

EXCELENȚA ÎN ANALIZA DE INTELLIGENCE. UN MODEL DE VALORIFICARE OPTIMĂ

Daniela MITU¹

"Thinking analytically is a skill like carpentry or driving a car. It can be thought, it can be learned, and it can improve with practice. But like many other skills, such as riding a bike, it is not learned by sitting in a classroom and being told how to do it. Analysts learn by doing. Most people achieve at least a minimally acceptable level of analytical performance with little conscious effort beyond completing their education. With much effort and hard work, however, analysts can achieve a level of excellence beyond what comes naturally" (Heuer, 1999, p. 2).

Abstract

The quality of the analytical process and product has always found itself at the core of intelligence theoreticians and practitioners' interests. Different types of measurement, criteria or indicators to assess and validate the analysis have been proposed. The solutions differ from one intelligence system to another and are established according to the organization, country or national security objectives.

Intelligence analysis excellence is focused on the human resource, the main asset of the intangible economy, but also on the organization as a whole, as an effort and outcome altogether. Excellence depends on organization management, strategic vision, staff policy, relation between motivation and reward of employees on the one hand, and their education and specialized training, on the other hand.

This article intends to settle, first, a conceptual delimitation among different thresholds of analysis quality, by clearly distinguishing among efficiency, efficacy, proficiency, and excellence. Secondly, it argues the need to take into account excellence in analysis both in terms of its development as integrated and coherent activity of the intelligence organization and its measurement in the evaluation of a complex process. Last but not least, guidelines are outlined to achieve an optimal model of harnessing intelligence analysis excellence.

Keyword: *excellence, performance, intelligence analysis, evaluation, human resource, management.*

¹ Dr. Daniela Mitu este lector în cadrul Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”.

1. Paradoxul excelenței

Aproape toate documentele strategice și programatice ale comunităților ori serviciilor de intelligence emise în ultimii zece ani promovează excelența în activitatea de informații.

De regulă, aceasta este asociată, la nivelul organizației, cu evitarea eșecurilor, respectiv succesul misiunilor desfășurate pe teritoriul național pentru atingerea obiectivelor de securitate, respectiv evitarea surprizelor de natură strategică. În cea mai simplă formă și urmând firul logic al fluxului informațional, de la solicitările adresate de beneficiari și identificarea nevoilor de informare ale acestora, până la răspunsul oferit de către sistemul de intelligence, pentru atingerea dezideratelor mai sus amintite, este nevoie ca producătorii de informații și cunoaștere, în speță analiștii, să transmită în timp oportun informații către beneficiari, care să conțină elementele necesare adoptării celor mai bune decizii.

Rolul serviciilor de informații în asigurarea securității naționale este decisiv, prin generarea cunoașterii necesare, în baza căreia sunt adoptate măsurile la nivel național, iar performanța în intelligence nu poate fi separată de „politica externă a unui stat și nici de operațiunile militare” ale acestuia (Odom, 2003, p. 186).

Din cercetarea efectuată, a reieșit că, există puține definiții a ceea ce înseamnă excelența în intelligence, semnificația acesteia rezultând indirect dintr-un cumul de factori determinanți ai activității și de (pre)condiții specifice de lucru: natura proceselor parcurse pentru a răspunde solicitărilor beneficiarilor, caracteristicile pe care trebuie să le aibă produsele diseminate, rolurile atribuite analistului, maniera în care organizațiile de intelligence își planifică strategiile pentru a face față diferitelor provocări (de securitate, tehnologice, informaționale etc.) și, nu în ultimă instanță, modul în care se raportează la beneficiari.

Nu am identificat un model sau sistem integrat care să fi fost diseminat în spațiul public și care, să poată fi aplicat sau adaptat nevoilor interne, realităților cu care se confruntă fiecare instituție de intelligence, deci și celor din spațiul românesc. Această situație este determinată, pe de o parte, de faptul că referirile la excelența în activitatea de informații conțin mai degrabă o serie de recomandări în acest sens, fiind dificilă enunțarea unor direcții clare de acțiune. Pe de altă parte, puținele soluții ori modele prezentate sunt integrate sistemelor naționale, fiind parte a unor ample strategii de promovare a obiectivelor de securitate și intelligence ale națiunilor, comunităților sau instituțiilor guvernamentale, trebuind, așadar, „citite” în context și particularizate la un moment anume din evoluția acestora.

2. Pragurile calității

Eficiența este un indicator de măsurare a calității activității, stabilit pe baza relației, a raportului dintre eforturi sau *input*-uri și efecte sau *output*-uri. Potrivit definițiilor cuprinse în lucrări de specialitate din domeniul economic, eficiența poate fi atinsă prin maximizarea rezultatelor unei acțiuni în relație cu resursele utilizate. Aceasta se poate măsura prin estimarea costurilor, a resurselor pe care le consumă efortul depus (*input*-ului), estimarea rezultatelor (*output*-ului) și compararea celor două rezultate (Mihaiu *et alii*, 2010, p. 132). În general, managerii capabili să minimizeze costul resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor acționează eficient.

Potrivit lui Peter Drucker, nu există eficiență fără eficacitate, fiind mult mai important să faci bine ceea ce ți-ai propus (eficacitatea), decât să faci bine ceva ce nu trebuie să faci neapărat (Drucker, 2001, p. 147). Relația, așadar, dintre eficacitate și eficiență este că prima reprezintă o condiție pentru a o atinge pe cea de-a doua (Mihaiu *et alii*, 2010, p. 136).

Performanța activității, fie că vorbim de sectorul public sau de cel privat, reprezintă relația dintre obiective, instrumente și rezultate excepționale (Profiroi, 2001, p. 8), înregistrate în mod constant. Privită în detaliu, performanța reprezintă suma eficienței, eficacității, calității, productivității, calității mediului de lucru, inovării și profitabilității (Sink și Tuttle, 1989).

În literatura de specialitate, au fost propuși, de-a lungul timpului, mai mulți indicatori ai performanței, aplicați îndeosebi sferei private, precum flexibilitatea, calitatea *output*-ului, costurile, gradul de mulțumire a angajaților, gradul de mulțumire a clienților, productivitatea, gradul de inovare etc. (Paliszkiewicz *et alii*, 2015, p. 22). Pe de altă parte, asociind conceptul cu sfera sportului, performanța presupune rezultate deosebite, dar și expertiză, dezvoltarea de abilități și competențe specifice, pregătire continuă, exercițiu, talent, imaginație, determinare.

În topul ierarhiei acestor praguri ale calității se situează excelența, pe care o apreciem ca fiind punctul maxim al dezvoltării și auditării (validării) oricărui tip de activitate.

În sfera de intelligence, atât eficiența, cât și eficacitatea se pot traduce prin capacitatea de utilizare a resurselor, instrumentelor și capacităților deținute, la nivel de organizație, diviziune a acesteia sau individ, pentru gestionarea optimă a sarcinilor alocate și în acord cu misiunile stabilite.

În termeni pur lucrativi, eficiența în intelligence poate fi considerată relația dintre eforturile (financiare, logistice, umane, informaționale etc.) și timpul alocat pentru funcționarea în parametri optimi a organizației, pe de o parte, și rezultatele obținute (produse oferite beneficiarilor, respectiv efectele deciziilor acestora în planul securității), pe de altă parte. Eficacitatea înseamnă

abilitatea de a alege obiective corecte, în raport cu nevoile beneficiarilor și misiunea organizației.

În fine, performanța și excelența în intelligence presupun asigurarea constantă a unei calități la cel mai înalt nivel a activității desfășurate și a rezultatelor obținute, în conformitate cu cele mai riguroase standarde.

3. Între utopie și realitate

3.1. *Batting average* sau *fielding percentage*?

Fiind vorba despre un sector public și, mai mult, unul care produce informație și cunoaștere, și nu bunuri, instrumentele de măsurare a calității produselor din mediul privat nu se pot aplica în cazul organizațiilor de intelligence. Este nevoie, așadar, de identificarea unor modalități proprii de dezvoltare și evaluare a calității activității în domeniu, cu atât mai mult a excelenței.

Dezvoltarea calității procesului și produsului analitic, respectiv stabilirea unor parametri în funcție de care să fie apreciat modul în care este realizată analiza, este dificil de obținut, majoritatea soluțiilor propuse, cel puțin a celor din spațiul anglo-american, dovedindu-se a fi insuficiente (Marrin, 2012). De altfel, potrivit experților, chiar și în situația îndeplinirii tuturor standardelor, aceasta nu conduce în mod automat la obținerea excelenței în analiză, acuratețea și eficiența produselor analitice fiind aspecte dificil de evaluat și, ca atare, de utilizat în măsurarea performanței (Gentry, 2015).

Principala motivație constă în faptul că, după cum arată Mark Lowenthal (2013, p. 35), „analiza este un proces intelectual”, nu unul „mecanic”, în care, aplicând „formula” potrivită, se ajunge la rezultatul dorit, și, prin însăși natura ei, nu poate fi cuantificată, nu i se poate măsura eficiența sau performanța și, în plus, este normal să fie supusă erorilor și eșecurilor (Lowenthal și Marks, 2015).

Ca soluție la această provocare, Richard Betts (1987), unul dintre promotorii relativismului în intelligence, a propus aplicarea standardelor ori criteriilor relative, în vederea evaluării analizei ca proces și produs.

Pentru a explica acest concept, Betts realizează o analogie cu jocul de baseball și face diferența dintre *fielding percentage*, unde orice altceva în afară de perfecțiune este considerat eroare, și *batting average*, care permite o marjă mai largă de a califica activitatea și rezultatele acesteia. *Batting average* sau standardele relative ar fi, în opinia autorului, un bun indicator al evaluării activității unei organizații de intelligence în zona de analiză. Pe aceleași coordonate se încadrează și John A. Gentry, printre puținii care au investigat performanța în analiza de intelligence, potrivit căruia standardele sunt bune

atâta timp cât este nevoie de atingerea unui „nivel acceptabil” al analizei și „evitarea unor erori dramatice” (Gentry, 2015).

Suntem de acord cu argumentele de la care autorii pornesc în susținerea necesității standardelor relative în analiza de intelligence: a) analiza este un proces cognitiv, și, deci, ca atare dificil de evaluat; b) orice mod de a „regla” problemele identificate conduce, inevitabil, la alte probleme; c) erorile și eșecurile în intelligence nu pot fi eliminate definitiv, ele sunt inevitabile, așa cum, de altfel, este și incertitudinea ce se află printre cauzele acestora. În această logică a ideilor, am propus o serie de standarde ale analizei (strategic, multidimensional, adaptativ, relațional, transformator), concepute sub forma unui cadru alternativ de a face evaluări, a pune întrebări și a identifica răspunsuri privind calitatea analizei ca proces și produs (Mitu, 2014).

Cu toate acestea, revenind la jocul de baseball, este adevărat că este important să obții media calității, ceea ce dă constanță și certitudine activității derulate, însă, pe de altă parte, este nevoie și să obții puncte importante ca să câștigi. Or, în intelligence, ca de altfel în multe alte domenii de activitate, este relevant să te menții în topul celor mai buni, pe o „piață” marcată de o acerbă competiție. Tradus în termeni specifici, aceasta înseamnă prevenirea și contracararea amenințărilor, anticiparea sau, pe cât posibil, evitarea surprizelor strategice, dezvoltarea constantă a cunoașterii în domeniu, inovare și, nu în ultimul rând, pregătire constantă în fața provocărilor.

Stabilirea unor standarde, criterii sau indicatori ai excelenței în analiza de intelligence este, așadar, esențială în conturarea unui model propriu, adaptat nevoilor și exigențelor de securitate românești, de dezvoltare și evaluare a acesteia.

În opinia noastră, excelența în analiză reprezintă efort și rezultat deopotrivă și depinde în egală măsură de managementul organizației, de viziunea sa strategică, de managementul cunoașterii și al resurselor umane, cât și de fiecare individ, ca parte a angrenajului de intelligence – colectori, analiști, manageri, beneficiari. O evaluare a contribuțiilor în domeniu relevă faptul că, excelența în analiza de intelligence poate fi privită din cel puțin trei perspective – a produsului, a procesului și a resursei umane – pe care le vom detalia mai jos.

3.2. Produsul

Literatura de specialitate oferă puține „rețete” pentru elaborarea unor produse analitice „ca la carte”. Regăsim însă, recomandări pe care analiștii trebuie să le urmeze, în vederea obținerii unor rezultate de înaltă calitate.

Identificarea unor criterii de evaluare a analizei de intelligence, ca proces și produs, a intrat în sfera preocupărilor teoreticienilor și practicienilor

încă de la începuturile dezvoltării unei teorii în acest domeniu. Eforturile au fost însă disparate, nefiind conturat un cadru comun de abordare, cele mai vizibile rezultate în zona publică provenind de pe spațiul anglo-american.

Fiecare serviciu de intelligence își propune, în documente interne de planificare și derulare a activității, proprii parametri de elaborare și evaluare a produselor analitice, stabiliți în funcție de obiective strategice. Parcurgerea literaturii de specialitate relevă un set de elemente comune, criterii de formă și fond, denumite și standarde analitice, în marja cărora producătorii de informație își prezintă rezultatele.

Unul dintre documentele de referință adesea invocate este *ICD Directive 203, Analytics Standards* (2007), a Comunității americane de intelligence, privind standardele de elaborare și evaluare a produselor informaționale. Aceste standarde au fost concepute de către analiștii americani pentru a atinge un dublu obiectiv: pe de o parte, îmbunătățirea calității analizei, pe de altă parte, oferirea unor repere concrete în conformitate cu care, trebuie să se deruleze procesul de învățare și pregătire în analiză.

Documentul este un ghid extrem util atât analiștilor începători, cât și celor mai experimentați, și conține bune practici și lecții învățate din eșecurile consemnate în istoria intelligence. Criteriile la care se face referire în document sunt cele de care ar trebui să țină cont fiecare analist în elaborarea și diseminarea produselor: obiectivitate, independență politică, promptitudine, utilizarea tuturor surselor de intelligence disponibile, acuratețe, completitudine, claritate și oportunitate în informare.

În fine, rezultatele activității analiștilor trebuie să fie conforme cu solicitările beneficiarilor, să conțină variante optime de decizie, diseminate în timp operativ, în care să fie anticipate riscurile de securitate emergente.

3.3. Procesul

Criteriile privind forma și conținutul produselor informaționale sunt completate de standardele intelectuale referitoare la aplicarea gândirii critice, prin extensie, a celei analitice și a celei creative.

Richard Paul și Linda Elder (2006), teoreticieni ai gândirii critice, au propus o serie de standarde în conformitate cu care este realizată activitatea de analiză, utile în auditarea procesului și produsului rezultat. Contribuția lor aduce un plus de cunoaștere față de cea a predecesorilor, prin faptul că respectivele criterii sunt asociate unui portret ideal al analistului, în care sunt bifate calitățile necesare și obligatorii ale acestuia.

Potrivit lui Paul și Elder, standarde precum claritate, acuratețe, relevanță, logică, amploare, precizie, semnificație, completitudine, corectitudine și profunzime, aplicate elementelor gândirii (identificate drept

scopuri, probleme, puncte de vedere, informații, inferențe, concepte, implicații, ipoteze), conduc la dezvoltarea trăsăturilor intelectuale necesare analistului. Din portretul acestuia nu lipsesc modestia, autonomia, integritatea, curajul intelectual, perseverența, încrederea în rațiune, empatia intelectuală și judecata dreaptă.

Realizarea unui produs analitic, în conformitate cu toate rigorile pe care le presupune această activitate, de către un analist ce are toate trăsăturile menționate anterior creează premisele atingerii performanței, nu însă în mod obligatoriu și obținerea acesteia.

Performanța și excelența în analiză pot fi atinse printr-un angrenaj complex de activități, în cadrul unui sistem integrat, fundamentat pe colaborarea constantă și sinergia între indivizi extrem de bine pregătiți, cu aptitudini și cunoștințe excepționale, care dau dovadă de o profundă judecată analitică și independență intelectuală. La toate acestea, se adaugă, ca precondiții necesare derulării unei activități analitice cu rezultate performante, accesarea la instrumente adecvate, în conformitate cu nevoile și obiectivele propuse – de la baze de date și programe informatice, la aplicarea de metode și tehnici menite a facilita procesele cognitive, a conferi logică și a valida concluziile rezultate.

Cheia obținerii excelenței nu se limitează însă la activitatea derulată de analiști. Maniera în care aceasta este realizată este intrinsec legată de calitățile individuale, de caracteristicile de personalitate ale analiștilor, de modul în care aceștia sunt educați și formați, de o abordare managerială strategică, în care primează gestionarea informației și a cunoașterii, precum și dezvoltarea politicii resurselor umane în conformitate cu obiectivele organizației și cu parcursul profesional și personal al fiecărui individ în parte.

3.4. Resursa umană

Similar altor zone ale activității umane, și în intelligence managementul resurselor umane constituie un element esențial al oricărui sistem de dezvoltare și evaluare a calității. Un punct central al acestuia îl reprezintă coordonarea dintre recrutarea resursei umane / angajarea acesteia (în funcție de obiectivele și resursele organizației), planificarea și urmărirea dezvoltării carierei (ținând cont de obiectivele și resursele serviciului, dar și de pregătirea și așteptările fiecărui individ în parte), dezvoltarea propriu-zisă și menținerea / păstrarea resursei umane în organizație, în vederea valorificării la maximum a potențialului său (bazate pe un raport echilibrat între activitatea desfășurată și recompensele atribuite).

Rezultatul? În spatele acestor direcții de management, se află un cumul de procese, menite a conduce la conturarea unui profil de excepție al analiștilor – un fel de *knowledge workers* (Drucker, 1999) sau *knomadici*,

indivizi capabili să performeze în diferite circumstanțe, în situații de criză, al căror principal capital este cunoașterea, indivizi apti de a face interpretări, de a sintetiza, de a analiza, de a face legături între date și informații, de a evalua situații complexe, trenduri și implicații posibile (Reinhardt *et alii*, 2011), „persoane creative, imaginative și inovative, care pot lucra cu aproape oricine, oricând și oriunde” (Moravec, ed., 2013, p. 7).

Acest tipar al lucrătorului este în bună măsură diferit de cel caracteristic societății industriale, determinat de un set specific de activități și roluri bine stabilite, care nu se schimbau până la sfârșitul carierei. Teoretic cel puțin, imaginea *knomadic*-ului agil nu este însă departe de cea a unei mașinării umane, capabile să performeze în zone diferite de cunoaștere, gândire și acțiune. În realitate, dincolo de aptitudinile personale și abilitățile profesionale, pe care ar trebui să le dețină fiecare analist (imaginație, spirit critic, curiozitate, memorie excelentă, flexibilitate, rigoare, etică, capacitate de lucru în echipă, de sintetizare a unui volum mare de date, de utilizare de instrumente analitice și multe altele), pentru atingerea celui mai înalt prag al calității în analiză, este nevoie de ceva mai mult – de o extraordinară auto-determinare pentru depășirea propriei condiții, a statutului și poziției în organizație, de auto-determinarea de a învăța constant și de a fi în permanentă competiție cu sine și cu ceilalți. Or, aceste calități sunt cu atât mai necesare în ritmul actual al evoluției umane, tehnologice și informaționale, în care „doar cei care învață, se adaptează și se schimbă de la un moment la altul, vor supraviețui” (Wheatley, 2007, p. 145).

4. Dezvoltarea și evaluarea excelenței

4.1. Propuneri înaintate

În ultimii ani, au fost lansate din partea atât a unor (foști) practicieni, cât și a unor teoreticieni, veniți din zona serviciilor, academică și a organizațiilor nonguvernamentale, mai multe propuneri de dezvoltare și evaluare a activității de analiză. Soluțiile înaintate prezintă însă o serie de dezavantaje sau limite, la care, până în momentul de față, nu au fost găsite răspunsurile necesare. Provocările care decurg din avansarea acestor propuneri țin, în mare parte, de natura procesului analitic despre care am menționat anterior, dificil de măsurat, dar și de faptul că, excelența este rezultatul unui cumul de factori determinanți.

În 2005, Rob Johnston, fost ofițer al CIA, remarcă dificultatea punerii în practică a unui sistem de îmbunătățire a performanței în analiză. Autorul prezintă două argumente pentru susținerea acestei idei: în primul rând, relația „conflictuală” dintre secretul specific activității de intelligence și deschiderea de care este nevoie pentru implementarea unui astfel de sistem; în al doilea

rând, necesitatea de a identifica principalele vulnerabilități în activitatea de analiză, respectiv principalele lipsuri ale performanței, care se calculează, potrivit lui Johnston, făcând diferența dintre performanța organizațională ideală și performanța reală a organizației. Autorul propune un set de variabile și recomandări, care ar putea constitui un punct de pornire pentru dezvoltarea unui sistem de îmbunătățire a performanței în analiză.

Daniel Zelik, Emily Patterson și David Woods, cercetători la The Ohio State University, au elaborat un model al „suficienței” pentru dezvoltarea și evaluarea performanței în analiză (2007, 2010). Propunerea lor conține o serie de criterii, în raport cu care, pot fi notate produsele analitice (explorarea ipotezelor, căutarea informațiilor, validarea informațiilor, analiza surselor, „senzitivitatea” analizei, colaborarea specialiștilor, sinteza informațiilor, critica explicării). Modelul, după cum admit și autorii, prezintă însă o serie de dezavantaje, precum dificultatea corelării criteriilor cu măsurătoarea, respectiv perspectiva limitată din care aceasta se aplică, nefiind luate în calcul utilitatea produsului pentru beneficiar și gradul de valorificare a informațiilor.

Într-un document programatic al Comunității americane de informații din 2011, *Office of Intelligence and Analysis Strategic Plan*, accentul în evaluarea excelenței activității analitice cade doar pe unele componente ale acesteia, precum *feedback*-ul primit de la beneficiari și pregătirea analiștilor. Astfel, ca posibili indicatori ai performanței și excelenței sunt desemnați: gradul în care produsele analitice răspund solicitărilor de informații ale beneficiarilor și acoperă golurile de informare ale acestora; satisfacția beneficiarilor față de produsele primite; satisfacția beneficiarilor față de suportul analitic oferit de organizație în luarea deciziilor; procentul analiștilor care au participat la diferite sesiuni de pregătire într-o perioadă dată.

Recent, Paul K. Davis (2014), analist la RAND Corporation, a propus modelul FAR, destinat atât analiștilor, cât și managerilor din sistemul de intelligence. FAR se limitează la trei criterii, ce pot fi luate în considerare în dezvoltarea și evaluarea calității analizei și poate fi aplicat la nivel de individ sau de organizație: flexibilitate (în funcție de misiuni, provocări de securitate, obiective și constrângeri); adaptabilitate (capacitatea de a face față unor noi circumstanțe); reziliență (capacitatea de a absorbi șocurile, de orice natură ar fi acestea).

4.2. Pentru un model de valorificare optimă la nivel național a excelenței în analiza de intelligence

Dezvoltarea și evaluarea excelenței în intelligence reprezintă, după cum am arătat anterior, un efort integrat derulat la nivel de organizație. Pentru a avea finalitate, un astfel de efort trebuie inclus într-un cadru mai amplu, cel al sistemului național de securitate. Principalul argument în

susținerea acestei idei este acela că, pentru a răspunde inteligent la actualele provocări și a fi competitiv ca organizație și națiune, atingerea excelenței reprezintă o condiție necesară a supraviețuirii oricărui sistem. În acest *puzzle* de condiționări, acțiuni și rezultate, își găsește locul și excelența în analiza de intelligence.

Apreciem, aşadar, ca necesare elaborarea și implementarea unui model autohton de valorificare a excelenței, obținute în analiza de intelligence la nivelul sistemului de securitate din țara noastră, care să permită exploatarea integrală a acesteia, în folosul securității naționale și, nu în ultimul rând, al cetățenilor. În acest scop, considerăm obligatorie parcurgerea cel puțin a următoarelor direcții principale:

- evaluarea relevanței și stabilirea obiectivelor modelului la nivel național, printr-o cercetare aprofundată, care să coopteze expertiza din zona de intelligence cu cea din mediul academic, mediul privat și societatea civilă;
- realizarea unui *benchmarking*, pentru identificarea unor modele similare de valorificare a excelenței, în alte zone de expertiză, de pildă cea de afaceri și alte arii geografice;
- evaluarea comparativă a acestor modele și elaborarea, pornind de la concluziile rezultate și obiectivele definite inițial, a unui model propriu de valorificare a excelenței;
- crearea unei strategii de implementare a modelului la nivel național și evaluare a acesteia.

Condiția primordială pentru operaționalizarea unui astfel de model o reprezintă, desigur, crearea unui mecanism coerent de dezvoltare și evaluare a însăși excelenței în analiză, aplicabil tuturor structurilor de profil din sfera securității și apărării naționale.

Concluzii

Similar altor sectoare ale activității, și în intelligence, în particular în analiza de intelligence, este necesară identificarea unor modalități proprii de dezvoltare și evaluare a calității, pentru atingerea excelenței. Stabilirea unor standarde, criterii sau indicatori în acest sens este esențială în identificarea de soluții, adaptate nevoilor și exigențelor de securitate românești. Acestea ar trebui să aibă în vedere aspecte de natură diferită, de la managementul organizației și viziunea sa strategică, la cel al resurselor umane. *Ultima ratio* a acestui demers este propunerea unui model autohton de valorificare, într-o formulă integrată și coerentă, a excelenței obținute în analiza de intelligence la nivelul sistemului de securitate al țării noastre, în folosul securității naționale.

Bibliografie

1. BETTS, Richard K. (1978). „Analysis, War, and Decision: Why Intelligence Failures are Inevitable”, în *World Politics*, Vol. 31, No. 1, pp. 61-89.
2. DRUCKER, Peter F. (2001). *Eficiența factorului decizional*. București, Editura Destin.
3. DRUCKER, Peter F. (1999). „Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge”, în *California Management Review*, Vol. 41, No. 2, pp. 79-94.
4. JOHNSTON, Rob. (2005). *Analytic Culture in the U.S. Intelligence Community. An Ethnographic Study*. Washington, DC, The Center for the Study of Intelligence.
5. KENT, Sherman. (1949). *Strategic Intelligence for American World Policy*. Princeton, Princeton University Press.
6. KOTLER, Philip, CASLIONE, John A. (2009). *Chaotics: Management și marketing în era turbulențelor*. București, Editura Publica.
7. LOWENTHAL, Mark M. (2013). „A Disputation on Intelligence Reform and Analysis: My 18 Theses”, în *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, Vol. 26, No. 1, pp. 31-37.
8. MARRIN, Stephen. (2012). „Evaluating the Quality of Intelligence Analysis: By What (Mis) Measure?”, în *Intelligence and National Security*, Vol. 27, No. 6, pp. 896-912.
9. MIHAIU, Diana Marieta, OPREANA, Alin, CRISTESCU, Marian Pompiliu. (2010). „Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector”, în *Romanian Journal of Economic Forecasting*, No. 4, pp. 132-147.
10. MOORE, David T. (2007). *Critical Thinking and Intelligence Analysis*. Washington, DC, National Defense Intelligence College.
11. MORAVEC, John W. (Ed.). (2013). *Knowmad Society*. Minneapolis, MN, Education Futures LLC.
12. ODOM, William E. (2003). *Fixing Intelligence for a More Secure America*. New Haven and London, Yale University Press.
13. PALISZKIEWICZ, Joanna, GOLUCHOWSKI, Jerzy, KOOHANG, Alex. (2015). „Leadership, Trust, and Knowledge Management in Relation to Organizational Performance: Developing an Instrument”, în *Online Journal of Applied Knowledge Management*, Vol. 3, Issue 2, pp. 19-35.
14. PAUL, Richard, ELDER, Linda. (2006). *The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts and Tools*, IVth Edition. Dillon Beach, CA, The Foundation for Critical Thinking.
15. PROFIROIU, Marius (2001). *Managementul organizațiilor publice*. București, Editura Economică.
16. SINK, Scott D., TUTTLE, Thomas C. (1989). *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*. Norcross, GA, Industrial Engineering and Management Press.
17. WHEATLY, Margaret J. (2007). *Finding Our Way. Leadership for an Uncertain Time*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

18. ZELIK, Daniel J., PATTERSON, Emily S., WOODS, David D. (2010). „Measuring Attributes of Rigor in Information Analysis”, în PATTERSON, Emily S., MILLER, Janet E. *Macro cognition Metrics and Scenarios: Design and Evaluation for Real World Teams*. ALDERSHOT, Ashgate.

19. ZELIK, Daniel J., PATTERSON, Emily S., WOODS, David D. (2007). „Understanding Rigor in Information Analysis”, în MOSIER, Kathleen, FISCHER, Ute (Eds.). *Proceedings of the Eighth International NDM Conference, Eighth International Naturalistic Decision-Making Conference*. Pacific Grove, CA.