

**Ionel Nițu**

# **Analiza de intelligence**

**O ABORDARE DIN PERSPECTIVA  
TEORIILOR SCHIMBĂRII**

Ediția a II-a revăzută și adăugită

## C U P R I N S

Prefață de GEORGE CRISTIAN MAIOR / 11
Capitolul 1 – CADRUL CONCEPTUAL / 17
Capitolul 2 – SCHIMBAREA ÎN INTELLIGENCE / 48
Ipoteze / 48
Stadiul cercetării științifice în domeniu / 48
2.1. Schimbarea instituțională / 51
2.2. Managementul schimbării / 59
2.3. Necesitatea și implicațiile schimbării în intelligence / 67
2.3.1. Factorii care determină necesitatea schimbării / 67
2.3.2. Consecințe asupra sistemelor de securitate / 71
2.4. Abordări cu privire la schimbarea în intelligence / 76
2.4.1. Particularități / 76
2.4.2. Modele conceptuale / 81
Concluzii / 84
Capitolul 3 – PARTICULARITĂȚI ALE SCHIMBĂRII ÎN ANALIZA DE INTELLIGENCE / 89
Ipoteze / 89
Stadiul cercetării științifice în domeniu / 89
3.1. Premise și implicații / 93
3.2. Dihotomii în dezbatările privind schimbarea din domeniul analizei de intelligence / 95
3.2.1. Analiza de intelligence – știință <i>versus</i> artă / 96

3.2.2. Analiza tactică <i>versus</i> analiza strategică / 99
3.2.3. Politizarea intelligence <i>versus</i> controlul civil / 101
3.2.4. Reformă <i>versus</i> transformare în procesul de analiză / 107
3.2.5. Alte dihotomii cu relevanță asupra analizei de intelligence / 112
3.3. Condiționări în schimbarea analizei de intelligence / 127
Concluzii / 134

#### **Capitolul 4 – MODELUL CELOR 3P ÎN MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ÎN ANALIZA DE INTELLIGENCE / 140**

Ipoteze / 140
Stadiul cercetării științifice în domeniu / 140
4.1. Procesul / 142
4.1.1. Rolul analizei în cadrul ciclului de intelligence / 143
4.1.2. Tipologii clasice ale analizei informațiilor / 147
4.1.3. Etapele procesului analitic / 149
4.1.4. Metodologia procesului de analiză / 150
4.1.5. Componenta predictivă a analizei informațiilor / 153
4.1.6. Schimbarea procesului de analiză / 156
4.2. Personalul / 160
4.2.1. Tipologia analistului de informații / 161
4.2.2. Profilul psihoprofesional al analistului / 164
4.2.3. Pregătirea analiștilor / 166
4.2.4. Etică și deontologie în analiza de intelligence / 169
4.2.5. Factori care influențează procesul analitic. Limite psihologice și erori de analiză / 173
4.2.6. Tehnici destinate evitării erorilor și stimulării creativității / 175
4.2.7. Schimbarea în politicile de selecție și pregătire a analiștilor / 176

4.3. Produsul / 180
4.3.1. Produsul de intelligence / 180
4.3.2. Informarea / 184
4.3.3. Relația producător – consumator / 186
4.3.4. Schimbări în relația dintre producători și consumatori / 197

Concluzii / 201

#### **Capitolul 5 – CĂTRE O NOUĂ PARADIGMĂ ÎN ANALIZA DE INTELLIGENCE / 203**

Ipoteze / 203

Stadiul cercetării științifice în domeniu / 203

5.1. Repere ale schimbării de paradigmă în intelligence / 204
5.2. Coordonate ale schimbării de paradigmă în analiza de intelligence / 209

Concluzii / 217

#### **Capitolul 6 – CONCLUZII ȘI PROPUNERI / 220**

6.1. Concluzii privind ipotezele de cercetare / 220
6.2. Repere pentru dezvoltarea unei culturi analitice în cadrul comunității de informații din România / 226
6.3. Schimbarea în analiza de intelligence la nivelul SRI / 229

Postfață de Sergiu Celac / 241

Listă de abrevieri / 251

Bibliografie selectivă / 255

a domeniului, caracteristică a intelligence în secolul trecut, este generată în parte de cultura secretului specifică organizațiilor de intelligence din secolul XX și nu se limitează la studiul intelligence, ci se extinde inclusiv asupra efectului acestuia asupra sferei politice și relațiilor internaționale<sup>1</sup>.

Odată cu schimbarea de paradigmă ce pune accent pe deschidere, transparență și cooperare, această stare de fapt trebuie să se schimbe. Un demers intelectual focalizat pe dezvoltarea metodologică și statuarea unei literaturi relevante și 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 și, prin aceasta, modul în care intelligence este organizat, practicat și perceput.

Acest lucru, însă, nu poate fi realizat decât prin parteneriat între mediul academic, pe de o parte, și corpul practicienilor, pe de altă parte. Serviciul Român de Informații, prin intermediul Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul“ și prin Institutul Național de Studii de Intelligence, depune eforturi semnificative pentru a promova acest parteneriat. Rezultatele sunt deja vizibile, prin conținutul academic prezentat 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 și partenerii internaționali, în spiritul imperativelor schimbării de paradigmă în intelligence specifice secolului XXI.

Ambasador

GEORGE CRISTIAN MAIOR

<sup>1</sup> Andrew, Christopher, *Intelligence, International Relations and Under-theorisation*, în Scott, L.V. și Jackson, Peter, *Understanding Intelligence in the 21<sup>st</sup> century*, Londra, Ed. Routledge, 2004, pp. 29-41.

## Capitolul 1

### CADRUL CONCEPTUAL

Cartea reprezintă rezultatul a circa trei ani de documentare și multe din considerațiile expuse mai departe au făcut obiectul tezei de doctorat pe care am susținut-o în vara anului 2012.

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

Provocarea cea mai mare constă în înțelegerea viitorului către care ne îndreptăm, pentru ca schimbarea să răspundă necesităților acestuia, nu doar celor ale prezentului sau trecutului.

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

Am vrut să identific problemele-cheie în primul rând pentru a îmbunătăți eficiența, operativitatea și experiența analiștilor.

Suplimentar, demersul meu științific și-a propus:

– să opereze clarificări conceptuale și să transfere (pentru domeniul 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 evaluateze 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 schimbarea sectorului de securitate după 11 septembrie 2001;

– să evaluateze efectul tuturor acestor modificări asupra serviciilor de informații, pentru a putea extrage noile principii, cerințe și tendințe în schimbarea structurilor de intelligence;

– să evaluateze 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, 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 probleme 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 pentru a face față proprietelor dileme și provocărilor externe?

– Care sunt factorii critici ai managementului schimbării în analiza de intelligence?

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

– Care sunt provocările pentru analiza de intelligence din România?

Principala ipoteză de lucru a cercetării 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 descifreze în ce au constat aceste implicații și să stabilească dacă analiza de intelligence se adaptează de la sine la totalitatea variabilelor care îi influențează activitatea (mediul de securitate, strategiile de securitate, activitatea de culegere a informațiilor etc.) sau schimbarea trebuie direcționată, coordonată și gestionată.

O ipoteză subsidiară a cercetării a fost că există anumite particularități ale schimbării analizei de intelligence și, implicit, anumiți factori critici care determină succesul ori insuccesul unui proces de schimbare.

Reconfigurarea activității de analiză nu se poate face empiric, motiv pentru care, după ce am identificat trei factori critici ai analizei, am aplicat metode de cercetare menite să confere răspunsuri la întrebările privind modul în care analiza trebuie să se adapteze la variabilele care o influențează.

Respect pentru oameni și artă

Am analizat reperele definitorii ale altor procese de reformă, revoluție sau „refoluție”<sup>1</sup> ale intelligence din cadrul statelor cu democrație consolidată, precum și al structurilor de intelligence și/sau analiză ale organismelor din care România face parte (NATO și UE).

Din această perspectivă, consider că studiul creează premise științifice pentru definirea unor direcții de remodelare ale analizei de intelligence.

**• Din punct de vedere metodologic**, în elaborarea acestui studiu am respectat etapele cercetării științifice<sup>2</sup> și am utilizat următoarele instrumente:

- analiza literaturii de specialitate (la fiecare capitol există o succintă trecere în revistă a studiilor relevante);
- anamneza (discuții libere și pe baza unui chestionar orientativ cu foști colegi cu privire la modul de organizare și funcționare a activității de analiză de la înființarea DCA al SRI până în prezent);
- observarea directă și studierea fișelor de post ale analiștilor din DCA al SRI;
- organizarea de focus-grupuri (cu grile de interviuri specifice analizei ocupaționale);
- aplicarea de chestionare și interviuri (individuale și colective) realizate cu sprijinul unui colectiv de psihologi;
- organizarea unor sesiuni de brainstorming cu analiști (axate pe identificarea problemelor-cheie și a posibilelor soluții);
- realizarea unei diagnoze organizaționale (care a fundamentat liniile directoare ale procesului de schimbare);

<sup>1</sup> Maior, George Cristian, „Managing Change: The Romanian Intelligence Service in the 21st Century”, în *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, volume 25, number 2, Summer 2012, Routledge, Taylor & Francis Group, pp. 218-219.

<sup>2</sup> Enăchescu, Constantin, *Tratat de teorie a cercetării științifice*, Editura Polirom, Iași, 2007.

– valorificarea lecțiilor învățate în cadrul procesului de transformare și modernizare parcurs de SRI până la acel moment (2012).

Am încercat să evidențiez concluziile relevante, astfel încât premisele cercetării și obiectivele propuse să poată fi confirmate sau infirmate în concluziile fiecărui capitol.

Pe cât posibil, concluziile evidențiază contribuția personală la dezvoltarea domeniului cercetat și conțin posibile subiecte pentru cercetări viitoare.

În principiu, rezultatele fiecărei activități au fost deja valorificate în articole sau comunicări la sesiunile de cercetări științifice sau în alte lucrări.

• În unele articole publicate, precum și în *Ghidul analistului de intelligence. Compendiu pentru analiștii debutanți*<sup>3</sup> am abordat *in extenso* diversele acceptări ale noțiunilor utilizate în studiile de intelligence.

Consacrarea unui limbaj comun și instituirea unei interoperabilități conceptuale în raport cu metodologiile analitice utilizate de alte servicii de informații aliate ori partenere ar trebui să reprezinte o preocupare majoră (și) în România.

Necesitatea formulării și definirii explicite a unor repere conceptuale se intemeiază pe preocuparea de a elibera sau măcar de a limita confuziile generate de absența unui consens asupra noțiunilor utilizate în domeniu.

Nevoia de a elibera ambiguitățile de ordin semantic se impune cu atât mai mult cu cât dinamica mediului de securitate determină instituțiile cu atribuții în domeniu să își asume noi misiuni pentru contracararea noilor provocări.

Prin urmare, scopul acestei secțiuni este de a clarifica și sistematiza puncte de vedere și abordări științifice/academicice cu privire la conceptele de bază utilizate în domeniu

<sup>3</sup> Nițu, Ionel, coord., *Ghidul analistului de intelligence. Compendiu pentru analiștii debutanți*, Editura ANIMV, București, disponibil online (01.05.2018) la [https://www.academia.edu/12137574/Ghidul\\_analistului\\_de\\_intelligence](https://www.academia.edu/12137574/Ghidul_analistului_de_intelligence)

intelligence și resorturile intime și „tehnologia“ procesului de intelligence, din perspectivă analitică.

### **Intelligence**

Deși există o mulțime de accepțiuni ale conceptului, nici în literatura de specialitate și, după câte cunosc, nici în activitatea de zi cu zi a instituțiilor din domeniul securității naționale nu există o definiție consacrată a termenului intelligence. Sherman Kent susținea, încă din 1947, existența unei confuzii conceptuale în ceea ce privește termenul intelligence:

„În condițiile date, este surprinzător faptul că nu există mai multe puncte de vedere convergente și nu se diminuă confuzia cu privire la sensul termenilor de bază. S-ar părea că dificultatea principală este legată de natura cuvântului intelligence, care a ajuns să semnifice atât activitatea persoanelor angrenate în acest domeniu, cât și produsul activității lor“<sup>1</sup>.

Conceptul de intelligence, larg uzitat în statele membre UE/NATO, nu are o traducere fidelă în limba română. Cele mai frecvente sensuri utilizate în literatura de specialitate se referă la acesta ca fiind:

a) *în sens general*: procesul prin care informațiile cu relevanță pentru securitatea națională sunt culese, analizate/ procesate și diseminate factorilor de decizie;

b) *în sens(uri) restrâns(e)*: b.1.) întregul context instituțional (structural și operațional) necesar desfășurării efective a acestui proces; b.2.) produsul rezultat în urma acestui proces, utilizat pentru susținerea intereselor naționale; b.3.) acțiunile destinate protejării procesului (instituțional) menționat, precum și a informațiilor obținute.

<sup>1</sup> Kent, Sherman, „Prospects for the National Intelligence Service“ în *Yale Review*, No. 36, 1947, p.117.

*Oxford English Dictionary* definește termenul intelligence cu privire la produse (informații), proces (obținerea informațiilor), structura organizatorică (serviciul de informații).

Definiția propusă de Lowenthal pentru termenul intelligence surprinde structura tridimensională a conceptului (proces, produs și protejarea primelor două)<sup>1</sup>.

Spre deosebire de majoritatea definițiilor, Troy oferă una dintre cele mai sintetice definiții, susținând că intelligence reprezintă „cunoașterea inamicului“<sup>2</sup>.

Având în vedere multimea definițiilor propuse în literatura de specialitate, consider necesar ca fundamentarea termenului de intelligence să aibă la bază identificarea trăsăturilor sale și a elementelor asociate:

– în principal, termenul intelligence s-a conturat prin asocierea cu *activitățile secrete*. Shulsky și Schmitt consideră că secretizarea este necesară în organizațiile din domeniul intelligence și reprezintă elementul esențial al activității de informații:

„Relația dintre intelligence și secretizare reprezintă elementul fundamental care individualizează intelligence în raport cu alte activități intelectuale“<sup>3</sup>.

Caracterul secret al activităților de intelligence a fost reluată într-o diversitate de definiții din literatura americană de specialitate. Astfel, într-un material apărut în 1958, în *Studies in Intelligence*<sup>4</sup>, sub pseudonimul H.A. Random, se evidenția faptul că:

<sup>1</sup> Lowenthal, Mark M., *Intelligence: From Secrets to Policy*, Second edition, Congressional Quarterly Press, Washington DC, 2002, p. 8.

<sup>2</sup> Troy, Thomas F., „The Correct Definition of Intelligence“ în *International Journal of Intelligence and Counterintelligence* 5 (Winter 1991/92), 1992, pp. 433-554.

<sup>3</sup> Shulsky, Abram; Schmitt, Gary, *Războiul tăcut. Introducere în universul informațiilor secrete*, Editura Polirom, Iași, 2008, pp. 255-264.

<sup>4</sup> În acel moment, publicație internă a CIA cu caracter secret.

„Intelligence reprezintă culegerea oficială, secretă de informații referitoare la alte țări și procesarea acestor informații, necesare pentru elaborarea și implementarea politicii externe, precum și derularea de activități acoperite în străinătate, pentru promovarea implementării politicii externe”<sup>1</sup>;

– alte definiții, precum cea lansată de Comisia Brown-Aspin, reliefiază *importanța componentei externe*, definind intelligence drept „informație despre aspecte din exterior – oameni, locuri, lucruri și evenimente – de care guvernul are nevoie pentru a-și exercita funcțiile”<sup>2</sup>;

– definițiile de mai sus relevă, totodată, *dihotomia intern-extern* care caracterizează domeniul intelligence. Definiția intelligence din *National Security Act* din 1947 integrează cele două dimensiuni, iar „termenul intelligence include *foreign intelligence* și *counterintelligence*”;

– unele definiții ale intelligence integrează termenul de *cunoaștere* sau fac trimitere (directă sau indirectă) la acesta. În esență, scopul activității de informații este de a cunoaște elementele definitorii ale situației „din teren” și de a transmite factorilor de decizie informații relevante (cunoștințe noi) care să stea la baza unor decizii.

Kent a oferit o definiție a intelligence care face trimitere la rolul său de a elimina incertitudinile apărute la nivelul factorilor de decizie în raport cu o anumită situație sau un fenomen și de a pune la dispoziția decidenților informații pentru adoptarea unor măsuri de prezervare ori promovare a intereselor naționale<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Random, H.A., „Intelligence as a Science” în *Studies in Intelligence*, Washington, 1958, p. 76, disponibil online (la 01.09.2010) la [www.cia.gov](http://www.cia.gov).

<sup>2</sup> \*\*\* *Brown-Aspin Report*, Government Printing Office, Washington DC, 1995, p. 5.

<sup>3</sup> Kent, Sherman, *Strategic Intelligence for American Foreign Policy*, Princeton University Press, New York, 1949, p. VII.

Într-un document CIA, destinat publicului larg, intelligence este definit drept:

„Cunoașterea și cunoașterea anticipată a lumii care ne înconjoară – preludiul deciziei factorilor decizionali în materie de politică din SUA, precum și al acțiunilor desfășurate de acești decidenți”<sup>1</sup>;

– alte definiții vizează *dihotomia produs versus proces*. Într-o primă accepțiune, putem spune că rolul intelligence este de a oferi informații utile factorilor de decizie.

Funcția intelligence este sintetizată astfel: „informația care a fost obținută, urmează a fi analizată, interpretată și pusă la dispoziția celor care ar putea-o utiliza”<sup>2</sup>.

Dicționarul elaborat de Statul Major General al Statelor Unite (2001, revizuit în 2007) definește noțiunea de intelligence sub forma unui produs rezultat al procesului (de culegere, procesare, integrare, analiză, evaluare și interpretare)<sup>3</sup>.

În esență, putem defini termenul intelligence aşa cum a fost abordat cu prilejul mesei rotunde organizate de SRI în 2008<sup>4</sup>:

(1) *procesul* prin care informațiile importante pentru securitatea națională sunt solicitate, colectate, analizate și disseminate factorilor de decizie din stat;

(2) *produsul* rezultat în urma acestui proces, utilizat pentru susținerea intereselor și obiectivelor naționale;

(3) *forma de organizare* pentru desfășurarea acestui proces, din punct de vedere structural și al operațiunilor derulate;

<sup>1</sup> A Consumer's Guide to Intelligence, CIA, 1999, p.VII.

<sup>2</sup> Warner, Michael, „Wanted: A Definition of Intelligence”, în *Studies in Intelligence*, vol. 46, nr. 3/2002, disponibil online (la 01.09.2010) la [www.odci.gov](http://www.odci.gov).

<sup>3</sup> Disponibil online (la 01.09.2010) la <http://www.apd.army.mil>.

<sup>4</sup> Masa rotundă cu tema *Societate, Democrație, Intelligence*, organizată de Serviciul Român de Informații, 8 octombrie 2008 (referințe în revista *Intelligence* nr. 13, decembrie 2008, București, editată de SRI).