

Organizațiile de *intelligence* la granița dintre haos și complexitate¹

drd. Cristian IANCU

Academia Națională de Informații, „Mihai Viteazul”
csd@dicti.ro

Abstract

Understanding today's intelligence (conceptualized as practice, activity, organization and domain) requires an explanatory model that takes into account several paradigms chaos theory, decision modeling and systems' theory. Intelligence analysis, viewed as a fundamental step in the intelligence cycle, the main purpose of which is facilitating the decision making process, cannot remain blind to these new prisms of understanding reality. Alas, the systems approach is not just a theoretical framework used for building better taxonomies, but a viable solutions to the problems with which practitioners and managers are confronted on a day-to-day basis.

Keywords: chaos, intelligence, decision, analysis, system.

Prolegomene

Comunitatea științifică și practicienii în domeniul *intelligence* se confruntă, în actuala etapă de dezvoltare a societății umane, cu una dintre cele mai consistente provocări la adresa domeniului: este posibilă identificarea, gestionarea și, după caz, contracara riscurilor, existente sau emergente, în condițiile de profundă incertitudine ce caracterizează ansamblul social, politic, economic și cultural al secolului al XXI-lea? Subsecvent, este posibilă o reformă organizațională optimă în măsură să

¹ Această lucrare a fost posibilă prin sprijinul financiar oferit prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, cofinanțat prin Fondul Social European, în cadrul proiectului POSDRU/159/1.5/S/138822, cu titlul „Rețea Transnațională de Management Integrat al Cercetării Doctorale și Postdoctorale Inteligente în Domeniile “Științe Militare”, “Securitate și Informații” și “Ordine Publică și Siguranță Națională” - Program de Formare Continuă a Cercetătorilor de Elită – “SmartSPODAS”.”

asigure adaptarea structurilor de *intelligence*, în cazul nostru, la modificările de mediu, în condițiile în care mediul însuși se transformă în permanență²?

Dezbaterea pe marginea acestui subiect este cu atât mai stringentă cu cât percepția generală este aceea a unei crize a activității analitice și a modelelor de management existente, transpusă în evoluții incongruente cu predicțiile sau așteptările publicului, fie ale celui larg, fie ale celui de specialitate, evoluții percepute ca adevărate surprize strategice sau, așa cum au fost plastic definite de Nassim Taleb, „lebede negre”.

O dovadă a clivajului dintre așteptări și realitate este și faptul că în materialele de specialitate abundă termeni cu o conotație mai degrabă negativă, de genul „criză”, „prăbușire”, „haos”, „impredictibil”, „turbulențe”, „dezastru”, „surpriză strategică” etc., prin intermediul cărora descrie starea actuală a societății și diferitele evoluții ale acesteia.

În plus, nivelul acut la care este resimțită această realitate se poate observa din trecerea acestei dezbateri în prim-planul mass media, cel mai probabil datorită efectelor directe pe care diferitele evenimente sau fenomene le-au avut la nivel individual, dintre acestea putând menționa atentatele din 11.09.2001 sau criza economică.

Intrarea în spațiul comun a dezbatărilor pe marginea realizării unor proiecții asupra viitorului a avut și o serie de consecințe nedorite, care au influențat, în opinia noastră, dezbaterea din punct de vedere științific a domeniului. Printre acestea enumerăm concentrarea pe senzațional în locul dezbatărilor aplicative (sunt dezbătute aspectele ce au o conotație negativă ori alarmistă), orientarea percepțiilor (în sensul unei exploatare a temei în vederea argumentării unor aserțiuni de natură ideologică, respectiv falimentul capitalismului), apariția unor falși specialiști ori chiar a unor adevărați „profeți” (este emblematic în acest sens succesul de care s-a bucurat o lungă perioadă de timp Nouriel Roubini, care anunța permanent dezastră economice iminente, care însă nu se produc).

Trebuie subliniat însă faptul că există o literatură contemporană tot mai bogată care reflectă încercările de realizare a unei matrice teoretice care

² O parafrază a aserțiunii lansate de Fred Emery și Eric Trist: *A main problem in the study of organizational change is that the environmental contexts in which organizations exist are themselves changing at an increasing rate, and towards increasing complexity*, apud Bettis, Richard A. și Hitt, Michael A., 1995, *The new competitive landscape* în *Strategic Management Journal*, vol. 16, nr. S1, pp. 7–19.

să integreze într-o formulă coerentă și completă diferitele seturi de date, semnale ori procese ce descriu actuala realitate.

Coroborată cu starea actuală complexă a societății actuale, modelul de lucru avansat de teoria actuală nu a permis reformarea percepției asupra *intelligence*, care corespunde mai degrabă componentei de *tradecraft* (centrată pe tehnici și proceduri).

Într-o mare parte a comunității actuale a analiștilor, cunoașterea este privită mai degrabă ca produs fizic, neglijând aspectele mai puțin materiale, cum ar fi intuiția - personală sau colectivă -, ceea ce ar explica perceperea aproape generalizată a *intelligence* drept suport decizional³.

Scopul acestei analize este acela de a identifica punctele de inflexiune ce pot determina vulnerabilități sau, din contră, oportunități pentru domeniul *intelligence* în modelul societal ce se impune odată cu globalizarea tehnologiei informației.

În cercetarea actuală, premisa de start este aceea că starea de moment a domeniului analizei, a structurilor organizaționale aferente, confruntate cu realitatea dinamică, specifică unui model la limita haosului, nu poate fi evaluată în mod coerent fără o abordare sistematică și fără a avea în vedere conexiunile pe care acestea le au cu domenii științifice precum teoria deciziei, teoria sistemelor și cea a haosului.

Mai exact, trebuie luat în considerare faptul că analiza este o componentă fundamentală a lanțului de acțiuni specifice procesului decizional și că scopul său este acela de a propune alternative de decizie în diferite domenii, în cazul prezentei lucrări, în cel al securității naționale.

În același timp, având în vedere rolul pe care îl deține în societatea actuală *intelligence*-ul ca activitate menită să consolideze nivelul general și particular de cunoaștere, este necesară o trecere în revistă a teoriilor sistemelor ce au relevanță în managementul organizațional, pentru a putea identifica, dacă este posibil, cadrul specific care poate fi aplicat ca parte a unei scheme funcționale integrate la nivel de instituții/stat.

Nu în ultimul rând, teoriile propuse de-a lungul timpului în vederea descrierii și gestionării stării diverselor sisteme în condiții de maximă complexitate încă dețin un mare potențial pentru fundamentarea unor soluții realiste și actuale prin intermediul cărora să poată fi concepute

³ Magnus Hoppe, *The intelligence worker as a knowledge activist – an alternative view on intelligence by the use of Burke's pentad*, în *Journal of Intelligence Studies in Business* 1 (2013) pp.59-68 disponibil la <https://ojs.hh.se/>

transformările ce trebuie impuse în noile coordonate ale mediului. Un exemplu în acest sens este suma de studii economice contemporane în domeniul haosului și răspunsurile la aceste provocări propuse de diferiți specialiști.

Relevanța pentru subiectul cercetării provine din transferul tot mai pregnant de terminologie, metodologie și instrumente moderne utilizate în majoritatea structurilor de intelligence moderne din portofoliul modelelor de intelligence competitive din sfera economică.

Haosul sau complexitatea ca modelator al proceselor organizaționale

După cum am menționat anterior, pentru a ne crea o perspectivă unitară și a conferi relevanța necesară considerațiilor referitoare la diferitele formule de management care s-au dezvoltat în decursul ultimului secol, trebuie să apelăm la cercetarea fundamentală originară al cărei debut îl putem plasa la sfârșitul ultimei conflagrații mondiale.

Fără a fi un domeniu nou în integralitatea sa, problema haosului, a sistemelor complexe, a impactului combinat exercitat de o multitudine de factori endogeni și exogeni asupra evoluțiilor societății umane și modul în care se poate răspunde în mod eficient acestei provocări a început să fie abordat în mod aplicat în cea de a doua jumătate a secolului trecut.

Originea modernă a celor două concepte, haos și complexitate, poate fi identificată în cercetările fundamentale de matematică și fizică, mai exact în lucrările lui Henry Poincare de la sfârșitul secolului al XIX-lea.

Ele reintră în forță în dezbaterile științifică din domeniul științelor sociale și economice concomitent cu apariția diferitelor fenomene specifice debutului perioadei cunoscută drept “marea accelerare”. Într-o formulă exhaustivă, această epocă poate fi asimilată unei intensificări a activităților umane într-un ritm accelerat, care nu a încetat până în zilele noastre.

Mai exact, în jurul anului 1950 se poate observa, la nivel statistic, o creștere pe aproape toate palierele indicatorilor ce reflectă diverse activități, care s-a soldat, printre efectele cele mai importante, cu creșterea fluxului de informații puse în circulație.

Cauzele sunt multiple: democratizarea și edificarea unei societăți deschise (situație valabiă în cazul modelului instituțional occidental), progresul tehnologic, globalizarea, dezvoltarea societății de consum.

Toate acestea au contribuit la crearea unui circuit al valorilor, informațiilor, al cunoaștințelor în general, a cărei capacitate de urgență a dus la multiplicarea asimptotică a cunoașterii în sensuri și forme tot mai diverse.

Din această perioadă datează primele lucrări care abordează la nivel teoretic starea sistemelor complexe. Nu întâmplător domeniul care se preocupă cel mai mult de studierea fenomenelor ce implică un număr foarte mare de factori este cel economic, marcat de impactul produs de criza mondială declanșată în 1929 și de cel de al Doilea Război Mondial.

Din perspectiva cercetării noastre, relevanța celor două concepte este conferită de modalitatea în care pot contribui la înțelegerea impactului mediului actual de securitate asupra activității de intelligence.

Însă, pentru a putea înțelege mecanismele complexe ale acestei interacțiuni, este necesară o înțelegere a corelațiilor și influențelor ce apar în diferitele etape ale procesului de decizie.

Chiar dacă în sfera de intelligence, referințele legate de diferite aspecte ale lanțului de decizie sunt în cele mai multe cazuri conexe cu ciclul de intelligence, cercetarea fundamentală pune în evidență o teorie mult mai complexă, interdisciplinară și o serie de factori a căror sensibilitate la stimulii exogeni, tot mai complecși și mai numeroși, pot influența etapa luării deciziei.

Dintre teoreticienii care se impun cu perspective care pot fi considerate bazele gestionării fenomenelor complexe se detașează Friedrich Hayek, unul dintre pionierii gândirii economice moderne.

În lucrarea sa „*The Theory of Complex Phenomena: A Precocious Play on the Epistemology of Complexity*”, Friedrich Hayek subliniază, referitor la „fenomenele complexe”, că specialistul care cercetează complexitatea are de făcut o alegere grea între, pe de o parte, experiența dobândită în formă empirică și, pe de altă parte, cea având la bază cunoașterea și înțelegerea teoretică⁴.

Relevantă pentru domeniul analizei este distincția pe care a făcut-o cercetătorul austriac între capacitatea umană de a emite predicții, prin modelare, despre comportamentul sistemelor simple și ale celor complexe.

⁴ F. A Hayek, *The Theory of Complex Phenomena: A Precocious Play on the Epistemology of Complexity*, în. *Studies in Philosophy, Politics and Economics*, 1967, London, Routledge & Kegan Paul, pp. 22-42., accesibilă la adresa <http://highmesa.us/Hayek/Theory%20of%20Complex%20Phenomena.pdf>, la data de 15.06.2013

Fundamentală în sfera economică este, prelegerea sa din 1974, de la ceremonia în cadrul căreia i s-a decernat Premiul Nobel, intitulată „Pretenția cunoașterii”. Cu acest prilej Frederick Hayek a susținut că este imposibil ca economia și, în general, în domeniile caracterizate prin influența masivă a fenomenelor complexe – care în viziunea sa includ, alături de economie, și, biologia și psihologia –, nu pot fi modelate după științele care tratează fenomene simple în esență, cum este fizica. Chiar dacă nu au fost incluse în aceeași categorie, științele sociale intră în sfera fenomenelor descrise de Hayek în condițiile în care acțiunile și interacțiunile descrise anterior, în spațiul dedicat teoriei sistemelor, nu respectă reguli predefinite, fiind marcate de elemente subiective.

Din acest motiv Hayek conchide că, prin modelare, fenomenele complexe nu pot permite decât avansarea de predicții asupra tiparului, spre deosebire de predicțiile specifice care pot fi făcute în cazul fenomenelor non-complexe⁵. Drept consecință, absența unei distincții teoretice potrivite între ele conduce la o explicare dihotomică a complexității, care devine evidentă atunci când o categorie prevalează asupra celeilalte.

Cercetarea lui Frederick Hayek se completează într-un mod fericit cu teoria expusă de Edward Lorentz, care în 1963 avansa ideea conform căreia unele sisteme dinamice (cum ar fi cele create prin unirea/contopirea sistemului de ecuații diferențiale ordinare neliniare pe care a încercat să le rezolve numeric și operațiile aritmetice cu precizie finită generate de computer) prezintă o dependență ridicată a dinamicii pe termen lung față de condițiile lor inițiale⁶.

Drept consecință, două puncte care, în mod arbitrar, sunt foarte apropiate în phase space⁷ a sistemului vor ajunge - pe măsură ce sistemul evoluează și doar după un anumit interval de timp - foarte departe unul de celălalt. Astfel, „teoria haosului” influențează realitatea nu prin predicții asupra unor evenimente precise, ci mai degrabă prin specificarea sistemelor dinamice și regimurilor sau regiunilor ai acelor parametri de spațiu care

⁵ F. A Hayek *The Pretence of Knowledge*, Nobel Prize Lecture, 11.12.1974, accesibil la adresa http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1974/hayek-lecture.html, la data de 20.06.2013.

⁶ Edward N Lorenz, *Deterministic Nonperiodic Flow*. *Journal of the Atmospheric Sciences.*, 1963, 20, p.130–141.

⁷ Reprezintă un spațiu în care toate stările posibile ale unui sistem sunt reprezentate, fiecare stare posibilă corespunzând unui punct unic .

prezintă „tranziție către haos”⁸, cu alte cuvinte, prin formularea de predicții mai degrabă în legătură cu tipare de comportament decât cu puncte/hipervolume de comportament bine localizate în spațiu și timp.

Organizația din perspectivă sistemică

Pentru analist, impactul haosului se resimte la nivel de sistem, motiv pentru care este nevoie de o cunoaștere în profunzime a ansamblului teoretic ce a stat la baza constructelor actuale.

Din această perspectivă, apariția studiului „Zu einer allgemeinen Systemlehre”, în care Ludwig von Bertalanffy prezenta ceea ce urma a fi cunoscut drept fundamentul teoriei generale a sistemelor⁹, a fost decisivă pentru coagularea unei viziuni integratoare din ansamblarea mai multor modele.

El a definit o nouă disciplină științifică fundamentală, numită General System Theory, disciplină logico-matematică aplicabilă tuturor ramurilor științei în care există o preocupare sistemică.

Conform teoriei, obiectele, fenomenele, proprietățile și procesele, indiferent de natura lor, pot fi considerate drept sisteme care posedă o anumită structură în măsura în care reprezintă un întreg ale cărui elemente se află în relații logic determinate unele față de altele și posedă, astfel, însușiri ireductibile la elemente sau relații. Sistemul ar putea fi definit, în mod cu totul general, ca fiind o mulțime de elemente care se regăsesc într-o legătură organizată și între care se stabilesc relații dinamice¹⁰.

Sensul acestor concepte capătă relevanță pentru domeniul cercetării noastre în momentul în care se realizează translatarea în plan social.

Mai exact, organizația poate fi caracterizată drept un sistem social de activitate ce reunește oameni (resurse umane) și resurse materiale prin intermediul cărora realizează scopul pentru care a fost creată: produse, lucrări, servicii, corespunzător comenzii sociale¹¹. Ea este construită conștient și deliberat de către oameni pentru a satisface o nevoie socială stringentă.

⁸ Potrivit lui Edward Ott în lucrarea sa *Chaos in dynamical systems*, Cambridge University, 2002, 2nd Edition Press).

⁹ Ludwig von Bertalanffy, *Zu einer allgemeinen Systemlehre*, Blätter für deutsche Philosophie, ¾, 1945. (Extract în: *Biologia Generalis*, 19 - 1949), pp. 139-164.

¹⁰ Ludwig von Bertalanffy, op.cit.

¹¹ Mihaela Vlăsceanu, *Organizațiile și cultura organizării*, Ed. Trei, Iași, 1999, p.37.

Viziunea şcolii sistemice (reprezentată îndeosebi de D. Katz şi R. L. Kahn) pare a fi, în opinia autorului, cea mai indicată pentru a caracteriza nivelul pe care trebuie să îl atingă ori structură de acest tip. Potrivit celor doi, organizaţia este un sistem autoreglabil şi autoorganizabil deoarece are capacitatea să facă faţă diferitelor influenţe din interior şi din exterior, cu ajutorul conducerii, prin acte decizionale¹².

În spiritul TGS, conform căruia fiecare element al unui sistem (în sensul de faţă al organizaţiei) reprezintă la rândul său un subsistem, tot D. Katz şi R. L. Kahn au realizat o clasificare operaţională a sistemelor (subsistemelor) participante la “viaţa” internă a organizaţiei, identificând cinci tipuri generice esenţiale:

- production subsystem, care este cel mai important, deoarece în cadrul lui se desfăşoară transformările pe baza prelucrării „intrărilor” în sistem.
- supportive subsystem care procură „intrările” din mediu (oameni, materiale, energii), plasează „ieşirile” şi realizează legăturile instituţionale ale organizaţiei cu mediul exterior.
- maintenance subsystem care echipează interiorul organizaţiei cu ceea ce este necesar realizării în cele mai bune condiţii a activităţii. Sunt cuprinse aici mecanisme de recrutare şi instruire a forţei de muncă, de solicitare şi motivare conform normelor organizaţiei, de aplicare a sancţiunilor pozitive şi negative pentru atingerea scopurilor organizaţiei.
- adaptive subsystem, care elaborează măsuri de corecţie, de adaptare a sistemului în urma receptării influenţelor din mediul înconjurător.
- managerial subsystem, care cuprinde activităţile organizate în vederea controlării, coordonării şi dirijării numeroaselor subsisteme ale structurii organizaţiei. Acest subsistem dispune de mecanisme de reglementare şi este investit cu autoritate structurală pe mai multe nivele.

El este cel care produce deciziile necesare coordonării şi dirijării tuturor celorlalte subsisteme¹³.

Pentru a conferi distincţia necesară abordării ulterioare a modelelor instituţionale de intelligence, este evidenţierea particularismului acestora în

¹² Katz, Daniel şi Kahn, Robert L. *The social psychology of organizations*, 2nd ed., New York, Wiley, 1978.

¹³ Ibidem.

sfera instituțională. Astfel, dacă organizațiile sunt rezultatul unei construcții bazate pe regularități comportamentale care sunt acceptate și practicate de indivizi, la nivel individual, instituțiile sunt modele mentale care facilitează rezolvarea problemelor recurente ale interacțiunilor sociale.

„În calitatea lor de modele mentale, instituțiile structurează interacțiunile, oferă soluții de inițiere și practicare, generează cadrele constrângătoare ale acțiunilor individuale saturate de semnificații, dar și oportunități pentru cele mai adecvate acțiuni. Instituțiile operează în plan mental sub formă de soluții colective ale problemelor sociale. Ele sunt responsabile de coordonarea cunoașterii individuale”¹⁴.

Decizia – între rațiune și compromis

Primele contribuții teoretice referitoare la modul în care se adoptă decizia într-o organizație au survenit pe fondul unui interes în creștere pe care societatea occidentală l-a acordat ameliorării sistemelor administrative publice și eficientizării organizațiilor private.

Influența conceptelor de inspirație tehnică și a pozitivismului a condus la o impunere, în primă instanță, a unui model care se baza pe alegerea rațională.

Pionierii acestei concepții sunt Henry Fayol¹⁵ (fondatorul școlii managementului administrativ), Frederick Taylor¹⁶ (cel care a definit principiile managementului științific) și Max Weber sunt pionierii abordării științifice a problematicii, limitându-se însă la abordarea mecanismelor interne ale organizațiilor, în scopul identificării principiilor eficientizării și raționalității, care să asigure realizarea scopurilor propuse.

De altfel, reprezentarea cea mai fidelă a acestei perspective se regăsește în teoria lui Max Weber, unde se identifică un model ideal de conducere reprezentat de birocrație.

Teoria a fost, ulterior, în anii '50 și '60, transpusă într-o serie de

14 Lazăr Vlăsceanu, *Sociologie și modernitate. Tranziții spre modernitatea reflexivă*, Editura Polirom, Iași, 2007.

15 Fayol, Henri, *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, Paris, 1916, H. Dunod et E. Pinat.

16 Taylor, Frederick, *Principles of Scientific Management*, New York and London, 1911, Harper & brothers.

modele de decizie, cele care s-au impus la acea dată fiind cel rațional și cel incremental¹⁷. Sfârșitul secolului trecut a marcat o trecere a cercetarilor într-o nouă etapă, având ca scop dezvoltarea unor modele alternative de luare a deciziilor și chiar să propună modele integratoare.

Conceptul de decizie rațională poate fi transpus într-o formă cât mai fidelă în practică sub forma raționalității instrumentale, mai precis prin alegerea mijloacelor celor mai potrivite pentru atingerea scopurilor propuse, având în vedere că decidentul:

- are date anumite obiective, scopuri;
- are la dispoziție un număr de opțiuni (alternative);
- are la dispoziție un set de criterii cu ajutorul cărora să evalueze alternativele date;
- poate să ordoneze aceste alternative în funcție de criteriile avute;
- poate să aleagă între alternativele construite pe cea mai bună, adică pe cea care permite atingerea integrală a obiectivelor, a scopurilor date;
- în orice situații similare, ea poate să conducă la decizii similare¹⁸.

Lectura acestor principii arată cât de mult din acest model se replică astăzi în practica instituțională, în pofida semnalelor referitoare la dificultatea implementării unui sistem ce presupune un control atât e atent al input-urilor și respectarea unor scheme rigide.

De altfel, caracterul utopic al acestei concepții a permis lansarea unor critici fervente pe măsură ce studiile sociale progresau, una dintre cele mai solide fiind cea formulată de Herbert Simon în lucrarea sa "Administrative behavior"¹⁹. Acesta a observat că:

„Modul de comportament al unui individ singur, izolat, este imposibil să atingă vreun grad înalt de raționalitate. Numărul alternativelor pe care trebuie să le exploreze este atât de mare, informația de care ar avea nevoie e atât de vastă, încât e greu de conceput chiar și o aproximare a raționalității obiective. Alegerea individuală are loc într-un mediu în care sunt multe lucruri 'date' - premise acceptate de subiect ca bază a alegerii lui; comportamentul său

¹⁷ Privite din perspectivă comparativă, modelul rațional are mai curând un *caracter normativ*, vizând felul în care ar trebui să fie luate deciziile în timp ce modelul incremental are mai curând un *caracter descriptiv*, reflectând modul în care se iau efectiv deciziile.

¹⁸ Miroiu, Adrian *Introducere în analiza politicilor publice*, București, 2001, accesat, la data de 15.06.2013, la adresa <http://www.spidd.ro/carti/analiza%20politicilorpublice.pdf>.

¹⁹ Simon, Herbert A., *Administrative Behavior*, New York, 1947 Macmillan.

este adaptativ numai în limitele trasate de aceste lucruri 'date'²⁰.

Pentru armonizarea teoriei cu practica, Simon a adaptat modelul deciziei raționale în varianta "bounded rationality" (raționalitate limitată) prin care a impus relativizarea unor predeterminări cum ar fi nivelul cunoașterii (care nu poate fi totală), rolul intereselor de moment în detrimentul celor generice și a acceptat ideea influenței factorilor exteriori asupra deciziilor.

Astfel, capacitatea omului de a strânge și de a procesa informația este întotdeauna limitată și se manifestă sub mai multe forme, respectiv:

- cunoașterea noastră este întotdeauna fragmentară și incompletă;
- consecințele acțiunilor nu pot fi toate cunoscute; decidentul apelează la capacitatea de a realiza evaluări simplificatoare;
- atenția noastră are limite: deciziile se iau pe baza unei analize seriale (individul nu se poate gândi la prea multe lucruri în același timp); iar atenția se schimbă de la un moment la altul;
- puterile noastre de observație și de comunicare sunt limitate; învățăm adaptându-ne comportamentul la scopuri;
- capacitatea memoriei noastre e limitată;
- suntem creaturi cu obiceiuri și rutine;
- suntem limitați de mediul psihologic în care ne găsim²¹.

Din câte se observă, aprecierile lansate acum peste o jumătate de secol sunt practic identice cu cele emise de partizanii abordării specifice sistemelor complexe, fiind familiare practicienilor în domeniul analizei informațiilor.

Un alt determinant major pentru configurarea procesului decizional este mediul organizațional care generează coordonatele în care decidem. Structurile instituționale, procedurile adoptate în cadrul lor, cultura organizațională determină anumite tipuri de a lua decizia.

Organizațiile impun valorile lor asupra deciziilor acceptabile, constrângerile de timp împiedicând de multe ori căutarea mai multor alternative între care să se facă alegerea. De aceea decidenții nu au posibilitatea de a alege între toate opțiunile posibile, ci mai curând, ei au în față un număr redus de alternative.

²⁰ Idem, p.79.

²¹ Miroiu, Adrian, *op.cit.*.

Mai mult, acceptarea unei politici ca o alternativă reală care ar putea fi aleasă depinde de opțiunile ideologice, de valorile pe care le accepta decidenții.

Din aceste considerente, Herbert Simon susține că omul este *rațional*, dar raționalitatea lui este una **limitată**. Concluzia cea mai importantă care decurge de aici este aceea că alternativa aleasă nu este cea care produce cele mai mari beneficii în raport cu costurile implementării ei sau care exprima cel mai bun mijloc de a atinge obiectivele propuse, așa cum cerea ideea de raționalitate instrumentală

Din acest motiv, comportamentul rațional este unul "**satisficient**". Simon a inventat acest termen combinând cele două condiții ale raționalității limitate: un comportament rațional apare, în această perspectivă ca **satisfăcător și suficient**. O acțiune de alegere este satisficientă atunci când cel care o face caută să identifice acele alternative care sunt "destul de bune": ele sunt satisfăcătoare și suficiente pentru a atinge scopurile²².

Importanța în lanțul deciziei constă în faptul că decidentul nu va trebui să cerceteze toate alternativele care, în principiu, ar putea să producă beneficii mai mari; el trebuie să țină seama doar de alternativele care vor produce o creștere rezonabilă - așadar, satisficientă - a beneficiilor sale.

Problemele identificate de diverși teoreticieni în modelul rațional de decizie, chiar și îmbunătățit, au determinat demararea unor eforturi susținute de identificare și încercare de construire de modele alternative.

Dintre modelele propuse, cel care pare a se apropia extrem de mult de cele aplicare în practică este cel incremental, propus de Charles Lindblom²³. Observațiile făcute pe marginea comportamentelor decidenților aflați în fața unei hotărâri au permis extragerea unei concluzii care îndepărtează procesul de partea sa rațională și o asociază cu latura subiectivă. Astfel a rezultat că deciziile în general, cele asupra politicilor publice așa cum au fost reflectate în cartea sa, sunt rezultatul unor compromisuri făcute între decident și factori implicați în diferite modalități în procesul efectiv de conducere, alternativele care s-au impus nefiind cele dezirabile din punct de vedere rațional ci acelea care se dovedesc a fi fezabile, aplicabile în contextul organizațional dat.

Din acest motiv, Lindblom, a emis o serie de ipoteze referitoare la cei care iau decizii, respectiv că:

²² Simon, H. A., *Rational choice and the structure of the environment*. Psychological Review, Vol. 63 No. 2, 1956, p: 129.

²³ Lindblom, Charles E, *The policy making process*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1968.

- de regulă promovează în vederea implementării doar acele scopuri sau obiective care diferă foarte puțin (incremental) de status quo;
- evaluează efectiv doar un număr limitat de consecințe ale variantelor de decizie luate în calcul inițial pe baza procesului rațional;
- adaptează scopurile în funcție de alternativele disponibile; și invers, ajustează alternativele disponibile la scopurile propuse fără a recurge la o analiză completă a variantelor de decize;
- redefinesc continuu problema cu care se confruntă (scopurile propuse, alternativele) pe măsură ce obțin informații noi;
- alegerile sunt modificate continuu în timp, mai degrabă decât făcute doar la un moment dat al procesului ca urmare a faptului că analiza și evaluarea alternativelor se realizează printr-un șir de pași mărunți;
- aplică un tratament de ameliorare a provocărilor/problemelor determinate de aplicarea deciziei decât să acționeze hotărât în vederea rezolvării lor complete la un anumit moment²⁴.

Acest tip de abordare partajează responsabilitatea analizei, evaluării, creării de soluții și a alegerii acestora cu alți actori organizaționali sau exteriori acesteia, astfel încât procesul de elaborare a deciziei este fragmentat și *disjunct* (= împărțit între diferiți actori sociali). Din această perspectivă, analistul tinde să se adapteze nevoii beneficiarului, construind variante de soluții din ce în ce mai modelate pe cerințele beneficiarului, fapt ce diminuează consistent valoarea novatoare, de plus valoare a produsului procesului de intelligence.

Teoria lui Lindblom pornește, deci, de la premisa că decidenții produc politicile printr-un proces de "comparații succesive limitate" cu decizii anterioare, respectiv cu cele care le sunt cele mai familiare.

Acesta a definit două dintre motivele majore pentru care nu se produc modificări majore în modul în care se iau decizii și ale faptului că deciziile tind să perpetueze status quo-ul, în pofida faptului că din punct de vedere teoretic acestea sunt departe de a fi cele mai bune²⁵:

- Este mai ușor să se continue, pe bază de negociere, o schema dată de distribuire a resurselor organizaționale (limitate) decât să se încerce impunerea unor cote noi, cu propuneri radical modificate.

Din acest motiv, se menține tabloul inițial ori, cel mult, i se aduc modificări minore.

²⁴ Apud Etzioni, Amitai, *Mixed-Scanning. A "Third" Approach to Decision-Making*, Public Administration Review, Vol 27, No.5 (dec. 1967), p.386.

²⁵ Miroiu, Adrian, *op.cit.*, p.106.

O exemplificare autohtonă a acestui model de acțiune se poate observa din modificarea nesemnificativă suferită de distribuția bugetului național în ultimii doi ani, deși soluțiile propuse de cele două ideologii care au ghidat guvernele care le-au întocmit în anul 2012, respectiv 2013, sunt total diferite.

- Elaborarea și implementarea politicilor se realizează prin intermediul structurilor organizaționale/instituționale, deci cu ajutorul birocrăției. În mod inerent, aceasta tinde să promoveze practicile existente.

Metodele prin care birocrăția identifică problemele, alternativele de decizie, criteriile pe baza cărora se fac alegerile sunt cele impuse de rutinele acesteia, nu de rațiuni științifice, motiv pentru care este inhibată inovarea și favorizată perpetuarea mecanismelor existente.

Aparenta contradicție ireconciliabilă între cele două perspective a condus la nevoia unei alternative teoretice care să permită depășirea unor provocări sistemice.

În acest context Amitai Etzioni a propus o variantă ponderată, denumită *scanarea mixtă în procesul de luare a deciziei*, care propune combinarea abordării raționale și a celei incrementale. În același timp oferă un set de recomandări cu privire la situațiile în care acestea să fie folosite²⁶.

Conform teoriei formulate de Amitai Etzioni, strategia de luare a deciziilor ar trebui să combine folosirea unei examinări detaliate (raționale) a unor domenii și o examinare parțială a altor domenii.

Decizia de a alege între cele două tipuri de abordări ar trebui să se ia în urma unei analize a costului efectiv al consecințelor abordărilor parțiale (în urma doar a examinării incomplete a subiectului supus deciziei și a urmărilor acesteia) dar și al analizelor suplimentare și cât a resursei de timp ce ar urma să fie alocată.

Plecând de la aceste premise, Etzioni propune o adaptare dinamică, pe fiecare etapă, a volumului de resurse (inclusiv a celei de timp) alocate procesului decizional.

Etzioni recomandă²⁷ ca deciziile fundamentale să se bazeze pe o abordare rațională; aceasta se confruntă însă cu neajunsul că atunci când recomandă direcții majore de schimbare pot apărea probleme legate de detalii de implementare care nu sunt fezabile. Din acest motiv în societățile în care s-au aplicat (de regulă cele autoritariste, dictatoriale, unde interesul

²⁶ Etzioni, Amitai, *op.cit.*, p.388-389.

²⁷ Idem, p.390.

față de consens este limitat) au apărut decalaje majore între obiectivele asumate și rezultatele efective.

Deciziile incrementale (aplicate preponderent în democrațiile occidentale) sunt făcute în contextul deciziilor fundamentale și ele contribuie la rezolvarea aspectelor nerealiste legate de decizii importante adoptate pe baza unei abordări raționale.

Locul analizei în procesul de decizie

Problema fazelor deciziei a constituit una dintre cele mai vechi probleme aflate în atenția cercetătorilor și teoreticienilor în sfera managementului modern. Abordată preliminar de John Dewey, în 1910²⁸, secvențierea procesului de decizie, în sensul modern al teoriei, este realizată tot de Herbert Simon.

Potrivit acestuia, orice persoană recurge la un număr de trei activități distincte în cadrul procesului de decizie, cărora le-a dat un nume sugestiv:

- „identificarea ocaziilor pentru a crea o decizie” - intitulată „Intelligence activity”;
- „identificarea posibilelor scenarii ale acțiunilor ce urmează a fi derulate pentru implementarea deciziei” - „Design activity”;
- „alegerea între diferitele variante de acțiune” – numită și „Choice activity”²⁹.

Opera lui Simon a inspirat unul dintre modelele care au influențat cel mai mult managementul organizațional care a fost publicat, în 1976, de Henry Mintzberg, Duru Raisinghani și Andre Theoret.

Potrivit celor trei specialiști, deși procesul de decizie reclamă etape distincte, acestea nu au doar simple relații secvențiale.

Pentru a le adapta unei perspective contemporane, ei au redenumit fazele avansate de Simon și le-au partajat în rutine.

- **Informarea** presupune două activități distincte:
 - *recunoașterea*, în cadrul căreia sunt identificate “problemele și oportunitățile”
 - *diagnoza*, sau “utilizarea canalelor de informare existente și deschiderea unor noi, în vederea clarificării și definirii problemelor”;
- **Dezvoltarea** include două etape (sau “rutine”):

²⁸ John Dewey, *How We Think*, 1910, Boston: D.C. Heath & Co., accesibil la <http://rci.rutgers.edu/~tripmcc/phil/dewey-hwt-pt1-selections.pdf>, vizualizat la data de 15.06.2013.

²⁹ Simon, Herbert (1960), *The New Science of Management Decision*, 1960, New York, Harper & Row, p.1,2.

- *căutarea*, care vizează identificarea soluțiilor predefinite (ready-made);

- *elaborarea*, care vizează crearea de noi soluții sau modificarea celor existente;

- **Selecția** cuprinde trei activități:

- *filtrarea* (utilizată numai atunci când numărul soluțiilor predefinite este prea mare pentru a putea fi “evaluate intensiv”, situație în care sunt eliminate din start soluțiile suboptime);

- *evaluarea și selectarea alternativelor*, pe baza judecății intuitive, a negocierii sau a analizei;

- *autorizarea* (validarea de către autoritatea ierarhică).

Relațiile dintre aceste rutine sunt mai degrabă circulare decât lineare, decidentul putând recurge la cele trei etape în mod dinamic, schimbând ordinea lor, abordându-le simultan sau revenind la o etapă anterioară, în funcție de contextul decizional³⁰.

O variantă mai apropiată de abordarea practică, specifică activităților organizaționale contemporane, a fost avansată de Peter Drucker, în opinia căruia pașii raționali în procesul de luare a deciziei sunt:

- Definirea problemei;
- Analizarea problemei;
- Dezvoltarea soluțiilor alternative;
- Adoptarea celei mai bune soluții;
- Transformarea deciziei în acțiuni efective³¹.

După cum se observă, limbajul teoretic se adaptează pe măsură ce ne apropiem de prezent, însă conținutul și cunoașterea fundamentală este în esență cea elaborată în urmă cu 50 de ani, unele etape sau activități fiind rafinate astfel încât să poate fi aplicate în condițiile în care coordonatele tehnologice și sociale ale umanității se modifică.

Pentru a putea realiza o translație incipientă către spectrul activității de intelligence, este nevoie de o prezentare în detaliu a activităților care sunt reclamate în lanțul deciziei și, ulterior, a modului de răspuns din punctul de vedere al actului de management.

Este însă evident faptul că activitatea analitică prezintă, în fapt, trei forme distincte ale efortului de coagulare a deciziei, ele fiind asignate unor

³⁰ Mintzberg, Henry; Raisinghani, Duru; Théorêt, André, *The Structure of "Unstructured" Decision Processes*, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, Administrative Science Quarterly, Vol. 21, No. 2 (Jun., 1976), pp. 246-275.

³¹ Drucker, Peter, *The Effective Decision*, în volumul *Harvard Business Review On Decision Making*, 2001, Harvard Business Press, p 1 – 20.

momente diferite pe lanțul deciziei, cu diferențe majore în ceea ce privește tipul efortului intelectual și produsul rezultat.

Cele trei tipuri, specifice primelor trei faze ale procesului de decizie, corespund deci unor nevoi total diferite. Dacă în prima fază analistul trebuie să descopere și să ansambleze corect piesele unui puzzle, ceea ce presupune identificarea și, ulterior, respectarea regulilor, în cea de a doua este nevoie de înțelegere, interconectare și percepție sistemică.

Cea de a treia fază, de dezvoltare a soluțiilor este în mare parte opoziție față de prima. Pentru depășirea unei probleme rezultate din cumulul unor consecințe nefaste ale situației date este nevoie de un spirit nonconformist, creator, capabil să „viseze” modul în care o decizie poate schimba reguli și poate atrage asanarea sau stabilizarea sistemului.

Din acest motiv, lansarea unori game largi de variante de soluții ori identificarea stării optime dorite a sistemului care, ulterior să facă obiectul abordării incrementale, devin esențiale în condițiile unui sistem aflat la limita haosului.

Pentru a ajunge la acest obiectiv este nevoie de o depășire a constructelor mentale mai degrabă tipice modelelor raționale deoarece devine tot mai evident că este imposibilă cunoașterea totală a mediului și cu atât mai puțin o cunoaștere rapidă.

Bibliografie

1. Bertalanffy, Ludwig von, "Zu einer allgemeinen Systemlehre", *Blätter für deutsche Philosophie*, ¾, 1945. (extract in *Biologia Generalis*, 19-1949), pp. 139-164.
2. Bettis, Richard A., Hitt, Michael A., 1995, "The new competitive landscape", *Strategic Management Journal*, vol. 16, no. S1, pp. 7-19.
3. Dewey, John, *How We Think* (Boston: D.C. Heath & Co., 1910), accessed 15 June 2013, <http://rci.rutgers.edu/~tripmcc/phil/dewey-hwt-pt1-selections.pdf>
4. Drucker, Peter, "The Effective Decision", *Harvard Business Review On Decision Making*, Harvard Business Press, 2001, pp.1-20.
5. Etzioni, Amitai, "Mixed-Scanning. A 'Third' Approach to Decision-Making", *Public Administration Review*, vol. 27, no.5, 1967.
6. Fayol, Henri, *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle* (Paris: H. Dunod et E. Pinat, 1916).
7. Hayek, F. A., "The Theory of Complex Phenomena: A Precocious Play on the Epistemology of Complexity", *Studies in Philosophy, Politics and Economics* (London: Routledge & Kegan Paul, 1967), accessed 15 June 2013, <http://highmesa.us/Hayek/Theory%20of%20Complex%20Phenomena.pdf>

8. Hayek, F. A., "The Pretence of Knowledge", Nobel Prize Lecture, 11 December 1974, accessed 20 June 2013, http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1974/hayek-lecture.html.
9. Hoppe, Magnus, "The intelligence worker as a knowledge activist – an alternative view on intelligence by the use of Burke's pentad", *Journal of Intelligence Studies in Business* 1 (2013) pp.59-68, accessed 20 June 2013, <https://ojs.hh.se/>
10. Katz, Daniel, Kahn, Robert L., *The social psychology of organizations* (New York: Wiley, 1978), 2nd edition.
11. Lindblom, Charles E., *The policy making process* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1968).
12. Lorenz, Edward N., "Deterministic Nonperiodic Flow", *Journal of the Atmospheric Sciences*, 1963, 20, pp.130–141.
13. Mintzberg, Henry, Raisinghani, Duru, Théorêt, André, "The Structure of 'Unstructured' Decision Process", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, no. 2 (1976), pp. 246-275, Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
14. Miroiu, Adrian, *Introducere în analiza politicilor publice* (Bucuresti: Ed. Paideia, 2001), accessed 15 June 2013, <http://www.spidd.ro/carti/analiza%20politicilorpublice.pdf>.
15. Ott, Edward, *Chaos in dynamical systems* (London: Cambridge University, 2002), 2nd Edition.
16. Simon, Herbert A., *Administrative Behavior* (New York: Macmillan, 1947)
17. Simon, H. A., "Rational choice and the structure of the environment", *Psychological Review*, Vol. 63 No. 2, 1956.
18. Simon, Herbert, *The New Science of Management Decision* (New York: Harper & Row, 1960).
19. Taylor, Frederick, *Principles of Scientific Management* (New York and London: Harper & brothers, 1911).
20. Vlăsceanu, Lazăr, *Sociologie și modernitate. Tranziții spre modernitatea reflexivă* (Iași: Editura Polirom, 2007).
21. Vlăsceanu, Mihaela, *Organizațiile și cultura organizării*, (Iași: Ed. Trei, 1999).

Cristian Iancu este expert OSINT. Absolvent de istorie, cu specializare în spațiul sud-est european, este doctorand în cadrul Academiei Naționale de Informații "Mihai Viteazul". Este preocupat din punct de vedere științific de tendințele actuale în analiza de intelligence și de modele organizaționale aplicabile în cazul structurilor de profil. Este bursier în cadrul programului doctoral POSDRU "Rețeaua Transnațională de Management Integrat al Cercetării Doctorale și Postdoctorale Inteligente în Domeniile "Științe Militare", "Securitatea și Informații" și "Ordine Publică și "Siguranță Națională" – Program de Formare Continuă a Cercetătorilor de Elită - "SmartSPODAS", organizat de Universitatea națională de Apărare "Carol I".