

## SECURITATE ȘI INTELLIGENCE. ASPECTE STRATEGICE ȘI MODEL ORGANIZAȚIONAL

*General de brigadă (r) prof. univ. dr. Constantin ONIȘOR\**

*Lector univ. dr. Mihai BĂLAN\*\**

*Dr. Cristian-Sorin PRUNĂ\*\*\**

*Constituind un suport viabil al cunoașterii nevoilor de securitate, al fundamentării politicilor și strategiilor statului, intelligence-ul sprijină informativ adoptarea acelor decizii strategice necesare prevenirii, contracarării sau înlăturării amenințărilor.*

*Valoarea strategică a intelligence-ului derivă din susținerea deciziilor privind securitatea, corelat dinamicii mediului (pace, situații complexe), având ca obiectiv câștigarea confruntării informaționale prin crearea unui flux info-decizional optim, dobândirea superiorității decizionale, anticiparea deciziilor oportune și eliminarea incertitudinii, precum și influențarea factorilor perturbatori.*

**Cuvinte cheie:** *strategie; management; intelligence; securitate; pace; criză; război.*

*Being a reliable support of acknowledging security needs and underlying state's policies and strategies, the intelligence informationally supports the adoption of the strategic decisions necessary for the prevention, reduction or removal of the threats.*

*The strategic value of the intelligence derives from the support of decisions on safety, related to the dynamics of the environment (peace, complex situations), with the objective of winning the informational confrontation by creating an optimal info- decision-making flow, acquiring superiority of decision, predicting timely decisions and eliminating uncertainty as well as influencing disruptive factors.*

**Keywords:** *strategy; management; intelligence; security; peace; crisis; war.*

---

\* Cadru didactic în Academia Națională de Informații „Mihai Viteazul” București; e-mail: gen\_onisor@yahoo.com, telefon: 0763637421.

\*\* Cadru didactic în Academia Națională de Informații „Mihai Viteazul” București.

\*\*\* Specialist în intelligence.



### **Valoarea strategică în intelligence-ul modern**

**S**trategia, în sens tradițional și militar, se definește ca utilizarea forțelor politice, economice, psihologice și militare ale unei națiuni sau grup de națiuni, în scopul adaptării /realizării cu eficiență maximă a politicilor de pace sau de război<sup>7</sup>. Aceasta constă în determinarea scopurilor și obiectivelor pe termen lung, ca rezultat direct al adoptării politicilor favorabile și alocării resurselor necesare materializării lor.

Strategia intelligence-ului integrat se delimitează ca modalitate de a întrebuința, pe baza unei concepții de ansamblu, toate componentele sistemului informativ național și de a conduce acțiunile acestora în vederea instituirii și prezervării stării de securitate națională.

Strategia în intelligence reprezintă arta de a folosi la pace și în situații complexe (criză, război), conform unui plan de ansamblu, componentele sistemului informativ și conducerea activităților de informații, contrainformații și de securitate în vederea participării la îndeplinirea scopului general al intelligence-ului integrat (realizarea obiectivelor de securitate).

Ambele concepte pot contribui la definirea conținutului unei strategii în intelligence-ul integrat stratificat, acea modalitate eficientă de a întrebuința sistemele securității naționale, pe baza unei concepții și a unui plan de ansamblu, respectiv conducerea acțiunilor acestora în vederea instituirii și prezervării securității stratificate (naționale, comune, colective și prin cooperare).

Managementul este procesul de dirijare și orientare a resurselor organizației în sensul realizării propriilor obiective, managerul fiind acea persoană investită cu autoritate de decizie pe linia angajării mijloacelor disponibile pe criterii de eficiență și pe paliere preventiv-anticipative.

Coroborând delimitările semantice ale termenilor management, strategie și strategic – pe care Dicționarul explicativ al limbii române îl definește ca „1. foarte important, esențial din punct de vedere al strategiei; 2. potrivit, oportun (într-o împrejurare dată)”<sup>8</sup> – managementul strategic este procesul managerial prin care se

<sup>7</sup> Onișor, Constantin, *Teoria strategiei militare*, București, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, 1999, pp. 39-42.

<sup>8</sup> \*\*\* *Dicționarul explicativ al limbii române*, Academia Română, Editura Univers Enciclopedic, București, 1996, p. 1024.



formulează și se implementează strategii, ale cărui elemente definitorii se concentrează către conducerea eficientă într-un context previzionat (temporal, spațial, situațional, circumstanțial etc.).

Managementul în intelligence poate fi definit ca acel demers orientat spre motivarea și angajarea membrilor în dezvoltarea și utilizarea capacităților cognitive ale acestora, prin valorizarea, subordonată obiectivelor de securitate și apărare asumate ori din competență, a surselor de informații, experienței și abilităților fiecăruia dintre ei.

Managementul strategic în intelligence este procesul prin care, în funcție de dinamica mediului (pace, situații complexe), se generează și se controlează schimbările strategice ale entităților informative pentru realizarea obiectivelor informaționale și operaționale.

Strategiile sunt procese decizionale complexe ce se concretizează sub forma unor planuri comprehensive de documentare a modului de realizare a obiectivelor strategice privind apărarea și securitatea și de îndeplinire a misiunilor asumate. Acțiunile strategice sunt instanțieri ale strategiilor, demersuri concertate cu caracter de continuitate și interdependență ce se derulează într-un context previzionat (pace, criză ori război).

Obiectivele strategice furnizează fundamentul pentru planificarea, organizarea, motivarea, coordonarea și controlul eficient al activităților de management, prin prisma faptului că evidențiază direcțiile de urmat și prioritățile informative, sprijină procesul de evaluare, diminuează incertitudinile și minimizează conflictele inter și intra-organizaționale.

În cadrul unei entități statale sunt două niveluri de implementare a strategiei, prin raportare la intelligence-ul integrat și la serviciile de informații.

Astfel, primul nivel îl reprezintă C.N.I. unde are loc diseminarea pe orizontală a strategiei, pe domenii privind integrarea informațiilor furnizate de componentele comunității și responsabilizarea fiecăreia pentru produsele informative furnizate. Al doilea nivel îl formează serviciile de informații, în cadrul cărora diseminarea strategiei se realizează pe verticală (către eșaloanele ierarhic inferioare).

Pe fiecare palier, strategia se stratifică corespunzător structurilor de conducere care concep, organizează, planifică și desfășoară activitățile de informații.



Corelat funcției de orientare, strategia va stabili concepția derulării confruntării informaționale, a organizării sistemelor informative, a componentelor și proporția acestora, a principiilor generale de utilizare, atât la pace, cât și în situații complexe.

De asemenea, subsumat funcției coordonatoare, strategia în intelligence va delimita la toate nivelurile ansamblului informativ concepțiile de realizare a proiectelor informative (acoperirea problematicii) și operațiunilor (demersuri punctuale), precum și modul de desfășurare a acestora pentru realizarea obiectivelor de securitate. Pe acest palier se impune adaptarea continuă a planurilor strategice, corelat prognozei și dinamicii situației operaționale (în principal în situații complexe), care iterează importanța /dimensiunea funcției coordonatoare a strategiei în intelligence<sup>9</sup>.

Managementul strategic este procesul prin care se elaborează și se implementează strategii destinate acoperirii informative a zonelor de responsabilitate (intelligence), obținerii și valorificării informațiilor de securitate pentru susținerea deciziei strategice într-o entitate statală (intelligence integrat) ori uniune/alianță (intelligence integrat stratificat) – prin adoptarea și punerea în aplicare, de către autoritățile îndrituite, a deciziilor oportune în ceea ce privește promovarea oportunităților, prevenirea ori contracararea acțiunilor vectorilor de insecuritate, în scopul instituirii și prezervării securității naționale, comune, colective și prin cooperare.

Implementarea managementului strategic se derulează, în mod etapizat<sup>10</sup>, urmărind: definirea viziunii și a misiunii, analiza mediului extern și a celui intern, stabilirea obiectivelor strategice, elaborarea și selectarea strategiilor, implementarea la nivelul întregii structuri organizaționale /fiecărui departament, respectiv măsurarea și evaluarea performanțelor.

<sup>9</sup> Onișor, Constantin, *op.cit.*, pp. 52-55.

<sup>10</sup> Băcanu, Bogdan, *Management strategic*, București, Editura Teora, 1997, p. 37.

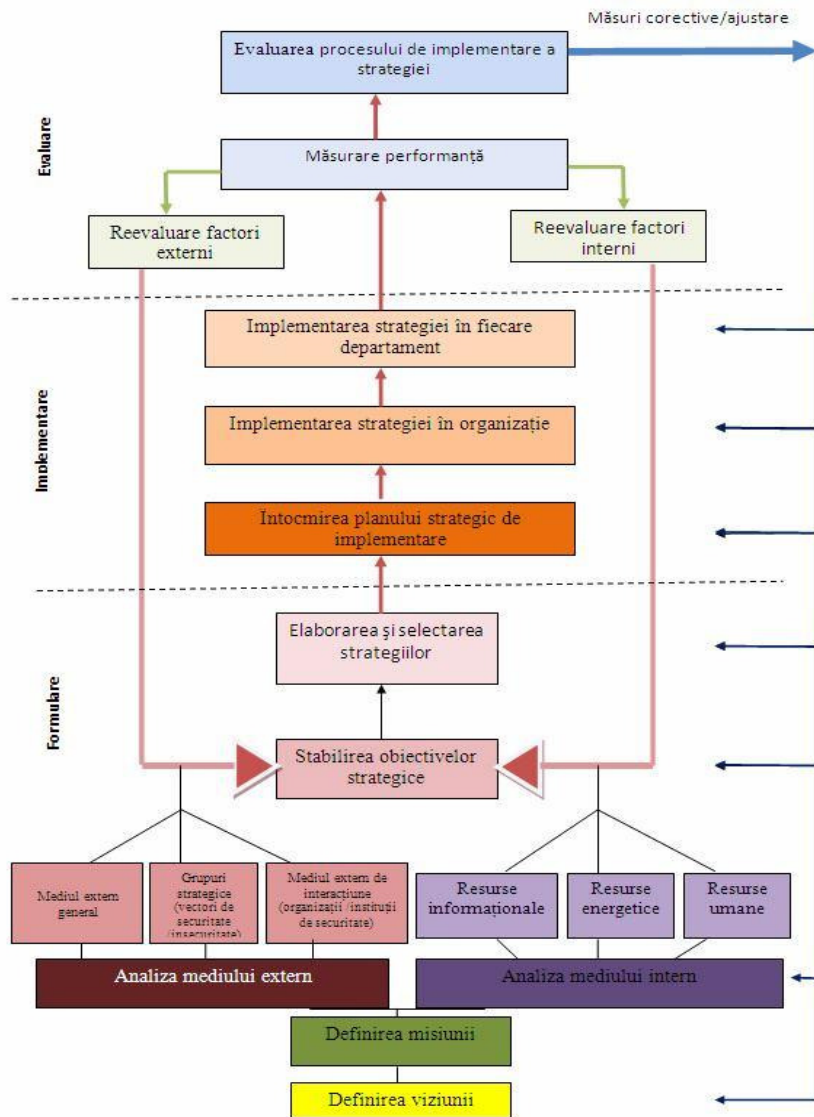


Figura 1. Management strategic în inteligență



Instituirea și prezervarea securității (finalitate dezirabilă a apărării) necesită elaborarea unor strategii naționale care să fie implementate de structurile de conducere strategică a statului, realizarea obiectivelor de securitate și apărare fiind dependentă de performanțele elitelor, de capacitatea de protejare și promovare a propriilor valori și interese fundamentale, de adaptare la mediul intern și internațional.

Prin intelligence, factorii de decizie strategică pot adecva demersurile instituționale, în raport cu scopurile comunității de securitate, din perspectiva manifestării ori potențialității factorilor perturbatori cu incidență asupra gestionării integrate a apărării și multilaterale a securității.

Constituind astfel un suport viabil al cunoașterii nevoilor de securitate, al fundamentării politicilor și strategiilor statului, intelligence-ul sprijină informativ adoptarea acelor decizii strategice necesare prevenirii, contracarării sau înlăturării amenințărilor.

Incertitudinea din procesul decizional strategic se reduce considerabil prin aportul intelligence-ului, care contribuie la avertizarea oportună, exactă, corectă și echidistantă și la identificarea elementelor esențiale prevenirii manifestării riscurilor (spațialitate și temporalitate, probabilitate, modalități și forme de manifestare, surse de generare, catalizatori sau inhibitori).

În contextul actual, se relevă un proces dinamic de transformare a sistemelor informative privit atât ca redimensionare a elementelor componente ale acestora, cât și reevaluare a priorităților.

Aferent stării de pace, transformările au în vedere adaptarea activităților de intelligence la profilul strategic al statului – redefinit permanent din perspectiva dinamicii mediului de securitate, exploatarea caracteristicilor definiției în vederea eficientizării procesului de decizie strategică (la nivel național, comunitar și aliat).

Pentru fundamentarea politicilor strategice în situații de criză, intelligence-ul concură decisiv la constituirea unei reacții prompte și adecvate a sistemului general de conducere strategică (adoptarea unui ansamblu de măsuri în scopul eliminării cauzelor, diminuării și menținerii sub control a efectelor negative ale acțiunii factorilor perturbatori).

În ceea ce privește războiul, implicarea activă și rolul definitiv pe care îl are intelligence-ul se relevă în asigurarea suportului informațional în vederea creării condițiilor favorabile beligeranței și îndeplinirii obiectivelor (eficientizarea acțiunilor militare integrate), având în vedere că finalitatea conflictualității este determinată de obținerea, păstrarea și creșterea inițiativei în conducerea strategică și cea militară.

Valoarea strategică a intelligence-ului modern derivă din susținerea deciziilor privind securitatea, corelat dinamicii mediului (pace, situații complexe), având ca



obiectiv câștigarea confruntării informaționale prin crearea unui flux info-decisional optim, dobândirea superiorității decizionale, luarea deciziilor anticipativ și oportun și eliminarea incertitudinii, precum și influențarea factorilor perturbatori.

### **Conducerea strategică în intelligence**

În ansamblu, conducerea unui sistem informativ vizează următoarele coordonate principale:

- cunoașterea din punct de vedere informativ (racordarea permanentă la circuitele informaționale cu relevanță, cunoașterea dinamicii situației operaționale, obținerea și valorificarea informațiilor prin adoptarea /îndeplinirea deciziilor politico-strategice);
- inițierea acțiunilor destinate instituirii ori preservării stării de securitate (concepția demersurilor ce urmează a fi întreprinse la nivelul serviciului de informații, entitățile organizaționale participante și mijloacele utilizate, obiectivele succesive de îndeplinit, evaluarea, finalizarea ori corecția demersurilor informative etc.);
- asigurarea resurselor.

Conducerea strategică reprezintă un ansamblu de activități desfășurate de elementele/structurile de comandă ce constau, de regulă, în prevedere/planificare, organizare, coordonare, control și evaluare a acțiunilor întreprinse la nivel organizațional.

### **Conducerea strategică în intelligence-ul integrat**

Conducerea strategică a unei C.N.I. presupune: structuri cu reprezentanți ai autorităților politico-militare și cei ai serviciilor de informații, un ansamblu de activități specifice managementului (precum elaborarea concepției generale de realizare a intelligence-ului, stabilirea scopului și deciziilor pe linia îndeplinirii obiectivelor de securitate și apărare etc.).

Din punct de vedere structural, conducerea strategică într-un ansamblu informativ cuprinde:

- ✓ servicii de informații;
- ✓ o structură de coordonare (Consiliu executiv C.N.I.);
- ✓ un element de evidențiere a priorităților (Oficiu de Informații);
- ✓ o structură de conducere generală (Consiliu C.N.I.);
- ✓ un organism de racordare la interesul național.

În cadrul C.N.I. trebuie să ființeze organisme interne al căror scop este corelat activităților conducerii strategice: planificare, organizare, coordonare, control și evaluare.

### **Conducerea strategică a unui serviciu de informații**

Sistemul de conducere strategică a unui serviciu de informații poate cuprinde:

- ✓ Consiliu – director, adjuncți, factori de conducere a subunităților;



- ✓ Comitet executiv – directorul și adjuncții acestuia;
- ✓ Eșaloane centrale – factori de conducere ai entităților la nivel central ori cu responsabilitate pe arii clar delimitate;
- ✓ Eșaloane locale – factori de conducere ai entităților administrative-teritoriale.

Principalele atribuții ale sistemului de conducere pot fi, în funcție de nivel:

- Consiliu – adoptă decizii /emite hotărâri cu caracter deliberativ, relevante în documentele de conducere a desfășurării activității serviciului;
- Comitet executiv – dispune /asigură punerea în aplicare a documentele de conducere a activității de informații și funcționalitatea sistemului organelor de conducere;
- Eșaloane centrale
  - organizează desfășurarea activităților din eșaloanele arondate;
  - conduc procesului de obținere a informațiilor de securitate în plan local și valorificarea acestora;
  - organizează cooperarea strategică în interiorul serviciului;
- Eșaloane locale – culegerea și valorificarea informațiilor din spațiul de interes strategic.

Pe ansamblu, conducerea strategică într-un serviciu de informații determină efecte dintre cele mai complexe asupra activității informative (îndeosebi la nivel tactic). Aceasta generează cicluri decizionale, atât în sens descrescător ierarhic (în principal pentru transpunerea în practică și îndeplinirea concepțiilor de ansamblu ale intelligence dispuse la nivel operativ pe linia obținerii de informații), cât și informaționale în sens crescător (valorificarea informațiilor).

Activitățile conducerii strategice se reflectă în etapizarea circuitului informațional vehiculat în structurile informative (serviciu de informații, Comunitatea Națională de Informații și Comunitatea de Informații Multinațională).

Intelligence-ul se derulează pe următoarele etape:

1) Planificarea activității

Planificarea activității de informații în cadrul sistemelor informative reprezintă transpunerea obiectivelor dispuse la nivelul ierarhic superior C.N.I., proces prin care se asigură stabilirea misiunilor din perspectiva valorilor de apărut și de protejat, obiectivelor /priorităților operaționale, direcțiilor de acțiune și strategiilor necesare, a resurselor existente și a celor care trebuie alocate.

Astfel, pe fiecare nivel (operațional și tactic) sunt planificate informațiile (determinarea cantitativă și calitativă a necesităților informative, a resurselor informaționale necesare și disponibile, desemnarea structurilor de intelligence competente, repartizarea comenzilor și stabilirea modului de exploatare /valorificare





a produselor informaționale), concomitent cu prioritizarea acestora (în funcție de valorile, interesele și necesitățile de securitate, de caracteristicile mediului intern și internațional, de natura factorilor de risc și amenințărilor, de solicitările beneficiarilor).

2) Constituirea fondului informativ primar

Acest proces, ulterior planificării, cuprinde activități de căutare, culegere, colectare și obținere a informațiilor prin mijloace și metode specifice, având ca rezultat obținerea unui fond informativ primar.

Căutarea constă în stabilirea și orientarea asupra zonelor de interes informativ și asupra surselor de informații utile, concordant documentelor de planificare (conțin obiectivele activității de căutare, vectori posibili ai amenințărilor, locurile și mediile de culegere) și proiectelor informative integrate /operațiunilor de informații (stipulate în documentația de coordonare a activității – în condiții de cooperare ori colaborare cu alte organizații de intelligence).

În cadrul culegerii, elementele informative utilizează surse, mijloace, procedee și metode specifice prin care se obțin informațiile brute. Concomitent, fondul de date este completat cu informații relevate prin colectare (surse deschise) și obținere (activități autorizate prin mandat emis de autoritățile îndrituite).

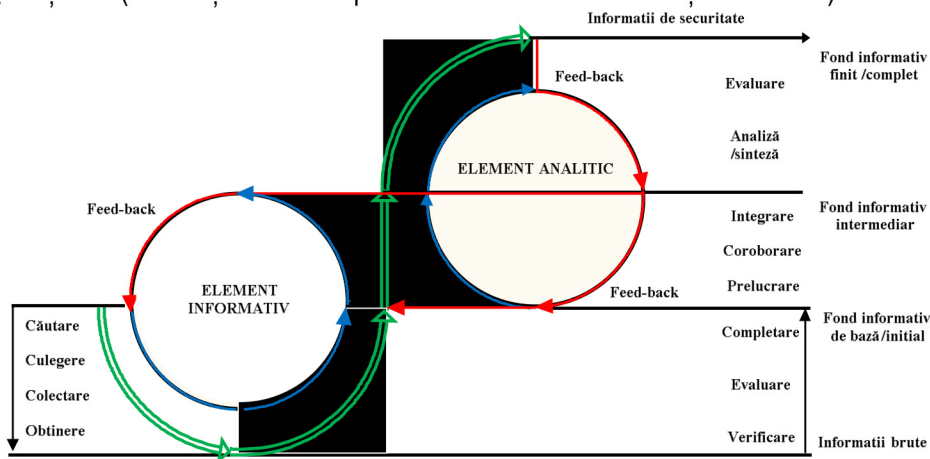


Figura 2. Flux informațional

3) Obținerea fondului informativ intermediar

Transformarea succesivă, de către elementele informative, a informațiilor brute în informații de bază /inițiale (prin verificare, evaluare și completare), respectiv în informații intermediare (prin prelucrare, coroborare și integrare) constituie o etapă

de procesare a produselor informaționale prin care se obține un fond informativ intermediar.

4) Producerea fondului informativ finit

Informațiile intermediare sunt prelucrate în vederea producerii celor finite /complete (fond informativ finit), prin analiză /sinteză și evaluare.

5) Valorificarea fondului informativ finit

Această etapă se realizează printr-o activitate specializată de transmitere /comunicare a fondului informativ finit către O.I. în vederea coroborării cu produsele informaționale remise de celelalte structuri informative și realizării de documente de informare a beneficiarilor legali abilitați (note, sinteze informative, buletine de informare, estimări informative naționale, rapoarte de stare a securității etc.).

În domeniul securității naționale, activitatea de intelligence este delimitată de două coordonate, respectiv planificare (sens descendent – de la complex la simplu) și comunicare (sens ascendent), dinamica fiind asigurată prin ciclul iterativ culegere – procesare – producere.

Din această perspectivă, ciclul iterativ culegere – procesare – producere constituie **unitatea morfologică în intelligence** și este principalul furnizor de intrări (informații) în sistem, după secvența informații brute /inițiale – intermediare – complete /finite, ce stau la baza îndeplinirii atribuțiilor și scopurilor organizaționale.

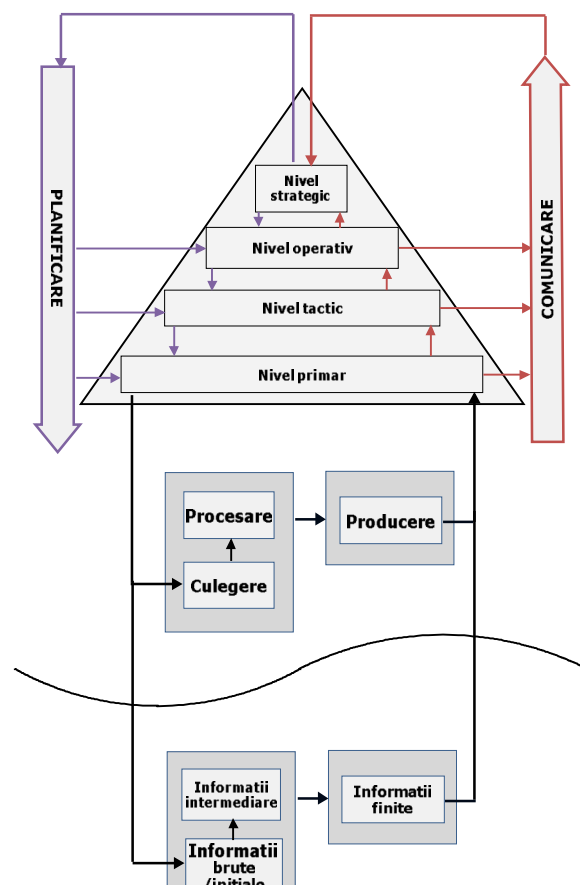


Figura 3. Unitatea morfologică în intelligence



Ulterior, diseminarea /propagarea informațiilor se realizează la fiecare nivel prin intermediul punților de legătură existente între cele două coordonate (conlucrare – nivel primar și tactic, cooperare – nivel operativ, colaborare – nivel strategic).

În cadrul intelligence-ului integrat se parcurg următoarele etape:

1) Planificare informativă

În cadrul acesteia, sunt stabilite modalitățile de realizare a activității de informații prin detalierea obiectivelor și domeniilor de realizare a securității, a metodelor, forțelor, mijloacelor și responsabilităților de conducere și de execuție, prin indicarea modalităților concrete de desfășurare a demersurilor și acțiunilor specifice.

Se evidențiază necesitatea asumării /adoptării planificării la nivelul organismului responsabil cu coordonarea activităților de securitate și apărare (pentru implementarea unitară a viziunii strategice de structura respectivă), aprobării de către factorul de conducere strategică de rang înalt (la care C.N.I. este afiliată), dar și a întocmirii acesteia la nivelul Comitetului executiv (ce are expertiza necesară în activitatea informativă corelat obiectivelor strategice) și aprobării de către Consiliul C.N.I.

Ulterior, pe baza planificării, Oficiul de Informații (O.I.) va repartiza sarcinile către componentele comunității (prin intermediul Directorului Consiliului C.N.I.), va monitoriza realizarea acestora, structura de realizare a informațiilor pentru securitate și apărare constituindu-se într-un factor obiectiv în ceea ce privește stabilirea /evaluarea îndeplinirii obiectivelor și a măsurilor corective ce se impun.

2) Obținerea informațiilor intermediare

Acest proces, ulterior planificării, constă în cumularea informațiilor la nivelul Oficiului de Informații, realizate și remise de componentele C.N.I., ca urmare a îndeplinirii prevederilor din documentele de planificare informativă, de coordonare operativă (strategii, programe și planuri de acțiune naționale pentru prevenirea și combaterea terorismului, proliferării armelor de distrugere în masă, criminalității organizate, corupției și altor amenințări transfrontaliere) și de cooperare (acorduri privind activitatea de informații pentru securitate, prevenirea și combaterea terorismului, precum și planuri de cooperare multilaterală între membrii comunității).

3) Producerea informațiilor de securitate

La nivelul O.I. sunt realizate produse analitice integrate pe baza informațiilor furnizate de componentele comunității și evaluări pe problematica securității naționale.



#### 4) Comunicarea informațiilor de securitate

Comunicarea constituie activitatea specializată de transmitere a informațiilor către beneficiarii legal abilitați, realizată de către O.I. ca produse de intelligence, prin documente de informare (note, sinteze informative, buletine de informare, estimări informative naționale, rapoarte de stare a securității etc.). Informațiile pentru securitate și apărare vor contribui la reducerea /eliminarea incertitudinilor de la nivelul decidentului (aspectele sunt cunoscute) ori, în caz contrar, la alinierea deciziei. În cadrul aceleiași structuri (O.I.), sunt gestionate reacțiile beneficiarilor legali la produsele analitice curente și evaluările naționale.

Feed-back-ul este determinant pentru intelligence (atât la nivelul comunității, cât și la nivelul fiecărei structuri informative), întrucât contribuie la evaluarea eficienței și utilității acestuia, respectiv la derularea măsurilor corective la nivelul activităților primare (planificarea, obținerea și exploatarea fondului informativ).

Astfel, în domeniul securității naționale, activitatea de intelligence integrat este delimitată de două coordonate, respectiv planificare (sens descendent – de la complex la simplu) și comunicare (sens ascendent), dinamica fiind asigurată prin ciclul iterativ obținere informații intermediare – producere informații de securitate.

Intelligence-ul integrat stratificat se derulează pe următoarele etape:

##### 1) Planificarea activității

În cadrul acestei etape, la nivelul C.I.M., se asigură stabilirea misiunii C.N.I. din perspectiva valorilor de apărut și de protejat, obiectivelor, direcțiilor de acțiune și strategiilor necesare instituirii și prezervării securității naționale, comune, colective și în cooperare.

##### 2) Obținerea informațiilor

Acest proces, ulterior planificării, constă în cumularea informațiilor transmise de C.N.I. Apreciem că inițial, realizarea C.I.M. se va circumscrie, în principal, unui cadru normativ privind cooperarea inter-agenție. Astfel, ponderea majoritară o vor deține informațiile rezultate din proiectele informative integrate /operațiunile de informații (subsumat cooperării ori colaborării între organizațiile de intelligence). Ulterior, ca urmare a orientării asupra zonelor de interes informativ și, implicit, asupra surselor de informații utile, concordant documentelor de planificare adoptate la nivelul C.I.M., accentul se va transla asupra realizării obiectivelor de securitate ce se circumscriu politicilor uniunii /alianței.

##### 3) Producerea informațiilor pentru securitate stratificată

La nivelul unei structuri specializate – O.I. (multinațional) – sunt realizate produse analitice integrate pe baza informațiilor furnizate de C.N.I. și evaluări



(multi)naționale pe problematica securității naționale, comune, colective și în cooperare.

#### 4) Comunicarea informațiilor

Comunicarea constituie activitatea specializată de transmitere a informațiilor către beneficiarii legal abilitați, realizată de către O.I. (multinațional), prin documente de informare. În cadrul aceleiași structuri sunt gestionate reacțiile beneficiarilor legali (reprezentanți ai sistemelor suprastatale /naționale) la produsele analitice.

Pe acest fond, prezintă interes următoarele activități întreprinse la nivelul conducerii organizației de intelligence<sup>11</sup>:

##### 1. Elaborarea documentelor de conducere

✓ vizează stabilirea concepției generale despre activitatea de informații și despre conducerea nemijlocită a structurilor informative;

✓ acestea pot fi documente de planificare informativă, planuri generale de căutare a informațiilor, de operațiuni, de întreținere a resurselor /structurilor de informații, directive etc.;

✓ se pot întocmi de către /sub îndrumarea nivelului tactic și se aprobă de nivelul operativ, respectiv de cel strategic;

✓ includ aspecte referitoare la operaționalizarea prevederilor stipulate în documentele de planificare;

✓ realizate în situație de pace, se reiterează pe timpul stărilor complexe, pentru a putea fi aplicate cu unele corecții impuse de specificul situației operative;

✓ impun actualizări permanente, corelat dinamicii operaționale și previzionării evoluției caracteristicilor stării de fapt.

##### 2. Obținerea informațiilor necesare fundamentării actului decizional în organizația de intelligence

• evidențierea contextului operativ (stabilirea dinamicii vectorilor de securitate/insecuritate, clarificarea sensului evoluției situației strategice, determinarea reală – concretă – a posibilităților de acțiune și satisfacere a nevoilor informațional-decizionale);

• identificarea potențialului acțional și inducerea sensului dorit în situația operativă (pe baza acestora sunt operaționalizate prevederile documentelor strategice de conducere elaborate din timp de pace /actualizate);

<sup>11</sup> Onișor, Constantin, *Teoria strategiei militare*, București, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, 1999, pp. 441-465.



- sunt dependente de capacitatea eșaloanelor ierarhic inferioare de a se adecva fluxului informațional, având implicații asupra adoptării imediate a deciziilor operative oportune.

### 3. Elaborarea și adoptarea deciziilor în intelligence

- ✓ proces cu caracter anticipativ, a cărui calitate derivă din concordanța deciziilor cu posibilitățile /oportunitățile conferite de evoluția situației operaționale (sunt elaborate variante decizionale);

- ✓ eficiența deciziei rezidă în timpul scurt al elaborării, adoptării și transmiterii, în aplicarea imediată și valorificarea rezultatului (evitarea surprinderii strategice și asigurarea caracterului preventiv al activității de informații).

### 4. Planificarea acțiunilor

- planificarea în linii generale a acțiunilor pe coordonatele prezervării securității naționale;

- se realizează pentru organizarea și desfășurarea activităților de informații corelat momentelor semnificative previzionate a se materializa în dinamica situației operative;

- stabilirea misiunilor și obiectivelor informaționale și operaționale de îndeplinit pentru eșaloanele inferioare;

- planificarea logisticii și asigurarea resurselor;

- asigurarea unor modalități prin care circuitul decizional în intelligence să se adapteze la condiții noi /neprevăzute ale situației strategice.

### 5. Organizarea cooperării între structurile de informații

- ✓ domeniul de manifestare a acțiunilor și consecințelor factorilor perturbatori ai stării de securitate necesită cooperarea între diferitele sisteme informative pe linia producerii și valorificării informațiilor de securitate, respectiv măsuri strategice adecvate;

- ✓ va fi evidențiată și valorificată capacitatea de coordonare a fiecărui nivel organizațional în ceea ce privește derularea cooperării;

- ✓ coordonarea demersurilor informative pentru prevenirea și contracararea vectorilor de insecuritate;

- ✓ după crearea cadrului general, cooperarea va fi pusă în practică și menținută până la îndeplinirea obiectivelor de securitate;

- ✓ stabilirea problemelor principale ale cooperării se realizează la nivelul tactic; organizarea coordonării, transpunerea în practică și menținerea ei se face de către structurile participante;



✓ în situații deosebit de complexe, de cele mai multe ori și nefavorabile (inclusiv și neîndeplinirea obiectivelor), se recurge la reorganizarea cooperării pe întreaga ierarhie a sistemului de conducere.

6. Organizarea asigurării activității de informații

- vizează protecția și apărarea structurilor informative, a circuitului informațional și a celui info-decizional;
- rezultatele asigurării sunt exprimate în menținerea flexibilității de acțiune, a libertății, autonomiei și continuității în activitatea de informații.

7. Controlul exercitat la nivelul conducerii sistemelor informative

- ✓ are rolul de a preveni dereglările în funcționarea structurii informative;
- ✓ urmărește și verifică modul de înțelegere a conținutului deciziilor, modalitatea de transmitere a sarcinilor rezultate, respectiv transpunerea lor în practică;
- ✓ aplică măsuri corective/ajustări.

În cadrul activității informative rețin atenția și alte aspecte care privesc conducerea strategică în intelligence:

1) autoritatea statului de drept asupra activității de informații;

2) complementaritatea conducerii serviciilor de informații și a C.N.I.;

✓ asigură transpunerea deciziei strategice către structurile informative și înțelegerea unitară a evoluției situației operaționale;

✓ relevă necesitatea unei structuri instituționale pentru integrarea intelligence-ului în decizia politico-militară a statului.

3) centralizarea conducerii strategice;

✓ decizie centralizată și demersuri pe orizontală și verticală în vederea aplicării ei;

✓ subsistemele informative trebuie să dețină o anumită autonomie pentru transpunerea în practică a misiunilor.

4) unitatea și coeziunea organelor de conducere a serviciilor de informații;

✓ exprimă strategia unitară în intelligence;

✓ valorifică experiența și competențele fiecărei structuri de conducere;

✓ responsabilitatea elaborării deciziei este colectivă, dar aplicarea și îndeplinirea ei este individuală.



## BIBLIOGRAFIE

- BĂCANU, B. (1997), *Management strategic*, București: Editura Teora.
- ONIȘOR, C. (1999), *Teoria Strategiei Militare*, București: Editura Academiei de Înalte Studii Militare.
- DRUKNER, P. (2001), *Managementul strategic*, București: Editura Teora.
- HALL, J.; Ikenberry, J. (1998), *Statul*, București: Editura DU Style.
- \*\*\* [www.academyci.com](http://www.academyci.com)
- \*\*\* [www.webdex.ro](http://www.webdex.ro)

