



INTELLIGENCE-UL MULTINAȚIONAL ÎN FUNDAMENTAREA DECIZIILOR LA NIVEL NATO

THE MULTINATIONAL INTELLIGENCE IN SUBSTANTIATION OF DECISIONS AT NATO LEVEL

Cdor.ing. (Av) Stelian TEODORESCU*

Intelligence-ul multinațional poate oferi cheia succesului în fundamentarea deciziilor la nivel NATO prin crearea unei superiorități importante sau chiar a supremației asupra inamicului, prin reducerea incertitudinilor, oferind decidenților posibilitatea de a alege soluția optimă pentru a acționa. Dezvoltarea capacității de a optimiza și a eficientiza procesul decizional reprezintă principalul obiectiv al activității de intelligence.

Multinational intelligence can provide a key to success in decision making at NATO level by creating a significant superiority or supremacy over the enemy, reducing uncertainty, providing decision makers with the possibility to choose the best option to act. Developing the ability to optimize and streamline the decision-making process is the main objective of intelligence activity.

Cuvinte-cheie: intelligence; proces decizional; decident; incertitudine; cooperare; integrare; interoperabilitate; optim.

Keywords: intelligence; decision making; decision makers; uncertainty; cooperation; integration; interoperability; optimum.

Globalizarea poate fi definită ca fiind suma proceselor la care, pe lângă actorii statali, participă și numeroși actori internaționali transnaționali nonstatali. Drept urmare, acest ansamblu complex de procese conduce la realizarea integrării internaționale a actorilor participați și a exploatarii de către aceștia a numeroase oportunități în sens pozitiv, dar și în sens negativ pe diferite paliere: politic, economic, financiar, sociocultural, apărare și securitate.

Evenimentele ce au avut loc începând din 11 septembrie 2001 în SUA și până la cele trei zile de teroare din Franța din perioada 07-09 ianuarie 2015 nu fac altceva decât să scoată în evidență că au apărut noi provocări la adresa Alianței Nord-Atlantice materializate prin noi factori de risc și amenințări la adresa stabilității situației de securitate și apărare în spațiul NATO, trecându-se de la amenințările clasice militare din partea unor

entități statale la amenințări din partea unor actori nonstatali care apelează la metode asimetrice cu scopul suplinirii inferiorității din punct de vedere militar. Trebuie subliniat faptul că aceste entități nonstatale urmăresc obținerea unor efecte care să inducă atât sentimentul de teamă și teroare în societățile democratice, cât și percepția incapacității decidenților și planificatorilor NATO de a gestiona eficient și eficace noile tipuri de factori de risc și amenințări, în sensul asigurării securității și apărării intereselor indivizilor și grupurilor sociale, precum și a intereselor Alianței.

Extremismul, disputele etnice, rivalitățile religioase, crima organizată transfrontalieră, fluxurile masive de refugiați și catastrofele de mediu reprezintă, fiecare, o posibilă amenințare la adresa securității naționale și internaționale, actualul mediu de securitate fiind caracterizat de tendințe reprezentate prin amenințările geopolitice și militare de care națiunile și forțele lor armate vor trebui să țină cont și în viitor.

Natura responsabilităților constituționale naționale, precum și cerințele Alianței Nord-

*Ministerul Apărării Naționale
e-mail: teosanwell@yahoo.com



Atlantice de a face față oricăror amenințări presupun ca forțele aliate să-și dezvolte capacități care să le permită să desfășoare operații multinaționale în aria de responsabilitate a NATO, precum și într-un mediu strategic mai extins, influențat permanent de factori care impun schimbarea. În concepția Alianței Nord-Atlantice, transformarea militară reprezintă un proces continuu de dezvoltare și integrare de noi concepte, strategii și capacități, cu scopul de a îmbunătăți *eficiența și gradul de interoperabilitate* a forțelor și de adaptare la noul context de securitate, aflat într-o continuă schimbare, care evidențiază necesitatea de reevaluare a factorului militar, ca principală sursă de credibilitate.

Decizia colectivă, element esențial în eficientizarea fundamentării deciziilor la nivel NATO, în contextul actualei situații de securitate internaționale

Actualul context de securitate face necesară o înțelegere mult mai largă a întregii palete a noilor tipuri de riscuri și amenințări care devine din ce în ce mai variată, deoarece spre deosebire de perioada Războiului Rece, când actorii statali cu interese antagonice erau foarte bine cunoscuți, ca și intențiilor lor, în actuala perioadă, majorității actorilor nonstatali, care desfășoară activități ilegale și ostile NATO, nu le sunt foarte bine cunoscute intențiile dar, mai ales, nu le sunt cunoscute capacitățile pe care le dețin. Drept urmare, mediul de securitate, de la nivelul național până la cel mondial, se caracterizează prin modificări profunde și adeseori surprinzătoare prin consecințele generate de riscurile și amenințările transnaționale.

Actuala dinamică a securității/insecurității la nivel regional și internațional a dat naștere la o acerbă competiție informațională, securitatea statelor nemaiputând fi analizată doar în termeni tradiționali, ci fiind necesar a fi abordată pe multiplele ei dimensiuni de manifestare: *politică, socială, economică, energetică, militară și ecologică* în corelație cu actualul mediu de securitate și cu principalele provocări la adresa securității ce preocupă astăzi comunitatea internațională.

Drept consecință, acest lucru a generat necesitatea unor ample procese de creare a unor politici și instrumente specifice de contracarare a noilor riscuri și amenințări, specifice perioadei actuale, această sarcină ce ține de procesul decizional nefiind una deosebit de ușoară, deoarece

se bazează pe aprofundarea problematicii securității în diversele domenii ale vieții umane, prin studii axate pe diagnoză, colectare, procesare de informații și analiză. Elaborarea de prognoze pe baza cunoștințelor ne ajută să înțelegem transformările ce au loc la nivel internațional, activități care sunt desfășurate de structurile specializate ale serviciilor de intelligence din întreaga lume.

În acest context, pentru derularea unui ciclul decizional eficient și eficace, organizațiile internaționale de securitate promovează dialogul de securitate și gestionarea comună a crizelor, creează sisteme de cooperare bazate pe constrângeri reciproce sau pe capacități comune de acțiune în cadrul activităților desfășurate, aplică standarde democratice și respectă drepturile omului, promovează securitatea prin mecanisme economice, și nu numai, dar și prin abordări comune ale riscurilor și provocărilor, inclusiv a terorismului și a proliferării armelor de distrugere în masă.

Decizia este un instrument de exercitare a managementului, un proces rațional de alegere a unei soluții dintr-o sumă de posibilități, cu scopul de a ajunge la un rezultat optim, acest lucru presupunând urmarea unui anume curs al acțiunii în detrimentul altora considerate mai puțin eficiente. În cadrul procesului de conducere, decizia urmează diagnozei și prognozei, în fapt fiind vorba despre previziune pe termen scurt, mediu sau lung, și precede planificarea, desfășurarea, coordonarea și controlul diferitelor acțiuni desfășurate de o entitate.

Drept urmare, o decizie trebuie să întrunească anumite cerințe pentru a fi soluția optimă aleasă. Ea trebuie să fie, în primul rând, de *calitate* și să fie *eficientă*, prin decizia luată trebuie să fie rezolvate mult mai bine decât până atunci problemele apărute. În al doilea rând, o decizie trebuie să întrunească *consensul*, ea trebuind să fie acceptată ca fiind necesară, de marea majoritate a celor care o implementează. Consensul este extrem de important în momentul în care decizia luată necesită un efort deosebit și implică consum de resurse materiale și financiare. A treia cerință legată de decizie este asumarea *coeficientului de risc* care trebuie să fie foarte exact cuantificat. Trebuie să subliniez că foarte puține decizii sunt luate în condițiile unui nivel ridicat de certitudine, cele mai multe având încorporat un anumit coeficient de risc pe care cel care ia decizia trebuie să și-l asume, fiind necesar



a fi subliniat faptul că, în general, apar decizii neplanificate, care necesită creativitate, efort, risc etc.

În acest context, este semnificativ de reliefat că sfera procesului de adoptare a deciziilor evidențiază existența *deciziilor individuale și colective*, ambele tipuri de decizii fiind influențate de grupuri de factori interni și externi, unul dintre elementele esențiale fiind cantitatea și calitatea informațiilor și cunoștințelor aflate la dispoziția factorilor decidenți care se referă atât la fenomene și situații cunoscute, cât și la unele necunoscute, dar a căror probabilitate de apariție se poate prognoza anticipativ.

Analizele teoretice a proceselor decizionale ca și experiența practică a multor entități au demonstrat că deciziile importante cele mai bune sunt luate în condițiile participării colective la pregătirea și adoptarea lor. După adoptarea deciziei este imperios necesară o analiză a tuturor elementelor ce au stat la fundamentarea deciziei, aceasta reprezentând o activitate care supune unei examinări de ansamblu factorii și rațiunile care au condus la decizia luată. Analiza se încheie cu stabilirea în detaliu a planificării operațiilor/activităților de punere în practică a deciziei, dar și cu identificarea tuturor riscurilor, consecințelor și efectelor posibile, precum și a căilor de menținere a echilibrului relativ a entității conduse. Dacă rezultatele analizei nu sunt în concordanță cu cele previzionate, se impune o reconsiderare totală, acest fapt putând conduce la reluarea ciclului decizional de la început, inclusiv inițierea unui nou proces de analiză a deciziei.

În acest context, este important de subliniat că toate deciziile în cadrul Alianței Nord-Atlantice se iau prin consens, acest fapt implicând un grad înalt de participare a tuturor statelor membre în procesul de luare a deciziilor în cadrul organizației și fiind un principiu utilizat la toate nivelurile de cooperare ale NATO.

Cei trei piloni de decizie la nivel politic și militar în cadrul NATO, sunt¹:

1. Consiliul Nord-Atlantic;
2. Comitetul Militar;
3. Grupul pentru Planificare Nucleară.

Consiliul Nord-Atlantic (NAC) este principala autoritate decizională a Alianței Nord-Atlantice și este alcătuit din Reprezentanți permanenți ai tuturor statelor membre, care se întrunesc cel puțin o dată pe săptămână. Consiliul este singurul organism înființat oficial prin Tratatul Nord-Atlantic și

investit cu autoritatea de a stabili „atâtea organisme subsidiare cât este necesar”, în scopul aplicării Tratatului și atunci când trebuie adoptate decizii, se acționează pe baza unanimității și a acordului comun.

Cheia longevității Alianței este exact faptul că ea s-a dovedit o organizație adaptabilă, care își menține relevanța. În acest context, posibilitatea de a face structurile de decizie ale NATO mai flexibile și mai bine pregătite să răspundă în diferite situații este analizată inclusiv prin efectele ce ar putea fi produse de fuzionarea Consiliului Nord-Atlantic și Comitetului Militar, actualmente acestea fiind entități separate, apreciindu-se că printr-o astfel de operațiune s-ar putea eficientiza procesul decizional.

În același timp, este supusă atenției necesitatea consensului în fundamentarea deciziilor la toate nivelurile și dacă nu cumva s-ar putea adopta și alte modalități alternative de adoptare a deciziilor în cazul unor aspecte mai puțin importante. Acest aspect a devenit mai evident pe măsura dezvoltării Alianței și pe măsură ce interacțiunea NATO cu alți actori internaționali, precum Uniunea Europeană, Organizația Națiunilor Unite, Rusia etc., a înregistrat o creștere semnificativă.

Un exemplu elocvent prin care se poate scoate în relief modalitatea de adoptare a deciziilor la nivel NATO prin consens a fost evenimentul derulat în februarie 2003, când SUA au solicitat în cadrul Alianței Nord-Atlantice elaborarea unui plan de furnizare Turciei a unor sisteme de apărare în contextul iminentului război cu regimul lui Saddam Hussein. Partea americană a solicitat statelor membre NATO înlocuirea unor forțe americane din Balcani care ar fi putut fi necesare în conflictul cu Irakul. State, precum Franța, Germania și Belgia au avut obiecții față de solicitarea americană în cadrul Consiliului Nord-Atlantic. Fostul Secretar General al NATO, lordul Robertson a invocat aplicarea „procedurii tăcerii”², una dintre procedurile specifice adoptării deciziilor la nivel NATO care presupune că orice proiect de document, care este supus acestei proceduri, este aprobat în mod automat până la termenul stabilit, chiar și în cazul în care nu se propun amendamente sau modificări, situație în care orice stat membru NATO, care are obiecții cu privire la o anumită problemă, trebuie să transmită o scrisoare oficială prin care să-și exprime opoziția, lucru care s-a și



întâmplat. În acest context, la nivelul NATO a fost adoptată prin consens decizia de dislocare a unor sisteme AWACS și PATRIOT pentru apărarea Turciei, în caz de nevoie. Deci, ca și concluzie, este semnificativ a fi subliniat faptul că în cadrul NATO, la toate nivelurile, deciziile sunt adoptate prin consens și nu prin unanimitate de voturi.

Dinamica actualului mediu de securitate generează nevoia reducerii drastice a timpilor de adoptare a deciziilor și de punere în practică a planurilor de acțiune, fapt care generează nevoia de a beneficia în timp aproape real de informații și cunoștințe complete pentru realizarea succesului, *partajarea informațiilor* la nivel multinațional devenind din ce în ce mai importantă pentru fundamentarea deciziilor și alegerea soluțiilor optime care să stea la baza planurilor de acțiune, incluzând aici și procesul decizional de la nivelul Alianței Nord-Atlantice unde necesitatea partajării informațiilor își face din ce în ce mult simțită prezența prin creșterea rapidă a importanței conceptului „need to share”.

Schimbările contextului de securitate la nivel regional și internațional au avut un serios impact asupra modului cum este privită diseminarea și partajarea informațiilor în sprijinul procesului decizional la nivel NATO.

Rolul extrem de important al intelligence-ului multinațional pentru procesul decizional de planificare a operațiilor NATO la nivel tactic, operativ și strategic poate fi demonstrat și prin intermediul unor studii de caz, cum ar fi cel al forțelor SFOR din fostul spațiu iugoslav. Acolo, o structură formată din profesioniști în intelligence de diverse culturi și etnii și caracterizați de niveluri diferite de cunoaștere și înțelegere au indus percepția că fără o atitudine proactivă care să aibă la bază intelligence de o valoare foarte mare, forțele NATO pot cel mult să reacționeze la o situație decât să o modeleze și să o controleze conform propriilor interese.

Partajarea informațiilor și avertizarea timpurie, instrumente esențiale ale intelligence-ului multinațional în sprijinul fundamentării deciziilor la nivelul Alianței Nord-Atlantice

Explozia informațională a condus, în mod inevitabil, la necesitatea proiectării și realizării unor soluții și sisteme de intelligence care să facă față noilor medii informaționale cu care se confruntă orice stat-națiune sau organism

multinațional de tipul Alianței Nord-Atlantice. Trendurile tehnologice au determinat o schimbare esențială: se află în plină ascensiune importanța sectorului privat în preluarea inițiativei în lansarea celor mai avansate proiecte de cercetare/dezvoltare și aplicarea unor tehnologii informaționale noi.

Prin intelligence, național sau multinațional, pot fi definite formele de organizare și structurile, procesul desfășurat pe parcursul întregului ciclu informațional, operațiile desfășurate pentru protejarea acestui proces, dar și produsele elaborate și destinate decidenților.

Drept consecință, se poate aprecia că la nivelul Alianței și deci la nivel multinațional, principalele funcții ale intelligence-ului sunt:

- să fie acționabil și să răspundă rapid cerințelor factorilor de decizie, astfel încât aceștia să poată selecta varianta optimă (informațiile pot fi oportune, relevante și exacte, dar dacă nu fundamentează o direcție de acțiune gradul lor de utilitate este scăzut);
- pe baza unor date și informații relevante să reducă nivelul de incertitudine din sistemul de gândire și înțelegere a evoluțiilor fenomenelor al factorilor de decizie (prin reducerea efectelor generate de *incertitudinea inerentă* determinată de posibilitatea apariției unor fenomene aleatorii, *incertitudinea epistemică* generată de existența unor „goluri de cunoaștere” și de *incertitudinea indusă* prin operațiuni de manipulare și dezinformare inițiate de alte state/structuri de intelligence străine ostile);
- să sesizeze schimbările importante în ceea ce privește cuantificarea factorilor de risc și a amenințărilor³.

Mai mult, instrumentele create prin intermediul tehnologiei informației sprijină structurile de intelligence în îndeplinirea sarcinilor și obiectivelor stabilite, prin:

- obținerea mai rapidă de informații multisursă prin instrumente automate;
- diseminarea/partajarea documentației, rapoartelor, analizelor prin intermediul unor canale de comunicare multiple și sigure;
- coordonarea/cooperarea echipelor de intelligence, aproape în timp real, cu ajutorul instrumentelor de colaborare și al fluxurilor informaționale.

În acest context, este semnificativ de subliniat faptul că NATO nu dispune de propriile structuri de



culegere a informațiilor, toate datele, informațiile și cunoștințele necesare fundamentării deciziilor politice, militare sau de altă natură fiind asigurate de structurile de intelligence din statele membre ale Alianței, cu excepția cazului când există deja grupări de forțe dislocate. Drept urmare, partajarea informațiilor dintre aliați constituie un element cheie pentru sprijinirea fundamentării deciziilor și avertizării timpurii a decidenților pentru a putea pregăti o soluție anticipativă de acțiune, mai cu seamă ținând cont și de faptul că informațiilor partajate sunt rezultatul procesului de analiză și poartă acea plus-valoare necesare unei valorificări optime de către factorii de decizie relevanți ai Alianței (în special de la nivelul Cartierului General al Alianței – NATO HQ). Nu în ultimul rând, o avertizare oportună și pertinentă este cu atât mai utilă cu cât este realizată cu mult timp înainte ca disfuncționalitățile să se transforme în riscuri și riscul să se transforme în amenințare⁴.

Devine din ce în ce mai evident că schimbul/partajarea informațiilor reprezintă acea componentă a intelligence-ului care trebuie să fie consolidată la nivelul NATO, cu un impact major asupra întregii game de resurse necesare fundamentării deciziilor și, implicit, planificării și punerii în practică a operațiilor, în așa fel încât să se prevină și să se anticipeze amenințările de securitate.

Principala misiune a intelligence-ului la nivel NATO este aceea de a crea propriilor beneficiari superioritatea necesară în procesul de fundamentare a deciziilor. În acest context, națiunile membre ale Alianței trebuie să îndeplinească, în mod obligatoriu, următoarele condiții:

- dezvoltarea unor capacități integrate capabile să facă față noilor provocări și să susțină toată paleta de misiuni din domeniul securității;

- dezvoltarea cunoașterii și înțelegerii fenomenelor globale în sprijinul creșterii capacităților de anticipare și avertizare timpurie a decidenților cu privire la posibile riscuri și amenințări;

- eliminarea oricăror factori inhibitori și a obstacolelor de orice natură în ceea ce privește colaborarea interagenției pornind de la integrarea resursei umane, continuând cu integrarea resurselor de orice tip, inclusiv cele de înzestrare, informaționale și de cunoaștere și mergând până la integrarea diverselor moduri de creștere a nivelului de pregătire și de cercetare științifică în domeniu

pentru dezvoltarea modului de înțelegere a evoluției fenomenelor specifice domeniului securității.

În pofida faptului că autoritățile de la nivelul Alianței au subliniat faptul că există un nivel foarte bun al interoperabilității între forțele naționale, dar și la nivelul forțelor multinaționale ale NATO, s-a constatat că punctul cel mai critic îl constituie inabilitatea de a comunica. Aceasta depinde, printre altele, de factori care țin de abilitățile de cunoaștere a limbii de comunicare, de echipamentul din dotare, pregătire, educație și doctrine. Ca o consecință, a fost elaborată noua definiție a interoperabilității la nivel NATO: *interoperabilitatea este abilitatea de a acționa împreună în mod coerent și eficient pentru a realiza obiectivele de nivel tactic, operativ și strategic ale Alianței*⁵.

În acest context, este semnificativ de subliniat faptul că la Summitul de la București din 2008, șefii de stat și de guverne de la nivelul statelor membre NATO au propus derularea unor analize și declanșarea unui proces pentru îmbunătățirea nivelului de interoperabilitate la nivelul Alianței.

Un exemplu edificator de analiză a aspectelor subliniate este cel al Comunității de Informații a SUA care a lansat un program de edificare a sistemului global integrat de intelligence sub titulatura „Vision 2015”⁶ („Conceptul 2015”⁷) în care se menționează faptul că asigurarea avantajului decizional rezidă din susținerea factorilor decidenți pentru evitarea surprinderii, intelligence-ul anticipativ necesitând alocarea unor asemenea resurse care să permită identificarea și cuantificarea tuturor indicatorilor de avertizare. În acest context, se apreciază că un intelligence anticipativ și acționabil poate avea o eficiență maximă atunci când poate identifica și analiza și acei factori disturbatori care pot crea disfuncționalități și pot afecta echilibrul relativ al unui sistem/entitate și, în același timp, pot sta la baza fundamentării unor decizii optime care să conducă la menținerea sistemului în echilibru anterior apariției factorilor de risc sau amenințărilor.

În condițiile impuse de dinamica actualului context de securitate la nivel global, în procesul de susținere a fundamentării deciziilor la nivelul forțelor multinaționale, incluzând aici și Alianța, pe lângă decidenți ca beneficiari și consumatori clasici de intelligence, structurile de intelligence naționale partenere au format o altă categorie de beneficiari. Această categorie a partenerilor reclamă o susținere intensă și personalizată, fiind de



asteptat ca aceștia să se angajeze activ în procesul comun de formulare a concluziilor prin partajarea în ambele sensuri a informațiilor, a evaluărilor și a feedbackurilor cu privire la punctele de vedere și acțiunile lor și, în plus, prin facilitarea accesului la rețelele proprii⁸. Mai mult, se impune ca structurile de intelligence care sprijină procesul decizional să-și facă cunoscute beneficiarilor potențialul și limitele, mai ales în contextul în care dinamica mediului de securitate reclamă adoptarea unui model operațional integrat care transformă ciclul tradițional al muncii de intelligence într-o serie mult mai dinamică de acțiuni interconectate, conduse pe baza a patru principii operaționale esențiale: management integrat al misiunilor, adaptabilitate în munca de culegere, analiză bazată pe colaborare și parteneriate strategice. Acest model este conceput pentru a asigura acuratețea, viteza de reacție și caracterul activ, eliminând constrângerile induse de metodele diferite de lucru ale structurilor sau obstacolele de tip funcțional⁹.

Concluzii

Informațiile în sprijinul procesului decizional există în cadrul Alianței la toate nivelurile, inclusiv la nivelul procesului decizional de planificare a operațiilor militare. Dar în marea majoritate a cazurilor, acestea pot fi identificate ca informații, cunoaștere și înțelegere izolată la nivelul modelelor mentale ale experților în intelligence de diverse etnii și culturi. Mai mult decât atât, elementele specifice cunoașterii și înțelegerii nu sunt supuse unui proces de contopire centralizată, partajare și eliminare a conflictelor de interese într-o manieră oficială și într-un format electronic, care să fluidizeze schimbul. Astfel, la nivel NATO, se simte nevoia unui proces de dezvoltare a cunoașterii și înțelegerii care să acopere colectarea de informații, analiza, stocarea și diseminarea în așa fel încât să se realizeze o contribuție comună a statelor membre NATO pentru eliminarea tuturor barierelor de tip tradițional, care împiedică partajarea și înțelegerea comună a mediului operațional. Asigurarea avantajului superiorității sau chiar supremației în fundamentarea deciziilor reclamă creșterea dinamicii de integrare și cooperare în domeniul intelligence-ului multinațional, incluzând aici personal, metode, tehnici, procedee și tehnologii și, în același timp, eliminarea diferențelor care se pot constitui ca obstacole ce pot submina capacitatea de adaptare și integrare a structurilor de intelligence.

Pentru sprijinul și mai eficient a procesului de fundamentare a deciziilor, structurile de intelligence multinaționale trebuie să-și concentreze eforturile pe trecerea de la gestionarea integrată a datelor și informațiilor, la gestionarea integrată a cunoștințelor, experienței, lecțiilor învățate și înțelegerii fenomenelor printr-o evoluție integrată la nivel conceptual și doctrinar.

Crearea unui fundament puternic pentru ca intelligence-ul multinațional să devină un element integrat cu o eficiență remarcabilă în sprijinirea ciclului decizional la nivelul Alianței va avea ca efecte inclusiv eficientizarea activităților desfășurate, eliminarea redundanțelor și, nu în ultimul rând, reducerea costurilor într-o lume în care se pune din ce în ce mai des problema eficienței și eficacității activității structurilor de intelligence naționale.

Această lucrare a fost posibilă prin sprijinul financiar oferit prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, cofinanțat prin Fondul Social European, în cadrul proiectului POSDRU/159/1.5/S/138822, cu titlul „Rețea Transnațională de Management Integrat al Cercetării Doctorale și Postdoctorale Inteligente în Domeniile „Științe Militare”, „Securitate și Informații” și „Ordine Publică și Siguranță Națională” – Program de Formare Continuă a Cercetătorilor de Elită – „SmartSPODAS”.

NOTE:

- 1 <http://www.nato.int>, accesat la 21.01.2015.
- 2 Allied Command Transformation, *NATO Training Group Handbook*, 2004, <http://www.nato.int/structur/ntg/docu/1.pdf>, accesat la 12.01.2015.
- 3 Ionel Nițu, *Analiză strategică. Rolul surselor deschise*, <http://www.slideshare.net/ionelnitu10/analiza-strategica-si-osint>, accesat la 21.01.2015.
- 4 Ionel Nițu, *Locul și rolul structurilor și proceselor de intelligence în cadrul Alianței Nord-Atlantice. Provocări pentru analiza informațiilor*, <http://www.slideshare.net/ionelnitu10/proiect-nato>, accesat la 21.01.2015.
- 5 <http://www.dpa.ro/pentru+-contractori/resurse-utile/standardizate>, accesat la 12.01.2015.
- 6 *Vision 2015*, http://www.dni.gov/files/documents/Newsroom/Reports%20and%20Pubs/Vision_2015.pdf, accesat la 12.01.2015.
- 7 *Pulsul geostrategic*, nr. 38 din 05.10.2008, *Conceptul 2015 – Programul de edificare a sistemului global integrat de intelligence*, <http://www.ingepo.ro/download-materiale/162/Buletin38SuplimentRo051008.pdf>, pp. 1-27, accesat la 12.01.2015.
- 8 *Ibidem*.
- 9 *Ibidem*.



BIBLIOGRAFIE

- Alexandrescu Constantin, Alexandrescu Gelu, Boaru Gheorghe, *Sisteme informaționale militare – servicii și tehnologie*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2010.
- Alexandrescu Gelu, Boaru Gheorghe, Alexandrescu Constantin, *Sisteme informaționale pentru management*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2012.
- Amzică Alina, Sava Adina, lt.col. Furnică Pascu, *Transformarea NATO – adaptare la noul mediu global de securitate*, Impact Strategic, nr. 4/2004, Editura Universității Naționale de Apărare.
- Col. Calopăreanu Gheorghe, *Studiu privind comandantul în procesul decizional al structurilor operaționale multinaționale*, Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, 2008.
- Ciocan Florian, *Perspectives on interoperability integration within NATO defense planning process*, Journal of Defense Resources Management, 2011.
- Dr. psiholog Duvac Ion, *Comunitatea națională de informații și cultura de intelligence a decidenților politici – actualități și perspective*, Universitatea din București, Facultatea de Sociologie asistență și socială, Master Studii de Securitate, București, 2007.
- Gallis Paul, specialist în European Affaires, Foreign Affaires, Defense, Trade Division, *NATO’s Decision-Making Procedure*, CRS Report for Congress, 05.05.2003.
- Lt.col. Ioniță Crăișor-Constantin, *Procesul de luare a deciziilor în NATO (OPP)*, Impact Strategic, nr. 4/2004, Editura Universității Naționale de Apărare.
- Kriendler John, *NATO Intelligence and Early Warning*, Conflict Studies Research Centre, 2006.
- Nonaka I., *Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory*, Organization Science, Vol. 20, No. 3, May–June 2009, pp. 635–652, ISSN1047-7039, EISSN 1526-5455/09 2003 0412, <https://ai.wu.ac.at/~kaiser/birgit/Nonaka-Papers/tacit-knowledge-and-knowledge-conversion-2009.pdf>
- Petre Maria-Carmen Nadia, *Globalizarea – definiție, delimitări conceptuale și teorii*, Central and Eastern European Online Library, Buletinul Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, nr. 4/2013.
- Lt.col. Pigg Von, *Aviation Command and Control Officer at Headquarters, US Marine Corps, Common Analytic Standards: Intelligence Community Directive 203 and US Marine Corps Intelligence*, semnată și implementată pe 21.06.2007, smallwarsjournal.com
- Col.(r) Stanislav Adrian, *Conceptul 2015, Programul de edificare a sistemului global integrat de intelligence (traducere integrală a documentului Vision 2015)*, [http://www.dni.gov/files/documents/Newsroom/ Reports%20and%20Pubs/Vision_2015.pdf](http://www.dni.gov/files/documents/Newsroom/Reports%20and%20Pubs/Vision_2015.pdf), Supliment Pulsul Geostrategic, nr. 8, 05.10.2008, <http://www.ingepo.ro/download-materiale/162/pdf>
- Secolul XXI: Paradigma colaborativă a intelligence-ului*, http://www.sri.ro/fisiere/studii/SEC_XXI_PARADIGMA_COLABORATIVĂ_INTELLIG.pdf;
- Intelligence Competitiv*, <http://www.scribub.com/sociologie>
- Allied Command Transformation, *NATO Training Group Handbook*, 2004, <http://www.nato.int/structur/ntg/docu/1.pdf>