate, inclusiv „marea strategie” a statului.



În faza inițială a conflictelor din Irak și Afganistan, soldații americani au făcut eforturi pentru îmbunătățirea blindajului vehiculelor de tip HMMWV, urmărind creșterea protecției împotriva loviturilor aruncătoarelor de grenade portabile și a dispozitivelor explozive improvizate. Ulterior, armata americană a dezvoltat și a integrat la nivelul forței vehiculele MRAP și MATV, proiectate astfel încât să reziste respectivelor amenințări.

❖ Rolul componentei tehnologice

Noile tehnologii au jucat în permanență un rol important în modelarea caracterului războiului, armatele luptând pentru integrarea lor, în scopul obținerii succesului. Conflictelor militare au scos în evidență că victoria militară nu depinde numai de calitatea armamentului, ci și de cea a platformelor purtătoare de armament și a echipamentelor ce asigură integrarea lor (Scipianov, Totir, 2023). Din punct de vedere tehnologic, adaptarea tactică poate aduce rezultate notabile pe termen scurt, contribuind la soluționarea temporară a unei probleme. Totuși, pentru realizarea unei adaptări eficiente, este necesară o adaptare tehnologică și la nivel instituțional. În faza inițială a conflictelor din Irak și Afganistan, soldații americani au făcut eforturi pentru îmbunătățirea blindajului vehiculelor de tip HMMWV, urmărind creșterea protecției împotriva loviturilor aruncătoarelor de grenade portabile și a dispozitivelor explozive improvizate. Ulterior, armata americană a dezvoltat și a integrat la nivelul forței vehiculele MRAP¹ și MATV, proiectate astfel încât să reziste respectivelor amenințări. Astfel, dorim să scoatem în evidență mai multe idei relevante în ceea ce privește adaptarea tehnologică, la nivel tactic și instituțional:

- liderii de nivel mic trebuie să fie conștienți de posibilitatea întâlnirii unor probleme de natură tehnologică și, în consecință, trebuie să fie dispuși să le abordeze cu creativitate;
- identificarea unui mecanism care să permită ajustări cât mai aproape de zona de desfășurare a operațiilor;
- diseminarea rapidă a unor soluții tehnologice temporare pentru a fi implementate de către toate unitățile;
- menținerea unei comunicări între forurile decizionale ale organizației și liderii structurilor de nivel tactic, în scopul identificării disfuncționalităților și neajunsurilor tehnologice;
- necesitatea depășirii problemelor birocratice, în scopul implementării rapide a schimbării.

Totuși, în ciuda eforturilor făcute de organizație în direcția adaptării tehnologice, acest proces poate eșua, îndeosebi din cauza eșecului în gestionarea celorlalte componente ale adaptării. De aceea, subliniem nevoia realizării unei sinergii la nivelul componentelor adaptării militare.

¹ MRAP – Mine Resistant Ambush Protected (protejat împotriva ambuscadelor).

❖ Rolul componentei de leadership

Adaptarea leadershipului în timp de război nu este simplă, „unele sisteme de comandă adaptându-se relativ simplu la situații neanticipate și neașteptate, în timp ce, pentru altele, este practic imposibil”. (Cohen, 2006, p. 451). Liderii sunt cei care inițiază procesul adaptării atât la nivel tactic, cât și la nivel instituțional. Prin intermediul lor, componentele adaptării militare sunt conectate la toate nivelurile operațiilor. În scopul îndeplinirii acestor deziderate, la rândul lor, liderii trebuie să fie adaptabili și, pentru aceasta, ei trebuie:

- să fie în măsură să evalueze rapid situația pe câmpul de luptă și să identifice nevoia de schimbare;
- să renunțe la întrebuintarea unor proceduri care nu mai corespund cerințelor câmpului de luptă și să identifice și să improvizeze unele adecvate;
- să raporteze deschis identificarea unor probleme în ceea ce privește tacticile și procedurile utilizate sau eficiența armamentului și a tehnicii de luptă;
- să identifice ideile bune, să aloce resurse și să coordoneze efortul necesar dezvoltării lor.

FACTORI DETERMINANȚI AI SUCCESULUI ȘI AI EȘECULUI ÎN PROCESUL DE ADAPTARE MILITARĂ

Fiecare organizație militară, atât pe timp de pace, cât și pe timp de război, încearcă să găsească formula potrivită (din punct de vedere conceptual, educațional, organizatoric, tehnologic și al comenzii) care să îi asigure succesul pe câmpul de luptă. Un anumit grad al adaptării este experimentat de către fiecare entitate combatantă, indiferent de deznodământul unei anumite bătălii sau de rezultatul conflictului. În acest sens, fără a putea defini precis succesul sau eșecul în adaptare, am determinat o serie de factori care contribuie sau, dimpotrivă, se opun succesului pe câmpul de luptă. Factorii facilitatori ai succesului în adaptarea militară includ:

- existența unei cunoașteri solide a ceea ce înseamnă și presupune procesul de adaptare militară;
- realizarea inovării militare ținând cont de lecțiile învățate ale conflictelor, dar și de tendințele existente în evoluția caracterului războiului;



GÂNDIREA
MILITARĂ
ROMÂNEASCĂ

Fiecare organizație militară, atât pe timp de pace, cât și pe timp de război, încearcă să găsească formula potrivită (din punct de vedere conceptual, educațional, organizatoric, tehnologic și al comenzii) care să îi asigure succesul pe câmpul de luptă.



Ignorarea lecțiilor identificate pe timpul conflictului încetinește ritmul adaptării atât la nivel tactic, cât și la nivel instituțional.

- identificarea potențialelor „triggers”, ce pot deveni puncte de decizie pentru inițierea schimbării;
- identificarea riscurilor existente în inițierea și desfășurarea procesului de adaptare;
- evaluarea procesului de adaptare prin stabilirea unor indicatori de performanță și eficiență;
- stabilirea unui cadru funcțional care să permită corectarea rapidă a deficiențelor și a disfuncționalităților identificate în urma evaluării;
- determinarea și evaluarea potențialei amenințări și dirijarea inovării și a adaptării în scopul contracarării ei, în eventualitatea unui conflict militar;
- antrenarea liderilor în acceptarea eșecului, conștientizarea nevoii de adaptare și manifestarea inițiativei în declanșarea procesului.

În aceeași idee, am identificat și o serie de factori care limitează adaptarea organizației militare în vreme de conflict, astfel:

- birocratizarea excesivă – birocrăția în organizarea militară, prin implementarea unor serii de proceduri standard de operare, norme și reglementări funcționale, are rolul de a reduce incertitudinea; în același timp, schimbarea generează în mod intrinsec incertitudine; în consecință, birocrăția este un impediment pentru schimbare;
- refuzul decidenților politico-militari de a stopa și a renunța la programe de înzestrare în derulare, dar care, în urma evaluării procesului de adaptare, se dovedesc a fi ineficiente;
- insuficiența investițiilor în programele de cercetare-dezvoltare;
- ignorarea indicatorilor și a rapoartelor provenite de pe câmpul de luptă care pun în evidență ineficiența unor tactici, tehnici și proceduri/TTP sau ineficiența unor sisteme de armament;
- ignorarea lecțiilor învățate pe timp de pace, acest lucru transpunându-se în eșecul de a învăța; de asemenea, ignorarea lecțiilor identificate pe timpul conflictului încetinește ritmul adaptării atât la nivel tactic, cât și la nivel instituțional;
- realizarea unei adaptări instituționale unidirecționale, de tip *top-down*, fără a urmări un feedback oferit de beneficiar, de regulă, structurile tactice de forțe;

- rigiditate în acceptarea unor noi idei doctrinare și integrarea unor noi tehnologii;
- menținerea în stare de exploatare a unor tehnologii și echipamente învechite și depășite tehnologic, ce pot deveni extrem de vulnerabile în caz de conflict, provocând disfuncționalități în lanț, care pot duce la colapsul rapid al forțelor armate angajate în operații;
- ineficiența implementării și exercitării comenzii misiunii.

CONCLUZII

Analiza realizată, prin rezultatele obținute, permite oferirea unui răspuns la întrebarea *De ce adaptarea militară este atât de dificilă?* Rezistența la schimbare a organizației reprezintă unul dintre motivele principale ce se opun unei adaptări eficiente. Existența unei permanente contradicții între menținerea unui grad ridicat de control specific unei organizații disciplinate și nevoia de adaptare rapidă constituie una dintre dilemele decidenților politico-militari. Birocrația și un sistem de comandă strict pot încetini sau chiar bloca inițiativele de adaptare. Mai mult de atât, o filosofie a comenzii detaliate nu va conferi comandanților subordonați suficientă „putere” pentru a acționa în conformitate cu intenția comandantului, în scopul exploatării oportunităților apărute pe câmpul de luptă. Perspectiva de a renunța la unele inovații, realizate pe timp de pace și care au presupus costuri materiale semnificative, îngreunează procesul de adaptare. Reținerea leadershipului de nivel înalt în a recunoaște și a admite existența unor disfuncționalități în pregătirea forțelor pe timp de pace, anticiparea eronată a caracterului războiului sau lipsa implementării adecvate a unor noi concepte doctrinare generează, de asemenea, premisele pentru o adaptare greoaie. Nu în ultimul rând, incapacitatea organizației de a integra noi tehnologii sau de a-și schimba ori ajusta doctrina în scopul exploatării respectivelor tehnologii contribuie la scăderea eficienței adaptării.

Având în vedere aceste rezultate empirice, subliniem nevoia abordării luptei armate și a războiului, în general, din perspectiva adaptării. Succesul adaptării va depinde întotdeauna de succesul inovării, pe timp de pace, a unor fundamente precum doctrina militară, organizarea și instruirea forțelor și înzestrarea cu noi tehnologii



GÂNDIREA
MILITARĂ
ROMÂNEASCĂ

Succesul adaptării va depinde întotdeauna de succesul inovării, pe timp de pace, a unor fundamente precum doctrina militară, organizarea și instruirea forțelor și înzestrarea cu noi tehnologii și sisteme de armament.



Implementarea și exercitarea comenzi misiunii, filosofia de comandă adoptată de armatele occidentale, inclusiv de Armata României, pare să fie soluția pentru a crea un cadru care să faciliteze deopotrivă inovarea și adaptarea.

și sisteme de armament. Cu cât această inovare va fi mai eficientă, cu atât adaptarea va fi mai rapidă și cu mai puține costuri. Pentru aceasta, este necesară o evaluare permanentă și sinceră a procesului, stabilindu-se indicatori de performanță și de eficiență. Totodată, pentru a asigura succesul adaptării în timp de conflict, organizația militară trebuie să acorde o atenție deosebită trecutului, analiza și lecțiile învățate ale conflictelor realizându-se și din perspectiva adaptării. Ignorarea unor lecții ale istoriei creează premisele repetării acelorași greșeli. Totuși, trebuie conștientizat riscul de a aborda prezentul raportându-ne, exclusiv, la experiența și cunoștințele trecutului, ignorând factorii evolutivi ai caracterului conflictului. În acest sens, leadershipul trebuie să se adapteze și instituția trebuie să creeze condiții adecvate pentru aceasta. Implementarea și exercitarea comenzi misiunii, filosofia de comandă adoptată de armatele occidentale, inclusiv de Armata României, pare să fie soluția pentru a crea un cadru care să faciliteze deopotrivă inovarea și adaptarea.

Conflictul ruso-ucrainean reprezintă, probabil, cea mai recentă dovadă a procesului de adaptare a organizației militare, pe timpul unui conflict convențional, între doi oponenti cu capabilități relativ egale. Ambele state combatante depun eforturi substanțiale în a se adapta, acest proces fiind esența strategiei utilizate pentru câștigarea războiului. Adaptarea se realizează deopotrivă la nivelul tactic al operațiilor și la nivel instituțional. Tacticile și procedeele de luptă sunt ajustate astfel încât să asigure o poziție de avantaj, crescând, totodată, șansele de supraviețuire pe câmpul de luptă. Organizarea structurilor tactice este într-o continuă dinamică, urmărindu-se satisfacerea unor cerințe impuse de predominanța operațiilor în mediul urban sau de nevoia de dispersie a forțelor, dar și de necesitatea de a integra noi tehnologii și sisteme de armament. Pe de altă parte, ambele state urmăresc să-și eficientizeze activitățile de recrutare, să îmbunătățească procesul de instruire a forțelor, concomitent cu impulsivitatea industriei de război. În tot acest proces al adaptării, decidenții, deopotrivă politici și militari, au în vedere nevoile de pe câmpul de luptă, posibilitățile economice ale statului, disponibilitatea aliaților, determinarea populației de a susține efortul de război și perspectivele temporale ale acestuia. Este dificil de făcut o estimare asupra modului în care acest conflict se va încheia, dar, cu siguranță, adaptarea organizației militare va juca

un rol hotărâtor în acest sens. Ajustarea doctrinară precisă, integrarea eficientă a noilor tehnologii și flexibilitatea leadershipului, realizate integrat la toate nivelurile operațiilor și la un ritm superior celui al inamicului, vor crea, cel mai probabil, premisele obținerii succesului pe câmpul de luptă.

BIBLIOGRAFIE:

1. Bartles, L.W. (2022, iarna). *The Russian Army and Maneuver Defense*. În *Armor*.
2. Beevor, A. (2015). *Al Doilea Război Mondial*. București: Rao Class.
3. Bensahel, D.B. (2020). *Adaptation under fire – How Militaries Change in Wartime*. Oxford: Oxford University Press.
4. Biddle, S. (2004). *Military Power, Explaining Victory and Defeat in Modern Battle*. New Jersey: Princeton University Press.
5. Cohen, E.A., Gooch, J. (2006). *Military Misfortunes*. New York, London, Toronto, Sydney: Free Press.
6. Finkel, M. (2011). *On Flexibility-Recovery from Technological and Doctrinal Surprise on the Battlefield*. California, SUA: Stanford Security Studies, Stanford University Press.
7. Kober, A. (2011). *The Evolution of Operational Art From Napoleon To The Present*. (M. v. John Andreas Olsen, Ed.) Oxford: Oxford University Press.
8. Murray, W. (2009). *Military Adaptation in War*. Alexandria, Virginia, SUA: Institute for Defense Analyses.
9. O'Connell, J. (2020, aprilie). *The M16 in Vietnam: A History of the Weapon's Effectiveness in the Vietnam War and the Necessity of its Creation*. În *Philologia*. DOI:10.21061/ph.228
10. Posen, B.R. (1986). *The Sources of Military Doctrine*. Ithaca și Londra: Cornell University Press.
11. Roberts, A. (2020). *Furtuna Războiului*. București: Editura Litera.
12. Ryan, M. (6 mai 2024). *Ukraine and Military Adaptation*. În *Futura Doctrina*, <https://mickryan.substack.com/p/ukraine-and-military-adaptation>, accesat la 12 mai 2024.
13. Scipanov, L.V., Totir, V.C. (2023). *The Need to Adapt Naval Tactics to Technological Evolution. Drones and Drone-Carrying Platforms*. În revista *Romanian Military Thinking*, Statul Major al Apărării, nr. 3/2023, pp. 36-55.
14. Sloan, E. (2008). *Military Transformation and Modern Warfare: A Reference Handbook*. Marea Britanie: Praeger Security International.
15. U.K. Ministry of Defence. Development, Concepts and Doctrine Center (2011). *Army Doctrine Primer*. Army Doctrine Publication.



GÂNDIREA
MILITARĂ
ROMÂNEASCĂ