

## CUM CLĂDIM VIITOAREA GENERAȚIE DE COMANDANȚI DE BATALIOANE?

Radu PRIOTEASA

Masterand, Facultatea de Comandă și Stat Major,  
Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, București

Marius SUCIU

Masterand, Facultatea de Comandă și Stat Major,  
Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, București

Lucrarea abordează rolul central pe care îl au comandanții de batalioane în arhitectura sistemului militar, având în vedere că sunt suficient de aproape față de echipă astfel încât să-i cunoască personal pe fiecare dintre membrii batalionului și, de asemenea, conduc o structură suficient de mare ca să aibă un impact major în dinamica operațiilor desfășurate (la pace, criză sau război).

Piatra de temelie a lucrării o constituie încercarea de a sintetiza elementele esențiale ale procesului continuu de formare al acestor lideri. De asemenea, importanța studiului și a muncii asidue, delegarea punctuală a sarcinilor către statul major, rolul esențial al comandantului de batalion în „creșterea” ofițerilor tineri, importanța tradițiilor, motivația pozitivă, digitalizarea comenzii și, nu în ultimul rând, umorul, constituie tot atâtea puncte centrale în coagularea unei „bune creșteri” a comandantului.

Cuvinte-cheie: comandant, formare, delegare, digitalizare, motivație.

„Anul 2028. În Orientul Mijlociu, grupările fundamentaliste au preluat controlul asupra unor porțiuni extinse din teritoriile unor state suverane.

Lt.col. Daur conduce TF 831, o forță multinațională, alcătuită în majoritate din elemente românești. TF 831 are responsabilitatea securizării zonei, menținerii practicabilității comunicației principale, precum și obținerea sprijinului comunității locale pentru combaterea grupărilor fundamentaliste.

O patrulă obișnuită pe transportoarele ATEC (Allied Tactical Enhanced Capability), nou achiziționate de către Forțele Armate Române, condusă de Lt. Csaba, comandantul plutonului 1 din Compania 2, cu diferența că „la bord” se află și comandantul TF 831 împreună cu câțiva ofițeri din statul major. Cu forțe impresionante sub comanda sa (aproximativ 1.000 militari), având la dispoziție capabilități de sprijin aerian, intel și de susținere prin foc sporite, cu sprijinul logistic exclusiv național, misiunea TF 831 este prima de după cel de-al Doilea Război Mondial, când o unitate a Armatei Române are exclusiv în responsabilitate o zonă aflată la mii de kilometri distanță de țară.

Pe traseul spre locul de întâlnire cu liderii comunității locale, Lt.col. Daur își revede notițele și parcurge mental principalele puncte ale întâlnirii: salutul ceremonial cu liderii locali, folosirea expresiilor de introducere în limba arabă, scurte discuții introductive cu rolul de a „sparge gheața”, eventuale referințe la conflictele istorice din zonă, oferirea sprijinului pentru câteva proiecte locale, solicitarea sprijinului liderilor locali pentru stabilizarea situației. Siguranța de sine este cuvântul care îl caracterizează pe comandant. O siguranță „molipsitoare” și pentru statul major al unității și, de altfel, pentru întreg personalul.

O siguranță clădită pe parcurgerea tuturor etapelor, de la comandant de pluton la comandant de unitate, dar cu o piatră de temelie reprezentată de masterul de comandă pe care Lt.col. Daur l-a parcurs acum câțiva ani. Cei 2 ani petrecuți pe „băncile școlii” au reprezentat, alături de un intens efort intelectual, dar și fizic, o perioadă propice șlefuirii ca viitor comandant: de la lecțiile de istorie militară până la cele de leadership, de la exercițiile aplicative pe hartă până la numeroasele seminarii susținute de către personalități militare, de la studiul aprofundat al unor situații de luptă până la modalități practice de a folosi computerele și programele disponibile pentru a eficientiza îndeplinirea sarcinilor zilnice, tot acest amalgam de gânduri îi trecură prin minte cu viteza luminii. De la începutul misiunii recunoscuse valoarea orelor și proiectelor de planificare, nesfârșitelor cicluri de MDMP sau a zicerii care devenise aproape un motto al MC-ului: «mai bine un plan finalizat în proporție de 80% la timp decât unul 100% prea târziu»; realizează că cei mai bine de 100 de ani de Școală Superioară de Război își meritau cu prisosință faima”.

Dincolo de caracterul predominant SF al fragmentului de mai sus, este evident că rolul comandantului de batalion este pivotal în acțiunile militare. Rolul acestuia în arhitectura sistemului militar nu poate fi suficient subliniat, având în vedere că este suficient de aproape față de echipă astfel încât să-i cunoască personal pe fiecare dintre membrii batalionului și, de asemenea, conduce o structură suficient de mare, astfel încât să aibă un impact major în dinamica operațiilor desfășurate (la pace, criză sau război).

Însă, o astfel de personalitate nu poate fi decât creația unui sistem riguros de educație militară: începând cu colegiile militare, continuând cu baza spiritului ofițeresc – academiile categoriilor de forțe – și cursurile de nivel și carieră și, cel mai important, cu ceea ce numim acum masterul de comandă.

Elementele esențiale ale procesului continuu de formare al acestor lideri, fără pretenția ca această listă să fie exhaustivă, sunt: studiul și munca asiduă, delegarea punctuală a sarcinilor către statul major, „creșterea” ofițerilor tineri, menținerea tradițiilor, motivația pozitivă, digitalizarea comenzii și umorul.

### BATALIONUL: „CELULA DE BAZĂ” A SISTEMULUI MILITAR

Mărășești, 6 august 1917. Locotenent-colonelul Arthur Vârtejanu, comandantul unui batalion din Regimentul 9 Vânători, a primit ordinul de a iniția un contraatac. Vânătorii au înaintat câțiva zeci de metri, fiind opriți de un baraj de artilerie. Sunetul trompetei și strigătul locotenent-colonelului Arthur Vârtejanu: „Înainte, băieți, după mine!” au determinat reluarea înaintării. În pofida tirului mitralierelor și a bombardamentului de artilerie la care a fost supus Regimentul 9 Vânători, militarii din cadrul acestuia și-au atins obiectivul, având însă rândurile subțiate: 16 ofițeri și peste 500 de soldați au murit pe câmpul de luptă. Printre aceștia s-a aflat și locotenent-colonelul Arthur Vârtejanu.

Armata română a raportat, după luptele de la Mărășești, desfășurate pe parcursul a două săptămâni, pierderi de 27.410 militari (morți, răniți și dispăruți)<sup>1</sup>. Doar unul dintre sutele, poate chiar miile, de exemple, câte dintre ele neștiute, când sacrificiul de sine și vitejia unui comandant de batalion au fost hotărâtoare pe câmpul de luptă...

O definiție simplă pentru „batalion” (în franceză *bataillon*, după *bataille* = luptă, bătălie) ar fi: unitate militară compusă din aproximativ 300-1.300 de soldați, alcătuită, de obicei, din două până la șapte companii și comandată, în general, de un locotenent-colonel sau de un colonel. Mai multe batalioane grupate formează un regiment sau o brigadă. În Forțele armate ale Federației Ruse, de exemplu, un batalion are 350-500 de oameni pe timp de pace și poate ajunge până

la 800 de persoane pe timp de război, în timp ce un batalion din armatele țărilor membre ale NATO este alcătuit din 600-900 de oameni.

**Batalionul (la artilerie Divizion) este cea mai mică unitate capabilă de operațiuni militare independente.** Alcătuirea batalionului are la origine careurile de luptă (formațiuni de lăncieri dispuși în careuri cu laturile de 100×100 de oameni, formând o „pădure de sulite”), împărțite în patru pătrate mai mici, pentru a reduce pierderile cauzate de focul de artilerie<sup>2</sup>.

Batalionul reprezintă, alături de companie, elementele structurale în arhitectura sistemului militar, unde interacțiunea dintre membri este personală, zilnică și continuă. Sunt structurile care, mai ales în cazul batalionului, permit comandantului să intervină direct în creșterea gradului de instruire, coeziune și eficientizare a muncii desfășurate. Batalionul este structura unde un singur om, în speță comandantul, poate să motiveze de așa manieră personalul, încât întregul comportament al acestuia să se modifice radical, pozitiv sau negativ. Batalionul este locul unde, pe timp de pace, în garnizoanele de dislocare, poate să schimbe radical imaginea unei comunități despre ceea ce înseamnă serviciul militar. Tocmai prin adeziunea la standarde stricte de moralitate, prin coeziunea dintre membri sau prin implicarea în viața comunității. Toate aceste linii directoare au un singur punct de plecare: comandantul de batalion.

Dar, pentru ca toate aceste potențialități să tindă spre realizare, este nevoie de o planificare atentă pe toate aceste paliere; o planificare care să fie bazată pe câteva calități anterior dobândite de ofițerul care, acum, este în poziția comandantului. Fără a fi nici pe departe o listă închisă, am ales șapte trăsături esențiale: studiul și munca asiduă, delegarea punctuală a sarcinilor către statul major, „creșterea” ofițerilor tineri, menținerea tradițiilor, motivația pozitivă, digitalizarea comenzii și umorul.

### STUDIUL ȘI MUNCA ASIDUĂ LA COMANDA UNUI BATALION

La prima vedere, anecdotic, pare că între cele două este o relație antagonică: ar putea fi evident că, dacă vrei să muncești, nu vei mai avea timp de studiu, iar dacă vrei să studiezi cât ești la comanda batalionului, este de la sine înțeles că nu prea vei mai avea timp de muncă.

Studiul personal ne crește viteza, creativitatea și încrederea. Fără studiu personal, expertiza noastră se limitează la experiențele noastre directe. Cititul înmulțește experiențele noastre în viață – ca părinți, ca prieteni, ca soți și ca lideri. Citind, putem învăța din experiențele unui număr incomensurabil de oameni. Și, sperăm, cititul ne permite să învățăm din greșelile altora, înainte de a face aceste greșeli noi

<sup>1</sup> *Portrete de eroi*, articol disponibil la <https://once.mapn.ro/pages>

<sup>2</sup> Enciclopedia online Wikipedia, ediția în limba română, accesată la 25.08.2019.

înșine. Ideile vechi ne oferă idei noi. Istoria ne învață cu adevărat ceva. Ne inspiră, ne motivează și ne ridică.

Un plan de studiu personal și contemplare este o componentă esențială pentru dezvoltarea individuală a fiecărui profesionist al Armatei, cu atât mai mult al celor care se află în poziții de comandă. În calitate de comandant de batalion, te confrunți cu un program aglomerat în fiecare zi și găsirea timpului pentru a citi și gândi este o provocare recurentă. Dar, chiar și în timp ce semnăm faxuri, participăm la instrucția trupelor și găsim timp pentru sport, trebuie să ne îmbunătățim mintea prin citire și gândire critică.

Harvard Universal Classics, cunoscut inițial drept „raftul de cinci picioare” al Dr. Eliot, este o antologie de 51 de volume a lucrărilor clasice din literatura mondială, compilate și editate de președintele Universității Harvard, Charles W. Eliot, și publicată pentru prima dată în 1909. Eliot afirmase, în numeroase discursuri, că elementele unei educații liberale pot fi obținute petrecând 15 minute pe zi citind dintr-o colecție de cărți care se pot încadra pe un raft de cinci metri. (Inițial, spusese un raft de trei metri.) Editorul P.F. Collier și Son au văzut o oportunitate și l-au provocat pe Eliot să pună în practică această afirmație, selectând o colecție adecvată de lucrări, iar rezultatul a fost Harvard Classics<sup>3</sup>.

Această istorisire ar putea produce, în mintea unui element de decizie, fie el chiar lt.col. Daur, Raftul de 5 picioare al comandantului de batalion, colecție din care nu ar lipsi Sun Tzî, Clausewitz, Platon, Epictet, Marcus Aurelius, Machiavelli sau Westmoreland, dar și titluri de psihologie sau sociologie.

La nivelul unora dintre armatele partenere NATO, există așa-numitele „Professional Reading List”, care, după cum le spune și numele, cuprind o serie de cărți recomandate de către șeful structurii centrale a forțelor armate, șeful categoriei de forțe, șeful Departamentului X, pentru personalul din subordine. Aceste liste cuprind titluri care variază atât ca subiect (Studii regionale, Mediul strategic, Istorie și Istorie militară, Leadership, Ficțiune), cât și ca întindere (de la articole, povestiri, broșuri până la cărți). Această listă are menirea de a oferi subordonaților o privire asupra cărților care influențează comandanții de pe diferite trepte ierarhice.

Este clar că, pentru un comandant de batalion, sunt esențiale și ocupă primele locuri cărțile care îmbunătățesc leadershipul sau cresc eficiența muncii desfășurate. Mai mult decât atât, comandantul de batalion este produsul unora dintre cărțile pe care le-a citit și ale căror principii, trunchiate sau în integritate, le aplică din poziția sa de comandă. Studiul, pentru un comandant de batalion, oferă claritate în gândire și flexibilitate în acțiune. Oferă coerență, creativitate și eleganță în discurs. Studiul, nu doar al doctrinelor, îi permite comandantului de batalion să caute și să găsească cele mai bune strategii motivaționale pentru subordonați, îi crește

<sup>3</sup> Enciclopedia online Wikipedia, [https://en.wikipedia.org/wiki/Harvard\\_Classics](https://en.wikipedia.org/wiki/Harvard_Classics).

stima de sine și contribuie decisiv la crearea încrederii în actul de comandă. Studiul aprofundat îl îndepărtează iremediabil de mediocritate pe comandantul de batalion și îl pregătește pentru următoarea poziție de conducere.

Munca asiduă la comanda batalionului este, fără urmă de îndoială, unul dintre principalele elemente care asigură succesul în calitate de comandant de batalion. Dar, filosofia și ethosul muncii se construiesc pe parcursul anilor de dinaintea preluării funcției. Chiar dacă nu știi că se numește așa îți construiești filosofia muncii începând cu liceul militar și lucrarea la biologie, pentru care înveți o noapte întreagă, continui cu weekendul intens dinaintea examenului la Topografie din Daia, cu seriile în care pregătești o tabără de instrucție sau cu nopțile dinaintea unui briefing de luare a deciziei de la masterul de comandă.

Împăratul roman Marcus Aurelius, ultimul din seria celor „5 împărați buni” ai Imperiului Roman, cunoscut drept împăratul filosof datorită aplecării sale către filosofia stoică, scrie în cartea sa, „Gânduri către sine însuși”: „Dimineața, când abia te trezești, să ai la îndemână acest gând: Mă trezesc ca să desfășor activitățile specifice omului..., ..alții..., care își îndrăgesc meseria, se consumă desfășurând activitățile pe care le solicită meseria lor...”<sup>4</sup>. Este nevoie de construirea unui ethos personal al muncii; acest ethos trebuie să fie și instituționalizat, oricât de formal ar suna, și standardizat. Înregistrarea și urmărirea îndeplinirii sarcinilor, prioritizarea lor și o aplecare către a îndeplini cele necesare la timp sunt esențiale în succesul unui viitor comandant de batalion.

A munci într-o poziție de comandă nu este echivalent cu a face toată munca. Dar, de asemenea, nu este echivalent cu a delega în unanimitate sarcinile sub argumentul „concentrării pe lucruri mai importante”. Pe lângă factorul evident motivațional pe care îl are imaginea unui comandant care fie deschide un document Word și creează de la zero un produs sau care așază pe hartă un dispozitiv de luptă, munca dă o satisfacție personală celui care o face benevol.

### DELEGAREA PUNCTUALĂ A SARCINILOR CĂTRE STATUL MAJOR SAU NU FACE CEEA CE ȘI ALȚII POT FACE!

„Munca multă nu echivalează cu a fi mai productiv”. Ascultând podcast-ul<sup>5</sup> lui Michael Hyatt pe tema „Arta delegării”, am ajuns, din nou, la concluzia că delegarea eficientă este o luptă pe care liderii militari și personalul militar o duc zilnic.

Michael Hyatt oferă cinci Imperative ale Delegării în acest podcast, dar adevărata bijuterie a episodului este descrierea celor cinci niveluri de autoritate. El simplifică exercitarea autorității, iar apoi clarifică modul în care ar trebui să delege liderii.

<sup>4</sup> Marcus Aurelius, *Gânduri către sine însuși*, Editura Humanitas, 2013.

<sup>5</sup> Podcast Michael Hyatt, disponibil la <https://podcasts.apple.com/us/podcast/042-fine-art-delegation-podcast/id502414581?i=163417035&mt=2>

Cele cinci imperative ale delegării, descrise de Michael Hyatt:

Imperativ # 1: Admiteți că funcționarea non-stop este nesustenabilă!

De câte ori ați văzut comandanții să înceapă un exercițiu sau tabără de antrenament cu un maraton de nesomn? Este ca și cum liderii greșit cred că 1) pot susține acel ritm, 2) unitatea lor nu poate funcționa fără ei și 3) abilitățile lor fizice și mentale nu se vor estompa cu epuizare. Credeți sau nu, aceleași reguli se aplică lucrului zilnic în garnizoană. Liderii care se angajează, să spunem, să lucreze zilnic 14 ore și în majoritatea weekendurilor vor suferi o epuizare prelungită, care scade calitatea performanței lor și provoacă stres în alte domenii ale vieții.

Imperativ # 2: Înțelegeți calitățile dumneavoastră unice!

„Unde adăugați plus valoare?” Poate ați fost un ofițer de S3 remarcabil, dar, dacă sunteți în prezent comandantul, trebuie să vă concentrați pe a fi comandantul. (În prima mea zi de muncă, șeful meu mi-a spus: „Deja am fost șef S3 și nu o fac din nou. Aceasta este treaba ta și te voi lăsa să o faci”.)

Imperativ # 3: Selectați ofițeri competenți care să vă ajute!

În cadrul unei unități militare, ca, de altfel, în întreaga armată, este destul de greu (a se citi imposibil) să „concediezi” pe cineva, la fel ca în viața civilă. Astfel, comandantul unității este lipsit de unul dintre cele mai puternice instrumente coercitive disponibile în economia de piață: concedierea. Așadar, ca viitori comandanți, suntem obligați să lucrăm cu „materialul clientului” sau, mai napoleonian spus, „nimeni nu e bun la toate, dar oricine e bun la ceva... aproximativ”, Prin urmare, este esențial să identificăm cele mai importante abilități pe care le poate oferi fiecare membru al echipei.

Imperativul # 4: Acordați acestor ofițeri responsabilitatea și autoritatea!

Știm că liderii militari pot delega autoritatea, dar își păstrează întotdeauna responsabilitatea pentru rezultat. Acest model permite unui lider să fie clar despre câtă autoritate delegă, ceea ce este proporțional cu nivelul de încredere în subordonat.

Nivelul 1: faceți exact ceea ce v-am cerut să faceți.

Nivelul 2: cercetează subiectul și raportează înapoi.

Nivelul 3: cercetați subiectul, conturați opțiunile și faceți o recomandare.

Nivelul 4: ia o decizie și apoi spune-mi ce ai făcut.

Nivelul 5: luați orice decizie credeți că este cea mai bună.

Imperativul 5: Nu face decât acele lucruri pe care alții nu le pot face!

În cele din urmă, lecția fundamentală a delegării: Faceți numai ceea ce nu pot face alții. Dacă sunteți într-o poziție de conducere, în special dacă sunteți un comandant, nu ar trebui să fiți cel care face prezentări sau faxuri de aprobare (deși este înțelept să arătați ocazional că puteți încă)<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Ibidem.

## „CREȘTEREA” OFIȚERILOR TINERI

Poate unul dintre cele mai puțin popularizate aspecte ale responsabilității de viitor comandant de batalion este mentorizarea ofițerilor tineri din cadrul batalionului. Situația poate fi clasificată, lapidar, astfel: „*înainte de a fi comandant, nu te învață nimeni, când ai ajuns comandant nu mai ai timp*”.

În lipsa unui cadru regulamentar propice care, în afară de consilierea strictă pe linia atribuțiilor de serviciu, nu detaliază și alte aspecte decât cele tehnice (date la care se face, documentele întocmite, punctajul acordat etc.).

Într-unul din studiile care au stat la baza introducerii sistemului de mentorizare a ofițerilor tineri în armata americană<sup>7</sup> se precizează că „*mentorizarea este necesară..., atunci când comandanții batalionului investesc timp în îndrumarea ofițerilor tineri, ofițerii tineri înțeleg structura organizațională, dinamica mediului și personalităților care contribuie la o mai bună capacitate de luare a deciziilor*”. Mentorizarea are ca rezultat numeroase beneficii pentru armată, cum ar fi producerea de viitori lideri care sunt mai încrezători, mai bine educați și mai mulțumiți de munca lor și de progresul în carieră. În plus, ofițerii tineri sunt mai receptivi la acceptarea obiectivelor Armatei, ceea ce dă un sentiment mai mare de apartenență și acceptare în organizație.

Lipsa unui cadru instituțional adecvat nu trebuie să descurajeze viitorii comandanți de batalioane de la a crea o rețetă proprie de mentorizare a ofițerilor tineri în concordanță cu viziunea proprie. Activitatea nu va cădea în derizoriu dacă viitorii mentori sunt nominalizați dintre ofițerii cei mai buni ai unității: comandantul, locțiitorul comandantului, șeful de stat major, șeful S3 și alți ofițeri anume aleși.

Atenția sporită pentru creșterea ofițerilor tineri este unul dintre procesele ale cărui roade se vor vedea peste 5, 10 sau chiar 15 ani, iar unele dintre cauzele actualelor deficiențe din sistemul militar pot fi identificate în (lipsa de) mentorizarea de acum 5, 10 sau 15 ani.

## MENȚINEREA TRADIȚIILOR

Art. 157 din *Regulamentul de ordine interioară*<sup>8</sup> (singurul rezultat demn de luat în seamă la o căutare pe Google după cuvintele „*tradiții militare*”) precizează că:

(1) Sala de tradiții militare a unității se înființează la brigăzi, regimente și batalioane cu aprobarea șefului statului major al categoriei de forțe ale armatei sau a comandantului comandamentului de armă și este destinată cultivării tradițiilor

<sup>7</sup> [https://www.researchgate.net/publication/235023199\\_Mentoring\\_Junior\\_Leaders\\_Leadership\\_Tools\\_For\\_Our\\_21st\\_Century\\_Army](https://www.researchgate.net/publication/235023199_Mentoring_Junior_Leaders_Leadership_Tools_For_Our_21st_Century_Army)

<sup>8</sup> <https://lege5.ro/Gratuit/gmztksjgy/art-157-activitati-organizate-la-clubul-unitatii-sala-de-traditii-militare-filiale-ale-muzeului-militar-national-regulament?dp=gzyteojrge3dq>



de luptă ale armatei, armii și unității, precum și dezvoltării respectului pentru valorile specifice instituției ostășești și cultului pentru eroii neamului.

(2) În sala tradițiilor se expun, respectând principiile muzeografice, obiecte, uniforme, armament, tehnică, decorații, insigne, documente, fotografii și alte materiale referitoare la trecutul unității, de la înființare și până în actualitate. Tematica expozițională pune în evidență transformările de ordin organizatoric, participarea la campanii militare, eroii și marile personalități ale unității, evoluția dotării și înzestrării, principalele misiuni îndeplinite de-a lungul anilor, inclusiv cele cu caracter economic și social.

(3) La instituțiile militare de învățământ și la comandamentele de mari unități, în funcție de nivelul patrimoniului, dotarea tehnico-materială, resursele financiare și personalul specializat, cu aprobarea ministrului apărării, se pot înființa filiale ale Muzeului Militar Național. Acestea fac parte din rețeaua muzeală militară și sunt deschise atât pentru militari, cât și pentru public.

De asemenea, la aceeași căutare sunt prezentate câteva activități ale Secției Tradiții militare și, totodată, secvențe de la evenimentele la care a luat parte „Asociația Tradiția Militară” (în fapt, un pluton care are uniforme militare din Primul și cel de-al Doilea Război Mondial), ceea ce, la o analiză elementară, nu sunt reprezentative pentru termenul „tradiții militare”.

În esență, opinia noastră este că tradițiile militare reprezintă acele elemente de cult (eroi, obiecte, zile, evenimente etc.) pentru o unitate militară, care sunt reverate între membrii acelei unități. Bineînțeles că tradiția Paradei Militare de Ziua Națională este o tradiție militară, dar ce poată să facă un tânăr viitor comandant de batalion care dorește ancorarea membrilor unității în tradițiile istorice, la nivel tactic?

Cu siguranță că ancorarea în prevederile regulamentare și constituirea sau renovarea sălii de tradiții reprezintă un început pentru viitorii comandanți de batalioane. Dar, mai departe, care este planul? Planul este reînvierea sau construirea unor tradiții care țin de trecutul sau prezentul unității. Identificarea unei personalități, a unei bătălii eroice, a unui simbol (steag, emblemă, act de curaj etc.) sau chiar Balul unității, care să fie sărbătorite cu regularitate, face ca membrii acelei structuri să își construiască apartenența la o anumită istorie comună.

Dincolo de caracterul simbolic al acestui gest, o astfel de tradiție ar putea avea următoarele rezultate pozitive:

- construirea unei apartenențe la un simbol comun;
- activități comune la care ar participa majoritatea membrilor unității;
- un test pentru comandantul de batalion, dacă mai are inspirația să adune, nu doar la ordin, suflarea unității;
- un alt test pentru întreaga unitate pentru a se afla coeziunea structurii.

Este evident că, pentru un viitor comandant de batalion, „testul tradițiilor” este un alt instrument pe care îl are la îndemână pentru a construi o echipă în adevăratul sens al cuvântului. Dar, pentru aceasta, este nevoie de câteva idei, pozitivitate și consecvență în urmărirea acestor idei.

## MOTIVAȚIA POZITIVĂ

Motivația pozitivă este produsă de stimulări premiale: laudă, încurajare, promisiuni de recompense materiale și morale, activarea unor sentimente pozitive etc. Aceasta produce efecte benefice asupra celor care le receptionează, mărindu-le randamentul în studiu și muncă. Acest tip de motivație joacă rol de „zahăr” în reflexul condiționat pavlovian de învățare.

Într-o eră a comunicării globale, facilitată de mișcarea informației cu viteza internetului, mijlocită de rețelele sociale, este evident că, pentru marea majoritate a forței din sistemul militar, motivația pozitivă exercitată de lanțul de comandă este norma.

Stimulentele de ordin psihologic, mai mult, și cele de ordin material, mai puțin (deoarece viitorii comandanți au la îndemână o plajă îngustă de stimulente materiale), au o influență covârșitoare asupra randamentului personalului. Iar atunci când aceste instrumente sunt folosite în concordanță cu un plan dinainte stabilit și conform unor principii științifice consecvente, au toate șansele de reușită.

Mai mult decât atât, cu toate că viitorul comandant de batalion reține exercitarea atribuțiilor de serviciu și prin instrumentul coerciției, este de dorit ca, în majoritatea situațiilor, viitorul comandant să acționeze folosind pârgurile motivației pozitive.

Rolul acestei motivații pozitive aduce beneficii pe termen lung și trebuie cultivată începând cu vârsta adultă (la studenții academiilor militare) atât prin stimularea comportamentelor nonverbale (zâmbet, aprobare nonverbală în timpul discuțiilor tête-a-tête, tonul calm), cât și prin folosirea cuvintelor și expresiilor pozitive.

Aceste exerciții sunt necesar a fi continuate, cizelate și aprofundate și în timpul masterului de comandă, ultima pregătire de lungă durată înaintea asumării unor funcții de comandă, de către viitorii comandanți de batalioane. Dincolo de acceptarea aproape universală că „recompensele pozitive produc rezultate mai benefice și de lungă durată decât cele negative” este necesară o instituționalizare, precum și o abordare științifică, bazată pe metode validate, în cadrul tuturor formelor de învățământ.

Fără a identifica motivația pozitivă drept panaceu pentru întreaga paletă de probleme care ar putea exista la nivelul unei unități militare, în speță batalion, trebuie totuși să admitem superioritatea acestei abordări față de cea negativă, bazată pe pedepse. Astfel, viitorul comandant de batalion sau Task Force, fie el chiar

și lt.col. Daur, trebuie să fi învățat, în cadrul formelor de pregătire anterioară, că „*vorba dulce mult aduce*”, iar o abordare pozitivă față de membrii statului major și, mai mult, față de întreaga unitate este mai productivă și eficientă pe termen lung.

## DIGITALIZAREA COMENZII

În era social media, a like-urilor, share-urilor, biților și bytes, ar fi anacronic ca viitorii comandanți de batalioane să nu folosească în avantajul propriu atuurile oferite de aceste tehnologii. Viitorului comandant de batalion nu îi este teamă de computer și tot ce aduce cu el. De la o stapânire a PPTurilor, Microsoft Word și Excel până la o oarecare familiaritate cu software NATO, acesta ia în stăpânire terenul digital din cadrul unității pe care o va conduce.

De la „*simplu*” Outlook, ale cărui utilizări în munca zilnică sunt nenumărate, la sistemele de comandă și control pe care le are la dispoziție fiecare modul, mijloacele de eficientizare, modernizare și ajustare a muncii fiecărui membru al echipei sunt aproape infinite. Membrii echipei (ai unității) pot deveni mai eficienți, mai organizați sau mai proactivi folosind aceste unelte.

Pentru a eficientiza munca în cadrul structurii pe care o va conduce, viitorul comandant de batalion va fi fost, la rândul său, un fan al acestor instrumente. Binențeles că anterior, în cadrul unităților în care a lucrat, a avut acces la aceste programe. De asemenea, în cadrul unor seminarii de specialitate, la masterul de comandă va fi aflat unele dintre cele mai noi tendințe în ceea ce înseamnă soft specific sau aplicații C2. Dar, dincolo de acestea, va fi stapânit câteva instrumente din cadrul Outlook, care, pur și simplu, îi vor fi făcut viața mai ușoară.

## UMORUL

Folosit în mod corespunzător, umorul și bună dispoziția oferă beneficii psihice și fizice imense atât pentru noi, ca lideri, cât și pentru cei din structurile pe care le conducem. O glumă bună sau o autoironie are impact atât cognitiv, cât și emoțional. Un studiu realizat de Clinica Mayo a descoperit că există multe beneficii pe termen scurt și lung pentru râs. Poate calma imediat tensiunea, poate stimula organele prin creșterea endorfinelor și poate activa reacția naturală a stresului organismului. Beneficiile pe termen lung includ creșterea sistemului imunitar, îmbunătățirea stării de spirit și satisfacția personală.

Viitorii comandanți de batalioane trebuie să știe momentul potrivit pentru a utiliza umorul. Mareșalul William Slim este unul dintre cei mai venerați lideri din armatele britanică și australiană. În calitate de comandant în teatrul China-Birmania-India în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, Slim credea că păstrarea simțului umorului este esențială pentru a supraviețui realităților dure ale luptei. În timpul

unei lupte dure, cu forțele aflate sub comanda demoralizată de inamic, a văzut nevoia de a îmbunătăți starea de spirit în rândul statului major. Slim s-a apropiat de un grup de ofițeri și subordonați ai săi și le-a spus, cu fața lui cea mai serioasă: „*Ei bine, domnilor, s-ar putea să fie mai rău!*” „*Cum?*”, Au răspuns ei. „*Păi se putea să și plouă*”, iar două ore mai târziu a început să plouă<sup>9</sup>.

Umorul este nu numai benefic pentru atmosfera din cadrul batalionului, ci și de dorit. Iar ca viitor comandant de batalion, este necesară construirea pas cu pas a unui climat favorabil muncii.

Umorul este înnescut la unii dintre noi. La ceilalți, majoritatea, poate fi învățat. Există nenumărate resurse atât în format clasic, cât mai ales pe internet, care te pot învăța cum să faci, dacă nu glume extraordinare, măcar unele bune.

În cazul celor mai mulți dintre noi, marii comandanți se fac, nu se nasc. Iar această facere înseamnă transformare, muncă, studiu și... de la capăt. Fără o internalizare, o bază științifică solidă și o aplecare consecventă spre a deveni mai buni ca profesioniști ai armelor, noi, viitorii comandanți de batalioane, ne vom automulțumi într-o mediocritate apăsătoare.

## BIBLIOGRAFIE:

1. \*\*\*, Enciclopedia online Wikipedia, [https://en.wikipedia.org/wiki/Harvard\\_Classics](https://en.wikipedia.org/wiki/Harvard_Classics)
2. \*\*\*, Podcast Michael Hyatt, disponibil la <https://podcasts.apple.com/us/podcast/042-fine-art-delegation-podcast/id502414581?i=163417035&mt=2>
3. \*\*\*, *Portrete de eroi*, articol disponibil la <https://once.mapn.ro/pages>
4. Marcus Aureliu, *Gânduri către sine însuși*, Editura Humanitas, 2013.
5. <https://fromthegreennotebook.com/2014/11/20/levity-in-leadership/>.

<sup>9</sup> <https://fromthegreennotebook.com/2014/11/20/levity-in-leadership/>