



Motto:

„În realitate managerii nu motivează oamenii. Mai degrabă ei creează cadrul în care membrii organizației se automotivează.”

Samuel C. Certo

Motivarea militarilor în teatrele de operații

Motivarea personalului rămâne o problemă deschisă a managementului operațiilor militare cu risc crescut și o provocare a liderilor de la nivelurile bazale de tip grupă, pluton, companie. Având în vedere că procesul intern motivațional determină individul să se comporte astfel încât să asigure succesul misiunii, este lesne de înțeles de ce această problemă devine o prioritate a pregătirii și executării acțiunilor militare.

Sub aspectul motivației extrinseci, decidenții militari au asigurat un cadru legal pentru desfășurarea misiunilor în teatre de operații externe, un sistem de asigurări de sănătate și viață și un quantum financiar destul de atractiv pentru militarii profesioniști. Mai rămâne, dincolo de aceste aspecte formale, determinarea interioară a militarilor, constelația de motive și nevoi particulare care contribuie la încrederea în reușita acțiunilor și la buna finalizare a acestora.

Liderii militari pot face apel la o varietate de strategii de motivare, printre care se pot număra și cele utilizate de Batalionul 151 Infanterie „Războieni”, pe parcursul pregătirii și desfășurării propriu-zise a misiunii „Enduring Freedom VII”.

Unul din aspectele esențiale ale desfășurării acestei misiuni a fost conștientizarea importanței misiunii și a legitimității ducerii acțiunilor militare în cadrul misiunilor tip coaliție. În acest sens, ofițerul de relații publice al batalionului a dus o

Locotenent MIRELA-CLAUDIA DRACINSCHI
Batalionul 151 Infanterie „Războieni”

adevărată campanie de mediatizare a misiunilor și activităților de pregătire, lucru necesar pentru susținerea, de către publicul din România, a participării militarilor români în teatrul de operații din Afganistan. Recunoașterea socială a influențat pozitiv motivația militarilor, asigurând un cadru de securizare interioară prin accentuarea credinței că majoritatea românilor sunt alături de cei ce-și fac datoria dincolo de granițele țării. Mai mult decât atât, săptămânalul „Freedom Watch” al Comandamentului Forțelor Combinate din Afganistan a avut o serie de articole laudative la adresa activității românilor, apreciind eforturile care se fac în operațiile antiteroriste din aria de responsabilitate a batalionului.

Un factor important pentru motivarea militarilor l-a constituit și redescoperirea nevoii de educare în spiritul valorilor pozitive naționale și militare, oarecum uitate, datorită impunerii specifice regimului trecut și care acum par, uneori, false și desuete. Contactul cu alte națiuni a favorizat consolidarea acestor valori atât prin activitățile și produsele de reprezentare ale contingentului românesc, cât și prin relațiile de colaborare cu militarii străini în contextul misiunilor comune. Un rol motivant l-a avut și stabilirea, după un interval destul de scurt de timp, a propriei arii de responsabilitate a companiilor de infanterie din batalion și



În ciuda condițiilor dificile în care își desfășoară activitatea, militarii din teatrele de operații sunt foarte motivați.

denumirea acestora prin sintagma „BlackWolf”, ca semn al recunoașterii implicării, profesionalismului și seriozității de care au dat dovadă militarii români.

În aceste condiții, s-a făcut simțită necesitatea dezvoltării unei culturi militare proprii structurii respective, având ca repere istoricul formațiunii militare, o simbolistică inedită însoțită și explicată nu doar la nivelul batalionului ca întreg, ci și la nivelul fiecărei companii componente și a unui cod deontologic propriu. În acest sens, militarii batalionului au creat un „Crez al Lupilor Negri”, în două variante, care urma să fie însușit în urma unei consultări colective. Vă prezentăm spre exemplificare cele două variante ale acestui crez. Varianta 1: *Sunt militar în Detașamentul „Lupilor Negri”. Sunt un luptător și slujesc interesele poporului român. Sunt pregătit să-mi sacrific viața și nu mă voi preda niciodată de bunăvoie. Întotdeauna voi pune misiunea pe primul loc. Nu voi accepta niciodată înfrângerea. Nu-mi voi părăsi niciodată colegul rănit. Sunt disciplinat, bine pregătit fizic și mental. Întotdeauna voi avea grijă de armamentul și echipamentul din dotare. Sunt gata oricând pentru a participa la orice misiune și să mă*

confrunt cu inamicul. Sunt militar român. Varianta 2: Sunt militar din Detașamentul „Lupii Negri”. Sunt cinstit, loial Armatei, detașamentului și comandanților mei. Sunt aici să reprezint România și să servesc interesele ei. Sunt gata să lupt, să-mi ajut camarazii și nu accept înfrângerea. Sunt disciplinat, bine pregătit fizic și mental. Sunt conștient că arma și tehnica sunt cele mai importante lucruri ale mele. Sunt la fel de bun ca orice soldat al lumii. Sunt militar român.

Un rol semnificativ în motivarea personalului l-a avut acceptarea simbolisticii

supranumelui batalionului de „Lupii negri”. Lupul a fost ales ca element reprezentativ în misiunea „Enduring Freedom III” din 2003 din dorința de a-și afirma identitatea printre unitățile din zona Moldovei și de a se putea compara cu unitățile militare cu experiență în teatrele de operații precum „Scorpionii Roșii” și „Șoimii Carpaților”. Ca urmare a succesului din misiunea trecută, lupul a devenit un simbol recunoscut și aprobat ca însemn heraldic al Batalionului 151 Infanterie „Războieni”. Se poate observa ușurința în îmbinarea unor tradiții istorice de luptă ale poporului român – cum ar fi, spre exemplu, impactul bălăiiilor lui Ștefan cel Mare asupra unităților militare din zona

Moldovei – cu modernitatea unor tipuri de conflicte armate de genul operațiilor antiteroriste ce presupun unități flexibile, extrem de coezive și foarte motivate pe timpul desfășurării acțiunilor militare.

În sensul consolidării identității de sine, batalionul și-a arborat în tabăra românească steagul propriu și, mai mult decât atât, fiecare companie a simțit nevoia să se individualizeze printr-un simbol și steag propriu, ca semn al mândriei și apartenenței la un grup bine definit. Ca element de reprezentare și motivare, a fost creată o medalie a batalionului, care se înmânează de către comandant militarilor care au îndeplinit cu succes misiuni deosebit de dificile sau îndelungate.

Din perspectiva motivării militarilor, inculcarea unor repere axiologice specifice sistemului militar a devenit o prioritate odată cu dislocarea în diverse teatre de operații, mai ales că acest lucru impune o schimbare a mentalității unui luptător confruntat doar cu situațiile specifice stării de pace. Susținerea motivațională presupune existența unor repere axiologice – mai ales în perioadele de conflict când se produce o răsturnare a valorilor tradiționale, care trebuie internalizate, îmbogățite și împărtășite – chiar dacă reprezintă o formă de îndoctrinare și manipulare în sens pozitiv. Astfel, la nivelul subunităților, s-a realizat o serie de dezbateri cu comandanții de grupe și plutoane privind etica relațiilor interumane, valorile militare dezirabile și motivarea subordonaților. Scopul dezbaterilor a fost acela de a facilita împărtășirea unor viziuni comune a reperelor axiologice ce ar trebui să ghideze conducerea subunității, cât și exemplificarea unor modalități concrete de rezolvare a posibilelor conflicte valorice. Modalitatea principală de desfășurare a fost dezbaterea, discuția circulară susținută de o serie de teme propuse ca linii



directoare. Astfel, comandanții de subunități au avut posibilitatea să conștientizeze importanța statuării unor norme morale pentru succesul activităților practice și să descopere comuniunea de obiective specifice Operației „Enduring Freedom VII”.

Metaforele și povestirile cu caracter moral joacă un rol important în motivarea personalului, întrucât au aplicabilitate universală și comunică impersonal, fără a crea rezistențe, adevăruri, repere axiologice și exemplificări ale experienței acumulate. Gregory Bateson spunea că: „Metafora este ca o întreagă fabrică de interconexiuni mentale ce funcționează împreună. Metafora este la baza existenței.” Prin intermediul acestora, militarii își consolidează credința în valorile supreme care îi susțin în pregătirea misiunilor și fac față cu mai mult succes unor tensiuni inerente îndeplinirii respectivelor misiuni. Prezentăm în continuare un exemplu de povestire ale cărei origini nu le cunoaștem, dar care a fost utilizată în motivarea militarilor Batalionului 151 Infanterie.

„Într-o zi, într-un cocon a apărut o mică gaură. Un om, care trecea din întâmplare prin preajmă, s-a oprit mai multe ore pentru a observa fluturile care se străduia să iasă prin acea gaură mică. După multe încercări, se părea că fluturile a abandonat, deși gaura rămăsese la fel de mică. Omul avea impresia că fluturile făcuse tot ce îi stătea în putință și nu mai era în stare de nimic altceva.

Atunci, omul a decis să ajute fluturile. A luat un cuțit și a deschis coconul. Fluturile a ieșit imediat. Însă corpul fluturului era slab și anemic. Aripile sale erau puțin dezvoltate și aproape că nu se mișcau.

Omul a continuat să observe scena crezând că, dintr-un moment în altul, aripile fluturului se vor deschide și îi vor suporta greutatea pentru ca acesta să poată zbura. Acest lucru nu s-a întâmplat! Fluturile și-a trăit restul vieții târându-se pe pământ cu corpul său slab și cu aripile chircite.



Contactul cu militarii străini a contribuit la consolidarea valorilor pozitive militare și naționale ale militarilor români.

Nu a putut zbura NICIODATĂ!

Ceea ce omul nu a înțeles atunci când și-a manifestat intenția de a ajuta și a făcut gestul său de bunătate a fost faptul că trecerea prin gaura strâmtă a coconului era efortul necesar pentru ca fluturile să trimită lichidul vital din corpul său către aripile sale pentru a putea zbura. Era chinul prin care viața îl pune să treacă pentru a putea crește și a se dezvolta.

Uneori, efortul este exact lucrul de care avem nevoie în viață. Dacă ni s-ar permite să ne trăim viața fără a întâlni obstacole, am fi limitați. Nu am putea fi atât de puternici cum suntem.

Nu am putea zbura NICIODATĂ!

Un aspect foarte important în motivarea personalului pentru îndeplinirea eficientă a misiunilor îl reprezintă identificarea nevoilor individuale atât la nivel de grup, cât și la nivel de pluton. Astfel, preocuparea pentru satisfacerea trebuințelor militarilor, aplicarea teoriilor motivaționale ale lui Maslow, Alderfer sau

McClelland și pentru sublinierea valorii comportamentului dezirabil asigură un climat optim de dozare a eforturilor militarilor în operațiile militare desfășurate într-un mediu multinațional, în afara țării.

Dacă ar fi să analizăm, la modul concret, o teorie clasică, putem afirma că nevoile fiziologice și de securitate sunt asigurate prin condițiile bune de cazare și luată masa, prin planificarea serviciilor în raport cu orarul meselor și ritmul circadian. Nevoile sociale, de stimă de sine și de autoactualizare sunt în bună măsură satisfăcute de interacțiunile cu ceilalți militari români și străini, de spiritul de echipă, coeziunea eficientă de la nivelul grupelor și plutoanelor, discursurile apreciative ale comandantului și feedback-ul venit de la partenerii de coaliție.

Realitatea activității din misiunile desfășurate a convins comandanții de subunități de necesitatea unei atitudini flexibile față de registrul factorilor motivaționali, adaptarea lor la specificul structurii psihice a fiecărui militar, dar și de abordarea echitabilă a sarcinilor și standardelor.

Sintetizând, considerăm că una dintre cele mai importante achiziții în planul relațiilor umane, utilă pentru succesul Operației „Enduring Freedom VII”, este structurarea unui înalt spirit de echipă. Coeziunea obținută în urma unor experiențe critice, împărtășirea unei viziuni și a unor scopuri comune asumate de către toți militarii stau la baza motivării eficiente, în condițiile dificile ale teatrelor de operații militare. Astfel, putem estima că militarii Batalionului 151 Infanterie vor funcționa, pe tot parcursul misiunii, ca un angrenaj uman bine încheșat și își vor îndeplini cu succes sarcinile pe care le vor primi în îndepărtatul Teatru de operații din Afganistan. ■

