Despre eşecurile în intelligence şi necesitatea unui proces „*After Action Review*"(*AAR*) în domeniul analitic

Drd. Cristian NIŢĂ
Academia Naţională de Informaţii *„Mihai Viteazul"*
e-mail: **cnita@dcti.ro**

Motto
„Noi nu suntem oameni de ştiinţă, noi suntem analişti. (...) Ştiinţa este ceea ce faci în laborator. (...) Ştiinţa e prea formală. Noi nu putem să efectuăm experimente aici. (...) nu ne interesează prea mult teoriile, ci faptele."[1]

Abstract
An intelligence failure is the inability of one or more parts of the intelligence process (collection, evaluation, analysis, production, dissemination) to produce timely, accurate intelligence on an issue or event of importance to national interest (Mark Lowenthal, 1985). But intelligence is not perfect and it is not a science, mistakes within an organization as a whole could occur and, naturally, failures are an inherent part of intelligence due to the reality of human and economic limitations. Economic limitations entail the allocation of scarce financial resources towards security threats.[2] So, what do we understand by an intelligence failure?
Keywords: intelligence failure, fault of knowledge, intelligence analysis, strategic surprise, deception.

Argument

Timp îndelungat, procesul de culegere a informaţiilor a constat în încercarea de a culege cât mai multe date, în speranţa de a afla ceva. Acest fapt explică parţial volumul foarte mare de date culese de comunitatea de

[1] Notă – traducerile din cadrul articolului aparţin autorului. Rob Johnston, Analytic Culture in the US Intelligence Community. An Etnographic Study, Washington, DC Press, 2005, chapter two – Findings, p. 20.
[2] Gustavo Díaz, „Methodological approaches to the concept of intelligence failure", *UNISCI Discussion Papers*, January 2005, p. 10, în http://www.revistas.ucm.es/cps/169962206/articulos/uni50505/30003a.pdf

informații. Dar direcționarea unei cantități uriaşe de date către analişti nu rezolvă problema, ci, dimpotrivă, poate genera eşecuri de intelligence. Activitatea care a fost mult timp exclusă din această ecuație a fost cea de analiză a informațiilor.

Analiştii de informații, prin metodele aplicate în vederea obținerii unei analize eficiente, urmăresc de fapt evitarea celor trei motive ale nereuşitei: eşecul în schimbul de informații, eşecul în analiza obiectivă a materialului obținut, eşecul beneficiarului cu privire la luarea în considerare a informației furnizate.[3]

Studiile au arătat că nu există o metodă sau metode de analiză standard în cadrul oricărei comunități de informații. Orice comunitate de informații dezvoltată este compusă dintr-o gamă variată de ramuri, fiecare cu propria metodă de analiză a informațiilor. Mai mult decât atât, analiştii de informații concep, în mod obişnuit, metode ad hoc de rezolvare a anumitor probleme intervenite în demersul analitic. Această abordare individualistă a condus la apariția a numeroase procedee, mai mult de 160 identificate ca fiind la dispoziția celor care se ocupă de analiza informațiilor în SUA.[4]

Rațiuni de ordin pozitiv proliferează aceste tehnici, dezvoltate în scopul rezolvării cu succes a problemelor specifice întâmpinate, unele fiind utilizate frecvent numai într-o singură ramură, cum ar fi analiza ştiințifică şi tehnică sau cea economică (aceasta din urmă beneficiază, probabil, de colecția cea mai bogată de metodologii de rezolvare a problemelor). Ca un exemplu despre înmulțirea metodelor, după colapsul Uniunii Sovietice economiştii, care îşi petrecuseră întreaga viață profesională analizând o economie la comandă, au fost puşi, brusc, în situația confruntării cu privatizarea şi cu prețuri ale pieței libere. Nicăieri nu există însă un model al analizei acestui tip de economie de tranziție, analiştii trebuind să improvizeze din metode disparate calcularea, de exemplu, a capacității sectorului privat al Rusiei.[5]

În aceeaşi măsură, succesul analizei depinde de acuratețea definirii conceptului, aşa cum unul dintre beneficiarii sistemului aprecia pe marginea eşecurilor în activitatea de informații: *„(...) câteodată, ceea ce ei [ofițerii*

[3] Robert M. Clark, *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach*, Ed. CQ Press – A Division of Congressional Quarterly Inc., Washington DC, SUA, 2007, p. 6.
[4] Rob Johnston, op.cit., p. 70.
[5] Center for the Study of Intelligence, CIA, Watching the Bear: Essays on CIA's Analysis of the Soviet Union, conferință, Universitatea Princeton, martie 2001, www.cia.gov/cis/books/watchingthebear/article08.html, p. 8.

analişti – n.a.] cred că este important, de fapt nu este, iar ceea ce cred că nu este important, de fapt este."[6]

Din acest motiv, analiştii profesionişti privesc procesul de analiză puţin diferit faţă de cei abia iniţiaţi. La demararea rezolvării unei sarcini, novicii tind să acţioneze imediat în direcţia rezolvării cerinţei formulate de beneficiar, în timp ce profesioniştii petrec timp mai îndelungat gândindu-se la solicitare, utilizând experienţa din cazurile anterioare în crearea unor modele mentale cu ajutorul cărora rezolvă problema. De asemenea, se pricep mai bine să descopere oportunităţi acolo unde lipseşte informaţia necesară soluţionării sarcinii[7], deoarece acordă mai mult timp fazei de definire a conceptului. În cazurile complexe, cum sunt cele descrise în acest capitol, definiţia problemei ar trebui să reprezinte cam jumătate din munca analistului.

Definirea conceptului reprezintă primul pas în procesul cunoscut sub denumirea de argumentaţie organizată. De remarcat că argumentaţia organizată începe întotdeauna prin divizarea problemei, în aşa fel încât fiecare parte să poată fi examinată sistematic.

Un mod de evitare a eşecului de intelligence – evaluarea demersului analitic prin programe de cercetare ştiinţifică

Din păcate, evenimentele de la 11 septembrie 2001, au demonstrat cel puţin în cazul comunităţii de informaţii a SUA, că acest tip de analiză nu funcţiona conform cerinţelor beneficiarilor. În sprijinul acestor afirmaţii vine şi interesantul studiu al cercetătorului Rob Johnston. În august 2001, acesta a acceptat ca director al Centrului de Intelligence, un parteneriat în cercetare postdoctorală cu Centrul pentru Studii de Intelligence (CSI) al CIA. Scopul parteneriatului, care era menit să înceapă în septembrie 2001 şi să dureze doi ani, a fost acela de a identifica şi a descrie condiţiile şi variabilele care afectează negativ analiza de intelligence. Pe durata acelei perioade trebuiau investigate cultura analitică, metodologia, eroarea şi eşecul în cadrul comunităţii de informaţii, folosind metodologia de antropologie aplicată, care ar include interviuri, observaţii directe şi cu participare, precum şi grupuri de interes.

Johnston nu a găsit nicio metodă analitică standard care să stea la baza analizei de intelligence. În loc de aceasta, practica cea mai comună era

[6] Stew Magnuson, „Satellite Data Distribution Lagged, Improved in Afghanistan", în *Space News*, 2 septembrie, 2002, p. 6.
[7] Rob Johnston, op. cit., p. 64.

aceea de a face un *brainstorming* limitat pe baza analizei anterioare, producând astfel o înclinație către confruntarea părerilor anterioare. Validarea datelor nu putea fi de încredere – de exemplu, „curățarea" rapoartelor ofițerilor de informații nu permitea testarea validității lor, întărind tendința de a căuta date care confirmă ipoteze convingătoare. Procesul punea accentul pe conceptul de antirisc, cu un considerabil conservatorism managerial, şi pe evitarea erorilor, decât pe evitarea surprizelor. Procesul analitic era pus în mişcare de intelligence, în special de produsul analitic al CIA-ului, informarea zilnică a preşedintelui, care în mod caricatural era şi este denumită „CNN plus secrete". Comunitatea de intelligence era interesată mai mult de raportul în sine decât de a face analize în adâncime.

Niciuna dintre agențiile analitice nu cunoştea prea multe despre tehnicile analitice ale celorlalte. Per total, se punea accentul mult mai mult pe abilitățile de scriere şi comunicare decât pe metode analitice.

Remediile identificate de Johnston pentru îmbunătățirea calității produselor analitice şi evitarea eşecului/erorilor de intelligence sunt legate de:

- nevoia unui studiu serios al metodelor analitice în contextul existenței a trei tipuri de intelligence: investigativ sau operațional, strategic şi tactic;
- necesitatea analiştilor de a avea mai multe oportunități pentru a efectua munca de teren în străinătate, ceea ce le-ar conferi o idee despre modul în care acționează aceste agenții;
- crearea de legături formale şi informale cu elita nonprofit – comunitatea academică – şi cu mediul economic privat – comunitatea industrială;
- creşterea în folosirea analizelor alternative a surselor deschise;
- necesitatea de a găsi şi utiliza un număr cât mai variat de resurse exterioare şi interioare în sectorul analitic, care reprezintă factorul indispensabil pentru a îmbunătăți performanțele acestei infrastructuri;
- necesitatea ca sectoarele analitice din cadrul agențiilor de informații să formeze „comunități de practică", cu pregătire, grupuri de practică analitică şi diferite tipuri de surse on-line, incluzând forumuri pentru metode şi rezolvări de probleme. Aceste comunități ar fi conectate către arhiva centrală pentru lecții învățate bazate pe *After Action Review* şi ar include mai multe revizuiri formale ale produselor de intelligence strategic. Din

aceste revizuiri ar trebui să derive lecții pentru indivizi şi pentru echipe şi ar trebui să reiasă cauzele erorilor şi eşecurilor. Istoriile scrise şi orale ar servi drept alte surse pentru lecții. Aceste comunități ar putea, de asemenea, să înceapă să reformeze organizațiile, prin restructurarea designurilor organizaționale, prin dezvoltarea mai multor programe formale de socializare, prin testarea configurației de grup pentru eficiență şi pentru practicile manageriale şi de leadership.

Necesitatea unui mecanism care să exploateze ceea ce numim memoria instituțională este o prioritate pentru ceea ce unii analişti denumesc „intelligence XXI". Rezultatele programului de cercetare ştiințifică demarat de CIA în 2001 demonstrează lipsa acestui mecanism central de informații ca principal depozitar a ceea ce numim *„lessons learned"*. Un număr de firme din mediul privat şi organizații guvernamentale, incluzând Departamentele Apărării şi Energiei şi NASA, deja dețin asemenea centre pentru *„lessons learned"*, precum şi centre de informații pentru angajații săi.

Aceste centre acționează ca şi depozite de informații pentru operațiuni şi intervenții realizate cu sau fără succes. Scopul acestora este să micşoreze cantitatea de surplus de informații şi nivelurile de eroare şi eşec prin urmărirea, analizarea şi prezentarea unui raport ulterior acțiunii, precum şi informațiile analitice rezultate. Cealaltă funcție primară a acestor repozitorii este să stabilească legături pentru comunitățile de practică în şi între organizații.

Comunitățile de practică interconectate permit profesioniştilor să interacționeze, să schimbe informații metodologice, să posteze şi să răspundă studiilor individuale de caz şi să formuleze ad hoc echipe de experți în rezolvarea cerințelor cu probleme specifice. Cu instrumente simple de cercetare, cu un program elementar pentru baze de date şi o simplă interfață de vizualizare a rețelei, orice analist din comunitatea de intelligence ar fi capabil să identifice orice alt expert al cărui domeniu de specialitate necesită un răspuns la o problemă specifică sau rezolvarea unei probleme specifice. Alt avantaj al acestui model este dezvoltarea unui sfătuitor (*„mentoring"*) formal şi informal în cadrul rețelei. Orice începător ar putea să găsească un expert în cadrul comunității de intelligence, să stabilească o relație care ar fi benefică pentru amândoi. Cu stimulente potrivite, experții ar fi încurajați să contribuie la rețea şi să-şi pună la dispoziție timpul şi cercetările pentru realizarea pregătirii.

Evaluarea prin programe de cercetare ştiinţifică a factorilor care pot conduce la eşecuri de intelligence se realizează şi la nivelul comunităţii de informaţii din România. Un asemenea demers a fost iniţiat în anul 2010, la nivelul SRI, în calitate de autoritate naţională în materie antiteroristă. Potrivit cadrului legal în vigoare, acestuia îi revin responsabilităţi în domeniile prevenirii, protecţiei şi ripostei antiteroriste, fiind implicat prin componentele sale specializate în concretizarea tuturor măsurilor-cheie identificate în Strategia UE de combatere a terorismului. Proiectul de cercetare demarat la nivelul mediului academic din SRI, mai exact în cadrul Academiei Naţionale de Informaţii *„Mihai Viteazul”*, investighează modul în care „erorile de cunoaştere”, ce decurg din particularităţile confesionale sau culturale ale unui anumit grup/organizaţie/comunitate, pot genera eşecuri de intelligence, care la rândul lor pot crea vulnerabilităţi majore în actul de decizie politică. Demersul ştiinţific menţionat demonstrează că una dintre erorile care afectează cel mai frecvent demersurile analitice este aşa-numita „imagine în oglindă”, generată de incapacitatea analistului de a percepe culturi şi ideologii străine fără a le suprapune propriile standarde de valoare şi tipare mentale. În atare situaţii, este puţin probabil ca analistul să anticipeze corect comportamente şi reacţii în contexte predeterminate, dată fiind capacitatea sa redusă de empatie cu indivizi/entităţi de care îl separă bariere culturale şi/sau de mentalitate.

În acest context, considerăm că este necesară o cercetare sociologică în special la nivelul sectorului analitic din SRI, care să investigheze nivelul de cunoştinţe, de informare a specialiştilor pe o asemenea problematică, precum şi modul în care nivelul de cunoaştere (concepte, terminologie specifică, noţiuni lingvistice/confesionale/identitare) determină calitatea produselor informaţionale furnizate, precum şi posibilitatea aprecierii incorecte a unei situaţii operative, plecând de la erori de cunoaştere.

Eşecul de intelligence şi necesitatea unui *After Action Review (AAR, Examinare după acţiune)* în sectorul analitic

Dacă avem ca punct de pornire definiţia dată de fostul director CIA, William Colby, intelligence-ului, văzut ca un proces menit să faciliteze asumarea *„deciziei pentru a determina un viitor mai bun şi pentru a evita pericolele”*[8], menit să rezolve probleme şi situaţii noi, să ofere soluţii

[8] Colby, William, „Deception and Surprise: Problems of analysis analysts”, *Intelligence and National Security*, 1981, p. 84.

acționale[9], eşecul de intelligence, conform lui Mark Lowenthal, *„este inabilitatea unei părți sau mai multor părți din procesul de intelligence (colectarea, evaluarea, analiza, producția, diseminarea) de a produce la timp, un produs de intelligence exact despre o problemă sau un eveniment important de interes național”.*[10]

Pentru Abram N. Shulsky, un eşec de intelligence este în mod esențial *„o interpretare greşită a unei situații pe baza căreia factorii guvernamentali iau decizii nepotrivite sau contraproductive propriilor interese (care coincid de fapt cu interesele naționale)”.*[11]

Un eşec de intelligence este în mod fundamental o greşeală de interpretare a unei situații pe baza căreia liderii politici sau forțele de securitate iau măsuri care sunt contraproductive propriilor interese. Dacă factorii guvernamentali sau forțele de securitate sunt surprinşi/se de ceea ce se întâmplă, este de mai mică importanță decât faptul ca ei să continue să ia decizii greşite pentru a rezolva o situație pe baza unei prime erori de analiză. O cauză comună a eşecului de intelligence este simplul fapt că informația nu este la îndemână sau este lipsită de acuratețe.[12] Cu excepția cazurilor în care nu pot fi obținute niciun fel de informații relevante, eşecurile din activitatea de informații sunt legate de o dereglare a procesului analitic, ce determină ignorarea sau interpretarea greşită a datelor. Prin urmare, ele sunt similare erorilor specifice oricărui demers intelectual sau de înaltă calificare.

O altă cauză a erorilor survenite în procesul de analiză a informațiilor este însă aplicarea unui raționament greşit, lucru care se întâmplă într-o mare diversitate de situații, nefiind legat de cadrul instituțional în care se desfăşoară analiza. Fenomenul este numit „proiectarea unei imagini simetrice”, care presupune că situațiile nefamiliare sunt interpretate pe baza celor familiare. În activitatea serviciilor de

[9] Niță, Cristian, „O încercare de definire a termenului de intelligence”, în *Revista Română de Studii de Intelligence*, nr. 1-2, decembrie 2009, Bucureşti, p. 61.

[10] Lowenthal, Mark, „The Burdensome Concept of Failure”, în Maurer, Alfred C., Tunstall, Marion D. and Keagle, James M. (eds.), Intelligence: Policy and Process. Boulder, Westview Press, 1985, p. 51.

[11] Abram N. Shulsky, Gary J. Schmitt, *Războiul tăcut. Introducere în universul informațiilor secrete*, capitolul 3, „Ce înseamnă toate acestea? Analiza şi producerea informațiilor”, Iaşi, Editura Polirom, 2008, p. 110.

[12] Vezi studiul semnat de Brig. Gen George P. H. Kruys (rtd.), „Intelligence failures: causes and contemporary case studies”, în *Strategic Review for Southern Africa*, vol. 28, no. 1, Institute for Strategic Studies, University of Pretoria , pp. 71-72.

informații, aceasta înseamnă că acțiunile altui stat sunt evaluate sau anticipate prin analogie cu acțiunile pe care consideră analistul că le-ar lua el (sau țara sa) dacă s-ar afla într-o situație similară.[13]

Eşecul este un eveniment uşor de reamintit; afectează ego-ul şi conduce la investigarea erorilor şi adaptarea sau schimbarea comportamentului bazat pe aceste investigații.

Presupozițiile şi prejudecățile rămân surse majore ale eşecurilor analitice, ele afectând atât analiştii cât şi produsele analitice pe care aceştia le produc. Aceasta deoarece este foarte dificil să conştientizăm propriile prejudecăți şi presupoziții pe parcursul analizei informațiilor.

Eşecul de intelligence poate fi analizat şi evitat prin raportare la alte domenii de vârf, în speță chirurgia şi astronautica. De altfel, aşa cum argumenta şi Ronald Garst, domeniul intelligence-ului nu este singurul domeniu în care constrângerile temporale pot forța luarea deciziilor înainte de strângerea integrală a informațiilor. Timpul este mereu o variabilă-cheie, indiferent dacă individul se află într-o sală de operații ori într-o arenă. Să fiu sincer domeniul intelligence-ului este o profesie pe viață şi pe moarte, dar tot aşa sunt medicina şi deportarea maselor. În ambele situații, eşecul înseamnă pierderi.

Fiecare din aceste două subdomenii specializate poate servi drept backround pentru studiile analizatorilor de intelligence. Chirurgii şi astronauții au standarde de performanță foarte ridicate şi rata erorilor destul de scăzută. Ambele situații subliniază ideea adoptării unor metode de căutare variate care să conlucreze cu controverse complicate şi sugerează că există lecții ce aparțin altor domenii şi care trebuie învățate. Probabil cea mai cunoscută legătură dintre activitatea de intelligence şi cele două domenii de vârf este aceea că, deoarece sunt vieți în joc, chirurgii şi astronauții experimentează presiuni externe şi interne uriaşe, ei trebuind să evite eşecul. Acelaşi lucru se aplică şi pentru analiştii de intelligence. În adaos, chirurgia şi astronautica sunt selective şi, mai ales, sunt discipline selective şi secrete. Deşi munca lor nu este secretă, ambele grupuri tind să fie protejate de lumea exterioară: chirurgii din motive de selecție profesională, instruire şi realitate financiară, responsabilității cu privire la malpraxis; astronauții pentru că sunt un grup foarte mic, iar procesul de

[13] Abram N. Shulsky, Gary J. Schmitt, op.cit., p. 115.

selecţie şi instruire este foarte costisitor. Analiştii de intelligence împărtăşesc multe dintre aceste circumstanţe organizaţionale şi profesionale.

O posibilă soluţie pentru abordarea acestei situaţii este instituţionalizarea, la nivelul comunităţii de informaţii, a unor mecanisme similare cu cele din domeniile menţionate, care să asigure simularea unor situaţii, exerciţii scurte, informale în cadrul cărora analiştii să se concentreze pe modul în care aceştia ar putea greşi, pe ceea ce Gary Klein numeşte „modelul premortem”[14]. În acest exerciţiu de grup, indivizii îşi închipuie eşecuri legate de aria lor de responsabilitate – în cazul analizei informaţiei, un eşec de avertizare – şi dezbat asupra modului în care acestea ar apărea, precum şi rezolvările posibile. Accentuarea părţilor negative ajută la alungarea mulţumirii de sine ce apare din fireasca prea-mare-încredere în judecăţi. Un astfel de exerciţiu ar fi un echivalent funcţional al exerciţiului „probabilitate mică/impact mare” din analiza alternativă tradiţională, având totuşi diferenţa că natura sa informală îi permite o mai deasă folosire.

Participanţii la dezbateri au discutat de asemenea schimbarea culturii din cadrul organizaţiilor de informaţii înspre una care să fie axată mai mult pe îndoiala de sine. Evaluările performanţei analitice sunt deseori făcute de persoane din exterior, iar greşelile descoperite sunt exploatate de către media şi criticii externi, rezultând astfel o poziţionare defensivă a profesioniştilor din cadrul birourilor de informaţii. A existat numai o atenţie internă modestă asupra studiului eşecurilor – şi una şi mai mică asupra succeselor – în încercarea de a identifica nişte elemente necesare îmbunătăţirii personale.[15]

Un alt exemplu este oferit de către Centrul Armatei de Lecţii Învăţate (CALL) din cadrul armatei americane, care studiază încontinuu problemele operaţionale pentru a găsi elemente de îmbunătăţire a performanţelor. Un efort dedicat de a investiga continuu şansele de a eşua şi de a reuşi prin intermediul periodicelor recapitulări „de după analiză” – realizate în baza recapitulărilor armatei numite „de după luptă” – ar putea

[14] Vezi, în acest sens, Gary Klein, *Intuition at Work: Why Developing Your Gut Instinct Will Make You Better at What You Do*, Doubleday, New York, 2002, pp. 90 şi 203.

[15] Vezi, în acest sens, o versiune scurtă a unui raport intitulat *Găsirea Logicii Ameninţărilor Transnaţionale*, lucrările Ocazionale ale Centrului Kent, vol. 3, nr. 1, disponibil pe pagina de internet a CIA-ului, www.cia.gov. Rezumate pentru fiecare din cele patru sesiuni de dezbateri ale proiectului pot fi găsite în raportul corporaţiei RAND (CF-200) Îmbunătăţirea Avertizării pentru Ameninţările Transnaţionale: Rapoartele Dezbaterilor.

ajuta la crearea unui mediu mai introspectiv[16]. Oferind analiştilor timpul necesar pentru astfel de exerciţii, ar demonstra într-un mod evident angajamentul organizaţional faţă de învăţare.

De altfel, eşecul este un lucru din care se poate învăţa şi rezultă într-un moment favorabil învăţării. Sunt puţine motive pentru a realiza un *After Action Review* atunci când evenimentele se desfăşoară după preziceri. Prezumţia este că mecanismele de analiză au fost valabile, pentru că rezultatele analizelor au fost corecte. Pericolul evident este că această ipoteză exclude posibilitatea ca una să fie corectă din pură întâmplare. Mai mult, concentrându-se numai pe eşecul de intelligence, se riscă prelevarea de probe părtinitoare, prin alegeerea doar a cazurilor în care există erori. Riscul de a ignora succesul este determinat de faptul că potenţialele lecţii pot rămâne nedescoperite. O alternativă la a conta pe eşec în provocarea presupunerilor cuiva o reprezintă crearea unui standard de practică pentru revizuirea fiecărui caz, indiferent de rezultate, în principal prin utilizarea unui *After Action Review* oficial.

After Action Review (AAR, Examinare după acţiune) este utilizat de către armata SUA pentru a surprinde lecţiile învăţate după un exerciţiu de antrenament sau o operaţie reală. Spre deosebire de convenţionalul postmortem şi tradiţionala critică a performanţei, *AAR*-ul este utilizat pentru a evalua succesele, dar şi eşecurile. Deşi în general eşecul primeşte mai multă critică şi atenţie decât succesul, o abordare care examinează doar eşecurile rezultă într-o eroare. Dacă se pune accentul doar pe greşeli, metode de altfel eficace pot fi considerate sursa erorilor. Faptul că aceste metode au avut succes în 99 din 100 de cazuri poate trece neobservat, având ca rezultat faptul că eşecurile primesc o atenţie exagerată şi influenţează rezultatul statistic al postmortemului. *AAR*-ul a fost creat special pentru a evita această problemă.

Procesul *AAR* a fost introdus la mijlocul anilor ’70, dar este bazat pe metoda „istoriei orale a interviurilor de după luptă” folosită de SLA Marshall în al Doilea Război Mondial, în războiul din Coreea şi în războiul din Vietnam. Cât de repede posibil după o bătălie, indiferent de rezultat, Marshall aduna soldaţii care fuseseră implicaţi şi, utilizând o tehnică de

[16] Pentru o discuţie despre procesul de după acţiune al armatei, vezi Nancy M. Dixon, *Common Knowledge: How Companies Thrive By Sharing What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, 2000, pp. 37-38.

interviu semistructurală, îi antrena pe aceştia într-o discuţie de grup despre rolul individual şi colectiv şi despre acţiunile din timpul luptei.

Actuala metodă *AAR* include, de asemenea, date obiective precum tactici, logistică, rata de ucidere, timpul pentru sarcină, precizia sarcinii şi rezultatele operaţionale. Informat de date obiective, grupul de discuţii se desfăşoară sub conducerea unui facilitator instruit în procesul de strângere de informaţii. *AAR*-ul, alături de documentele suplimentare, cum ar fi studii istorice şi materiale doctrinare relevante, este depozitat apoi într-o arhivă de cunoştinţe la Centrul pentru Lecţii Învăţate al Armatei SUA (US Army's Center for Army Lessons Learned – CALL)[17].

Eşecul de intelligence ca generator al inovării în sectorul analitic al comunităţii de informaţii americane

Comunitatea de intelligence este relativ mică, foarte selectivă şi foarte bine acoperită de ochii publicului. Pentru toţi practicanţii, munca de intelligence este costisitoare din punct de vedere intelectual şi o meserie cu un ridicat grad de risc care poate ghida politica publică, poate proteja naţiunea sau o poate expune într-un grad de risc mai ridicat. Deoarece consecinţele unui eşec sunt atât de grave, profesioniştii de intelligence sunt expuşi unei continue presiuni, atât în interior, cât şi în exterior, tocmai pentru a evita astfel de consecinţe. Provocarea pentru analişti este, în aceste condiţii, aceea de a transforma tensiunile existente în avantaje profesionale prin păstrarea unor standarde analitice riguroase, mărind în acelaşi timp gradul de utilitate al evaluărilor lor pentru beneficiarii politici.

În ultimele trei decenii, eşecul de intelligence a fost un subiect de interes pentru mediul academic şi, mai ales, pentru analiştii de intelligence, iar acum pentru aproape toate studiile contemporane americane în acest domeniu.[18] Studiile au avut ca punct de plecare cazul atacului japonez de la

[17] Vezi site-ul Centrului pentru Lecţii Învăţate al Armatei SUA, care are link-uri către numeroase alte arhive. Deşi fiecare organizaţie a personalizat conceptul pentru a satisface propriile nevoi, în prezent toate serviciile militare ale SUA, Administraţia Naţională de Aeronautică şi Spaţiu, Departamentul de Energie, Agenţia de Protecţie a Mediului, Organizaţia Tratatului Atlanticului de Nord, Naţiunile Unite şi Ministerele Apărării din Australia şi Canada au arhive de „lecţii învăţate".

[18] Gustavo Díaz, „Methodological approaches to the concept of intelligence failure", *UNISCI Discussion Papers*, January 2005, p. 1

Pearl Harbour, caz examinat de Roberta Wohlsletter[19]. În anii '80, multe lucrări au avut în centrul atenției subiectul surprizei strategice. În acest sens, Richard Betts şi Michael Handel au dezvoltat teoria eşecului de intelligence prin studierea războiului de Yom Kippur, din 1973.[20]

Dacă se consultă vasta literatură de specialitate scrisă pe tema eşecurilor de intelligence, se poate ajunge la concluzia că ele au fost atribuite unor cauze fie subiective, adică psihologice, fie obiective, care țin de organizare.

Tipologia eşecurilor serviciilor de informații în literatura actuală[21]

	Nivel suficient de informații în sistem		Insuficient
	Interpretare greşită	Informația nu a ajuns la destinația corectă	——
Cauza eşecului	Psihologică	Procedurală	Organizațională
Remediu	Pluralism şi conştientizare psihologică	Schimbare organizațională	Centralizare

Eşecul cel mai grav şi care se poate solda cu cele mai mari prejudicii în activitatea de informații se înregistrează atunci când are loc un atac neanticipat şi forțele militare ale țării sau desfăşurate în teatrul de operații sunt luate prin surprindere. De altfel, configurația postbelică a comunității de informații americane s-a datorat tocmai unui astfel de eşec, cel de la Pearl Harbour din 7 decembrie 1941[22].

[19] Ibidem. Menționează în acest sens studiul lui Wohlsletter, Roberta, *Pearl Harbour Warning and Decision*, Stanford, Stanford University Press, 1962.

[20] Ibidem. Menționează în acest sens studiul lui Kahn, David, "The Intelligence Failure at Pearl Harbour", *Foreign Affairs*, Vol. 70, No. 5 (Winter 1991/1992), precum şi pe cel al lui Handel, Michael, "The Yom Kippur War and the Inevitability of Surprise", *International Studies Quarterly* (September 1977).

[21] Steve Tsang, *Serviciile de informații şi drepturile omului în era terorismului global*, Bucureşti, Editura Univers Enciclopedic, 2008, p. 270.

[22] Vezi Steve Tsang, op.cit., capitolul 11, Isaac Ben, *Israel, O nouă abordare în domeniul evaluării informațiilor*, pp. 265-287. Roberta Wohlstetter, în volumul *Pearl Harbor: Warning and Decision* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1962), atribuie eşecul faptului că serviciile americane de informații au fost induse în eroare de „zgomote" (adică, rapoarte neimportante) care acopereau adevăratele „semnale". Este clar că, şi în acest caz, a existat o problemă de selecție şi interpretare, ci nu o lipsă de informații.

Surprize majore de-a lungul timpului, adică eşecuri în a previziona din timp[23], includ, pe lângă exemplul amintit: atacarea URSS de către Germania, 22 iunie 1941[24]; debarcarea Aliaților în Normandia, 6 iunie 1944; atacul Aliaților asupra podului de la Arnhem – *„podul prea îndepărtat"*, septembrie 1944; atacul german din Ardeni, decembrie 1944; intrarea Chinei în războiul coreean, decembrie 1950; războiul de graniță sino-indian din 1962; criza rachetelor din Cuba (1962); ofensiva nord-vietnameză şi a Vietcongului (ofensiva Tet) asupra Vietnamului de Sud la sfârşitul lunii ianuarie 1968; invazia sovietică a Cehoslovaciei (1968); atacul egipteano-sirian asupra Israelului din 1973 (războiul de Yom Kippur); revoluția din Iran (1979)[25]; atacurile asupra Ambasadei americane din Beirut (aprilie 1983), asupra sediului infanteriştilor marini americani (octombrie 1983) şi asupra unei anexe a Ambasadei americane din Beirutul de Est (septembrie 1984)[26]; invazia irakiană din Kuweit (august 1990); testele nucleare indo-pakistaneze din 1998[27]; atacurile de la 11 septembrie 2001[28].

---

[23] Subiectul eşecului strategic este tratat de Richard K. Betts, *Surprise Attack: Lessons for Defense Planning*, The Brookings Institution Washington DC, 1982 şi Abraham Ben-Zvi, „Hindsight and Foresight: A Conceptual Framework for the Analysis of Surprise Attacks", *World Politics*, vol. 28, no. 3, april 1976.

[24] Vezi, în acest sens, Barton, Whaley, *Code Word Barbarrosa*, The MIT Press, Cambridge MA, 1973, p. 171. Barton Whaley, care a examinat cazul invaziei naziste asupra Uniunii Sovietice, argumentează că „factorul critic în atacul surpriză a constat într-o campanie coordonată de deception, de inducere în eroare, căreia i-au căzut victime analiştii".

[25] Subiectul revoluției din Iran, ca eşec de intelligence, este tratat de Kristine Tockman, coordonator-proiect şi Doug MacEachin, Janne E. Nolan, co-preşedinți, „Iran: Intelligence Failure or Policy Stalemate?", *Working Group Report*, nr. 1, Georgetown University, november 23, 2004, www.georgetown.edu.

[26] Subiectul atentatelor din Liban asupra obiectivelor americane este prezentat de Glenn P. Hastedt, „Intelligence Failure and Terrorism: The Attack on the Marines in Beirut", *Conflict Quarterly VIII*, nr. 2, spring 1988, David Kennedy and Leslie Brunetta, „Lebanon and the Intelligence Community: A Case Study", *Studies in Intelligence 37*, no. 5, 1994 şi Robert Baer, *See No Evil: The True Story of a Ground Soldier in the CIA's War on Terrorism*, Crown Publishers, New York, 2002.

[27] Surpriza strategică produsă de realizarea testelor nucleare indo-pakistaneze din 1998 este tratată de Brian Duffy, Robert Greenberger, „Fallout Is Heavy as CIA Fails to Predict India Test", *The Wall Street Journal*, 12 May 1998.

[28] Vezi, în acest sens, Goodman, Melvin, „9/11. The failure of strategic Intelligence", *Intelligence and National Security*, Vol. 8, No. 4 (Winter 2003), pp. 59-71.

De exemplu, surpriza provocată de atacul egipteano-sirian din 1973 (războiul de Yom Kipur[29]) este considerată greşeala cea mai costisitoare şi mai importantă comisă de comunitatea de informaţii a Israelului de la înfiinţarea ei şi până astăzi. Ea a constat în evaluarea greşită a intenţiilor egiptene şi siriene, din preajma declanşării războiului de Yom Kippur, când cele două armate au atacat pe neaşteptate Israelul în încercarea de a recâştiga teritoriile pierdute în urma războiului din anul 1967. La momentul respectiv, Israelul beneficia de toate avantajele: acoperire informativă superioară, resurse umane excelente care beneficiau de un bun acces la informaţii, existenţa unui dialog discret la nivel înalt cu mai mulţi lideri arabi şi musulmani şi a unei direcţii de evaluare a informaţiilor care transmisese un avertisment cu mai multe luni înainte de război, prevenind, astfel, izbucnirea sa în acel moment. Însă, în pofida tuturor celor menţionate mai sus, Israelul a înţeles totul greşit. Abundenţa informaţiilor a condus la *„încrederea"* în informaţii: intelligence-ul israelian avea încredere, mai degrabă, în capacitatea analitică superioară decât în semnalele ameninţătoare de pe teren. În faţa probelor privind un potenţial atac, serviciile de informaţii israeliene şi-au menţinut concepţia sau ideea că Egiptul nu va ataca până când nu va fi capabil să organizeze atacuri aeriene ample pentru a distruge forţele aeriene israeliene, iar Siria nu va ataca fără Egipt. Prima şi cea mai importantă parte a acestei concepţii reflectă, la nivel militar, aceeaşi imagine în oglindă existentă la nivel politic – convingerea că Egiptul nu va declanşa un război pe care nu are şanse reale să îl câştige. Faptul ca liderii serviciilor de informaţii israeliene aveau o concepţie *a priori* în legătură cu precondiţiile necesare pentru izbucnirea ostilităţilor este privit ca o dovadă clară că evaluarea lor a fost incorectă. Se spune că un bun analist de informaţii nu trebuie să fie încorsetat într-un singur tipar conceptual. Alţii susţin că o estimare informativă nu este posibilă fără a apela la un anumit fel de cadru conceptual.

[29] Surpriza provocată de atacul egipteano-sirian din 1973 – războiul de Yom Kipur – este tratată de Handel, Michael, „The Yom Kippur War and the Inevitability of Surprise", *International Studies Quarterly* (September 1977).

Elucidarea eşecurilor de intelligence: 8 analize de caz[30]

	Culegere				Analiză				
Cazuri	Informaţie-cheie lipsă	Informaţie nedistribuită	Cerinţe insuficiente	Negare şi *deception*	Imaginaţie insuficientă	Zgomot de fond	Ipoteze greşite	Informaţie greşit interpretată	Impactul negării necorectat
Pearl Harbour		•	•	••	•	•	•		•
Criza rachetelor Cuba	•			••	•		•		•
Yom Kippur		•		••	•		•	•	•
Revoluţia iraniană	•			•	•		•		•
Arme biologice sovietice	•		•	••	•				•
India NW	•			•	•		•		•
9/11	•	•	•	•	•	•	•		•
Irak WMD	•			••	•		•	•	•

[30] James B. Bruce, „The missing link: the analyst-collector relationship", în Roger Z. Goerge, James B. Bruce (ed.), *Analyzing intelligence. Origins, obstacles and innovations*, Georgetown University Press, Washington, DC, 2008, p. 204. Denial and deception: • Doar negarea este prezentă: minciuna semnificativă nu este evidentă; • • Atât negarea cât şi minciuna sunt prezente.

Dacă dezastrele care pot rezulta în urma confruntării cu surprizele strategice pe plan militar sunt evidente, prejudiciile provocate de neanticiparea unor evenimente politice sau economice sunt mai greu de evaluat. În mare măsură acestea depind de modul în care guvernul este pregătit să ia măsuri, dacă ar fi fost avertizat şi de existenţa unor strategii ce puteau să evite producerea evenimentului sau să diminueze impactul său negativ. În acest sens menţionăm criza petrolului din 1973, prăbuşirea rapidă a lagărului socialist şi a URSS în intervalul 1989-1991, criza economică din 2008-2010.

Din eşecurile unor asemenea acţiuni au rezultat cele mai multe şi reale critici şi tot de aici pot fi învăţate şi cele mai multe lecţii.[31] De exemplu, eşecul în generarea unor avertismente legate de invazia Kuweitului de către Irak în 1990 a generat recomandări privind schimbarea modului de analiză din partea unui reputat specialist în analiza de intelligence ca Doug MacEachin[32]. Judecata de bază referitoare la Irak a fost că nu va iniţia o acţiune militară pe termen scurt, prezumţie bazată pe aserţiunea că ţara va avea nevoie de câţiva ani pentru a-şi reveni economic şi militar după războiul cu Iran. O asemenea viziune era una atât de evidentă în acel moment încât o viziune critică asupra ei era de neconceput. Structurile informative decizionale au acuzat viziunile analiştilor asupra incertitudinii ca fiind o tombolă a previzunilor menită să impună viziunea unora asupra altora. De asemenea, Doug MacEachin recomanda pentru o analiză mai riguroasă o atenţie sporită în selectarea factorilor ce sunt cei mai probabili să determine o anumită stare de fapt viitoare, în lipsa unor informaţii clare pe care se poate baza o prezicere concretă.

Alte două studii asupra practicii informative preventive au fost determinate de un eşec în previzonarea acţiunilor guvernului indian ales care a finalizat programul nuclear: raportul Jeremiah (*Intelligence Community's*

[31] Jack Davis, „Improving CIA Analytic Performance: Strategic Warning, The Sherman Kent Center for Intelligence Analysis", *Occasional Papers*, Volume 1, Number 1, Sept. '02, p. 2.

[32] Menţiune în Richards J. Heurr, *Psychology of Intelligence Analysis*, Center for Strategic Study Intelligence, CIA, 1999, pp. XVII-XVIII. Douglas MacEachin a fost director adjunct al CIA. În 1997, după 32 de ani de activitate în cadrul Agenţiei, s-a retras şi a devenit Senior Fellow la John F. Kennedy School of Government, din cadrul Universităţii Harvard. Doug MacEachin îşi rezuma caracterul esenţial a ceea ce el a intitulat previzune (modul de acţiune Linchpin), diferit de „prezicerea viitorului"(judecăţi pe baza unor ipoteze de bază) într-un eseu intitulat „Tradecraft of Analysis", publicat în *US Intelligence at the Crossroads: Agendas for Reform* (1995, Roy Godson).

Performance on the Indian Nuclear Tests, June 1998) şi raportul Biroului Inspectorului General (*Alternative Analysis in the Directorate of Intelligence*, May 1999), reiterând critici asupra lipsei unei analize a alternativelor.

Raportul Jeremiah a recunoscut restrângerile asupra avertismentelor strategice datorate lipsei de resurse analitice urmare a micşorării importanţei departamentului informativ după sfârşitul Războiului Rece. Şi al doilea raport punea accentul pe anumite presiuni exercitate pe analiştii Agenţiei pentru viteză, concizie, ca şi obstacole în calea unei metode de lucru mai eficiente pentru combaterea incertitudinii. Ambele critici au reiterat nevoia folosirii analizei alternativelor, ca şi modalitate pentru o testare mai bună a factorilor de bază, precum şi pentru acoperirea acelor variante mai puţin probabile, dar cu un eventual impact foarte important.

Amiralul Jeremiah a subliniat nevoia instituţionalizării analizei alternativelor în cazul problemelor complexe când o schimbare politică creşte posibilitatea depărtării de pe firul analitic anterior descris. Una dintre capcanele cognitive ce trebuie depăşite o reprezintă „imaginile în oglindă" – estimarea rezultatului calculului risc-beneficiu pe baza unor argumente ce ar avea sens într-un context american sau vest-european.

Pe lângă o mai bună gândire critică a analiştilor, Jeremiah a sugerat şi alte două soluţii pentru o viziune mai riguroasă asupra schimbărilor majore de factori, astfel:

- Introducerea de experţi din exterior într-un mod sistematic, pentru evitarea gândirii de genul „toată lumea gândeşte ca noi".
- Aducerea de experţi în analiză, în momentul în care se face o trecere pe o altă temă majoră.

Cel de-al doilea raport recunoştea activitatea directoratului agenţiei pentru promovarea gândirii critice şi făcea mai multe recomandări pentru un mai bun management al folosirii analizei alternativelor:

- stabilirea unor linii de bază pentru folosirea potrivită a analizei alternativelor şi o mai bună încorporare a viziunilor minoritare şi a incertitudinilor derivate din analiza în rezultate;
- stabilirea unui mecanism pentru identificarea celei mai bune practici în analiza atât înăuntrul, cât şi în afara directoratului;
- crearea unui plan comprehensiv de îmbunătăţire a analizei alternativelor;
- revizuirea şi îmbunătăţirea metodologiei de lucru a directoratului;
- implementarea unui curriculum care oferă o expunere foarte bună a instrumentelor analizei şi tehnicilor de prezentare.

Răspunsul oficial al structurilor informative s-a concretizat printr-o atenție sporită asupra tehnicilor şi metodelor aflate sub spectrul analizei alternativelor. Au fost aduşi experți din exterior, analiştii şi-au intensificat folosirea de tehnici, cum ar fi jucarea de roluri în cadrul calculelor echipei adverse, găsirea de argumente contra unui punct de vedere extrem de puternic al directoratului pentru identificarea incertitudinilor şi creşterea atenției pe amenințările cu impact major, dar probabilitate scăzută.

Istoria recentă ne oferă două exemple relevante: concluziile extrase ulterior atacului terorist din 11 septembrie 2001 şi concluziile formulate cu privire la intervenția trupelor coaliției în Irak începând din martie 2003.

Comunitatea americană de informații şi-a asumat erorile în analiza datelor care anunțau atacul terorist din 11 septembrie 2001. Raportul US Senate este categoric în acest sens: *„indiciile incerte au fost folosite ca dovezi, iar informațiile care contraziceau tabloul de ansamblu anterior au fost ignorate”*. Prin urmare, CIA a căutat acele informații care corespundeau aşteptărilor decidentului politic.[33]

Grupurile de lucru care au analizat intervenția SUA în Irak au explicat: comunitatea de analişti a dezamăgit factorii de decizie pentru că *„au controlat greşit complexitatea epistemică prin omiterea distincțiilor dintre fapt şi judecată”*. Conform Raportului elaborat de Pentagon – intitulat *„Review of Pre-Iraqi War Activities of the Office of the Under Secretary of Defence for Policy”* –, „informațiile secrete” privind regimul Saddam Hussein, care au justificat invazia din martie 2003, au fost „prefabricate” şi „false”. Acestea căutau să demonstreze, contrar rapoartelor inspectorilor ONU, că Irakul stochează, în secret, arme de distrugere în masă şi că regimul laic al lui Saddam ar fi avut legături strânse cu organizația islamistă fundamentalistă al-Qaida. Aceasta, cu toate că CIA a avertizat public, în mai multe rânduri, că nu deține niciun fel de dovezi cu privire la o eventuală legătură între dictatorul irakian şi Ossama bin Laden.

În concluziile raportului se precizează: *„reprezentanții comunității de informații au stat sub semnul unei presupoziții colective sau al dinamicii*

[33] Irena Dumitru, *Psihologia analizei informațiilor*, suport de curs, Editura Academiei Naționale de Informații *„Mihai Viteazul”*, Bucureşti, 2009, pp. 37-38.

specifice gândirii de grup care i-a determinat să interpreteze unele probe ambigue ca şi argumente pentru o ipoteză anterioară, în absența aplicării mecanismelor formale de testare a ipotezelor".

„Produsele analitice au indicat că Irakul şi-a reînnoit producția de arme chimice până la 500 de tone de agent chimic… Aceste evaluări se bazau în mare parte pe o altă presupunere, conform căreia Irakul s-ar fi implicat în activități de transport al armelor chimice, începând din anul 2002. Această ipoteză se baza pe o alta, conform căreia prezența unui anumit tip de camion-cisternă era un indicator pentru derularea unor activități corelate cu armele chimice şi biologice. Comunitatea de informații nu a precizat explicit în evaluările sale că această presupunere se baza pe o altă presupunere analitică. Ceea ce a dat beneficiarului produsului informativ impresia că programul de înarmare chimică a Irakului era în derulare şi în creştere, fără să precizeze că evaluările se bazau pe date foarte puține şi fără credibilitate"[34].

Dacă serviciile de informații din Israel şi din Occident[35] ar fi adoptat metoda combaterii şi negării[36], nu ar fi putut evita concluzia finală că irakienii nu aveau capacitatea operațională de a lansa rachete balistice cu focoase chimice, cu toate că irakienii ar fi putut deține un număr limitat de rachete sau focoase ascunse.

---

[34] Ibidem, pp. 37-38.

[35] În Raportul Carnegie se menționează şi următorul aspect: „în cazul Irakului, cele mai bune trei servicii de informații din lume – al Statelor Unite, al Marii Britanii şi al Israelului – s-au dovedit incapabile de a furniza informațiile corecte necesare întreprinderii unor acțiuni în absența unei amenințări iminente". Vezi J. Cirincione, J. Tuchman Mathews, G. Perkovich şi Alexix Orton, *WMD in Irak: Evidence and Implications*, Washington, DC: Carnegie Endowment Report for International Peace, january 2004, p. 61.

[36] Metoda a fost propusă de Isaac Ben-Israel, un ofițer cu experiență îndelungată în activitatea de informații israeliană, şi a avut ca reper eşecurile înregistrate de armata şi serviciile de informații israeliene în timpul războiului din octombrie 1973. Isaac Ben-Israel propune comunității de informații o alternativă incitantă la modul actual de abordare a analizei informațiilor. În locul inducției şi al căutării unor probe care să vină în sprijinul ipotezei luate în calcul, susține ideea căutării de probe contrară pentru verificarea şi eliminarea ipotezelor. Aceasta ar trebui să contribuie la reducerea sau chiar eliminarea tendinței inevitabile de a găsi dovezi care să demonstreze valabilitatea teoriei sau a ideilor preconcepute preferate. Chiar dacă nu elimină riscul unei erori, această abordare asigură analiştilor o bază de pornire mult mai sigură pentru formularea concluziilor şi evaluarea amenințărilor concrete.

Un aspect major al eşecului activităţii de informaţii în cazul „Irak – arme de distrugere în masă" l-a reprezentat şi creşterea dificultăţii în a convinge beneficiarul să accepte rezultatul muncii informative, acolo unde intervin chestiuni legate de programul platformei politice[37]. Comisia pentru cercetarea existenţei armelor de distrugere în masă în Irak declara că *„analiştii au şi responsabilitatea de a informa beneficiarul despre eventualele dezacorduri din interiorul comunităţii de informaţii, referitor la un anume subiect şi, de asemenea, trebuie să găsească modalităţi prin care să le explice diferitele niveluri de nesiguranţă, inerente muncii de analiză"*.[38] Provocarea constă în faptul de a reuşi să îl convingă pe beneficiar, fără ca acesta să aibă ulterior resentimente faţă de munca de informaţii.

Pentru a facilita procedura, beneficiarul trebuie integrat în procesul activităţii de informaţii – aspect destul de dificil de realizat în cazul decizionalilor cu o agendă încărcată. Dacă se reuşeşte acest lucru, comunicarea rezultatelor devine mai lejeră, iar beneficiarul va acorda o mai mare credibilitate informaţiei şi o va înţelege mai bine.

Pregătirea unui raport informativ pe subiecte tehnice are întotdeauna unele modalităţi, mai explicite, în care să fie prezentate deşi, din nefericire, nu sunt mereu aceleaşi. Concizia exprimării reprezintă o problemă specială în inginerie. Devine aproape axiomatic faptul că dacă un raport poate fi citit şi înţeles, atunci este neconform din punct de vedere tehnic. Numai un analist excepţional poate atinge acurateţea tehnică şi descifrabilitatea într-un singur document, iar metoda constă în eliminarea detaliilor tehnice abundente, cel mai important fiind înţelegerea mesajului.

Concluzii

În faţa acestor limite şi pericole ale informării, serviciile de informaţii au datoria de a găsi soluţiile de afirmare şi consolidare a independenţei analiştilor la nivelul întregii comunităţi de informaţii.

---

[37] Douglas H. Dearth, R. Thomas Goodden, *Strategic Intelligence: Theory and Application*, ediţia a II-a (Carlisle Barracks, PA: US Army War College, and Washington DC: Defense Intelligence Agency), 1995, p. 197.

[38] Report of the Commision on the Intelligence Capabilities of the United States Regarding Weapons of Mass Destruction, 31 martie 2005, www.wmd.gov/wmd_report.pdf, p. 419.

Soluția evitării eşecului în activitatea de analiză a informațiilor o reprezintă cooperarea între cei care activează în munca de informații. Cu toate că nu există metode universale aplicabile tuturor problemelor, se pleacă totuşi de la un proces primar de bază. De asemenea, pot fi utilizate o varietate de tehnici standard.

Un analist trebuie să dețină un repertoriu de astfel de metode, aplicabile în depăşirea dificultăților întâlnite în procesul de culegere şi valorificare a informațiilor. Aici pot fi incluse analiza de model, predicția tendințelor, studiul literaturii de specialitate, analiza statistică şi nu numai. O asemenea abordare va diminua rata eşecului, va asigura reflectarea unor puncte de vedere diverse în produsele informaționale finite şi va reinventa procesul de producere a informațiilor secrete prin integrarea completă a surselor deschise ca bază pentru obținerea unui produs din toate sursele.

De asemenea, printr-un proces de asimilare instituțională, un proces *AAR* şi o arhivă de lecții învățate ar putea constitui un alt instrument util de lucru pentru analiştii de intelligence. Deşi pare greu şi întins pe o perioadă de timp considerabilă, cu pregătire şi experți facilitatori, procesul *AAR* ar putea fi modificat şi adaptat pentru folosul analiştilor la sfârşitul unui ciclu de producție. Ca o chestiune practică, procesul ar fi folosit mai degrabă pentru acțiuni îndelungate, cum ar fi estimările şi evaluările. Produsul de intelligence, împreună cu notițele *AAR*, ar fi încorporate într-o arhivă de cunoştințe ale comunității. Această arhivă de cunoştințe ar ajuta, de asemenea, la dezvoltarea şi rafinarea unui curs avansat de analiză prin asigurarea dezvoltării cursurilor cu o bază de date analitice. Pe scurt, arhiva devine un instrument pentru analizarea nevoilor educaționale continue şi face legătura directă între pregătire şi munca practică a analiştilor. Aceste date pot fi folosite ca un test pentru cercetare asupra eficacității metodologiilor analitice. În acest mod, lecțiile învățate nu sunt pierdute pentru viitoarele generații de analişti.

IDEI PRACTICE PENTRU EVITAREA EŞECULUI DE INTELLIGENCE

Idee	Implementare şi scop
Dezvoltarea unei tehnologii a informației pentru a stoca şi a recupera automat ipoteze, idei.	Ajută memoria şi gândirea creativă a analiştilor, promovând de asemenea colaborarea.
Angajarea metodologilor analitici cu pregătire în creativitate şi facilizare.	Pregătirea şi facilitarea exercițiilor de gândire divergente şi a dialogurilor structurate, urmărind identificarea viziunilor alternative.
Combinarea constantă a persoanelor cu înclinații diferite în echipe (de exemplu, *barbelling*)	Creşterea posibilității de a interpreta în mod alternativ dovezile.
Introducerea proceselor de „logica colaborativă cu voce tare".	Va duce la dialoguri structurate pentru a putea acoperi toate posibilitățile.
Folosirea blogurilor ca un instrument de producție.	O platformă comună şi continuă pentru a completa *„dialogul virtual"* pe tema alternativelor.
Pregătirea constantă a rapoartelor de după acțiune.	Studierea eşecurilor şi succeselor cu ochi critic pentru a extrage lecții constructive.
Oferirea posibilității de a învăța din experiență prin intermediul consumatorilor. Susținerea analiştilor în acțiuni de reflecție şi introspecție.	Scurte simulări/jocuri pentru a ajuta consumatorii să înțeleagă raza incertitudinii. Permiterea unui răgaz pentru *premortem* şi pentru exerciții de după acțiune.
Căutarea de dovezi care pot nega sau combate orice ipoteză concurentă.	Se poate ajunge la o supoziție care nu poate fi negată, cel puțin nu încă, şi astfel poate fi folosită până când sau dacă este negată. Justificarea pentru adoptarea unei astfel de ipoteze nu este faptul că este susținută de dovezi, ci faptul că nu poate fi negată sau combătută de informațiile pe care le putem descoperi şi cunoaşte.

Bibliografie

1. Ben-Zvi, Abraham, „Perception, Misperception and Surprise in the Yom Kippur War: A Look at the New Evidence", în *Journal of Conflict Studies*, Volume XV, Number 2, Fall 1995, Centre for Conflict Studies, University of New Brunswick, Fredericton, New Brunswick, Canada, la http://www.lib.unb.ca/Texts/JCS/Fall95/ben-zvi.pdf.

2. Bell, Bowyer J., „Toward a Theory of Deception", *International Journal of Intelligence and Counterintelligence 16*, No. 2 (Summer 2003).

3. Bracken, Paul, Bremmer Ian, Gordon David (editors), *Managing Strategic Surprise: Lessons from Risk Management and Risk Assessment*, Cambridge University Press, 2008.

4. Celaya, Fernando, „To what extent was Western intelligence at fault in failing to indentify the nature of the terrorist threat before 9/11 and its aftermath?", în *Athena Intelligence Journal*, Vol. 4, No. 1, 2009.

5. Cissé, Amadou, „Peut-on parler d'une faillite du renseignement américain avec les événements du 11 septembre 2001?", *Dossier de recherche, Ecole des Hautes Etudes Internationales*, 2004.

6. Clark, Robert M., *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach*, Washington DC, SUA, Ed. CQ Press – A Division of Congressional Quarterly Inc., 2007.

7. Dahl, Arden B., Major, *Command Dysfunction. Minding the Cognitive War*, USAF, School of Advanced Airpower Studies, Air University Press, Maxwell Air Force Base, Alabama, May 1998.

8. Dahl, Erik J., *Warning of terror: Explaining the failure of intelligence against terrorism*, Master of Arts in Law and Diplomacy Thesis, The Fletcher School, January 2004.

9. Davis, Jack, „Improving CIA Analytic Performance: Strategic Warning", The Sherman Kent Center for Intelligence Analysis, *Occasional Papers: Volume 1*, Number 1, Sept. '02.

10. Diamond, John M., *The CIA and the Culture of Failure: U.S. Intelligence from the End of the Cold War to the Invasion of Iraq*, Stanford University Press, 2008.

11. Diaz, Gustavo, „Methodological approaches to the concept of intelligence failure", în *UNISCI Discussion Papers*, January 2005.

12. Dumitru, Irena, *Psihologia analizei informațiilor*, suport de curs, București, Editura Academiei Naționale de Informații *„Mihai Viteazul"*, 2009.

13. George, Roger Z., Bruce, James B. (ed.), *Analyzing intelligence. Origins, obstacles and innovations*, Washington DC, Georgetown University Press, 2008.

14. Godson, Roy and Wirtz, James J., eds., *Strategic Denial and Deception: The Twenty-First Century Challenge*, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2002.

15. Herbig, Katherine L. and Daniel, Donald C., „Strategic Military Deception", în *Intelligence: Policy and Process*, ed. Alfred C. Maurer, Marion D. Tunstall, and James M. Keagle, Boulder, CO: Westview Press, 1985.

16. Heuer, Richards J., Jr., „Limits of Intelligence Analysis", în *Orbis, Winter 2005*, Foreign Policy Research Institute.

17. Hilsman, Roger, *Strategic Intelligence and National Decision*, New Jersey, Princetown University Press, 1953.

18. Jajko, Walter, „Deception: Appeal for Acceptance; Discourse on Doctrine; Preface to Planning", *Comparative Strategy 21*, No. 5, October-December 2002.

19. Johnston, Rob, *Analytic Culture in the US Intelligence Community*, Washington DC: Center for the Study of Intelligence, 2005.

20. Krishnadas, Devadas, *Imagining Surprise: Locating the Causality of Strategic Surprise*, Master of Arts in Law and Diplomacy Thesis, 1 February 2005, The Fletcher School.

21. Klein, Gary, *Intuition at Work: Why Developing Your Gut Instinct Will Make You Better at What You Do*, New York, Doubleday, 2002.

22. Kruys, H Brig Gen G P (rtd), Intelligence failures: Causes and contemporary case studies, University of Pretoria, Institute for Strategic Studies, 2006.

23. Laqueur, Walter, *World of Secrets. The Uses and Limits of Intelligence*, New York: Basic Books, 1985.

24. Levy, Jack S., „Misperception and the Causes of War: Theoretical Linkages and Analytical Problems", în *World Politics*, Vol. 36, No. 1 (Oct. 1983), The Johns Hopkins University Press.

25. Lowenthal, Mark, „The Burdensome Concept of Failure", în Maurer, Alfred C., Tunstall, Marion D. and Keagle, James M. (eds.) (1985): *Intelligence: Policy and Process*. Boulder, Westview Press.

26. Marrin, Stephen, „Preventing Intelligence Failures by Learning from the Past", în *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, Volume 17, Number 4, 2004.

27. Mitnick, Kevin, *The Art of Deception*, Wiley Publishing, Inc., 2003.

28. Mouton, Troy M., *Organizational culture's contributions to security failures within the United States Intelligence Community*, University of Southwestern Louisiana, May 2002 (teză de masterat în *„Liberal Arts"*).

29. Prothro, John Samuel, *The Misguided Reaction: Reconsidering Intelligence Flow before 11 September 2001*, (teza de master la Texas A & M University), August 2004.

30. Record, Jeffrey, *Japan's decision for war in 1941: Some enduring lessons*, Strategic Studies Institute, US Army War College, February 2009.

31. Rodgers, R. Scott, *Improving Analysis: Dealing with Information Processing Errors*, Warfighter Interface Division, Cognitive Systems Branch, November 2006, Interim Report for October 2003 to November 2006.

32. Tockman, Kristine (coord.), „Iran: Intelligence Failure or Policy Stalemate?", în *Working Group Report*, No. 1, november 23, 2004.

33. Varouhakis, Miron, „Fiasco in Nairobi. Greek Intelligence and the Capture of PKK Leader Abdullah Ocalan in 1999", în *Studies in Intelligence*, Vol. 53, No. 1 (Extracts, March 2009).

34. Waters, Lonn Augustin, *Secrecy, Deception and Intelligence Failure: Explaining Operational Surprise in War*, Massachusetts Institute of Technology, September 2005. (teză master în Ştiinţe politice)

35. Shulsky, Abram N., Schmitt, Gary J., *Războiul tăcut. Introducere în universul informaţiilor secrete*, Iaşi, Editura Polirom, 2008.

36. Spinney, F., „Learning the Lesson We Want to Learn?", în *Proccedings*, SUA, Vol. 125, Nr. 9, sept. 1999.

37. Tsang, Steve, *Serviciile de informaţii şi drepturile omului în era terorismului global*, Bucureşti, Editura Univers Enciclopedic, 2008.

38. Waltz, Edward, Michael, *Bennett,* Counterdeception: Principles and Applications for National Security, Artech House, Inc., 2007 – 117 USD la Amazon.com.

39. Whaley, Barton, *Stratagem: deception and surprise in war*, Artech House, Boston, London, 2007.

40. Whaley, Barton and Busby, Jeffrey, „Detecting Deception: Practice, Practitioners, and Theory", în *Strategic Denial and Deception: The Twenty-First Century Challenge*, ed. Roy Godson and James J. Wirtz, New Brunswick, NJ, Transaction Publishers, 2002.

41. Whaley, Barton, „Toward a General Theory of Deception", *Journal of Strategic Studies 5*, no. 1 (March 1982).

42. Whaley, Barton, *Detecting deception: A bibliography of counterdeception across time, cultures, and disciplines*, Second Edition, Foreign Denial & Deception Committee Washington, DC, March 2006.

Cristian NIŢĂ este absolvent al Facultăţii de Istorie, Universitatea Bucureşti (1997), al Facultăţii de Ştiinţe Politice, Universitatea Bucureşti (2002), iar, în prezent, este doctorand al Academiei Naţionale de Informaţii *„Mihai Viteazul"*, în domeniul ştiinţe militare-informaţii, cu un proiect de cercetare referitor la rolul comunităţii de informaţii israeliene în gestionarea conflictelor din Orientul Mijlociu. A participat la o serie de conferinţe şi sesiuni de comunicări în domeniul securităţii şi a publicat un număr de articole şi studii referitoate la intelligence-ul modern sau problematica de securitate a Balcanilor de Vest, a Regiunii Extinse a Mării Negre sau a Orientului Mijlociu.