

**Analiza de intelligence la orizontul anului 2020:
perspectiva comunității de informații
a Statelor Unite ale Americii**

Dr. Horațiu Virgil BLIDARU
Serviciul Român de Informații
e-mail: horatiu_virgil@yahoo.com

Sorina Ramona NICA
Serviciul Român de Informații
e-mail: sorinailiescu2004@yahoo.com

Abstract

The profession of intelligence analysis faces major challenges deriving from a rapidly changing security and intelligence environment. In this context, it is the responsibility of intelligence organizations to create an environment that provides access to traditional and new analytic tools, fosters effective and rapid learning, rewards innovation, and promotes critical thinking.

*The aim of this paper is to make a synthesis of the results of the **Future of Intelligence Analysis Project**, an eighteen-month study of the Center for International and Security Studies at Maryland, realized by analysts and managers of the United States Intelligence Community and experts from NGOs. The project was focused on intelligence analysis and organized its research around the themes of analyst education, recruitment, training, management, organization and retention. The authors used the year 2020 as a notional date of reference because individuals currently entering the analytic workforce will be seasoned analysts of that moment.*

The main conclusion of the report was that, if current practices continue, the Intelligence Community of 2020 will experience an imbalance between the demand for effective overall intelligence analysis and the outputs of its various analytic communities. In order to provide the analytic outputs that the coming environment will require, the study calls for an integrated analytical culture and establishing the basis for the profession of intelligence analyst across the Intelligence Community.

Keywords: intelligence analysis, national security, intelligence community.

Printre factorii care au făcut posibile tragicele evenimente din data de 11 septembrie 2001 se numără și un „eșec de imaginație” al Comunității de Informații (*Intelligence Community*, IC) americane, atribuit analiștilor de intelligence. Comisiile speciale de investigație ale legislativului¹, dar și cele constituite la nivelul principalelor agenții de intelligence, au reliefat o serie de erori analitice premergătoare atentatelor din New York și Washington și au emis recomandări de optimizare a acestei componente – apreciată ca fiind din ce în ce mai importantă – a activității de informații pentru securitate națională.

În ultimii ani, în Statele Unite ale Americii au fost realizate mai multe cercetări vizând optimizarea analizei de intelligence, comandate de către diferite elemente componente ale IC ori realizate de către institute de cercetare ori entități din sfera societății civile cu expertiză în domeniu. Unul dintre cele mai consistente studii, realizat de o echipă coordonată de dr. Rob Johnston, cercetător în cadrul Centrului pentru Studiul Informațiilor (*Center for Study of Intelligence*) din subordinea Agenției Centrale de Informații (*Central Intelligence Agency*, CIA)², a fost publicat la Washington în anul 2005, cu titlul „Cultura analitică în comunitatea informativă a Statelor Unite ale Americii” (*Analytical Culture in the US American Intelligence Community*)³.

¹ Raportul Comisiei Naționale privind atacurile teroriste îndreptate împotriva Statelor Unite (*the National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States*), disponibil pe <http://www.9-11commission.gov/report/911Report.pdf>; Raportul Comisiei privind capabilitățile informative ale Statelor Unite referitoare la armele de distrugere în masă (*the Commission on the Intelligence Capabilities of the United States regarding Weapons of Mass Destruction*), http://www.wmd.gov/report/wmd_report.pdf.

² CSI a fost înființat în 1974, din dorința Directorului Informațiilor Centrale, James Schlesinger, de a crea în cadrul CIA o organizație care să reunească cei mai buni intelectuali disponibili pentru a analiza probleme de intelligence. Centrul, în care își desfășoară activitatea istorici și practicieni cu experiență, încearcă să desprindă învățăminte din operațiile trecute, explorează nevoile și așteptările consumatorilor de informații și stimulează dezbateri pe marginea problemelor actuale și de perspectivă ale activității de informații. În acest scop, CSI editează revista *Studies in Intelligence* și publică cărți și monografii care acoperă aspecte istorice, operaționale, doctrinare și teoretice ale profesiei de ofițer de informații. Totodată, administrează Muzeul CIA. A se vedea <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/index.html>.

³ https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/analytic-culture-in-the-u-s-intelligence-community/analytic_culture_report.pdf. Documentul a fost postat pe 16 martie 2007.

Pe 10 martie 2006 Centrul pentru Studii Internaționale și de Securitate din cadrul Școlii de Politici Publice a Universității din Maryland (*Center for International and Security Studies at Maryland*)⁴ a publicat raportul final al proiectului „Viitorul analizei de intelligence” (*The Future of Intelligence Analysis*), comandat de Asistentul Directorului Adjunct al Informațiilor Naționale pentru Educație și Instruire (*Assistant Deputy Director of National Intelligence for Education and Training*)⁵.

Poziția de Director al Informațiilor Naționale (*Director of National Intelligence*, DNI) a fost creată prin Legea privind Reforma Informațiilor și Prevenirea Terorismului (*Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act*, IRTPA) semnată de președintele George W. Bush în data de 17 decembrie 2004, în baza recomandării formulate în Raportul Comisiei 9/11, dat publicității în luna februarie 2004. DNI este șeful IC, orientează și supraveghează implementarea Programului Național de Informații și este principalul consilier pe probleme de informații de securitate națională al președintelui, Consiliului Național de Securitate și Consiliului de Securitate Internă.

Proiectul în cauză, derulat pe parcursul a 18 luni de către un colectiv de analiști și manageri din cadrul principalelor elemente componente ale IC⁶, în parteneriat cu experți din sectorul neguvernamental, s-a axat

⁴ În cadrul centrului se derulează Programul Metode Avansate pentru Securitate Cooperativă, având drept teme de cercetare managementul armelor nucleare și energiei nucleare, normele de reglementare ale utilizării spațiului, supravegherea cercetărilor care implică agenți patogeni periculoși, dinamici locale ale conflictelor civile și reconstrucția post-conflict, securitatea cibernetică, schimbările climatice și geoingenieria. Detalii disponibile la <http://www.cissm.umd.edu>.

⁵ Carson K. Eoyang, numit în această funcție la 1 mai 2006. Cumulând și funcția de Cancelar al Universității Naționale de Informații, titularul acestei poziții are responsabilitatea de a construi relații de cooperare între școlile / centrele de pregătire ale IC și instituțiile civile și de a dezvolta un program de instruire și dezvoltare profesională unitar în domeniul activității de intelligence.

⁶ Biroul Directorului Informațiilor Naționale (*Office of the Director of National Intelligence*, ODNI), Agenția Centrală de Informații, Agenția de Informații a Apărării (*Defense Intelligence Agency*, DIA), Agenția Națională de Securitate, Agenția Națională de Informații Geospațiale (*National Geospatial Intelligence Agency*, NGIA), Biroul Informațiilor Navale (*Office of Naval Intelligence*, ONI), Informațiile Militare (*Army Intelligence*), Centrul Național de Informații al Forțelor Terestre (*National Ground Intelligence Center*), Colegiul Mixt de Informații Militare (*Joint Military Intelligence*), Școala Sherman Kent pentru Analiza de Intelligence (*Sherman Kent School for Intelligence Analysis*), Centrul Național pentru Informații Aeriene și Spațiale (*National Air and Space Intelligence Center*), Cartierul General al Pușcașilor Marini (*Headquarters Marine Corps*), Activitatea de Informații a Pușcașilor Marini (*Marine Corps Intelligence Activity*, MCIA), Centrul Național de Informații Maritime (*National Maritime Intelligence Center*), Departamentul pentru Securitate Internă (*Department of Homeland Security*, DHS), Biroul Federal de Informații (*Federal Bureau of Information*, FBI) și Garda de Coastă (*U.S. Coast Guard*).

pe investigarea a șase componente esențiale ale formării analiștilor de intelligence profesioniști – educație, recrutare, instruire, management, organizare și fidelizare, în scopul formulării de recomandări menite să asigure IC americane, la orizontul anului 2020, un corp de analiști de intelligence performant, capabil să gestioneze provocările unui mediu de securitate complex.

Demersul de cercetare a fost organizat într-un format interactiv, pe patru ateliere în cadrul cărora reprezentanții agențiilor de informații au purtat discuții cu experți din domeniile economic, academic și cercetare, urmărind identificarea de răspunsuri la întrebările: Ce abilități, expertiză, metodologii și relații vor permite analiștilor să furnizeze produse analitice înalt calitative, oportune, atât cu privire la amenințările emergente, cât și la cele bine definite, la nivelurile strategic și tactic? Ce fel de persoane ar trebui recrutate pentru profesia de analist de intelligence? Ce fel de instruire profesională trebuie să asigure IC analiștilor pe parcursul carierei? Pot fi identificate seturi de bune practici valabile la nivelul IC, având în vedere varietatea misiunilor elementelor componente? În ce măsură reușește IC să fidelizeze analiști de vârf? Există lecții pe care IC le poate prelua din practica altor domenii, precum cel de afaceri?

Dacă inițial studiul și-a propus să identifice trăsăturile care conduc la performanța analitică individuală, ulterior s-a considerat că o perspectivă de abordare organizațională este mai utilă în perspectiva identificării unor modalități de optimizare a analizei de intelligence. Cercetarea a urmărit să identifice care vor fi exigențele analitice în lumea anului 2020, pentru a proiecta structura IC astfel încât să facă față acestora. Punctul de referință menționat a fost ales întrucât autorii cercetării au apreciat faptul că, la momentul respectiv, analiștii de intelligence angajați ulterior momentului 9/11 vor atinge maturitatea profesională deplină.

Autorii studiului au optat pentru o perspectivă multi-agentie, angrenând în proiect reprezentanți ai majorității elementelor componente ale IC și axându-se pe studiul „ciclului de viață” al analiștilor *analyst „life-cycle”*: educație, recrutare, fidelizare, instruire, management, leadership și climatul organizațional în care analiștii își desfășoară activitatea.

Raportul final, revizuit de un panel de renumiți experți în domeniul securității naționale, ce i-a inclus pe Richard Danzig, fost Secretar al Marinei, John Gannon, fost președinte al Consiliului Național de Informații (*National Intelligence Council*) și fost director de personal al Comitetului Special al Camerei Reprezentanților pentru Securitate Internă (*House Select*

Committee on Homeland Security), John M. McConnell, viceamiral în retragere, fost director al Agenției Naționale de Securitate (*National Security Agency*, NSA) și John E. McLaughlin, fost director al CIA, oferă o radiografie detaliată a viitorului analizei de intelligence din perspectivă americană, în concordanță cu evoluțiile prognozate ale unor amenințări la adresa securității din ce în ce mai fluide și difuze ca natură.

Proiectul „Viitorul analizei de intelligence” a pornit de la o serie de premise devenite axiome în „lumea de după 11 septembrie 2001”⁷.

Schimbarea radicală a naturii amenințărilor la adresa securității. După încheierea Războiului Rece, agențiile de intelligence s-au confruntat cu emergența unor noi amenințări la adresa securității naționale generate de o plajă variată de entități, care a inclus actori nonstatali de genul grupărilor teroriste transnaționale. Mare parte dintre aceștia au valorificat în interes propriu efectele globalizării, periclitzând în modalități netradiționale securitatea Statelor Unite ale Americii. În același timp, tendințe globale precum explozia demografică, urbanizarea, pandemia HIV, diminuarea resurselor de apă potabilă în anumite zone ale planetei, au contribuit la accentuarea instabilității internaționale⁸. În acest cadru, fixarea unui set clar de priorități pentru activitățile de culegere și analiză a informațiilor a devenit extrem de dificil de realizat.

Modificarea așteptărilor decidenților politici față de serviciile de informații. Principala sarcină a agențiilor de informații o constituie punerea la dispoziția decidenților a unor informații oportune, obiective, independente de considerentele sau tendințele politice, bazate pe toate sursele disponibile (de la cele deschise la cele specifice, secrete), sau, parafrazându-l pe fostul director al CIA din perioada 1997-2004, George Tenet, „de a spune puterii adevărul, chiar dacă aceasta nu dorește întotdeauna să îl audă”. Analistilor de intelligence le revine misiunea de a da un sens evoluțiilor mediului de securitate global, de a identifica amenințările potențiale la adresa securității naționale și de a elabora produse analitice adecvate pentru decidenții politici. În acest demers, în afara utilizării surselor secrete tradiționale,

⁷ Parafrizare a titlului lucrării fostului premier rus Evgehni Primakov, tradusă în limba română la Editura Institutul Cultural Român în anul 2003.

⁸ A se vedea scenariile alternative prezentate de către Consiliul Național de Informații în *Mapping the Global Future: Report of the National Intelligence Council's 2020 Project Based on consultations With Nongovernment Experts Around the World*, Government Printing Office, December 2004. Disponibil la adresa http://www.cia.gov/nic/NIC_globaltrend2020.html.

analizii de intelligence trebuie să extragă cunoștințe cu relevanță în planul securității naționale dintr-o cantitate impresionată de informații din surse deschise.

Potrivit estimărilor serviciilor de informații americane, un procent important din totalul informațiilor obținute (estimat la 80-90%) provine din sursele deschise. Pentru a ilustra această teză, istoricul Sherman Kent, devenit ulterior un reputat analist CIA, a solicitat în anul 1951 unui grup de cinci istorici ai Universității Yale să întocmească un material documentar cu privire la compoziția, structura de comandă, dispunerea personalului și a tehnicii de luptă a armatei americane până la nivelul divizie, însoțită de o descriere a capacităților navale și aeriene, fără a folosi nici un fel de surse clasificate. După o muncă de câteva luni, istoricii i-au predat lui Kent un material de câteva sute de pagini, însoțit de o sinteză de 30 de pagini. Potrivit estimărilor lui Kent, aproximativ 90% din conținutul raportului era exact. Din dispoziția expresă a președintelui Harry Truman CIA a clasificat ulterior toate copiile a ceea ce a rămas cunoscut în istoria serviciilor de informații din perioada Războiului Rece drept „Raportul Yale”.

Rapiditatea evoluțiilor mediului de securitate global a făcut ca atât informația, cât și înțelegerea analitică a acesteia, să devină critice. În acest cadru, activitatea de organizare și culegere a informațiilor de securitate națională a inclus, drept ingredient obligatoriu, colaborarea sporită între diferitele componente ale IC, cât și cu alte instituții care concură la realizarea securității naționale. Împărtășirea cunoștințelor (*knowledge sharing*), concept ce include atât schimbul de informații, cât și cel de expertiză, a devenit un element esențial al analizei de intelligence. Așa cum specialiștii în boli infecțioase din comunitatea medicală recurg la prevenire ca principala modalitate de stopare a pandemiilor, analizii de intelligence pun accent pe anticiparea și prevenirea amenințărilor la adresa securității.

Proliferarea amenințărilor potențiale a schimbat, totodată, așteptările decidenților politici față de produsele informaționale. Politicienii nu doar pretind ca IC să le pună la dispoziție noi tipuri de informații cu privire la noi tipuri de amenințări, rezultate din surse variate și prezentate în modalități inedite, dar au posibilitatea de a compara produsele analitice cu informațiile obținute din multe alte surse. Drept consecință, munca analiștilor de intelligence se desfășoară într-un mediu mai competitiv decât oricând, iar competiția va continua să se intensifice în viitor.

Raportul dintre beneficiar și serviciul de informații este esențial pentru finalitatea misiunilor încredințate acestuia prin lege. Poziția factorilor

de decizie față de produsele informaționale care le parvin de la serviciile de informații poate îmbrăca o plajă largă de nuanțe, de la atribuirea unui rol determinant informațiilor furnizate de serviciile secrete, până la minimalizarea acestora. Referindu-se la acest aspect, Allan Goodman, responsabil de Informarea Prezidențială Zilnică (*President's Daily Brief, PDB*)⁹ în Administrația Jimmy Carter afirma: „unii factori politici nu citesc, unii nu vor citi, iar alții nu pot citi”. De altfel, în literatura de specialitate este prezentată, cu titlul de exemplu, de cum nu trebuie să se deruleze relația dintre șeful statului și directorul serviciului de informații, următoarea anecdotă: în 1996, un avion de mici dimensiuni s-a lovit accidental de clădirea Casei Albe. Trimiși de președintele Bill Clinton să afle cine se afla la manșa avionului, agenții Serviciului Secret i-au raportat președintelui SUA că acesta era directorul CIA, care, dorind să fie primit în audiență, nu a găsit o altă modalitate. Este cunoscut faptul că în cei opt ani de mandat, președintele Clinton s-a întâlnit cu principalul responsabil al Comunității de Informații americane de numai câteva ori.

Focalizarea pe analizele pe termen scurt (short-term analysis), în detrimentul celor pe termen mediu și lung (mid- and long-term analysis). Într-un mediu de securitate fluid, metodele tradiționale ale activității de intelligence sunt inadecvate. Dacă observarea prin mijloace tehnice teleghidate, interceptarea electromagnetică și penetrarea secretă erau suficiente pentru a stabili ordinea de bătaie într-un război tradițional sau a detecta un atac masiv prin surprindere, în cazul unui conflict civil sau al terorismului biologic, astfel de metode nu conduc la rezultatele scontate. Într-o lume în care amenințările la adresa securității sunt tot mai difuze, cele nonmilitare neconvenționale fiind interconectate cu cele pur militare, IC va trebui să înceteze să mai producă analize menite să răspundă unor misiuni specifice, în cadrul unui sistem analitic în care secretul și segregarea eforturilor vor continua să primeze în detrimentul schimbului de cunoștințe și unității eforturilor.

După data de 11 septembrie 2001, IC a fost criticată în mod repetat pentru eșecul de a fi împărtășit informații critice – vulnerabilitate cu care

⁹ PDB este un document strict secret (descriș drept „cel mai sensibil document clasificat al administrației”) a cărui elaborare s-a aflat, tradițional, în responsabilitatea directorului CIA, deși la elaborarea sa contribuie și alte agenții de informații. După înființarea poziției de DNI, sarcina prezentării acestei informări responsabilului de la Casă Albă a revenit „țarului” comunității informative.

agențiile americane de informații continuă să se confrunte la nouă ani după atentatele din New York și Washington, potrivit dezvăluirilor serialului „Top Secret America”, publicat în prestigiosul cotidian „Washington Post”¹⁰. Pentru a fi eficientă în viitor, IC trebuie să își dezvolte, în paralel cu actuala structură ierarhică, rețele colaborative care să integreze experți din sectorul privat și academic, în vederea elaborării de analize interdisciplinare. Magnitudinea schimbărilor survenite în mediul de securitate intern și internațional impune analiștilor agențiilor de intelligence să schimbe informații cu omologi din alte componente ale IC, dar și cu organizații externe, practică ce intră în conflict cu însăși cultura secretului ce caracterizează agențiile de intelligence.

Solicitările presante pentru culegerea de informații pe termen scurt, analiza, producția și diseminarea acestora, distrage atenția de la importante amenințări emergente la adresa securității, ce necesită perspective de abordare diferite. Evoluțiile mediului de securitate au oferit însă agențiilor de intelligence și o „fereastră de oportunitate” (*window of opportunity*) pentru implementarea unor schimbări semnificative, menite să asigure un plus de eficiență. Șocul produs de atentatele din 9/11 a determinat atât responsabili politici, cât și pe cei din cadrul IC, să analizeze critic perspectivele tradiționale de abordare a activității de intelligence. Mark Lowenthal, fost Director Adjunct al Informațiilor Centrale pentru Analiză și Producție, evidențiază că IC se confruntă cu „oportunități insurmontabile”, dorind să evidențieze, prin această sintagmă, dificultățile inerente pe care le implică efortul de reformare a unui ansamblu de organizații disparate, prin măsuri de sus în jos, chiar și atunci când majoritatea actorilor implicați recunosc că schimbările sunt necesare.

Din păcate, „fereastra de oportunitate” are un caracter temporar. Pe de o parte, ea incumbă riscul schimbării de dragul schimbării, iar pe de altă parte există posibilitatea ca până și cele mai bine elaborate inițiative de reformare să eșueze în absența unei voințe ferme, în condițiile în care marile birocrații, din categoria cărora fac parte și agențiile de intelligence, manifestă o puternică capacitate de rezistență la schimbare. În opinia autorilor proiectului de cercetare acesta este motivul pentru care, deși Legea pentru Reformarea Activității de Informații și Prevenirea Terorismului a

¹⁰ Dana Priest, William Arkin, *A hidden world, growing beyond control*, „Washington Post”, July 19, 2010; Idem, *National Security Inc.*, „Washington Post”, July 20, 2010; Idem, *The secrets next door*, „Washington Post”, July 21, 2010.

introdus modificări de substanță la nivelul IC, finalitatea acestora este discutabilă dacă agențiile de intelligence nu își vor schimba modul cotidian de lucru.

În absența modificării practicilor curente, Comunitatea de Informații a anului 2020 se va confrunta cu un dezechilibru între necesitatea unei analize de intelligence integrate eficiente și perspectivele individuale ale diferitelor structuri analitice din cadrul elementelor componente ale IC. Pentru a preveni o astfel de evoluție, raportul „Viitorul analizei de intelligence” pledează pentru o „cultură integrată” la nivelul IC, menită să asigure operaționalizarea capabilităților analitice solicitate de evoluțiile mediului de securitate. Constatările / recomandările proiectului acoperă patru paliere: cultura IC; leadership, management și dinamica carierei, educație și instruire și respectiv implementarea strategiilor.

Cultura analitică

„Comunitatea de Informații a SUA este comunitatea care nu este” a fost una dintre constatările inițiale ale cercetării (*Community that Isn't*), întrucât include o serie de organizații aproape autonome, ale căror modalități de operare diferă radical. Diversitatea analitică la nivelul IC reflectă fragmentarea de ansamblu a sistemului de informații. O astfel de perspectivă intră în contradicție cu nevoia unei deschideri tot mai largi în ceea ce privește schimbul de cunoștințe necesar realizării unor analize eficiente cu privire la o paletă largă de amenințări.

Natura fragmentară a IC a fost percepută drept un impediment considerabil în calea schimbării. Faptul că fiecare agenție dispune de propria cultură organizațională generează atât efecte psihologice, cât și practice. În plan psihologic, analiștii se percep pe sine drept analiști CIA, FBI, NSA etc., ceea ce accentuează mai degrabă diferențele decât similaritățile și alimentează competiția între agenții și nu cooperarea. În plan practic, diferitele culturi organizaționale conduc la proceduri și politici incompatibile. Indicatori precum terminologia utilizată, descrierea pozițiilor și criteriile de performanță, variază considerabil de la o agenție la alta. Agențiile nu culeg informații împreună și nu schimbă informații sistematic, ceea ce face cooperarea dificilă, chiar dacă analiștii o doresc.

Iată de ce participanții la proiect au apreciat că *dezvoltarea unei culturi analitice unitare la nivelul IC* constituie un pas important în asigurarea capacității de a face față cu succes provocărilor viitorului.

O astfel de cultură s-ar caracteriza, printre altele, prin dorința de a gândi „în afara tiparului” („*outside the box*”), capacitatea de asumare a riscurilor, abilitatea de a percepe politicile guvernamentale ca variabile independente în analiza unor subiecte de interes și recunoașterea faptului că lumea viitorului va conține un număr în continuă creștere de amenințări dispersate, de scală mică, ce necesită o atenție sporită pentru a putea fi prevenite. O astfel de cultură compozită ar trebui să încurajeze analiștii să se autoorganizeze și stabilească rețele de comunicare în interiorul și în afara IC.

Un astfel de obiectiv poate fi atins în primul rând prin *profesionalizarea comunității analitice*. Activitățile analiștilor de intelligence din diferitele elemente ale IC prezintă suficiente similitudini pentru a putea fi incluse într-o profesie. Faptul că analiștii nu se percep pe sine în acest mod se datorează mai degrabă evoluției istorice a IC decât unor factori inerenți specificului activității. Apartenența la aceeași profesie nu este sinonimă cu conformitatea. Pentru analiștii de intelligence profesioniști este esențial să își păstreze capacitatea actuală de a realiza analize competitive.

Comparația utilizată pentru descrierea locului analizei de intelligence în ansamblul IC este extrem de sugestivă. În opinia autorilor raportului, analiștii de intelligence reprezintă pentru arhitectura de informații ceea ce medicii constituie pentru sistemul de sănătate. Toți medicii se consideră pe sine drept membri ai corpului de angajați din sistemul de sănătate. Cu toții se percep, de asemenea, ca aparținând unui subsistem specific, deși abilitățile pe care le practică diferă considerabil, până în punctul în care abilitățile lor nu sunt întotdeauna transferabile între specializări. Spre exemplu, un neurochirurg nu poate înlocui un chirurg cardiolog, deși ambii posedă aceeași instruire și educație, apreciază și înțeleg contribuția muncii celuilalt¹¹.

Întrucât analiza de intelligence este o specializare a intelligence-ului suficient de complexă pentru a fi percepută ca o profesie în sine, autorii studiului au propus IC să adopte o serie de elemente distinctive ale acesteia, care includ: o doctrină comună și o descriere standardizată a posturilor; un limbaj profesional; standarde de etică profesională; programe de instruire comune și specifice; capabilități instituționale de a analiza eșecurile și

¹¹ Pentru detalii privind comparația între cele două profesii, a se vedea Stephen Marrin and Jonathan D. Clemente, „Modeling an Intelligence Analysis Profession on Medicine”, *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, 18/4 (Winter 2005-2006): 707-729.

succesele și de a implementa cele mai bune practici; un sistem de rotire a analiștilor în interiorul IC.

Raportul a recomandat elaborarea, sub coordonarea Directorului Informațiilor Naționale, a unor declarații de principii pentru IC în ansamblu și respectiv comunitatea analitică, a unei doctrine analitice comune și a unor descrieri standardizate a pozițiilor analitice. Într-o etapă ulterioară, s-a apreciat drept necesară elaborarea unui cod etic al profesiei, constituirea unei structuri care să desprindă lecții de învățat, atât din erori, cât și din succese și să asigure diseminarea acestora la nivelul IC, dezvoltarea unui jargon menit să îmbunătățească comunicarea interagenției, precum și instituirea unui sistem standardizat de evaluare a performanței. Standardele profesionale nu previn apariția unei crize, concluzionează autorii cercetării, dar ele ajută organizația să stabilească unde a greșit și asigură cadrul orientativ pentru măsuri corective.

Alte recomandări au vizat creșterea colaborării dintre agenții prin elaborarea unei doctrine a IC pentru schimbul de informații, instituirea unui sistem de rotire în funcție pentru analiști și înființarea unui centru, cu o componentă virtuală, în cadrul căruia analiștii să poată testa noi idei fără teama de potențiale consecințe negative, lecțiile desprinse din aceste „jocuri de idei” urmând a fi înregistrate și distribuite către toate structurile analitice ale IC.

O altă constatare a studiului a privit caracterul limitat al comunicării dintre analiștii IC și experții din afara acesteia. Cu privire la acest aspect, autorii au pornit de la premisa că importanța în creștere a informațiilor culese din surse deschise va impune IC să împărtășească anumite informații / cunoștințe cu experți din domeniile economic, academic și cercetare. În acest scop, IC ar trebui să aibă în vedere extinderea capacității analiștilor de a se consulta cu specialiști din sectorul neguvernamental atunci când analizează amenințări ori alte subiecte de interes ce nu implică dimensiuni militare, pentru a îmbunătăți procesul analitic cu perspective culturale diversificate. Recomandarea autorilor studiului a fost aceea de standardizare a capacității de relaționare externă a analiștilor, prin elaborarea unei doctrine a IC care să faciliteze colaborarea, prezervând totodată normele de protecție a surselor și metodelor specifice.

Unele agenții din cadrul IC întrețin contacte strânse cu reprezentanți ai comunității academice, iar experiența pozitivă a acestora poate servi ca model pentru extinderea unor astfel de programe. Un exemplu de funcționare cu bune rezultate a unui program de dimensiuni globale îl constituie *Global Futures Forum*, lansat de către

CIA la sfârșitul anului 2005¹². În afara IC există suficienți experți dornici să se angajeze în astfel de parteneriate, dar agențiile de informații trebuie să își modifice unele din practicile de securitate existente pentru a beneficia de expertiză externă. În același scop, se impune depășirea unui bias legat de timpul petrecut în afara IC, analiștii apreciind că mutarea în afara IC dăunează carierei.

Politicile de rotire în funcție ar trebui să includă, în afara transferului în interiorul IC, posibilitatea părăsirii temporare a agenției de intelligence, inclusiv în stagii sabatice. Totodată, s-ar impune finanțarea de studii în străinătate, pentru învățarea limbilor străine ori asimilarea de cunoștințe cu privire la alte culturi. Alte măsuri de optimizare propuse au vizat: încurajarea revizuirii produselor analitice de către experți din afara IC, în condițiile în care, în mod curent, analizele sunt transmise spre evaluare managerilor, care, în unele situații, au mai puține cunoștințe cu privire la obiectul analizei decât analiștii; implicarea sporită a centrelor de cercetare academică și companiilor private în activități cu relevanță în domeniul securității naționale, în vederea îmbunătățirii perspectivelor, metodologiilor și expertizei analitice; încurajarea analiștilor să stabilească legături cu „lumea exterioară”.

O zonă distinctă a recomandărilor a vizat modificarea de către IC a actualelor sisteme de securitate și tehnologice. Procedurile de securitate fizică și de acordare a accesului la informații clasificate diferă, în anumite privințe considerabil, între elementele componente ale IC și sunt incompatibile cu cele folosite de parteneri guvernamentali de la nivel statal și local, ceea ce afectează negativ recrutarea analiștilor. Acești factori, împreună cu absența unor standarde comune ale tehnologiei informaționale, îngreunează considerabil schimbul de cunoștințe. De cele mai multe ori, personalul însărcinat cu protejarea securității informațiilor în interiorul IC nu înțelege necesitatea schimbului de informații ori nu conștientizează că a venit momentul pentru amplificarea substanțială a acestuia. De prea puține ori însă cei care fixează agenda de securitate sunt analiștii orice culegătorii de informații.

¹² Comunitate de informații multinațională, multidisciplinară, ce reunește experți în intelligence, securitate națională și din sectorul nonguvernamental din 35 de țări, care lucrează împreună în cadrul unor comunități de interese pentru subiecte comune, precum: terorism și contraterorism, radicalizare, traficuri ilicite, proliferare, avertizare timpurie, organizarea activității de intelligence, prevenirea genocidului, pandemii, schimbările de mediu și resurse, state eșuate. Detalii disponibile la <https://www.cia.gov/offices-of-cia/intelligence-analysis/organization-1/gfp.html>.

Practic, la data studiului, ca și la momentul 9/11, unui analist dintr-o anumită agenție îi era imposibil să afle dacă alți analiști din terțe agenții lucrează la o problemă specifică. Problemele de interoperabilitate a sistemelor IT contribuie la această situație. Indiscutabil, securitatea este necesară, dar actualul sistem de securitate trebuie ajustat, au concluzionat autorii studiului. Spre exemplu, este puțin probabil că aplicanții pentru un post de analist au disponibilitatea de a aștepta – uneori până la 18 luni – pentru obținerea autorizației de securitate.

Pentru depășirea barierelor descrise, raportul a recomandat ca ODNI să identifice o modalitate de a audita activitatea analiștilor și a determina parametrii de securitate a ceea ce aceștia pot și trebuie să facă și, ulterior, să dezvolte și monitorizeze implementarea de standarde tehnologice, de securitate și clasificare unitare și interoperabile la nivelul IC.

Conducere, management și dinamica carierei

Raportul de cercetare a reliefat că practicile de recrutare diferă substanțial în interiorul IC. Fiecare agenție dispune de propriul sistem de selecție a personalului. O standardizare nu există nici în ceea ce privește evaluarea personalului. În unele agenții de intelligence, managerii nu au oportunitatea de a-i întâlni pe analiști anterior angajării. Dacă în unele situații mărimea organizației justifică această stare de fapt, în cazul corpului analitic al majorității componentelor IC perspectiva de încadrare ar trebui să fie mult mai personalizată.

La nivelul IC nu există situații centralizate referitoare la calitatea resurselor umane disponibile la nivelul celor 16 elemente componente. În absența unei radiografii a capitalului intelectual existent, practic este imposibil de proiectat o politică de resurse umane raportată la evoluțiile curente și prognozate ale mediului de securitate. De altfel, dată fiind natura difuză a amenințărilor la adresa securității, formarea unui corp de analiști de dimensiuni adecvate este extrem de dificil de realizat. În mod evident, IC nu poate angaja specialiști în toate limbile străine și experți cu privire la fiecare regiune ori grup etnic din lume. Istoria recentă a probat faptul că spațiile generatoare de amenințări în anii 1990 nu au constituit priorități pentru decidenții politici. De aici imperativul de a identifica în prealabil și a utiliza la momentul necesar experți nonguvernamentali și foști analiști de intelligence, într-o manieră organizată. Necesitatea extinderii bazinului de recrutare a analiștilor a fost evidențiată majoritatea practicienilor intervievați, care au atenționat că dacă IC va continua să angajeze aceleași tipuri de indivizi, va continua să producă aceleași tipuri de analize.

Pe acest palier, raportul a recomandat *instituirea unor politici de resurse umane compatibile* la nivelul IC, apreciind faptul că practicienii din domeniu resimt nevoia unor standarde comune de recrutare, angajare, certificare, instruire și promovare. Atingerea principalului obiectiv al IC, acela de a avea o forță de muncă de excepție, nu se poate realiza în absența unor standarde clare, care să aibă drept punct de pornire o listă de atribute analitice dezirabile.

<i>Trăsături</i>	<i>Fundal educațional</i>	<i>Calificări</i>
Curiozitate nativă	Abilități de învățare a limbilor străine	Capacitate de exprimare în scris
Gândire clară	Perspectiva clientului / utilizatorului	Bun comunicator verbal
Gândire critică	Specializare de fond (funcțională sau regională)	Bună capacitate de expunere
Gândire intuitivă	Încorporarea politicilor Statelor Unite ca variabile independente	Abilități de rezolvare de probleme
Spirit de echipă	Cunoștințe de istorie	Abilități IT
Capacitatea de a „vedea dincolo de evidențe”	Înțelegerea diferenței dintre intelligence și politică	Capacitatea de translatare a întrebărilor politice în întrebări de intelligence
Identificarea de patternuri complexe	Stagii peste hotare	Abilități de cercetare
Autodisciplină		Abilități sociale
Abilitatea de a gestiona incertitudinea		Cunoașterea propriei organizații și a IC
Abilitatea de a elabora scenarii alternative		Bune abilități interpersonale
Etică / integritate		
Flexibilitate / adaptabilitate		
Capacitate de învățare rapidă		
Imaginație		
Recunoașterea propriilor biasuri		
Acceptarea criticii		

Competențele unui analist de intelligence profesionist (identificate de membrii IC în cadrul atelierelor subsumate proiectului „Viitorul analizei de intelligence”)

Pentru realizarea acestui deziderat, IC ar trebui să accentueze în procesul de recrutare a analiștilor brandul profesiei și nu pe cel al agenției de intelligence. La momentul cercetării puține agenții componente ale IC dispunea de o identificare pozitivă a brandului, majoritatea combinând o recunoaștere scăzută a brandului cu departamente de resurse umane neperformante.

O altă recomandare a vizat instituirea unui sistem unitar de promovare a analiștilor la nivelul IC. Unii dintre experții intervievați s-au pronunțat în favoarea introducerii unei perioade de licențiere a analiștilor, distinctă de perioada de probă, finalizată printr-un examen care să le acorde dreptul de a profesa.

Întrucât au constatat că mare parte din analiștii recent încadrați au așteptări nerealiste cu privire la activitatea cotidiană și contribuția posibilă la procesul de fundamentare a deciziei, autorii studiului au propus organizarea unor programe interne, pe parcursul cărora să fie înlăturate prejudecățile și stereotipurile cu privire la profesia de analist de intelligence.

Elaborarea de standarde de concediere a fost o măsură propusă ca urmare a constatării că o parte dintre cei intervievați au susținut că, în mod curent, analiștii și managerii promovează ierarhic indiferent de modul în care își îndeplinesc atribuțiile, neexistând nici un mecanism instituțional de îndepărtare a analiștilor neproductivi, percepuți drept „o povară”.

Alte recomandări au vizat: angajarea unui număr adecvat de analiști, care să permită dezvoltarea carierei, instruirea și rotația (fără a fi necesară instruirea standardizată a tuturor analiștilor, potențial generatoare de efecte negative sau plafonarea vârstei la angajare); constituirea unei baze de date a capitalului intelectual disponibil la nivelul IC și dezvoltarea de programe care să identifice în avans și să permită utilizarea, funcție de necesități, a unor experți nonguvernamentali și foști analiști de intelligence.

Instituirea unor repere clare ale carierei profesionale este de natură a crește fidelizarea analiștilor de intelligence. Expectațiile analiștilor angajați în prezent de către IC diferă considerabil de cele ale forței de muncă existente și, pe cale de consecință, IC va trebui să se transforme pentru a oferi acele posturi care corespund așteptărilor.

Participanții la proiectul de cercetare au vehiculat o rază a pierderilor de 4-5% pentru analiștii având mai puțin de cinci ani experiență în cadrul IC. În absența unor date statistice referitoare la procentul de demisii în rândul analiștilor cu o vechime de peste cinci ani, autorii raportului nu au

putut concluziona cu privire la calitatea resursei umane pierdute, pentru a stabili dacă aceasta include vârfurile ori pe cei pe care IC preferă să îi piardă. Un factor important care alimentează ieșirile din sistem îl constituie salarizarea superioară din sectorul privat.

Autorii raportului au recomandat furnizarea de către IC a unor multiple căi de evoluție în carieră, prevăzute cu standarde clare, inclusiv stimulente pentru schimbarea acestora, funcție de necesitățile IC și cerințe care trebuie atinse pentru promovarea în trepte superioare. Suplimentar, IC ar trebui să creeze programe de mentorat, să extindă programele de perfecționare internă și să încurajeze rotirea analiștilor în interiorul IC, inclusiv prin includerea stagiilor în alte posturi printre condițiile de promovare în carieră.

Îmbunătățirea leadershipului și managementului componentei analitice a activității de intelligence este o condiție esențială a unei construcții analitice eficiente. Managerii sunt, într-o măsură determinantă, responsabili de calitatea produselor analitice. Prin stilul de conducere și influența exercitată asupra culturii organizaționale, ei contribuie decisiv la fluctuația resursei umane. De calitatea actului managerial depinde dacă un analist va ieși la pensie în cadrul IC ori o va părăsi după 5-10 ani. La modul ideal, managerii constituie agenții schimbării în propriile organizații.

În prezent, pentru a avansa în carieră analiștii pot opta între a intra în *Senior Analytic Service*¹³ – structură creată în anul 2000 pentru a permite o carieră superioară analiștilor cu experiență, sau pentru a deveni manageri. Drept rezultat, analiștii devin manageri dacă au probat că sunt buni analiști și nu pentru că au potențialul de a deveni buni manageri. O incidență ridicată se înregistrează și în privința managerilor care nu au experiență analitică.

Într-un mediu care solicită deja nivele ridicate ale împărtășirii cunoștințelor între analiști, managerii trebuie să fie preocupați de modalități de a încuraja lucrul în echipă și de a-i recompensa pe analiștii angajați în activități colaborative. Ei ar trebui, totodată, să creeze un climat în care argumentele analiștilor cu opinii divergente față de cele ale majorității să poată fi auzite. Există însă și manageri care caută să controleze integral informația care părăsește structura din care fac parte, pornind de la percepția că, evitând să își asume riscuri, își maximizează șansele de promovare.

¹³ Jack Davis, *Improving CIA Analytic Performance: DI Analytic Priorities*, The Sherman Kent Center for Intelligence Analysis, „Occasional Papers”, Volume 1, Number 3, September 2002.

Raportul a recomandat IC să îmbunătățească programele educaționale și de instruire pentru manageri existente, inclusiv prin instruirea continuă la toate nivelurile și introducerea unor sisteme de recompensare adecvate. Totodată, se impune *schimbarea modului de evaluare a performanței, prin mutarea accentului de la cantitatea producției analitice spre calitatea analizelor*. Întrucât managerii sunt evaluați în baza numărului de rapoarte produse de analiștii din subordine, managerii manifestă tendința de a utiliza același standard pentru a-și evalua subordonații. Acest mod de raportare conduce la dilema „tiraniei producției”: analiștii dispun de puțin timp pentru a reflecta la analize, datorită presiunii pentru producerea de rapoarte. Birocrația cotidiană, formularea de răspunsuri la întrebări punctuale și preocuparea constantă de încadrare în termene, erodează capacitatea analitică și distrag atenția analiștilor de la problemele esențiale.

Educație și instruire

În urma demersurilor de cercetare, a fost identificată o nevoie stringentă de dezvoltare a unor programe educaționale și de instruire menite nu doar să îmbunătățească activitatea de analiză, ci și să profesionalizeze forța de muncă analitică. Educația și instruirea nu se numără printre prioritățile IC a fost una din constatările studiului, iar faptul că managerii nu au beneficiat de o instruire consistentă pe parcursul propriilor cariere a alimentat acest bias.

De regulă managerii apreciază că, întrucât majoritatea subordonaților lor sunt suprasolicitați profesional, este inadecvat să ofere analiștilor timp pentru instruire și educație. Pe parcursul studiului a mai reieșit faptul că responsabilii IC pun accent pe avantajele pe termen scurt ale stării de fapt existente, ignorând beneficiile pe termen lung ale unei forțe de muncă analitice mai bine pregătite.

Tradițional, analiștii sunt educați în universități și instruiți ulterior de către agențiile care îi angajează în conformitate cu programe specifice. În procesul de formare a unui analist de intelligence profesionist linia de demarcație între educație și instruire este însă dificil de trasat. Din perspectiva autorilor raportului, este mai util să percepi educația și instruirea ca parte a unui continuum, decât ca activități separate.

Întrucât analiștii de intelligence sunt membrii unei profesii, pentru școlile de politici publice, relații internaționale ori științe politice ar fi adecvat să ofere curricule în „analiza informației” atât la nivel de licență, cât și de studii aprofundate, astfel de programe îmbinând instruirea cu educația. Mare parte din experții intervievați au apreciat drept fundament adecvat

pentru profesia de analist de intelligence o educație solidă în domenii precum relații internaționale, științe politice, istorie, economie, literatură, jurnalism sau alte discipline umaniste.

În cadrul atelierului dedicat Educației Analistilor de Intelligence, a reieșit faptul că programele universitare care pregătesc studenții pentru a deveni analiști de intelligence diferă considerabil în ceea ce privește obiectivele și conținuturile învățării. O astfel de stare de fapt prezintă și avantaje, luând în considerare paleta variată de abilități și cunoștințe de care IC are nevoie pentru corpul analitic.

Dincolo de rolul direct în îmbunătățirea eficienței componentei analitice a activității de intelligence, educația și instruirea ar trebui să constituie mecanismele predominante pentru profesionalizarea analiștilor și consolidarea unei culturi a IC. Universitatea Națională de Informații (*National Intelligence University*), creată de către ODNI la recomandarea Comisiei pentru capabilitățile de informații ale Statelor Unite cu privire la armele de distrugere în masă, a fost considerată instrumentul ideal pentru a coordona toate programele educaționale și de instruire la nivelul IC și armoniza programele specifice agențiilor cu cele oferite de universități.

Pe acest palier, recomandările raportului au inclus: încurajarea a cât mai multor inițiative de instruire la nivelul IC în ansamblu și deschiderea programelor derulate în cadrul agențiilor către analiști din alte agenții; instituirea unui program obligatoriu de inițiere comună pentru toți analiștii IC, în primele șase luni de la angajare, care să includă discipline precum etică și tehnici de informații, având rolul de a induce valori organizaționale comune; dezvoltarea unui sistem educațional și de instruire coordonat la nivelul IC, prin care educația și instruirea să devină etape standard ale carierelor analiștilor; introducerea obligativității parcurgerii unor cursuri de instruire ca și condiție pentru promovare; instituirea unor condiții de educare continuă la nivelul comunității analitice; extinderea la nivelul IC a programului „oficer-in-residence”¹⁴ al CIA, prin care ofițeri ai Agenției sunt

¹⁴ În cadrul programului înființat în anul 1985, având drept obiectiv promovarea unei mai bune înțelegeri a rolului și misiunilor agențiilor de intelligence și consolidarea cooperării cu mediul academic, CIA a sponsorizat prezența anuală a unui număr de 8-12 ofițeri în instituții de învățământ superior, pentru a desfășura activități didactice și de cercetare. Programul a acoperit până în prezent peste 50 de instituții academice civile și militare, printre care Harvard, Princeton, Georgetown etc. Detalii disponibile la <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/academic-relations/officer-in-residence-program.html>.

plasați ca profesori asociați în universități civile, în scopul depistării tinerilor cu abilități analitice și orientării educației acestora spre zone de interes, care să le faciliteze angajarea în instituție și evaluarea posibilității utilizării unor cadre didactice universitare pentru a susține cursuri în cadrul Universității Naționale de Informații.

Totodată, s-a propus utilizarea constructivă de către IC a timpului necesar avizării pentru acces la informații clasificate a celor vizați pentru a fi încadrați în poziții analitice prin angrenarea în programe educaționale și de instruire inițială neclasificate și extinderea Programului Centre de Excelență Academică în Studii de Securitate Națională al Comunității de Informații (*Intelligence Community Centers of Academic Excellence in National Security Studies Program*, IC CAE).

Programul menționat a fost inițiat în anul 2005, în conformitate cu Planul Strategic pentru Capitalul Uman (*Strategic Human Capital Plan*) al IC¹⁵, anexă la Strategia Națională de Informații a SUA (*National Intelligence Strategy*)¹⁶, ca răspuns la nevoia în creștere a agențiilor americane de informații de specialiști capabili să promoveze obiective de securitate națională într-un mediu intern și internațional caracterizat printr-o dinamică accentuată.

IC CAE este divizat în patru componente, având obiective particularizate:

- preuniversitară / liceală – vizează creșterea interesului față de IC și a procentului de tineri care i-au în considerare o carieră în domeniul intelligence, prin organizarea de colocvii, seminare, vizite de documentare (spre exemplu, la Muzeul Internațional al Spionajului), conferințe, mentorat;
- universitară – urmărește dezvoltarea unui curriculum specific, obținerea expertizei acumulate la nivelul facultăților prin activități sabatice / de cercetare în cadrul consorțiilor, asigurarea de burse în străinătate, sponsorizarea participării studenților la colocvii, conferințe și seminare locale și naționale;
- infrastructură – crearea de centre specializate în cadrul colegiilor / universităților; furnizarea de expertiză;
- asigurarea de cărți, magazine și alte materiale cu privire la IC;
- coordonarea și evaluarea programului;
- relaționare – are drept obiectiv stabilirea de linii directoare și criterii de selecție pentru aplicanți și susținerea instituțiilor de învățământ /

¹⁵ Disponibil la adresa <http://www.fas.org/irp/dni/humancapital.pdf>.

¹⁶ Disponibil la adresa http://www.dni.gov/reports/2009_NIS.pdf.

cercetare participante în dezvoltarea curriculum-ului în domeniul securității naționale.

Implementarea strategiilor

Pentru a asigura finalitatea practică a cercetării, raportul „Viitorul analizei de intelligence” a subliniat necesitatea *dezvoltării unor strategii de implementare* a măsurilor de optimizare propuse, atenționând cu privire la posibilitatea întâmpinării unei rezistențe semnificative la nivelul majorității elementelor componente ale IC. Autorii studiului au recunoscut faptul că parte din recomandările formulate au fost identificate și în cercetări anterioare, fără a fi însă implementate. Pentru a evita repetarea unei astfel de situații, raportul a recomandat dezvoltarea unui mecanism care să exercite o presiune continuă în vederea schimbării, apreciind că recurgerea la o entitate externă care să cuantifice obiectiv progresele înregistrate este mai eficientă decât exercitarea monitorizării de către structuri ale IC.

Dintre recomandările pe acest palier, menționăm: studierea tendințelor generale de evoluție din afara comunității analitice care oferă oportunități de îmbunătățire a procesului analitic; reevaluarea raporturilor dintre ofițerii care culeg informații și analiști, pentru a identifica modalități suplimentare de îmbunătățire a procesului analitic; investigarea motivelor pentru care inițiativele trecute vizând îmbunătățirea analizei de intelligence nu au fost implementate; continuarea cercetărilor privind cele mai bune practici de angajare și promovare la nivelul IC.

Concluzii

Evenimentele politice și sociale neprevăzute și neașteptate ale ultimului deceniu, pe de o parte și impactul dramatic al inovațiilor tehnologice, pe de alta, au schimbat radical conținutul și metodele cercetării strategice în domeniul intelligence. Analizele și scenariile consolidate pe parcursul Războiului Rece au devenit, brusc, desuete. Comunitățile de Informații au fost nevoite să își redefinească obiectivele și metodele, pentru a răspunde nevoilor decidenților politici și își menține credibilitatea în percepția publică. Atacurile din data de 11 septembrie 2001 au ridicat serioase întrebări în ceea ce privește capacitatea agențiilor de intelligence de a interpreta corect impresionantul volum de informații culese. „Eșecul de intelligence” (*intelligence failure*) a accentuat, imperativ, necesitatea integrării eforturilor analitice și analizele parțiale ale diferitelor componente

ale IC într-un tablou comprehensiv al amenințărilor la adresa securității naționale. Drept rezultat, Comunitatea de Informații a inițiat o reexaminare critică a misiunilor și metodelor, în scopul combaterii rețelelor teroriste transnaționale cu rețele de intelligence transnaționale.

Intelligence-ul transnațional prin networking (crearea unei rețele în vederea schimbului de informații, experiență și bune practici), constituie în prezent o realitate, urmare a dezvoltării accelerate a tehnologiei informațiilor și noilor tehnici de integrare a informațiilor obținute din surse deschise și secrete. Pentru a-și realiza eficient misiunea de prevenire a amenințărilor la adresa securității, agențiile de intelligence au nevoie de o profesionalizare continuă a capacităților analitice disponibile, de noi instrumente analitice, inovatoare și de o abordare centrată pe împărtășirea cunoașterii și gândire intuitivă.

Bibliografie

1. Best Richard, „The Director of National Intelligence and Intelligence Analysis”, Congressional Research Service, *CRS Issue Brief for Congress*, February 2005.
2. „Creative Strategic Intelligence Analysis and Decision Making Within the Elements of National Power”, *Proteus Futures Workshop Hosted by the Center for Strategic Leadership*, United States Army War College, August 14-16, 2007.
3. Davis Jack, „Improving CIA Analytical Performance: Strategic Warning”, Sherman Kent Center for Intelligence Analysis, *Occasional Papers*, 1 (1), 2002.
4. Davis Jack, „If Surprise is Inevitable, What Role for Analysis?”, Sherman Kent Center for Intelligence Analysis, *Occasional Papers*, 2 (1), 2003.
5. Davis Jack, „Tensions in Analyst-Policymaker Relations: Opinions, Facts, and Evidence”, Sherman Center for Intelligence Analysis, *Occasional Papers*, 2 (2), 2003.
6. Johnson Rob, *Analytic Culture in the US Intelligence Community: An Ethnographic Study*. Washington, DC: Center for the Study of Intelligence, 2005.
7. Hedley John Hollister, „Learning from Intelligence Failures”, *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, 18 (3): 435- 450, 2005.
8. Heuer Jr., Richards J., „Limits of Intelligence Analysis”. *Orbis* 49 (1): 75-94, 2004.
9. Heuer Jr., J. Richards, *The Psychology of Intelligence Analysis*, Center Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1999.

10. Lahneman J. William, *National Intelligence Agencies and Transnational Threats: The Need for a New Intelligence Paradigm*, Center for International and Security Studies, University of Maryland, College Park, January 27, 2008.

11. Lahneman J. William, *The future of Intelligence Analysis. Final Report*, University of Maryland, March 10, 2006.

12. *New Frontiers of Intelligence Analysis: Shared Threats, Diverse Perspectives, New Communities*, A publication of the Global Futures Partnership of the Sherman Kent School for Intelligence Analysis, Link Campus University of Malta, Gino Germani Center for Comparative Studies of Modernization and Development, Rome, Italy, 31 March - 2 April 2004.