

COMPLEXITATE ȘI ORDINE ÎN TRANSFORMAREA ORGANIZAȚIILOR DE INTELLIGENCE

Aitana BOGDAN*

*Motto: „Singura modalitate de a descoperi
limitele posibilului este o cât de mică aventurare în imposibil”
(Anthony C. Clark)*

Abstract:

To be able to study intelligence organizations, one must first understand the manner in which organizations have evolved in the last decades in parallel with the „revolutions” taking place in economy, technology and society. We can, therefore, notice a shift from the paradigm of the organization as a „machine”, whose functioning can be understood through a detailed analysis of its inner mechanisms to the paradigm of the organization as an „intelligence organism”, whose functioning surpasses from a complexity point of view everything we have previously imaged, limiting the knowledge we may gather on it. Therefore, this article argues for exploring ways in which intelligence organizations can stimulate and harness better their potential for improvisation, creativity and imagination.

Keywords: *intelligence organizations, intelligence organism, transformation, complexity, order*

Introducere

Este nevoie, în primul rând, de definirea conceptului de complexitate și a teoriei complexității, întrucât acest domeniu încă prezintă un nivel ridicat de noutate și ambiguitate. Deși putem asocia în mod intuitiv complexitatea cu un caracter complicat, arbitrar, aceasta este o manieră eronată de a analiza acest concept. Pentru a înțelege complexitatea, este mai ușor să înțelegem contextul în care complexitatea devine subiectul principal. De exemplu, în domeniul relațiilor internaționale, apare întrebarea: De ce s-a dezintegrat Uniunea Sovietică în 1989? sau De ce a căzut regimul apartheid în Africa de Sud,

* Institutul Național de Studii de Intelligence, Academia Națională de Informații „Mihai Viteazul”

în 1991? Întrebări pentru care niciun cercetător nu a putut oferi încă un răspuns. Acest lucru este explicat de numărul ridicat de variabile care interacționează și care trebuie luate în considerare în cadrul unei analize asupra cauzelor ce au determinat un anumit efect.

Deși aceste întrebări nu au un răspuns bine definit și ușor identificabil, relevanța și importanța lor pentru organizațiile de intelligence este indiscutabilă, mai ales având în vedere impactul pe termen scurt și mediu pe care îl generează asupra securității internaționale. Aceste două cazuri sunt exemple pentru a discuta cum mediul internațional de securitate a devenit un sistem complex, în care supraviețuirea este condiționată de capacitatea de *adaptare spontană*. În alte cuvinte, puzzle-ul securității nu este format din mii de bucăți, ca rezultat al suprainformării organizațiilor de intelligence, ci pentru că imaginea din spatele puzzle-ului se schimbă constant.

Cercetările din spatele acestei reflecții derivă din domeniul științelor naturale, mai exact din studiile asupra funcțiilor creierului. Conform lui Waldrop, „organisme se află într-un proces constant de adaptare prin evoluție, drept urmare se organizează într-un ecosistem perfect acordat” (Waldrop, 1992, p.11).

Cu toate acestea, sistemele spontane, impredictibile și complexe nu ar trebui egalate cu sistemele haotice. Din contră, complexitatea poate fi definită ca o balanță între haos și ordine, numită generic „vârful haosului”. O organizație plasată în vârful haosului reușește să gestioneze cu succes balanța dintre coerență, coeziune și dezordine și spontaneitate, astfel încât să producă inovație.

Pentru a putea studia organizațiile de intelligence, trebuie înțeleasă maniera în care organizațiile au evoluat în ultimele decenii, în paralel cu „revoluțiile” ce au avut loc în economie, tehnologie și societate. Putem, așadar, observa o schimbare de paradigmă – trecerea de la organizația percepută ca „mașină”, a cărei funcționare putea fi înțeleasă printr-o analiză detaliată a mecanismelor sale interne, la organizația înțeleasă ca „organism inteligent”, a cărui funcționare depășește, ca nivel de complexitate, tot ceea ce ne-am imaginat până în prezent, limitând cunoașterea pe care o putem obține asupra sa.

Ce face o organizație inteligentă?

Conform lui Schwaininger, sunt patru trăsături distincte ce definesc o organizație inteligentă: capacitatea de a se adapta la stimuli externi, capacitatea de a influența mediul în care se află, capacitatea de a se defini în acord cu mediul (când situația o impune) și capacitatea de a contribui în

mod semnificativ la viabilitatea și dezvoltarea sistemului din care face parte (Schwaininger, 2003, p.54).

Alți autori au utilizat conceptul de „sisteme de intelligence complex-adaptative” (CAS) pentru a surprinde noua paradigmă a organizației evolutive. Principalele funcții ale acestor noi tipuri de organizații sunt învățarea și adaptarea (Yick, 2004, p.8).

Plecând de la premisa că organizațiile de intelligence tind la un astfel de model organizațional, identificăm două întrebări fundamentale:

- Cum învață organizațiile de intelligence?
- Cum trebuie să se adapteze organizațiile de intelligence la mediul extern astfel încât să își consolideze capacitatea de reziliență?

Fără a încerca să ofere un răspuns final pentru cele două întrebări, lucrarea de față propune explorarea diferitelor variante disponibile, astfel încât să permită elaborarea unui set de recomandări.

Una dintre concluziile lui Yick este aceea că organizațiile se află în permanență într-un proces de negociere al echilibrului complexitate – ordine, iar supraviețuirea lor este dependentă de abilitatea de a inova și de a fi creativ. Pentru a-și menține caracterul adaptativ, organizația trebuie să fie proactivă și dinamică, evoluând inteligent în paralel cu schimbările mediului exterior, în care este plasată (Yick, 2004, p. 10). Astfel se explică etichetarea evenimentelor de la 11 septembrie din Statele Unite de mulți autori ca fiind „o eroare de imaginație” și nu o eroare de procedură.

O analogie potrivită pentru a explica modalitatea în care CAS funcționează a fost prezentată de Brafman și Beckstrom (2006), în povestea despre căutarea „celulei buncii”. Conform celor doi autori, pentru o perioadă îndelungată de timp, oamenii de știință au încercat, prin intermediul mai multor teste, să demonstreze că amintirile sunt stocate într-un singur neuron. Acest efort este cunoscut și sub numele de „celula buncii” (neuronul care stoca memoria buncii). În ciuda gradului ridicat de senzitivitate al senzorilor utilizați, nu au reușit să demonstreze această ipoteză, ci contrariul, descoperind că amintirile nu sunt localizate într-un singur neuron, ci distribuite în toată rețeaua neuronală (Beckstrom & Brafman, 2006).

Urmând această logică, devine clar că organizațiile nu ar trebui să își localizeze aptitudinile specifice în cadrul unei singure unități de lucru sau unui singur departament, ci ar trebui să fie distribuite uniform în cadrul organizației, determinând în acest fel un nivel general crescut de reziliență a organizației. Discutând despre implementarea acestei idei, apar mai multe

limitări de natură practică. În primul rând, se ridică problema cazurilor în care integrarea resurselor în unul sau mai multe centre este preferabilă, facilitând acumularea de expertiză și limitând uzul ineficient al resurselor.

Un exemplu relevant în acest sens, referitor la comunitatea de intelligence, este structura instituțională ce susține generarea de SIGINT. Proces costisitor, producerea de *signal intelligence* necesită un număr mare de resurse umane și materiale. Așadar, pentru a reduce costurile și din cauza nivelului ridicat de complexitate și sensibilitate al operațiunii, majoritatea statelor au optat pentru instituirea unor platforme SIGINT naționale.

Alte tipuri de intelligence pot fi organizate pe modelul de tip rețea, precum OSINT, care poate fi distribuit uniform în cadrul organizației, apărând totuși problema descentralizare versus centralizare.

O altă caracteristică importantă a sistemelor complex-adaptative, observată de Brafman și Becksrome (2006, p. 75) este aceea că, odată plasat în cadrul unui sistem deschis, individul va dori în mod automat să contribuie la dezvoltarea sistemului. Din perspectiva evoluției organizației, acest element este foarte important, întrucât oferă baza procesului de învățare a organizației.

„Sisteme de intelligence complex-adaptative” și leadership

Leadershipul este una dintre dimensiunile evaluate în cadrul analizelor CAS. La momentul actual, există o tendință de a înlocui liderul de tip CEO, care stă în vârful organizației, cu un lider de tip catalizator, al cărui rol presupune utilizarea abilităților creative și inovative pentru a sprijini crearea unei rețele necesare în soluționarea problemelor organizaționale și sprijinirea dezvoltării indivizilor din cadrul organizației (Beckstrome, Brafman, 2006, p. 75).

Ideea unui lider catalizator se regăsește și în lucrările filosofului chinez Laotzu, care afirma că un „lider este bun atunci când oamenii nu știu că există, iar când munca sa este făcută, obiectivul îndeplinit, ei vor spune: asta am făcut noi” (Harrison, 2010). Acesta este un element stimulator, dacă îl aplicăm organizației de intelligence, în special celei de natură militară. Organizațiile militare sunt, prin natura lor, puternic ierarhizate și centralizate, bazându-se pe liniile de comandă și pe proceduri, fapt ce face ca tranziția către un lider catalizator să fie un proces problematic.

În ceea ce privește domeniul de intelligence, această tranziție poate fi regăsită sub forma unui manager de proiect, al cărui rol este să constituie o echipă care să aducă idei noi și să se retragă în momentul în care proiectul este finalizat și sub forma unui expert în resurse umane. Managerul de proiect trebuie să beneficieze de un nivel ridicat de autonomie, și trebuie să aibă

abilitatea de a reuni expertiza necesară soluționării problemelor întâmpinate de organizație. Asta înseamnă că, în cadrul echipei, trebuie să se regăsească seturi de capabilități și abilități ce transcend limitele unui singur departament.

Dacă organizațiile de intelligence au ca scop creșterea competitivității și capacității de adaptare la mediul exterior, trebuie să se implice într-un proces de predicție, transformarea intelligence, de cele mai multe ori având de a face cu efecte sistemice, produse în urma unui astfel de proces.

Primul element de luat în considerare este reprezentat de consecințele neprevăzute, care apar de cele mai multe ori atunci când schimbarea ia forma unui proces linear de tip *top-bottom*, așa cum este cel analizat în studiul de față. Principala critică adusă acestei abordări este atunci când soluția identificată la nivel strategic interacționează cu complexitatea circumstanțelor locale, procesul nu se manifestă întotdeauna așa cum a fost previzionat (Burns, 2007, p. 29).

Alt element important, ce necesită a fi luat în considerare, este reprezentat de consecințele rezultate, și anume măsura în care schimbările afectează abilitatea sistemului de a-și îndeplini activitățile. Conform lui Stacey (2003), ambele efecte pot fi înțelese mai ușor prin prisma teoriei haosului, care pune sub semnul întrebării regulile și normele fundamentale ale teoriei schimbării organizaționale, prin subminarea ideii de cauzalitate lineară. Teoria haosului menționează interacțiunile și auto-organizarea spontană, ce presupune faptul că organizația este caracterizată de impredictibilitate intrinsecă. Teoriile complexității oferă un cadru pentru evaluarea și înțelegerea lumii, ce ne conduce la o nouă paradigmă, focusată pe simultaneitatea acțiunii și procesului decizional, fenomen care combate sistemul vechi, în care planificarea și decizia formală precede acțiunea concretă.

Cu toate acestea, una dintre principalele probleme ale schimbării organizaționale într-un mediu complex este diferența de imaginație/percepție, sumarizată de Arthur Schopenhauer în următoarea propoziție: „toată lumea percepe limitele proprii ca fiind limitele lumii”. Așadar, pentru a crește eficiența într-un sistem dinamic, aflat în continuă schimbare, suntem forțați să facem trecerea de la planificare și anticipare la improvizație, creativitate și imaginație (Weick, 1995). Regula generală în teoria organizației este aceea că organizația „aude” doar ceea ce așteaptă; cu alte cuvinte, filtrează anticipat informația pe care o primește în funcție de valori și credințe definite anterior, consolidând contextul existent și sprijinind obiective definite în prealabil. Cu toate acestea, informația filtrată care nu susține credințele și valorile

anterioare, care rămâne în afara cadrului de evaluare al organizației, este cea care are potențialul distructiv cel mai mare.

În consecință, studiul de față pledează pentru explorarea modalităților în care organizațiile de intelligence pot stimula potențialul de improvizație, creativitate și imaginație pe care îl dețin.

Deși majoritatea oamenilor sunt tentați să confunde imaginația cu creativitatea, acestea sunt două concepte distincte. Imaginația constă în „abilitatea de a forma imagini și idei, la nivel conceptual, mai ales atunci când lucrurile imaginate nu au fost văzute sau experimentate în realitate” (Manu, 2007, p. 9), în timp ce creativitatea este definită ca fiind „abilitatea de a utiliza imaginația pentru a dezvolta idei sau lucruri originale” (Manu, 2007, p.10), având drept catalizator dorința de inovare.

Dacă creativitatea este utilizată pentru a îmbunătăți capacitatea organizațiilor de a identifica noi variabile de soluționare a problemelor, imaginația caută să găsească noi capacități, care să răspundă nevoilor și comportamentelor latente.

Importanța pe care imaginația o are în procesul de menținere a competitivității unei organizații a fost ilustrată în sectorul de afaceri odată cu apariția noilor instrumente și aparate tehnologice, precum smart-phones, Amazon, Facebook, Twitter etc.

Pentru a putea stimula imaginația la potențialul său maxim, trebuie să se cartografieze limitele cunoașterii actuale și limitele indivizilor și a mediului în care sunt plasați; ceea ce Alexander Manu definește ca fiind „provocarea imaginației” (Manu, 2007, p. 19). Una dintre modalitățile de depășire a acestei provocări o reprezintă introducerea jocului la locul de muncă. Jocul este un concept, care se aplică rareori adulților și care este rareori asociat cu locul de muncă. Cu toate acestea, conceptul de joc/joacă face referire la crearea unui spațiu nedelimitat, în care indivizii își pot exercita liber creativitatea și imaginația.

Organizații de intelligence și *serious gaming*

Pentru ca o organizație să evolueze într-un „sistem de intelligence complex-adaptativ”, ce învață și se adaptează în permanență, este necesară crearea unui spațiu temporar de joacă – o platformă pentru explorarea posibilităților imaginative. Tradițional, această idee a jocului – prezenta lucrare nu face referire la joc ca implicare constantă a organizației de intelligence într-un joc alături de competitorii săi – a fost absentă din mediul de intelligence, fie din cauza unor limitări ale timpului sau ca urmare a culturii organizaționale. În ultimul timp, a avut loc o „întoarcere” la joc, în cadrul organizațiilor de

intelligence, prin introducerea de *serious gaming* în cadrul programelor de training dedicate comunității de intelligence. Conceptul de *serious games* se referă la situații în care tehnologia de joc este utilizată ca suport pentru livrarea de training-uri și instructaje în probleme reale (Zyda, 2005).

Până în anul 2002, armata Statelor Unite utiliza serious gaming (ex. Jocul Americas Army) în procesul de recrutare. Unitățile militare au folosit serious gaming pentru instruire, în mai multe tipuri de activități specifice, precum acordarea de ajutor medical, conducerea unui convoi militar în zone ostile, depășirea barierelor culturale. Deși armata a fost unul dintre principalii clienți ai produselor de tip serious gaming, mai ales în Statele Unite, în ultimii ani lista beneficiarilor s-a extins și include alte instituții guvernamentale, precum universități, instituții de aplicare a legii și comunitatea de intelligence (Harz, 2005).

Până în 2015 am fost martorii unor evoluții notabile în acest domeniu, ce variază de la organizarea unor evenimente dedicate (ex. International Conference on Exercises, Gaming and Simulations for Intelligence and National Security, organizată de Universitatea Georgetown, Washington, DC în martie 2015) până la alocarea de fonduri pentru consolidarea capacităților în acest domeniu (ex. Proiectul PANDORA, FP 7).

Principalul avantaj al complementarității învățării bazată pe serious gaming cu training-ul de intelligence constă în permiterea cursanților să învețe din propriile greșeli, fără a resimți consecințele în mediul real. Cursanții sunt încurajați să facă greșeli, tocmai pentru a beneficia cu adevărat de un proces de învățare bazat pe experiența consecințelor acțiunilor proprii.

În funcție de scop, putem distinge între diferite tipuri de serious games, ce pot fi utilizate pentru a stimula imaginația. Primul, și cel mai comun tip de joc, este simularea. În jocurile de simulare, situațiile reale sunt imitate, astfel încât cursantului i se facilitează învățarea procedurilor sau dobândirea anumitor abilități, necesare în activitatea reală. Acest tip de joc este ideal în cazurile care imită situații cu risc ridicat. În cazul instruirii în domeniul intelligence, aceste tipuri de jocuri sunt în mod special utilizate pentru protecția contra-teroristă, supraveghere și gestionarea crizelor.

O alternativă la simulare, când discutăm despre instruirea în intelligence o reprezintă Serious Sandbox Game (SSG), un instrument creativ, cu potențialul de a crea un spațiu deschis în care noi perspective asupra problemelor complexe pot apărea și se pot dezvolta. Acest tip de jocuri încurajează cursantul să evadeze din realitate, cu scopul de a se întoarce cu o perspectivă nouă asupra modului în care trebuie organizată realitatea (STT

Netherlands Study Centre for Technology, 2012, p.4). Principalul avantaj al SSG este modalitatea în care stimulează gândirea și experimentarea inovativă, fiind în mod special aplicabil în instruirea analiștilor de intelligence.

Cu toate acestea, studiile relevă faptul că utilizarea *serious gaming* în procesul de instruire prezintă și o serie de dezavantaje, pe care organizațiile trebuie să le conștientizeze:

- a. Stimulează „gândirea leneșă” – reduce timpul de atenție activă a utilizatorului;
- b. Încurajează un sistem de recompensă greșit – toate jocurile presupun o recompensă extrinsecă (joci pentru a obține un scor bun), devansând astfel ca importanță motivația intrinsecă;
- c. Poate determina cursanții să piardă din vedere obiectivul real al exercițiului – chiar și *serious games* pot fi transformate din instrumente de învățare în elemente de distragere (Noodle. The Social Intranet, 2013).

Dacă organizațiile de intelligence aspiră la statutul de „sisteme complex-adaptive”, trebuie să includă improvizarea, creativitatea și inovarea ca piloni cheie în modelul organizațional. Conform principiilor teatrului de improvizație, aceasta nu apare pur și simplu, ci trebuie fundamentată pe trei dimensiuni principale:

A. Identificarea oportunităților și acceptarea provocărilor (a răspunde cu entuziasm la elemente noi) (Burns, 2007, p. 50)

- În cazul Serviciului Român de Informații, un exemplu relevant în acest sens reprezintă disponibilitatea de a participa în competiții pentru granturi europene. Aceasta nu este o abordare tradițională pentru o organizație de intelligence, dar a generat o serie de beneficii notabile (atât în plan financiar, cât și intelectual), care nu ar fi putut fi obținute altfel.

B. A iniția intervenții minore în spații de oportunitate – pentru că totul este conectat, răspunsurile și intervențiile asupra problemelor existente nu trebuie să fie răspunsuri directe la probleme. Teoria complexității a adus îmbunătățiri majore acestui model, argumentând că schimbări minore pot avea efecte majore (ex. Considerațiile lui Yick asupra efectului de fluture) (Burns, 2007, p. 50).

- Aplicând acest principiu în intelligence, putem afirma că reformarea organizațională completă nu este în mod obligatoriu cea mai bună soluție. O organizație de intelligence ar putea dori direcționarea unei ponderi semnificative din eforturile și resursele proprii în procesul de ajustare a mediului exterior, și nu a structurii interne proprii.

De exemplu, în cazul României, eficiența colectării de intelligence poate fi crescută prin campanii de creștere a culturii de securitate la nivelul populației, astfel încât opinia publică să conștientizeze interesele în planul securității, în detrimentul alocării resurselor și investirii în instrumente tehnologice dedicate colectării de informații sau prin insistarea asupra reformei procesului de colectare.

- Acest lucru presupune, de asemenea, un nivel mai ridicat de inițiativă pe palierele de acțiune cele mai joase, pentru corecții minore, care pot avea un impact semnificativ la nivel sistemic.

C. Re-încorporarea – improvizația nu este generată într-un spațiu gol, ci noi elemente trebuie conectate cu cele vechi, similar cu poveștile pentru copii, în care elemente diferite sunt țesute de la început și până la final (Burns, 2007, p. 50). Așadar, pentru a funcționa, improvizația trebuie să reunească diferite narațiuni într-o entitate omogenă, cu sens.

- Acest principiu s-ar putea traduce în nevoia de angajament într-un proces de redobândire a memoriei trecutului non-democratic, înțelegerea trecutului și cultura organizațională actuală și direcționarea eforturilor în scopul conectării diferitelor reforme și proiecte într-un tot unitar.

Concluzii

Una dintre principalele provocări în stimularea creativității în cadrul organizației de intelligence o reprezintă „frica de eșec”. Riscul ca anumite idei creative, odată ce sunt puse în practică, să eșueze este un fenomen conștientizat și acceptat la nivelul organizațiilor care susțin creșterea creativității. Apariția acestui fenomen este normală, așa cum au dovedit-o exemple faimoase precum Google, Apple sau Amazon, care au cunoscut eșecuri notabile de-a lungul evoluțiilor lor. Cu toate acestea, când vine vorba de intelligence, admiterea și acceptarea posibilității de eșec într-o etapă incipientă pare de neconceput. Și până la un anumit nivel, acest lucru este normal, dacă luăm în considerare eșecul de intelligence de la 11 septembrie sau alte cazuri similare.

Eșecul în intelligence este asociat și acompaniat, în general, de costuri economice și sociale majore. Consecințele unei erori de intelligence pot fi observate în cadrul organizației, unde managerii de top sunt schimbați (sub presiunea opiniei publice) și angajații observă o discontinuitate în tiparele lor acționale. Acest tip de retaliere determină ca managerii de top să adopte o atitudine de toleranță mică la risc, care limitează nivelul de creativitate din

cadrul organizației. Parafrazând un citat al lui John Rockefeller, managerii de intelligence se tem să renunțe la „bine”, pentru a atinge „excelent”. Așadar, în loc să stimuleze creativitatea, de cele mai multe ori, încurajează standardizarea fluxurilor de muncă dovedite de succes în trecut.

A doua provocare face referire la faptul că procesul creativ consumă timp. Pentru a fi creativ și a identifica soluții inovative, angajații trebuie să aibă alocată o perioadă de timp în care să urmărească îndeplinirea unor proiecte personale, independente de sarcinile de lucru obișnuite. Când vine vorba de organizațiile de intelligence, timpul este una dintre cele mai limitate resurse. Evoluțiile mediului de securitate se produc cu o viteză și o frecvență atât de mare, astfel încât, uneori, analiștii de intelligence utilizează timpul alocat exclusiv pentru a identifica firul roșu al evenimentelor. Deși organizațiile de intelligence îndeplinesc o funcție de predicție, complexitatea mediului de securitate face ca surpriza strategică să devină un element inevitabil (Mattis, 2014).

Așadar, orice strategie pentru creșterea creativității organizației de intelligence trebuie structurată pe două nivel:

1. Creativitatea este o necesitate. Introducând creativitatea ca cerință în procesul de recrutare pentru organizațiile de intelligence, atât pentru ofițerii de teren, cât și pentru analiștii de intelligence. Deși studiile făcute asupra profilului analistului de intelligence au inclus creativitatea printre caracteristicile-cheie, această componentă nu a fost extinsă și în cazul ofițerilor de teren (însărcinați cu colectarea de date și informații), existând totuși suficiente argumente pentru a proba caracterul de importanță al creativității în această etapă (ex. Soluții creative pentru abordarea unei amenințări și pentru colectarea de date și informații);

2. Stimularea creativității la potențial maxim. Aceasta poate fi atinsă doar prin schimbarea culturii organizaționale, prin crearea unui spațiu deschis de dialog, în care pot fi lansate idei noi.

Una dintre metodele utile pentru stimularea creativității presupune încurajarea analiștilor să își dezvolte o prezență publică și să se implice în activități de cercetare științifică. Conform lui Peter Mattis (2014), analiștii de intelligence care se implică în activități de natură academică, în afara limitelor organizației din care fac parte, ar trebui să fie încurajați să continue acest demers, întrucât le permite schimbarea perspectivei și identificarea unor modalități de abordare și de gândire distincte. În acest fel, indivizii ar obține libertatea de a explora idei și concepte noi, fiindu-le în același timp solicitată o

argumentație sistematică în susținerea ideilor proprii. De asemenea, facilitează cooperarea dintre practicienii de intelligence și organizații externe, care pot fi implicate în acțiunile organizației de intelligence (Mattis, 2014).

Dezvoltarea unor abilități de cercetare în cadrul comunității de intelligence este o modalitate de acțiune ce facilitează conectarea intuiției (puternic dependentă de creativitate) cu argumente științifice, menite să susțină o anumită idee. Al doilea rol al cercetării, conform lui Mattis (2014), este de a construi o bază de cunoaștere, în sensul în care organizarea cunoașterii deținute de o persoană permite acesteia să ia decizii bazate pe intuiție cu o ușurință mai mare.

În concluzie, pentru ca organizațiile de intelligence să își mențină și maximizeze performanțele, trebuie să se plaseze la vârful haosului, prin combinarea unei viziuni integrate a organizației cu permiterea fiecărui departament, grup și individ din organizație să își definească, în mod liber, modalitatea în care poate contribui la atingerea obiectivelor prin creativitate, improvizație și inovație.

Mulțumiri:

Elaborarea prezentei lucrări a fost susținută de grantul strategic POSDRU/159/1.5/S/141699, ProiectID 141699, proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 – „Investește în oameni”

Referințe bibliografice:

1. Beckstrome, R. A., & Brafman, O. (2006). *The Spider and the Starfish. The Unstoppable Power of Leaderless Organisations*. New York: Portofolio.
2. Burns, D. (2007). *Systemic action research. A strategy for whole system change*. Bristol: Policy Press.
3. Harrison, M. (2010, April 20). *The Golden Rules of Leadership*. Disponibil la <http://www.dumblittleman.com/2010/04/golden-rules-of-great-leadership.html>
4. Harz, C. (2005, April 28). *A Serious Look at Serious Gaming*. Disponibil la site: <http://www.awn.com/animationworld/serious-look-serious-gaming>
5. Manu, A. (2007). *The Imagination Challenge. Strategic Foresight and Innovation in the Global Economy*. Berkeley CA: New Riders.
6. Mattis, P. (2014, November 3). *Better Intel: Making Sense of U.S. Intelligence Community's Creativity Dilemma. National Interest*. Disponibil la <http://nationalinterest.org/feature/better-intel-making-sense-the-us-intelligence-communities-11590>

7. Noodle. *The Social Intranet*. (2013, July 23). Gamification in the Enterprise: Hot or Hype? Disponibil la <https://vialect.com/gamification-enterprise-hot-or-hype/>
8. Schwaininger, M. (2003). *A Cybernetic Model to Enhance Organizational Intelligence. Systems Analysis Model Stimuli*, 43(1).
9. Stacey, R. (2003). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*. Pennsylvania: Prentice Hall/Financial Times.
10. STT Netherlands Study Centre for Technology. (2012). *Serious Gaming. Future Horizons*. The Hague.
11. Waldrop, M. M. (1992). *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*. New York: Simon & Schuster Publications.
12. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organisations*. Newbury Park CA: Sage.
13. Yick, L. T. (2004). *Organizing around Intelligence*. Singapore: World Scientific Pub Co Inc.
14. Zyda, M. (2005). *From visual simulation to virtual reality to games*. *Computer*, 38(9), 25-32.