

Cunoașterea în intelligence-ul modern

prof. univ. dr. Constantin ONIȘOR

dr. Cristian PRUNĂ

Academia Națională de Informații „Mihai Viteazul”

gen_onisor@yahoo.com

„Fără spirit de invenție, nimeni nu a excelat vreodată în nimic”

Niccolo Machiavelli

Abstract

Intelligence services interactions with their external environment, just as interactions between their components are mainly of a cognitive nature. They imply obtaining, processing and using knowledge. Therefore, it is our belief that possessing knowledge in intelligence can be equated to obtaining and disseminating information. Dissemination in its turn, results in actional routines aimed at achieving objectives.

Keywords: intelligence, cunoaștere, capital intelectual, management.

Intelligence-ul din perspectiva cunoașterii

Acumularea cunoașterii este premisa absolut necesară schimbărilor și dinamicii serviciilor de informații – concordant evoluției mediului, în condițiile în care aceasta contribuie la transformarea experiențelor proprii în norme, proceduri, metodologii decizionale și de acțiune. Toate elementele organizaționale sunt implicate în procesul cunoașterii, indiferent de nivelul ierarhic pe care se situează sau funcția specializată pe care o execută.

Din această perspectivă, specialiștii afirmă că există o stratificare a componentelor cunoașterii în intelligence – date și informații, urmate de cunoștințe și expertiză, sub cupola raționalității maxime – existentă la nivelul comunității naționale de informații (CNI), ierarhizate ascendent după gradul de complexitate: date (fapte nestructurate ce au un caracter

static), informație (o agregare contextualizată de date care favorizează decizia), cunoștințe (un ansamblu de elemente obținute pe baza proceselor cognitive de abstractizare, generalizare, clasificare și intensiune), expertiză (ansamblu de cunoștințe din activitatea de informații pe un anumit domeniu de responsabilitate – definiții, relații, proceduri, strategii și ipoteze de lucru) și raționalitate maximă / înțelepciune (cumul holistic al expertizelor din activitatea informativă).

În fapt, cunoștințele derivă din informații, așa cum, la rândul lor, informațiile se obțin prin contextualizarea datelor (fapte fără context), cumulara celor dintâi constituind expertiza a cărei integrare temporală contribuie la exercitarea raționalității maxime¹. Informația este convertită în cunoștințe dacă este procesată la nivelul sistemelor cognitive ale elementelor sistemului informativ, iar cunoștințele devin informații dacă sunt sintetizate / prezentate sub o formă simbolică ce face referire la conștientizarea situației operative și identificarea deciziilor oportune. Cunoștințele provin din informații transformate de cei ce le dețin în capacitate de acțiune eficientă, prin asimilare și înțelegere integratoare, urmate de operaționalizare în contexte date.

Cunoașterea e necesară funcționării eficiente în medii nestructurate a sistemelor informative, întrucât facilitează culegerea datelor și prelucrarea resurselor informaționale prin identificarea caracteristicilor structurale și dinamice ale mediului de interes (situația operațională), iar subsecvent, dirijează procesele interne pentru remiterea informațiilor de securitate beneficiarilor legal abilitați. Imperativul obținerii acestora condiționează funcționarea serviciilor de informații în sensul detectării, creării și utilizării sistematice a unor modele de comunicare, alcătuite din surse de informații (secrete – umane și tehnice, deschise – oficiale și publice), fluxuri și circuite informațional-decizionale aferente exploatării acestora.

Având în vedere reperele prin care este reflectată cunoașterea în cadrul sistemelor informative, coroborate cu determinările pe linia funcționării acestora, considerăm că **activitatea informativă constă în procese informaționale și infodecizionale interdependente**, ce se

¹ Mazilescu, Vasile, *Sisteme pentru Managementul de Cunoștințe*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2008, pp. 25-38.

derulează pe **două axe, respectiv date-informații (axa principală) și cunoștințe-expertiză (axa secundară, cu rol de susținere și dirijare a celei dintâi)**, cu specificități corelate competențelor fiecărui serviciu de informații, a căror integrare este asigurată printr-o organizare specifică unei entități statale – CNI (ce asigură raționalitatea maximă).

Mare parte din cunoaștere este creată pe parcursul unor acte de conlucrare și cooperare, astfel încât eforturile comune sunt esențiale în intelligence (derulate în cadrul unor structuri formale). Acest aspect relevă necesitatea existenței unei structuri (sistem informațional-decizional) – pe care o denumim **unitate acțională** sau **echipă operativă**, specializată în identificarea, prevenirea și contracararea activităților cu incidență asupra securității. În condițiile descentralizării, rezultă că **unitatea acțională este o reflectare a serviciului de informații**, ai cărei componenți urmează să aibă roluri (atribuții / responsabilități) similare funcțiilor informative esențiale (obținerea fondului informativ, producerea informațiilor de securitate, management și control).

Caracterizate de mobilitate și dinamism, unitățile acționale, ce se constituie într-o modalitate concretă și flexibilă de creare de cunoștințe și expertiză, sunt definite de:

- existența unui puternic sentiment de coeziune (angajament reciproc, solidaritate) și aderare la un set de repere comune (interese și valori de securitate);
- deschiderea către mediu (pentru crearea condițiilor de percepere și conștientizare a realității, prin construirea de relații și interacțiuni multiple la nivelul entităților sociale) și toleranța față de diversitate și nou;
- capacitate sporită de acumulare a cunoașterii.

Unitățile acționale vor îndeplini funcții executive, fiind structuri specializate la nivelul cărora sunt gestionate în mod organizat relații inter / intraorganizaționale, în vederea realizării obiectivelor, sarcinilor și măsurilor informative. În cadrul acestora se coagulează dinamica informale ale activității informative. Ele au un caracter adaptativ și complex, impregnând structurile formale. Are loc astfel o **diluare a structurii ierarhice formale prin apariția în interior a unor concentrări informale structurate în rețea** (la nivelul echipelor operative).

În aceste condiții, capacitatea serviciilor de informații de a dobândi cunoaștere și de a o transforma în comportamente orientate spre obiectivele de securitate depinde de modul în care interacționează structurile formale și rețelele informale.

Efecte ale cunoașterii în dinamica unităților acționale

Dinamica indusă sistemelor informative prin componentele cunoașterii (date, informații, cunoștințe și expertiză) facilitează îndeplinirea obiectivelor subsumate instituirii și preservării securității, ca urmare a creșterii, atât pe palier informațional, cât și decizional, a capacității de procesare a datelor, informațiilor și cunoștințelor. O implicație majoră a acestei perspective este aceea că pentru obținerea și contextualizarea datelor sau valorificarea informațiilor, membrii sistemelor informative trebuie să gestioneze un anumit volum de cunoștințe.

La nivel individual, cunoștințele se creează pe baza unor procese cognitive de învățare. Pe acest palier, cunoașterea are un pronunțat caracter experimental, fiind, în esență, un proces de selectare, acumulare și consolidare a unor experiențe. Realizată inițial la nivelul membrilor, ce utilizează sistematic componenta tacită în cadrul practicilor uzuale, cunoașterea nu se limitează la suma acumulărilor individuale, ci presupune restructurări ale comportamentelor, modelelor decizionale, structurilor relaționale și modalităților de acțiune colectivă (transformări operate pe baza lecțiilor învățate).

Inițial, elementele informative și cele analitice observă și analizează realitatea (din perspectiva creării și utilizării unor surse de informații, respectiv a datelor deja obținute), ca apoi să folosească rezultatele acestor reflecții în vederea sintetizării de concepte abstracte și generalizări (cu referire la situații de natură a leza securitatea națională, necesități de completare a datelor etc.). Ulterior, are loc testarea validității noilor concepte în alte situații practice / contextuale (crearea și exploatarea de noi surse de informații, în procesul de producere a informațiilor pentru securitate), iar în condițiile (ne)confirmării acestora vor fi generate experiențe concrete. Împreună cu factorii de conducere nemijlocit sunt apoi evaluate rezultatele obținute și se stabilește dacă direcția de acțiune este

corectă, concluziile permițând adoptarea deciziei oportune: fie continuarea demersului de aceeași manieră, fie adaptarea lui rapidă pentru a garanta atingerea scopului (recomandări acționale, precum diversificarea metodelor și mijloacelor folosite).

În mod similar, cunoașterea colectivă reprezintă un proces de generare a informațiilor, în principal la nivelul unităților acționale, prin utilizarea mediului intern și a mediului extern structurii de informații. Aceasta provine din multiple surse interne și externe, iar ulterior, în context organizațional, este integrată și interpretată colectiv.

Cunoștințele au valoarea cea mai mare din punct de vedere al aportului uman pentru intelligence (prin relevanța lor în actele decizionale), cunoașterea generată prin conștientizarea și interpretarea informației constituind premise ale creării avantajului competitiv. Pot fi reperate în conexiuni la nivelul sistemelor informative (conlucrări între membrii serviciilor de informații, între aceștia și sursele secrete umane), în intuițiile bazate pe experiență, în disponibilitatea elementelor de a compara repere contextuale situaționale (situații, probleme sau soluții). O mică parte din cunoștințele tacite este formalizată (instituționalizată), condiții ce evidențiază importanța cunoașterii deținute de elementele organizației de intelligence (plecarea oricărui implică pierderea acestora).

Cunoștințele sunt informații în acțiune (relevante și acționabile, disponibile într-un format corespunzător, adecvat spatio-temporar pentru a sprijini adoptarea unor decizii), în condițiile în care sunt focalizate pe un anume consens acționabil al unui grup / sistemului informativ. Datele și informațiile sunt esențiale pentru funcționarea serviciilor de informații, dar cunoașterea este aceea care poate fi aplicată, importantă fiind acumularea de cunoștințe și nu cantitatea datelor.

Pentru un sistem informativ, cunoștințele pot fi considerate drept capital intelectual, element esențial în intelligence (factor de competitivitate). Acesta se compune din capital uman (cunoștințe tacite), capital relațional (orice conexiune a componentelor cu mediul extern), capital structural (înglobează sisteme și rețele, culturi și valori) și capital competitiv (abilitatea de a identifica acțiunile subiecților / organizațiilor cu potențial de lezare a securității).

În acest context, se conturează ca **deziderat principal al serviciilor de informații acumularea și utilizarea eficientă a capitalului intelectual ce are ca efect redefinirea configurațiilor de putere acțională din interiorul unităților operative și deplasarea accentului dinspre status spre cunoaștere.**

Baza funcționării unui serviciu de informații într-un mediu caracterizat de schimbări discontinue (concordant trăsăturilor societății actuale) constă în procurarea și difuzarea informațiilor pentru securitate prin: crearea unor canale fluide și multiple de comunicare (la nivel intra/interorganizațional, inclusiv cu beneficiarii legali ai informațiilor), infuzarea sistemului informativ cu date din mediul de interes (prin exploatarea surselor secrete – umane și tehnice, respectiv a celor deschise – oficiale și publice) și îmbunătățirea proceselor comunicaționale interne (cu implicații directe asupra activităților de producere a informațiilor de securitate).

Particularități ale managementului structurilor de informații

Managementul trebuie să asigure integrarea internă și externă a sistemelor informative, pe de o parte identificarea și operaționalizarea acelor relații informaționale care sunt în măsură să furnizeze cunoașterea necesară, iar pe de altă parte să organizeze informațiile dobândite pentru a produce cunoaștere și apoi rutine acționale (atât la nivelul serviciilor de informații, cât și al beneficiarilor legali).

Pentru dezvoltarea relaționării în interiorul și exteriorul serviciilor de informații, prin crearea și îmbunătățirea capacității acestora de interconectare (pe fondul apariției interdependențelor organizaționale), se va acționa în următoarele direcții:

- crearea cadrului instituțional care să faciliteze membrilor structurilor informative un mod de acțiune coordonată și cooperantă;
- întărirea coerenței organizatorice și crearea rețelelor de interacțiune (prin intermediul desemnării unor grupuri de lucru pe o anumită problematică, conform competențelor);
- promovarea diversității (în principal, la nivelul resursei umane proprii);
- construirea capacității de identificare colectivă a deciziilor oportune;

- stabilirea și realizarea parteneriatelor în interiorul și exteriorul structurilor de informații.

Managementul unităților acționale poate fi definit ca acel demers orientat spre motivarea și angajarea membrilor acestora în dezvoltarea și utilizarea propriilor cunoștințe pentru valorizarea cu eficiență a surselor și resurselor de informații, care să asigure la nivelul ansamblului informativ / serviciilor de informații, expertiza și raționalitatea. Sarcina managementului constă în a selecta și utiliza acel portofoliu uman care să asigure o rată ridicată a cunoașterii (dominarea informativă a situației operaționale prin intermediul surselor de informații, capabilitatea identificării oportune a premiselor existenței unor factori cu incidență asupra securității naționale etc.). Prin încurajarea și consolidarea activităților derulate de către / în cadrul echipelor operative, procesul de creare și utilizare a cunoașterii va avea un caracter natural, iar difuzarea sa se concretizează nu doar în performanță, ci și într-un puternic sentiment de satisfacție personală.

Coordonarea la nivelul unităților acționale are în vedere sincronizarea, conjugarea și potențarea acțiunilor destinate îndeplinirii obiectivelor (stipulate în proiecte informative ori în operațiuni, la realizarea cărora contribuie și membrii unității acționale), iar în subsidiar – gestionarea resurselor de informații. Rolul coordonării constă în asigurarea echilibrului dinamic în subsistemele organizaționale (în acest caz – elemente informative și analitice), precum și preservarea unor relații active între palierul managerial și cel de execuție, având ca obiective realizarea unității de acțiune a sistemului informațional-decizional, corelarea eforturilor tuturor componentelor acționale și a fluxurilor informaționale.

Soluțiile manageriale bazate pe specializarea riguroasă a sarcinilor (diviziunea muncii), standardizarea operațiilor (formalizarea procedurală) și instituirea unei ierarhii detaliate a autorității și răspunderii (circuitul de comandă) sunt reconsiderate la nivelul unității acționale, întrucât aceasta nu funcționează ca un mecanism, ci ca un organism complex, evolutiv, conectat printr-o mulțime de canale informaționale la mediul de interes.

Pe acest palier, **activitățile specifice intelligence-ului nu se pretează la o dirijare autoritară sau la un control ierarhic strict și exhaustiv, caracterul lor subtil face ca distincția dintre latura formală și cea informală să se estompeze, controlul oficial exterior cedează**

locul auto-controlului, crescând exponențial importanța antrenării și evaluării calitative.

În contextul relevat (scăderea în importanță a separării dintre conducere și execuție) este important ca actul managerial să se concentreze pe activități destinate facilitării acțiunilor concertate ale unor membri / structuri competente și cooperante care se auto-responsabilizează, inclusiv sub aspect decizional.

Astfel, **managerul în intelligence devine mai mult un purtător de responsabilitate conceptuală** (proiectare a sistemelor informațional-decizionale și avizarea fluxurilor aferente, validare de soluții, ratificare de propuneri etc.) **decât de putere administrativă** (pe care o va exercita doar pentru măsuri corective).

Exercitarea acestor responsabilități necesită tipuri adecvate de abilități manageriale, în special de concepție, relaționare interpersonală, conducere de proiecte și gestionare a schimbărilor.

Integrarea cunoașterii la nivelul unităților acționale

Intelligence-ul este adesea modelat de caracterul lucrului în echipele operative, în condițiile în care valorile, presupunerile și credințele membrilor devin părți integrante ale cunoașterii – aspect ce determină reacții diferite în același mediu (diversitate decizională). De asemenea, evoluția stării de fapt impune evaluarea implicațiilor noilor evenimente produse (pe baza datelor obținute), ceea ce conduce, inclusiv, la reinterpretarea și reanalizarea presupunerilor ce au stat / stau la baza acțiunilor în derulare în sistemul informativ.

Considerăm benefică existența mai multor puncte de vedere (eventual contradictorii), întrucât prin coroborarea lor se asigură eficiența activității informative în cazul mediilor cu evoluție greu de previzionat. Activitățile de îmbogățire reciprocă a cunoașterii (colaborare între membri, între reprezentanții palierului de culegere și cel de analiză) vor consta în confruntarea diferitelor perspective și ipoteze asupra faptelor, urmată de conceptualizarea interpretărilor privind evoluția mediului de securitate (din punct de vedere al documentelor programatice interne).

Pentru situațiile nestructurate – specifice mediilor de interes, ca urmare a dificultății de a asigura o interpretare unică a celor mai potrivite acțiuni, optimă este soluția utilizării cunoștințelor create de membrii echipei operative. Astfel, generarea unei soluții eficiente implică actualizarea și contextualizarea datelor existente (obținerea de informații), ce va permite interpretări multiple la nivelul unității acționale (cadrul constructiv al creării de cunoștințe) și, ulterior, va facilita adoptarea unor decizii anticipative la schimbările discontinue intervenite în evoluția mediului extern.

Echipele operative reprezintă elementul organizațional esențial pentru aplicarea efectivă și utilizarea cunoștințelor. Munca într-un context distribuit, propriu unităților acționale, bazat pe puternice interacțiuni sociale, are semnificații profunde pentru cunoștințe. Noile idei pot apărea prin dezbateri. Acestea pot implica de multe ori interacțiuni și conflicte puternice, dar tocmai ele pot motiva membrii structurilor de informații pentru obținerea de răspunsuri, prin folosirea experienței în diferite noi moduri. În consecință, aceste interacțiuni au ca efect **modificări / transformări ale cunoștințelor personale în cunoștințe ale sistemului informativ.**

În intelligence se evidențiază dificultatea formalizării cunoașterii tacite la nivelul lucrului cu sursele umane secrete (transfer / crearea de cunoștințe între elementul informativ și sursa secretă umană), pe palierul producerii informațiilor de securitate (transfer / creare de cunoștințe între elementele informative și cele analitice), ambele sub cupola expertizei primului palier de management.

Suplimentar, este relevată și specificitatea cunoștințelor, în sensul că, în general, acestea nu pot fi transferate între domenii de competență, cu referire – în particular – la factorul uman (ca deținător ori potențial posesor). Aceasta, în condițiile în care obținerea lor se realizează pe baza unor îndelungate perioade de experiență în domeniul respectiv și sunt situate la nivelul cognitiv al deținătorilor.

Colaborarea în interiorul unităților acționale ori cooperarea între acestea va crea contextul în care cunoștințele tacite vor fi ușor de transmis între structurile organizaționale (cunoașterea transferată este în mare parte derivată din experiență). Beneficiul adus de experiență constă în furnizarea unei perspective temporale – la nivelul unităților acționale / elementelor

componente – care facilitează o înțelegere mai bună a mediului de interes. Experiența permite acestora ca, dintr-o perspectivă a evoluției situației operative, să facă conexiuni, prognoze și să adopte deciziile oportune (exploatarea modelelor situaționale deținute în subconștient).

Expertiza câștigată la nivelul componentelor nu este întotdeauna disponibilă ulterior, iar abilitățile dobândite prin conlucrare se pierd sau se redistribuie. Integrarea cunoștințelor pe baza unor unități structurale (echipe operative ori subsisteme cu rol de integrare structurală și funcțională, care le coordonează și le orientează pe celelalte) va reduce complexitatea circuitelor decizionale ale sistemului informativ.

De asemenea, aferent proceselor specifice activității informative, se observă că este necesar pentru evitarea repetării erorilor (reinventării soluțiilor) să se aplice metode ce pot transfera bunele practici și cunoștințele provenite din activitatea profesională.

Una dintre problemele potențiale se referă la faptul că reprezentanții mediilor informative optează mai mult pentru competiție decât pentru conlucrare, aspect ce afectează distribuirea cunoștințelor și, implicit, și palierul date – informații. În consecință, activitatea sistemelor informative – care prin concepție presupune lucru în echipă, va fi influențată în condițiile în care ansambluri de cunoștințe personale, necesare colaborării, vor fi blocate în mod neadecvat și premeditat.

De asemenea, teama de a face greșeli, la modul general, respectiv lipsa viziunii de ansamblu a situației operaționale, în particular, reprezintă un punct critic în procesul de schimb al cunoștințelor.

La nivelul sistemelor informative există suspiciuni permanente în ceea ce privește posibilitatea utilizării necorespunzătoare și neetice a unor cunoștințe. Acestea pot institui stări organizaționale caracterizate prin lipsă de încredere și pot conduce la un comportament de tipul blocării transferului și comunicării cunoștințelor.

Abilitatea sistemelor informative de a exploata bunurile lor intangibile (cunoștințele) reprezintă de departe aspectul decisiv în asigurarea unui avantaj competitiv (factorilor de decizie strategică – din cadrul sistemului de securitate, dar și membrilor structurii de informații) fără de purtătorii de amenințări. În condițiile diversificării amenințărilor, serviciile

de informații au nevoie de abilitatea de a-și crea noi cunoștințe consistente, diseminabile în timp real, pe care să le utilizeze în activitatea informativă.

Cunoștințele au fost dintotdeauna sursa avantajului competițional, utilizarea acestora fiind condiționată de următorii factori:

- recunoașterea cunoștințelor (organizațiile de intelligence / palierele decizionale nu știu ceea ce știu, fapt ce conduce la reinvenție);

- rapida diseminare și aplicare a cunoștințelor – în condițiile în care elementele entităților de informații nu pot găsi / obține în timp util cunoștințele de care au nevoie, concordant evoluției situației operative (stare caracteristică situației în care nu se învață din eșecuri, expertiza nu este distribuită), este periclitată îndeplinirea obiectivelor informative (incapacitatea de a identifica și sprijini informativ decizia strategică în ceea ce privește contracararea amenințărilor la adresa securității naționale);

- agregarea de cunoștințe (având ca simptome conlucrarea ineficientă);

- pierderea cunoștințelor tacite (prin plecarea elementelor din sistemul informativ);

- acumularea deficitară (euristici, ipoteze de lucru și practici neconforme stării de fapt).

Conform acestor aspecte, se evidențiază oportunitatea reconsiderării practicilor de intelligence, în condițiile în care:

- integrarea cunoștințelor contribuie la asigurarea caracterului preventiv al intelligence;

- nepredictibilitatea acțiunilor purtătorilor de amenințări necesită renunțarea la abordările tradiționale din domeniul managementului;

- cunoașterea, prin caracterul său puternic interdisciplinar și integrator, facilitează funcționalitatea complexă a sistemelor informative; omisiunea / ignorarea experiențelor trecute poate însemna iterarea erorilor.

Din această perspectivă, se poate previziona concentrarea asupra următoarelor componente ale serviciilor de informații:

- baza de cunoștințe constituie principala resursă organizațională, decisivă pentru performanță (integrează atât dimensiunea personalizată a cunoașterii, cât și cea artificială – stocată);

- procesele intelectuale sunt determinante pentru intelligence în direcția materializării obiectivelor informative;

- delimitarea strictă a atribuțiilor membrilor / componentelor organizaționale și extinderea responsabilităților (corelat proceselor de conlucrare, cooperare și colaborare), pe palierele principale de activitate: obținerea fondului informativ și producerea informațiilor de securitate.

Bibliografie

1. Mazilescu Vasile, *Sisteme pentru Managementul de Cunoștințe*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2008.
2. Onișor Constantin, *Explorări strategice*, Editura Antet, București, 2001.
3. Shulsky Abram, Schmitt, Gary, *Războiul tăcut: introducere în universul informațiilor secrete*, Editura Polirom, Iași, 2008.
4. ***, *Revista Română de Studii de Intelligence*, Editura Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”, București, disponibilă la <http://www.animv.ro/despre-4.html>.
5. ***, *The Romanian Review of European Governance Studies*, Universitatea Babeș-Bolyai, Centrul „Altiero Spinelli”, Cluj-Napoca, disponibilă la <http://www.rregs.cassoe.ro/english/revista/archiv>.