

Managementul modern în cadrul organizațiilor de intelligence

Adrian POPESCU

Serviciul Român de Informații

e-mail: adrianpopescu@sri.ro

Abstract

The transformation and reorganization process of national security structures requires, inevitably, a change of the organizational culture.

Within these structures there is a tendency to create a strong organizational culture, quality-oriented, involving the existence of values, beliefs, perceptions and representations based on this principle. Developing a quality-oriented organizational culture determined for all groups in the organization (regardless of the hierarchical level, training or complexity of specific tasks) a consistent approach to activities within the organization and in relation to the environments in which it operates.

Keywords: intelligence, organizational culture, knowledge, evolution, management.

Introducere

Intrat în vocabularul managementului în a doua jumătate a anilor 1990, cu ocazia primei conferințe internaționale dedicate managementului, inițiată de profesorul Igor Ansiff, în cadrul Universității Vanderbilt, **managementul strategic** reprezintă un proces dinamic de aliniere a strategiilor, performanțelor și rezultatelor, aplicabil oricărui domeniu de activitate. Managementul strategic presupune combinația a patru elemente: oameni (resursa umană), leadership, tehnologii și procese.

Procesul de transformare și reorganizare a structurilor din domeniul securității naționale determină inevitabil și transformarea („îmbunătățirea”, „perfecționarea”) culturii organizaționale, în scopul orientării către calitate și eficientizare printr-un leadership performant, prin sporirea gradului de profesionalizare a personalului, și printr-un management eficient al resurselor umane, asigurând astfel un management al calității totale.

Dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre calitate determină pentru toate grupurile din organizație (indiferent de nivelul ierarhic, de pregătire sau de complexitatea misiunilor specifice) un mod de abordare unitară a activităților din interiorul organizației, precum și în relație cu mediile în care aceasta funcționează.

Această abordare omogenă a realității din interiorul și exteriorul organizației este realizată datorită valorilor și normelor de conduită impuse prin promovarea în cadrul acesteia a principiilor managementului calității.

Provocările noului mileniu

Modificarea dramatică a contextului de securitate și a modelelor funcționale organizaționale, cu cauzalitate multiplă (globalizarea, progresul asimptotic al tehnologiei, decredibilizarea unor modele de conducere clasice ca urmare a crizei economice profunde) impun o reevaluare a modului în care trebuie abordat managementul organizațional. Din această perspectivă, se impune și o analiză atentă și, dacă este cazul, o reevaluare a modului în care răspund structurile de intelligence la noile provocări.

Astfel, globalizarea are un impact major asupra activității de intelligence, în sensul că lansează provocări la adresa comunităților de informații pe linia creșterii capabilităților proprii de exploatare a surselor deschise și de accesare a expertizei externe, concomitent cu „reducerea” distanței dintre producătorul și consumatorul de intelligence.

Din această perspectivă, evaluarea complexă a stării de securitate și a modului în care organismele competente răspund acestor circumstanțe scoate în evidență următoarele:

- Amenințările devin mai complexe și mai extinse, atât în interiorul statelor, cât și în plan internațional. Statele-națiune și actorii non-statali, activând împreună sau separat, au un acces sporit la informația acționabilă, mecanismele financiare globale și capabilități distructive, inclusiv la arme de distrugere în masă. Noile problematice de intelligence, multe dintre ele conexe dezvoltării tehnologice și științifice, determină formarea de noi experți, respectiv de noi beneficiari, pe toate segmentele de guvernare.

- Cerințele analitice depășesc frecvent capacitățile interne ale comunităților de intelligence, obligând factorii de decizie la măsuri dure în direcția dezvoltării acestora.

- Interconectivitatea istorică dintre intelligence, strategie și politică este din ce în ce mai dificil de manageriat într-un mediu în care informația circulă din ce în ce mai rapid, marcat de o relație mai strânsă ca niciodată între membrii comunității de intelligence, decidenții politici și experți externi. În paralel, sunt tot mai greu de contracarat tendințele de birocratizare a intelligence-ului, tehnicile eficiente de lucru fiind esențiale inclusiv pentru contracararea politizării. Cu toate acestea, un leadership solid este garanția menținerii obiectivității analitice.

- Beneficiarii interconectați în rețea utilizează la scară din ce în ce mai mare surse alternative pe care le consideră mai utile și oportune decât produsele de intelligence – sau sunt, pur și simplu, suficient de bune – în respectarea termenelor vizate. În același timp, analiștii pierd, în continuare, avantajul competitiv în privința problemelor complexe de securitate națională și devin din ce în ce mai dependenți de informațiile din surse deschise și de cooperarea cu partenerii externi.

- Opțiunile analiștilor privind carierele proprii devin din ce în ce mai numeroase și atractive în afara comunității de informații. Managerii se văd obligați să motiveze și să rețină o forță de muncă ce tinde să opteze în favoarea exploatării acestor opțiuni, în detrimentul celor din interiorul comunității, considerate mai puțin atractive, fapt repercutat asupra exploatării tehnologiilor colaborative de ultimă generație, accesării celor mai bune surse deschise de informare și colaborării cu omologi aparținând organizațiilor externe din domeniul intelligence.

- Managerii au nevoie de training de calitate în vederea ridicării standardelor de management, necesare pregătirii și perfecționării resurselor umane din cadrul comunității de intelligence. Într-un mediu de lucru tensionat, managementul eficient pe fiecare segment de activitate este esențial în buna orientare a analiștilor, în preservarea subiectivității și a integrității procesului de intelligence. Managerii vor trebui să îndeplinească inclusiv rolul de lider.

- Instituțiile specializate în pregătire profesională și training, care dispun de toate resursele necesare, sunt foarte importante în contextul globalizării. Comunitatea care nu dispune de structuri de profil nu poate avea pretenția că își profesionalizează resursele umane în conformitate cu principiile erei informatizate.

- O „Universitate Națională de Intelligence” ar avea misiunea de a încorpora, prezerva și crește vastul segment al cunoașterii profesionale asociate intelligence-ului. De asemenea, ar contribui la educarea actanților în intelligence – furnizori și beneficiari – întrucât reformarea comunității

de informații nu poate reuși decât dacă respectiva comunitate și principalele instituții politice de conducere a ei au obiective și strategii comune în îndeplinirea lor.

- Mesajul de bază pentru nucleul analitic al unei comunități de intelligence care își pierde competitivitatea în era informațională este să nu „sune retragerea”, să-și sporească capabilitățile și să exploateze cât mai agresiv noile tehnologii, investind în expertiza resurselor umane și în parteneriate, în special în lumea științifică (Gannon, 2008)¹.

Mai mult, raportându-se la evenimentele din 11 septembrie 2001 și la problematica armelor de distrugere în masă din Irak, Gregory F. Treverton (2003) accentuează necesitatea „*instituționalizării lecțiilor învățate*” (*the institutionalized “lessons learned” capacity*), asociind sub această formulă nevoia de a valorifica, atât eșecurile, cât și reușitele, mai ales acele reușite „*care nu au rezultat ca urmare a unor doctrine prestabilite*”². Aspectul este sintetizat de Mark Lowenthal (2008) în „*Analyzing Intelligence: Origins, obstacles, and innovations*” sub forma a patru întrebări:

- Ce am învățat (sau ce credem că am învățat)?
- Ce este diferit?
- Ce anume trebuie să facem în continuare?
- Încotro ne îndreptăm?³

Procese de intelligence

Procesul de intelligence, așa cum este cunoscut în orice prezentare clasică, dar și în foarte multe site-uri de specialitate pe Internet, urmează un flux de tratare a informațiilor format din cinci etape, cunoscut ca ciclul de intelligence.

Producția de intelligence urmează un **proces ciclic**, o serie de măsuri repetate și interdependente care adaugă valoare datelor primare stocate în bazele de date și creează un produs transformat în mod substanțial.

¹ John C. Gannon, *Managing Analysis in the Information Age* în GEORGE, Roger Z. și BRUCE, James B., *Analyzing Intelligence: Origins, obstacles and innovations*, 2008, p. 215

² Gregory F. Treverton, *Reshaping National Intelligence for an Age of Information*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003, p. 11-13

³ Mark M. Lowenthal – „*Intelligence in Transition: Analysis after September 11 and Iraq*”, în George, Roger z. și Bruce, James B., „*Analyzing Intelligence: Origins, obstacles, and innovations*”, 2008, p. 226

Deși procesul de intelligence este complex și dinamic, mai multe funcții / componente pot fi distinse de ansamblu. Din această perspectivă, **procesul intelligence clasic** cuprinde următoarele etape: **planificarea, colectarea, procesarea, analiza și diseminarea** produselor intelligence.

Acest model păstrează o particularitate obligatorie de compartimentare a oricărei activități intelligence, cerință necesară și astăzi pentru protejarea metodelor și, în special, a surselor de informații care utilizează și surse închise (secrete) (Sebe, 2010)⁴.

Planificare, stabilire cerințe și direcționare reprezintă definirea de către decident, la un nivel înalt de abstractizare, a cunoștințelor necesare pentru a lua decizii. Cerințele sunt traduse în termeni de informații solicitate, apoi în date care trebuie să fie colectate.

Colectare: sursele tehnice și umane sunt adresate pentru a se colecta datele brute cerute. Surse pot fi disponibile în mod deschis sau închis, fiind accesate prin diverse metode. Aceste surse și metode sunt cele mai fragile și protejate elemente ale procesului.

Surse de inteligență pot fi: *human intelligence* (HUMINT), *imagery intelligence* (IMINT), *signals intelligence* (SIGINT), *electromagnetic signals monitoring* (ELINT), *open source intelligence* (OSINT) etc..

Procesare: datele colectate sunt procesate (ex. traduceri din alte limbi, decriptări), indexate și organizate. Progresul în atingerea cerințelor planului de colectare este monitorizat, iar modul de abordare poate fi rafinat pe baza datelor primite.

Analiza: baza de informații este procesată folosindu-se tehnici de estimare sau inferențiale care combină datele surselor în încercarea de a da răspuns la întrebarea solicitatorului. Datele sunt analizate (descompuse pe componente și studiate) și soluțiile sunt sintetizate (construite plecând de la evidențele acumulate). Subiectele analizelor sunt modelate și se pot face noi cerințe pentru colectări și procesări adiționale.

Analiza în domeniul intelligence a fost mereu importantă deoarece prin aceasta se generează înțelegerea. Importanța înțelegerii „concretenței” a fost recunoscută de strategul militar Sun Tzu⁵ încă din sec. VI î.H.. Această necesitate de a-și cunoaște adversarul era afirmată prin folosirea spionilor: „cunoașterea aprofundată nu poate fi obținută prin fantome

⁴ Sebe Marius, *Despre intelligence*, București, Revista Română de Studii de Intelligence nr. 3, octombrie 2010

⁵ Sun Tze, *Arta războiului*, Editura Antet, 2004

și spirite, dedusă din fenomene, sau prin raportare la standardele Raiului, ci trebuie dobândită de la oameni deoarece reprezintă cunoaștere adevăratei situații a dușmanului”.

Diseminarea: în cele din urmă, informația este diseminată către consumatori în formate diverse, plecând de la imagini dinamice ale sistemelor militare de război și până la rapoarte formale către politicieni. Se pot distinge trei categorii de rapoarte de inteligență tactică și strategică formale: *current intelligence reports* sunt rapoarte tip știri, care descriu evenimente recente sau indicatori și avertismente; *basic intelligence reports* furnizează descrieri complete ale unei situații specifice (ex. ordinea de luptă sau situații politice) și *intelligence estimates*, rapoarte care încearcă să prevadă posibile situații viitoare ca rezultat a stării și constrângerilor curente.

Produsele de intelligence sunt diseminate către utilizator, furnizând răspunsuri la interogări și estimări ale acurateței produsului livrat.

Noi abordări în secolul 21

Producerea intelligence-ului guvernamental în Era Informațională a suferit o schimbare paradigmatică, astfel încât procesul intelligence să se desfășoare sub imperiul condițiilor impuse de *paradigma diamant* (Steele, 1998)⁶.

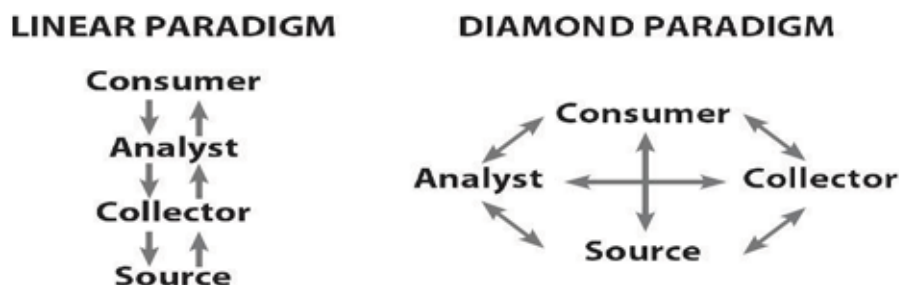


Figure 1. Linear versus Diamond Intelligence Process.

Figura 1. Procesul de intelligence liniar vs. diamant (sursa: <http://www.phibetaiota.net/wp-content/uploads/2009/08/Linear-versus-Diamond-Paradigm1.jpg>)

⁶ Steele, Robert David, *New craft of intelligence*, 2002

Vechea paradigmă, cea liniară, se bazează pe un model de intelligence, specific secolelor 19 și 20, prin care consumatorul discuta cu planificatorii intelligence, aceștia cu cei ce colectează informațiile, care ajung la surse, obțin informațiile pentru analiști, care închid ciclul prin diseminarea produsului de intelligence către consumator.

Acest model nu numai că era prea încet și greoi, dar nu poate fi funcțional când în jurul sistemului există un mediu cu o agendă în continuă schimbare, plină de subiecte și nuanțe care sunt dificil de comunicat prin intermediari.

Paradigma diamant impune un model prin care consumatorul contactează direct analistul și colectorul, iar în multe ocazii ajunge chiar la sursă (atunci când este posibil prin nivelele de clasificare intelligence).

În același timp, jucătorii de pe piața intelligence, indiferent că acesta este intelligence politic, economic, de afaceri, militar, cultural, etnic-religios etc., au fost obligați să treacă de la arhitectura „înaintării” – „push” la arhitectura „tragerii” – „pull”, datorită dezvoltării fără precedent a diseminării electronice.

În secolul 20, diseminarea intelligence-ului se desfășura conform arhitecturii „push”, când mediul informativ referitor la derularea evenimentelor utiliza spațiul transmisiilor Erei Industriale, în care analistul de intelligence selecta dintr-o cantitate de informații ceea ce el credea că utilizatorii ar trebui cel mai mult să cunoască. De cele mai multe ori, aceste produse de intelligence erau „înaintate” (push) în cadrul unor termene fixe ori după un program dictat de capacitatea de lucru a analistului.

În secolul 21, mediul informativ funcționează sub imperiul și în spațiul transmisiilor Erei Informaționale, în care diseminarea electronică schimbă complet arhitectura, în sensul că utilizatorii produselor de intelligence au la dispoziție mari cantități de informații, iar deciziile privind tipul de informații care ajunge la aceștia, nivelul de detaliere, formatul documentelor, iar mai presus de orice momentul când trebuie să ajungă, revin utilizatorilor.

Fluxuri și sisteme informaționale

Managementul oricărei companii care se respectă se bazează, într-o măsură mai mare sau mai mică, pe intelligence-ul privat, iar capacitatea acestuia de a recunoaște valoarea noului în fluxul informațional, de a-l asimila și de a-l aplica în funcție de necesitățile derulării afacerilor asigură

eficacitatea procesului decizional la acest nivel. Abilitatea unei companii de a obține și utiliza intelligence-ul privat devine tot mai importantă pe măsură ce debitul informațional referitor la dinamica pieței sporește, iar incertitudinile privind oportunităților viitoare se intensifică (Purcărea, Constantinescu, 2003)⁷.

Formarea culturii de intelligence reprezintă o prioritate a oricărui demers educativ prin cunoaștere, iar coordonarea factorilor implicați ONG-uri, medii academice, instituții cu atribuții în domeniu ar trebui să devină o nouă responsabilitate a Comunității Naționale de Informații.

Conceptul de informație este un concept de mare generalitate, întâlnindu-se în absolut toate activitățile umane și în natură. Nu este posibil nici un sistem natural sau social fără schimb de informații, atât între sistemul respectiv și alte sisteme, cât și în interiorul sistemului propriu, între componentele acestuia.

Între componentele (elementele) oricărui sistem și/sau între sisteme, informațiile iau naștere, în mod aleator sau determinist, locul de emisie a informației numindu-se „sursă”, iar locul de destinație „receptor”. Între sursă și receptor informația circulă printr-un canal de comunicație.

Pentru realizarea unor produse materiale sunt necesare transmiterea și utilizarea unor informații.

Fluxul informațional reprezintă totalitatea informațiilor transmise într-un interval de timp determinat, de la o sursă de informații la un receptor printr-o mulțime de canale informaționale (Vădana, 2011)⁸. Este caracterizat prin anumite caracteristici - lungime, viteză de deplasare, fiabilitate, cost etc.

Configurația fluxului informațional este determinată, în principal de:

- conținutul informației;
- scopul informațiilor vehiculate;
- poziția în structura organizatorică a centrelor emițătoare și receptoare, respectiv natura relațiilor dintre acestea;
- viteza de prelucrare;
- lungimea și capacitatea de transport a canalelor de comunicare.

Fluxurile sunt ascendente, descendente și orizontale.

Printre elementele acestuia se numără conținutul, volumul, sensul, frecvența (ritmicitatea cu care sunt transmise informațiile), fiabilitatea (caracteristica prin care conținutul unei informații nu este denaturat prin prelucrările suferite), calitatea (totalitatea însușirilor și laturilor esențiale ale

⁷ Purcărea, Anca & Niculescu, Cristian & Constantinescu, Doina – *Curs Management*, 2003

⁸ Vădana, Ioan Iustin - *Managementul informațional*, 2011

datelor și informațiilor. Definitiv în acest caz este capacitatea fluxului de a asigura date, informații și produse disponibile în timp), procesul de obținere și costul (cheltuieli operate pentru asigurarea resurselor informaționale necesare realizării obiectivelor stabilite).

Un sistem informațional cuprinde mai multe fluxuri informaționale, precum și o mulțime de conexiuni ce se stabilesc între diferite componente ale acestora.

Sistemul informațional poate fi definit drept ansamblul integrat și ierarhizat de procese informaționale, procedee, mijloace, metode, echipamente, programe și relații care asigură cadrul de realizare a resurselor informaționale și posibilitatea transformării lor în produse informaționale necesare fundamentării deciziilor, în vederea realizării obiectivelor organizației.

Un sistem informațional specific activității de intelligence reprezintă „itinerariul” unei informații de la obținere până la clasare ori distrugerea acesteia sau traiectul pe care îl parcurge informația respectivă ori o categorie de informații similare, de la sursă și până la beneficiar sau utilizator.

Funcționalitatea oricărui sistem informațional este condiționată într-o proporție semnificativă de existența unor circuite și **fluxuri informaționale**.

Sistemul informatic are obiective similare și îndeplinește în mare măsură aceleași funcții ca și sistemul informațional. Acesta poate fi definit drept ansamblul integrat și ierarhizat de procese informaționale, procedee, mijloace, metode, echipamente și relații care asigură cadrul de realizare a resurselor informaționale și posibilitatea transformării lor în produse informaționale necesare fundamentării deciziilor, în vederea realizării obiectivelor organizației.

Evaluarea performanțelor

Organizația trebuie să dezvolte proceduri clare cu privire la evaluarea performanțelor (Loch, Johnson, 2010)⁹. În acest sens trebuie avute în vedere:

1. feedback-ul beneficiarilor;
2. ușurința accesării și utilizării surselor deschise și a instrumentelor oferite analiștilor din cadrul comunității de informații;
3. viteza de reacție;

⁹ Loch K. Johnson - The Oxford Handbook of National Security Intelligence, Oxford University Press, 2010, Cap. VI Assessing Intelligence Performance - John A. Gentry

4. acuratețea analizelor tactice și strategice;
5. gradul de colaborare la realizarea acestora.

Opinia majorității specialiștilor este că nu există o teorie generală a performanței în intelligence, însemnând identificarea criteriilor după care se poate realiza o analiză pertinentă a activității serviciilor: ce fac serviciile secrete în general, dacă performanța lor este bună, proastă sau mediocră, cum sunt eșecurile rare, dar proeminente în comparație cu performanțele și cum ignorarea performanței diferitelor tipuri de activități de intelligence afectează evaluarea tuturor serviciilor de informații.

Deși intelligence-ul de succes depinde de activitățile organizațiilor de informații, de asemenea, aceasta are la bază politici eficiente și controlul liderilor în ceea ce privește implementarea politicii de către agențiile de informații nonguvernamentale, ministerele de apărare ministerele de externe și deciziile luate pe câmpul de luptă și acțiunile în afara controlului serviciilor de informații.

Consecințele strategice ale folosirii intelligence-ului de către state depind în mod special de structurile de intelligence care se ocupă de culegerea și analiza informațiilor, în acest sens fiind identificate patru misiuni de substanță ale serviciilor de informații: (1) monitorizarea (2) identificarea amenințării (3) identificarea oportunităților și (4) prognoze.

Succesul performanței fiecăreia dintre cele patru direcții implică sarcini subordonate, doar unele dintre acestea fiind în responsabilitatea inițială a serviciilor de informații.

Concluzii

Începutul acestui mileniu va rămâne în istorie nu prin conflictele militare care l-au marcat și nici prin evenimentele politice, ci prin intrarea într-o nouă fază a revoluției informațiilor. Domeniul intelligence impune derularea, pe de o parte, a unui proces de integrare intrinsecă, menit să asigure sinergia sistemului (gradul de integrare poate fi consecința dominantă a politicilor de management informațional), iar – pe de altă parte – a unui proces de integrare prin informatizare, de fapt, o strategie globală, care pleacă de la premisa unui management integrat, orientat pe proces.

Strategia de integrare prin informatizare a organizațiilor de intelligence are la bază două obiective, puternic corelate: optimizarea procesului managerial și de execuție, prin utilizarea unui sistem avansat de management informațional, și – respectiv – construirea unei strategii

și a unui sistem de instruire destinate atât dezvoltării, cât și antrenării factorilor decizionali, indiferent de nivelul la care se află.

Optimizarea proceselor manageriale și de execuție printr-un sistem avansat de management informațional poate avea la bază următoarele elemente conceptuale:

- utilizarea tehnicilor de tip flux de activități integrat, care conectează etapele specifice, operaționale, la procesele manageriale și de execuție ale sistemului global;
- operațiile integrate (management pe proces), care previn o fundamentare a activității bazate pe funcții și garantează un flux continuu de informație între structurile funcționale și celelalte segmente componente ale sistemului militar. În mod evident, operațiile integrate induc în toate procesele manageriale calitate și eficiență;
- informația executivă, special pregătită, la care se adaugă sistemele de avertizare timpurie, care măresc transparența informației atât pentru control (indiferent de nivelul decizional), cât și pentru procesele de luare a deciziei.

Aceste aspecte sunt integrate organic managementului acțiunii militare, concept care presupune, într-o succesiune de etape, planificarea acțiunii respective prin formularea de obiective (strategice sau operative/operaționale), conducerea procesului (organizarea procesului condus), în care scop se determină o strategie corespunzătoare (care se implementează), impunându-se totodată asigurarea resurselor necesare, controlul realizării strategiei pentru care s-a optat, la care se adaugă ajustarea acesteia în vederea atingerii obiectivelor propuse și evaluarea performanțelor.

Asigurarea capacității de pregătire și fundamentare a deciziei la nivelul sistemului informațional-decizional, precum și optimizarea mecanismelor decizionale reprezintă probleme deosebit de importante, care se soluționează prin utilizarea unor instrumente specifice diferite, dintre care pot fi menționate managementul riscurilor (riscurile asociate obiectivelor pe care și le propune sistemul informațional-decizional respectiv); elaborarea și analiza de scenarii pentru evaluare și prognoză, prin identificarea celor mai importanți factori care pot influența fenomenul analizat; planificarea strategică în condiții de incertitudine, luându-se în considerare posibilele strategii de răspuns la acestea, pe baza unor scenarii proiectate; simulări și jocuri strategice (politico-militare, economice, de intelligence), destinate analizei și fundamentării deciziei, având rolul de a preveni eventuale situații critice care pot apărea în mediul informațional-decizional.

Bibliografie

1. John C. Gannon, *Managing Analysis in the Information Age* în George, Roger Z. & Bruce, James B., *Analyzing Intelligence: Origins, obstacles, and innovations*, Georgetown University Press, Washington DC, 2008.
2. Gregory F. Treverton, *Reshaping National Intelligence for an Age of Information*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003.
3. Mark M. Lowenthal, *Intelligence in Transition: Analysis after September 11 and Iraq*, în George, Roger z. & Bruce, James B., *Analyzing Intelligence: Origins, obstacles, and innovations*, Georgetown University Press, Washington DC, 2008.
4. Sebe Marius, *Despre intelligence*, București, Revista Română de Studii de Intelligence nr. 3, octombrie 2010.
5. Sun Tze, *Arta războiului*, Editura Antet, 2004
6. Steele, Robert David, *New craft of intelligence*, februarie 2002.
7. Purcărea, Anca & Niculescu, Cristian & Constantinescu, Doina – *Curs Management*, 2003 Universitatea din București accesibil la adresa <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/management/cuprins.htm>
8. Vădana, Ioan Iustin - *Managementul informațional*, 2011, accesibil la adresa <http://academiclink.ro/Management/managementul-informational-informatia-sistemul-informational-i-fluxurile-informationale.html>
9. Johnson, Loch K. - *The Oxford Handbook of National Security Intelligence* - Gentry, John A. - *Cap. VI Assessing Intelligence Performance*, Oxford University Press, 2010.