

Libris.RO

Respect pentru oameni și cărți

GHEORGHE SAVU

SPIONAJUL MILITAR MODERN

**Rolul liderului în conducerea
și dezvoltarea informațiilor
militare strategice**



Cuprins

Cuvânt-înainte	11
Motivația demersului	17
Introducere	28

PARTEA ÎNTÂI

Conducere competentă, de caracter și responsabilă a informațiilor militare strategice	45
1. Importanța liderului informațiilor militare strategice	45
2. Competențele conducerii informațiilor militare strategice	51
3. Setul de valori etice ale liderului informațiilor militare strategice	61
4. Responsabilitățile liderului informațiilor militare strategice	71
5. Principiile conducerii informațiilor militare strategice	76

PARTEA A DOUA

Calitățile necesare liderului în domeniul informațiilor militare strategice	87
1. Generalități	87
2. Calitățile esențiale necesare liderului informațiilor militare strategice	92
3. Calitățile specifice necesare liderului informațiilor militare strategice	112

PARTEA A TREIA

Rolul inteligenței emoționale în performanța liderului informațiilor militare-strategice	141
1. Generalități.....	141
2. Conștiința de sine	149
3. Stăpânirea de sine	155
4. Conștiința socială.....	161
5. Gestionarea relațiilor	169

PARTEA A PATRA

Conducerea informațiilor militare strategice prin strategii de dezvoltare coerente și vizionare.....	189
1. Strategiile de dezvoltare și planificarea pe termen lung	189
2. Informațiile critice care fundamentează strategia de dezvoltare a informațiilor militare strategice	200
3. Dezvoltarea personalului informațiilor militare-strategice	209
4. Rolul climatului și culturii instituționale în dezvoltarea personalului informațiilor militare-strategice	217
5. Considerații izvorâte din experiența proprie privind dezvoltarea informațiilor militare strategice române	227

PARTEA A CINCEA

Relația liderului informațiilor militare strategice cu societatea civilă și liderii militari și politico-militari strategici	239
1. Controlul democratic asupra serviciilor de informații militare	239
2. Relația dintre serviciul de informații militare și beneficiarii săi strategici	281

3. Relația liderului informațiilor militare strategice
cu decidenții politici 294
4. Relația liderului informațiilor militare strategice
cu societatea civilă 299

PARTEA A ȘASEA

Rolul liderului informațiilor militare strategice în conducerea și dezvoltarea

- cooperării internaționale 307
1. Generalități 307
2. Cooperarea internațională bilaterală 312
3. Cooperarea în cadrul coalițiilor militare
multinaționale 335
4. Liderul informațiilor militare strategice
și dezvoltarea cooperării internaționale 344

CONSIDERAȚII FINALE

- Sfaturi pentru liderii informațiilor
militare-strategice 353

- Bibliografie 370

- ANEXA 1: Elemente biografice ale autorului 374

Introducere

Informațiile militare constituie prima linie de apărare a oricărui stat.

Serviciul de informații militare al Africii de Sud

În octombrie 2014, cu ocazia împlinirii a 155 de ani de la înființarea primei structuri de informații militare din Armata României, am fost solicitat să scriu un articol referitor la informațiile pentru apărare ale României pentru a contribui la antologia aniversară care să marcheze acest eveniment și împlinirea a 10 ani de informații militare românești în cadrul NATO. Prin acel articol, intitulat *Informațiile pentru apărare ale României ca stat membru NATO*¹, mi-am exprimat în mod sintetic crezul meu de specialist și conducător în domeniul informațiilor militare și pentru apărare, crez pe care îl voi dezvolta în această carte din perspectiva condiției de lider strategic al informațiilor militare și pentru apărare românești. Prin acest demers, voi încerca să transmit cititorului învățătura pe care am deprins-o în cariera mea de ofițer de informații militare și pentru apărare, care s-a desfășurat pe o lungă perioadă de timp și a cuprins o gamă variată de domenii

¹ Gl.-lt. dr. ing. Savu, Gheorghe, „Informațiile militare ale României la 10 ani de la integrarea în NATO”, *INFOSFERA*, Anul VI, nr. 4, 2014, pp. 37-43.

și responsabilități: cercetare radioelectronică, activitate de decriptare și decodificare, tehnologie informațională, diplomație și reprezentare militară, ofițer operativ, cooperare internațională, elaborare strategii de dezvoltare, conducere informații militare și pentru apărare¹ etc.

Evident, accept din start că un astfel de demers este atât o provocare, cât și o frumoasă aducere aminte a unui proces complex și dinamic, desfășurat pe o perioadă care cuprinde aproape întreaga mea carieră militară, petrecută alături de minunații mei colegi din cadrul comunității de informații din Armata României. Mă consider unul dintre cei mai norocoși ofițeri de informații pentru că am avut șansa profesională să fiu parte a procesului de transformare a informațiilor militare românești pe o perioadă lungă de timp (1987-2012), atât în zona executivă, cât și în cea de conducere. În consecință, opiniile exprimate în această lucrare au la bază o experiență de aproximativ nouă ani în funcții de conducere strategică ale informațiilor militare și pentru apărare și alți 19 ani de specialist și de conducător de birou și secție în domeniile enumerate în paragraful anterior.

Așadar, pornind de la ce am prezentat succint în articolul menționat, în lucrarea de față sunt analizate în detaliu cele mai importante aspecte ale conducerii informațiilor militare strategice din perspectiva performanței liderului acestora. Sunt abordate acele aspecte ale conducerii strategice care au contribuit la progresul

¹ În Armata României, informațiile pentru apărare sunt constituite din informații militare, contrainformații, securitate și protecție. Informațiile militare reprezintă acea parte a informațiilor pentru apărare care răspunde de culegerea, prelucrarea și distribuirea informațiilor militare corecte, oportune și relevante despre evoluțiile mediului internațional de securitate din spațiile geografice și domeniile de interes strategic pentru România.

informațiilor militare românești, recunoscut și apreciat în rândul Armatei României și comunității naționale și internaționale de informații. Munca susținută a tuturor ofițerilor de informații militare, strategia coerentă și vizionară a celor care au condus informațiile militare strategice în intervalul 1990-2012, sprijinul conducerii politice a Ministerului Apărării Naționale și a statului dintre anii 2001-2012¹, cooperarea excelentă cu structuri de informații militare occidentale și sprijinul cu informații și resurse de informații la nivel național și aliat au făcut din informațiile militare românești un contributor principal cu informații la fundamentarea deciziilor militare și politico-militare naționale strategice. Direcția Informații Militare² constituie astăzi un serviciu de informații cu relevanță națională, partener important al principalelor servicii de informații militare ale comunității euroatlantice și un contributor semnificativ cu informații și resurse de informații la Alianța Atlanticului de Nord și Uniunea Europeană.

După 28 de ani de activitate în domeniile informațiilor militare și pentru apărare, răstimp în care am ocupat funcții succesive, de la ofițer într-o unitate de elită subordonată

¹ Anul 2001 este un an de referință pentru informațiile militare din Armata României deoarece a marcat începerea unui proces profund de transformare și adaptare la noul mediu internațional de securitate, generat de atacurile teroriste împotriva Statelor Unite ale Americii. În plus, începând cu 2001, autorul a îndeplinit sarcini directe privind desfășurarea acestui proces atât din perspectiva de executant (2001-2003), cât și din cea de conducător (2003-2012).

² Direcția Informații Militare este componenta Direcției Generale de Informații a Apărării care asigură obținerea, prelucrarea, verificarea, stocarea și valorificarea informațiilor și datelor referitoare la factorii de risc și amenințările externe, militare și nonmilitare, care pot afecta securitatea națională în domeniul militar (Hotărârea de Guvern numărul 385 din 18 mai 1999).

Direcției Informații Militare la director general al Direcției Generale de Informații a Apărării¹, promovând de la gradul de locotenent la cel de general locotenent, evidențiez, în continuare, câteva elemente pe care le consider definatorii în progresul extraordinar al informațiilor militare românești²: 1) conducere competentă, de caracter și responsabilă; 2) strategii de dezvoltare coerente și vizionare; 3) dezvoltarea integrată a capacităților de culegere și prelucrare a informațiilor militare pentru gestionarea riscurilor și amenințărilor la securitatea națională în domeniul militar; 4) dezvoltarea unitară și integrată a informațiilor militare ca parte a procesului de transformare a Armatei României; 5) aplicarea tehnologiei informaționale în culegerea, prelucrarea și distribuirea informațiilor militare; 6) valoarea profesională și umană a personalului de informații militare; 7) promovarea personalului în carieră strict pe criterii valorice; 8) respectarea disciplinei militare și a celei specifice informațiilor militare; 9) crearea unui climat de lucru propice performanței în toate structurile de informații militare; și 10) cooperarea internațională bilaterală și în context aliat și de coaliție.

Având în vedere că mi-am propus să abordez *in extenso* elementele definatorii pentru progresul informațiilor militare

¹ Direcția Generală de Informații a Apărării a fost înființată prin Hotărârea de Guvern numărul 385, din 18 mai 1999, și Ordinul ministrului apărării naționale numărul MS 69, din 23 iunie 1999. Aceasta asigură obținerea, prelucrarea, verificarea, stocarea și valorificarea informațiilor și datelor referitoare la factorii de risc și amenințările interne și externe, militare și nonmilitare, care pot afecta securitatea națională în domeniul militar, coordonează aplicarea măsurilor contrainformative și cooperarea atât cu serviciile/structurile departamentale naționale și de informații, cât și cu cele ale statelor membre ale alianțelor, coalițiilor și organizațiilor internaționale la care România este parte și asigură securitatea informațiilor clasificate naționale, NATO și Uniunea Europeană la nivelul Ministerului Apărării. (Legea 346/2006 privind organizarea și funcționarea Ministerului Apărării, art. 13, p. 1).

² Gł-lt. dr. ing. Savu, Gheorghe, „Informațiile militare ale României la 10 ani de la integrarea în NATO”, *INFOSFERA*, Anul VI, nr. 4, 2014, pp. 37-43.

Respect românesci care sunt puternic influențate de liderul strategic, adică de calitățile personale, de educația și pregătirea profesională ale acestuia, am structurat această carte pe următoarele șase capitole principale: 1) conducere competentă, de caracter și responsabilă a informațiilor militare strategice; 2) calitățile necesare liderului în domeniul informațiilor militare strategice; 3) rolul inteligenței emoționale în performanța liderului informațiilor militare strategice; 4) conducerea informațiilor militare strategice prin strategii de dezvoltare coerente și viziunare; 5) relația liderului informațiilor militare strategice cu societatea civilă și liderii militari și politico-militari strategici; și 6) rolul liderului informațiilor militare strategice în conducerea și dezvoltarea cooperării internaționale. Celelalte elemente enumerate în paragraful anterior vor constitui, la rândul lor, subiecte pe care intenționez să le dezvolt în anii următori, ca o continuare a demersului de față, în scopul definirii cuprinzătoare a profilului necesar liderului informațiilor militare strategice din Armata României.

PARTEA ÎNTÂI, Conducerea competentă, de caracter și responsabilă a informațiilor militare strategice, abordează importanța liderului în conducerea și dezvoltarea informațiilor militare strategice, pornind de la faptul că acesta trebuie să îndeplinească următoarele trei condiții de bază: caracter impecabil, competențe profesionale la cel mai înalt nivel posibil și exercitarea actului de conducere pe bază de valori. Definind competența conducerii militare pe baza experienței proprii, autorul propune un *Model al competențelor conducerii informațiilor militare strategice*, pornind de la sistemul de valori specifice ofițerului de informații: loialitate, datorie, respect, altruism, onoare, integritate și curaj. În opinia autorului, există șapte competențe principale care sunt necesare conducerii profesionale a informațiilor militare strategice: stabilirea viziunii și a obiectivelor strategice de dezvoltare,

promovarea și gestionarea schimbării, perspectiva strategică, conducerea centrată pe obținerea de rezultate, dezvoltarea de relații externe, valorificarea factorului uman și gestionarea resurselor. Liderul informațiilor militare strategice trebuie să analizeze permanent măsura în care aceste competențe se reflectă în activitatea sa și să-și îmbunătățească în mod continuu actul de conducere în funcție de rezultatul acestei analize.

În finalul primei părți a lucrării se prezintă problematica responsabilității liderului informațiilor militare strategice din perspectiva dezvoltării personalului și angajarea constructivă a tuturor ofițerilor de informații în elaborarea și implementarea viziunii strategice de dezvoltare a informațiilor militare. Sunt prezentate unsprezece principii de bază ale conducerii informațiilor militare strategice, pe care liderul informațiilor militare strategice trebuie să le cunoască, să le respecte și pe baza cărora să-și analizeze permanent activitatea. În opinia autorului, numai în acest mod conducătorul informațiilor militare strategice devine un lider autentic și poate conduce serviciul pe bază de viziuni strategice și strategii de dezvoltare, care asigură progresul instituției în mod continuu și pe termen lung.

PARTEA A DOUA, Calitățile necesare liderului în domeniul informațiilor militare strategice, se concentrează pe însușirile principale pe care liderul trebuie să le aibă pentru a fi un conducător valoros și capabil să genereze dezvoltarea pe termen lung a capacităților operativ-informative. Ideea principală care stă la baza abordării calităților necesare liderului în domeniul informațiilor militare strategice este aceea că cei mai importanți factori în performanța conducerii sunt: personalul din subordine, natura relației lider-subordonați și capacitatea liderului de a inspira și mobiliza colectivul pe care îl conduce. Pornind de la această idee, printre multele calități general

Resp acceptate ca fiind necesare liderului în domeniul informațiilor militare, din punctul de vedere al autorului, cele mai importante sunt următoarele: originalitatea, viziunea, curajul, puterea exemplului propriu, capacitatea de comunicare a concepției proprii, identificarea și evitarea greșelilor predecesorilor, capacitatea de a învăța din erorile proprii, capacitatea de a-și asculta subordonații, capacitatea de a-i convinge pe subordonați de valoarea lor, capacitatea de a crea și participa la evenimente deosebite din viața organizației și capacitatea de a le lăsa succesorilor o moștenire valoroasă. Fiecare dintre aceste calități este abordată individual, evidențiind, ori de câte ori este posibil, lecțiile învățate din experiența autorului de lider strategic al informațiilor militare și pentru apărare. La aceste calități se adaugă inteligența emoțională, care, în opinia autorului, este cea mai relevantă pentru succesul liderului informațiilor militare strategice. Din acest motiv, inteligența emoțională este abordată pe larg în partea a treia a lucrării.

Ceea ce am învățat din experiența mea îndelungată în domeniul informațiilor militare este faptul că actul de conducere implică, în primul rând, oameni, iar liderii care ignoră acest lucru nu-și pot exercita actul de conducere în mod profesionist, dăunează grav climatului și viitorului instituției și sunt repede îndepărtați din memoria colectivă. Pentru a rămâne în memoria colectivă a unui serviciu de informații, liderul trebuie să se considere doar unul dintre membrii instituției, cel care are șansa enormă de a o conduce, de a o transforma și de a-i crește prestigiul. Liderul informațiilor militare strategice trebuie să aibă permanent în vedere faptul că identitatea colectivului pe care îl conduce este deseori percepută în afara instituției ca fiind sinonimă cu identitatea sa. Prin urmare, acesta trebuie să facă tot posibilul ca atitudinea și comportamentul său să nu aducă atingere

imaginii instituției pe care o conduce, ci să contribuie la creșterea ei calitativă.

PARTEA A TREIA, Rolul inteligenței emoționale în performanța liderului informațiilor militare strategice, are în vedere faptul că, din perspectiva autorului, inteligența emoțională este cea mai importantă calitate necesară liderului valoros al informațiilor militare strategice. Cunoscând și aplicând în practică componentele inteligenței emoționale, liderul informațiilor militare strategice își poate îmbunătăți abilitățile de conducere și poate obține maximum de performanță de la el însuși și de la subordonați. Informațiile militare reprezintă un domeniu în care eroarea strategică trebuie evitată cu orice preț, fapt pentru care valoarea umană și experiența practică a liderului strategic devin factori determinanți ai succesului. În opinia autorului, acest lucru nu este posibil fără cunoașterea și aplicarea inteligenței emoționale în actul de conducere a informațiilor militare strategice.

În mod tradițional, pentru domeniul informațiilor militare, **conducerea** este văzută ca un proces de influențare a subordonaților prin transmiterea către aceștia a scopului, direcției de acțiune și motivației pentru îndeplinirea misiunii și creșterea eficienței organizației. Din această definiție generală a conducerii lipsește abordarea cuprinzătoare a laturii emoționale, a conducerii în sensul cunoașterii de către lideri a propriilor emoții și a modului în care acestea influențează activitatea cotidiană a subordonaților. Având în vedere faptul că liderul informațiilor militare strategice trebuie să-și inspire, să-și motiveze și să-și influențeze subordonații, serviciile de informații moderne recunosc de mult timp faptul că succesul depinde, în mare măsură, de oameni. Din acest motiv, conducerea strategică a informațiilor militare trebuie să pună accent pe relația lider-subordonat, pe lucrul în