CUPRINS

Cuvânt înainte / 11

Capitolul 1 – CADRUL CONCEPTUAL / 17

Capitolul 2 – SCHIMBAREA ÎN INTELLIGENCE / 48
Ipoteze / 48
Stadiul cercetării ştiinţifice în domeniu / 48
2.1. Schimbarea instituţională / 51
2.2. Managementul schimbării / 59
2.3. Necesitatea şi implicaţiile schimbării în intelligence / 67
2.3.1. Factorii care determină necesitatea schimbării / 68
2.3.2. Consecinţe asupra sistemelor de securitate / 72
2.4. Abordări cu privire schimbarea în intelligence / 78
2.4.1. Particularităţi / 78
2.4.2. Modele conceptuale / 82
Concluzii / 86

Capitolul 3 – PARTICULARITĂŢI ALE SCHIMBĂRII ÎN ANALIZA DE INTELLIGENCE / 91
Ipoteze / 91
Stadiul cercetării ştiinţifice în domeniu / 91

3.1. Premise şi implicaţii / 96
3.2. Dihotomii în dezbaterile privind schimbarea din domeniul analizei de intelligence / 97
3.2.1. Analiza de intelligence – ştiinţă versus artă / 99
3.2.2. Analiza tactică versus analiza strategică / 101
3.2.3. Politizarea intelligence versus controlul civil / 103
3.2.4. Reformă versus transformare în procesul de analiză / 110
3.2.5. Alte dihotomii cu relevanţă asupra analizei de intelligence / 115
3.3. Condiţionalităţi în schimbarea analizei de intelligence / 130
Concluzii / 137

Capitolul 4 – MODELUL CELOR 3P ÎN MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ÎN ANALIZA DE INTELLIGENCE / 143
Ipoteze / 143
Stadiul cercetării ştiinţifice în domeniu / 143
4.1. Procesul / 145
4.1.1. Rolul analizei în cadrul ciclului de intelligence / 146
4.1.2. Tipologii clasice ale analizei informaţiilor / 150
4.1.3. Etapele procesului analitic / 152
4.1.4. Metodologia procesului de analiză / 153
4.1.5. Componenta predictivă a analizei de informaţii / 156
4.1.6. Schimbarea procesului de analiză / 160
4.2. Personalul / 164
4.2.1. Tipologia analistului de informaţii / 164
4.2.2. Profilul psihoprofesional al analistului / 168
4.2.3. Pregătirea analiştilor / 170
4.2.4. Etică şi deontologie în analiza de intelligence / 173
4.2.5. Factori care influenţează procesul analitic. Limite psihologice şi erori de analiză / 177
4.2.6. Tehnici destinate evitării erorilor şi stimulării creativităţii / 179
4.2.7. Schimbarea în politicile de selecţie şi pregătire a analiştilor / 181
4.3. Produsul / 185
4.3.1. Produsul de intelligence / 185
4.3.2. Informarea / 189
4.3.3. Relaţia producător – consumator / 191
4.3.4. Schimbări în relaţia dintre producători şi consumatori / 202
Concluzii / 206

Capitolul 5 – CĂTRE O NOUĂ PARADIGMĂ ÎN ANALIZA DE INTELLIGENCE / 209
Ipoteze / 209
Stadiul cercetării ştiinţifice în domeniu / 209
5.1. Repere ale schimbării de paradigmă în intelligence / 210
5.2. Coordonate ale schimbării de paradigmă în analiza de intelligence / 215
Concluzii / 222

Capitolul 6 – CONCLUZII ŞI PROPUNERI / 226
6.1. Concluzii privind ipotezele de cercetare / 226
6.2. Repere pentru dezvoltarea unei culturi analitice în cadrul comunităţii de informaţii din România / 233
6.3. Schimbarea în analiza de intelligence la nivelul SRI / 237

Listă de abrevieri / 249
Index / 255
Bibliografie selectivă / 267

generată în parte de cultura secretului specifică organizațiilor de intelligence din secolul XX şi nu se limtează la studiul intelligence, ci se extinde inclusiv asupra impactului acestuia asupra sferei politice şi relațiilor internaționale[1].

Odată cu schimbarea de paradigmă ce pune accent pe deschidere, transparență şi cooperare, această stare de fapt trebuie să se schimbe. Un demers intelectual focalizat pe dezvoltarea metodologică şi statuarea unei literaturi relevante şi a unui discurs teoretic coerent nu sunt de natură să modifice doar conceptele specifice analizei de intelligence. Dimpotrivă, va afecta cultura de intelligence în sens larg şi, prin aceasta, modul în care intelligence este organizat, practicat şi perceput.

Acest lucru, însă, nu poate fi realizat decât prin parteneriat între mediul academic, pe de o parte, şi corpul practicienilor, pe de altă parte. Serviciul Român de Informații, prin intermediul Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul" şi prin Institutul Național de Studii de Intelligence, depune eforturi semnificative pentru a promova acest parteneriat. Rezultatele sunt deja vizibile, prin conținutul academic pe care îl prezentăm la conferințe prestigioase precum secțiunea de studii de intelligence a International Studies Association, prin publicațiile în jurnale specializate sau, mai nou, prin apariții editoriale precum cea de față. În acest mod, contribuim la eliminarea clivajului centru-periferie în sfera academică a studiilor de intelligence. Prin viziunea românească asupra problematicii, facilităm o mai bună înțelegere între noi şi partenerii internaționali, în spiritul imperativelor schimbării de paradigmă în intelligence specifice secolului XXI.

Ambasador
GEORGE CRISTIAN MAIOR

[1] Andrew, Cristopher (2004), *Intelligence, International Relations and Under-theoretisation*, în Scott, L.V. şi Jackson, Peter, *Understanding Intelligence in the 21st century*, Londra, Ed. Routledge, pp. 29-41.

Capitolul 1
CADRUL CONCEPTUAL

Cartea reprezintă rezultatul a circa 3 ani de documentare şi multe dintre considerațiile expuse în cele ce urmează au făcut obiectul tezei de doctorat pe care am susținut-o în vara lui 2012.

▪ **Problema-cheie a demersului ştiințific** a fost să identific ce anume determină necesitatea schimbării în intelligence, ce implicații are asupra analizei de intelligence şi cum poate fi condusă şi direcționată această schimbare.

Provocarea cea mai mare a fost să imaginez viitorul către care ne îndreptăm, pentru ca schimbarea să răspundă necesităților acestuia, nu celor ale prezentului sau trecutului.

Am plecat de la premisa că instituțiile de stat sunt, prin definiție, birocratice (în sens webberian) şi mai greu de schimbat, procesele de acest gen fiind preponderent reactive.

Am vrut să identific problemele-cheie în primul rând pentru a îmbunătăți eficiența, operativitatea şi expertiza analiştilor, astfel încât Serviciul din care fac parte să-şi îndeplinească misiunile cu profesionalism.

De altfel, Serviciul Român de Informații parcurge un proces de schimbare şi modernizare, definit prin cele două

viziuni strategice[1], în cadrul cărora analizei de intelligence i s-a acordat o importanță deosebită.

Suplimentar, demersul meu științific și-a propus:

– să opereze clarificări conceptuale și să transfere/adapteze (la sectorul securității naționale) teorii validate științific din domeniul managementului schimbării;

– să prezinte și să analizeze principalele efecte ale procesului de schimbare, pentru a permite atât cunoașterea cauzelor rezistenței la schimbare, cât și selectarea celor mai eficiente strategii de producere a schimbării;

– să surprindă și să evalueze principalele schimbări operate în domeniul securității naționale și internaționale după Războiul Rece;

– să evidențieze principalele schimbări ale mediului de securitate și, respectiv, ale abordărilor în reformarea sectorului de securitate după 11 septembrie 2001;

– să evalueze impactul tuturor acestor schimbări asupra serviciilor de informații, pentru a putea extrage noile principii, cerințe și tendințe în schimbarea structurilor de intelligence;

– să prezinte studii de caz, însoțite de exemple relevante, cu privire la procesele de schimbare ale intelligence în state NATO/UE;

– să evalueze modul în care s-a produs schimbarea comunității de informații din România și, respectiv, să propună un set de recomandări cu privire la modernizarea analizei de intelligence.

Deopotrivă, scopul meu a fost să împărtășesc rezultatele la care am ajuns comunității de intelligence și mediului academic din România, în efortul de a participa la constituirea unor sisteme de răspuns adecvate provocărilor secolului XXI,

[1] *Viziunea Strategică 2007–2010* și *SRI în era informațională. Viziunea strategică 2011–2015*, disponibile online (la 01.07.2012) la www.sri.ro/categorii/64/documente/strategice.html

configurarea unor platforme de pregătire în domeniul intelligence și edificarea unei autentice culturi de securitate.

▪ În consecință, **obiectivul general al volumului** constă în identificarea acelor resorturi cauzale care au generat modificări în strategiile de securitate și în activitatea de intelligence, precum și în cunoașterea aprofundată a modului în care s-a produs transformarea în intelligence. Astfel de mutații au avut loc după încheierea Războiului Rece, însă îndeosebi în context post-11 septembrie 2001.

Principalele întrebări pe care mi-am propus să le clarific sunt:

– Care sunt implicațiile evoluțiilor mediului de securitate asupra modului de organizare și funcționare a intelligence?

– La ce influențe/constrângeri sunt supuse serviciile de informații (altele decât cele legate de mediul de securitate) care le determină să se schimbe?

– Cum sunt coordonate procesele de schimbare ale agențiilor de intelligence și cu ce rezultate?

– Care sunt implicațiile asupra analizei de intelligence?

– Cum trebuie să se schimbe analiza de informații pentru a face față propriilor dileme și provocărilor externe?

– Care sunt factorii critici în managementul schimbării în analiza de intelligence?

– Se poate vorbi de o schimbare a paradigmei analizei de intelligence?

– Care sunt provocările pentru analiza de intelligence din România?

Principala ipoteză de lucru a cercetării mele științifice a constat în faptul că schimbările a doi parametri importanți (mediul de securitate și nevoile consumatorilor) au determinat schimbări relevante (procesuale, organizatorice) ale intelligence și, implicit, ale activității de analiză.

Scopul cercetării a fost să descifrez în ce au constat aceste implicații și să stabilesc dacă analiza de intelligence se