



CONCEPEREA ȘI ELABORAREA CAMPANIILOR DE INFLUENȚARE SOCIALĂ

THE DEVELOPMENT OF THE SOCIAL INFLUENCE CAMPAIGNS

Drd. Marius-Aurelian TOPOLNISKI*

Alianța Nord-Atlantică este angajată în derularea campaniilor de influențare socială în diferite teatre de operații. Specialiștii acestui domeniu elaborează campaniile de influențare socială în concordanță cu directivele organismelor superior ierarhice și cu obiectivele misiunii. Viziunea asupra abordării unui astfel de proces este de a realiza o paletă largă de mesaje (din punct de vedere a suporturilor mediatice), care urmăresc să determine o schimbare comportamentală a publicului căruii îi sunt adresate. Entitățile de profil apelează la un set de instrumente de planificare și de conducere a campaniilor de influențare socială cu scopul de a facilita producția de mesaje și accesul la publicul-țintă.

The North-Atlantic Alliance is engaged in various social influence campaigns in different theatre of operations. The experts in the field develop the social influence campaigns in accordance with directives and guidance of the superior organisms as well as mission objectives. The vision over the approach of this process is to achieve a wide dimension of messages (from media channels perspective) whose intent is to determine a behavioral change of the designated target audience. The specialized entities call for a set of planning and conducting instruments for the respective social influence campaigns in order to facilitate the message development and the accessibility of the target audience.

Cuvinte-cheie: campanii; influențare socială; public; canale mediatice.

Keywords: campaigns; social influence; target audience; media outlets.

Campania de influențare socială reprezintă un ansamblu coerent de programe sau operații care informează publicul-țintă despre caracteristicile (benefice, am putea spune) ale unui anumit organism de securitate și care încearcă să-l convingă să-l accepte.

Sucesiunea campaniei se derulează etapizat și se realizează prin utilizarea unor documente de lucru care au rolul de a asigura continuitatea operațiilor. În cadrul etapei de concepere și de elaborare a mesajului de influențare socială, nu sunt puține situațiile în care forța ideatică persuasivă să fie atât de mare într-o anumită direcție de concepție, încât să fie neglijate cerințele de planificare, consecință care provoacă lipsa de sincronizare dintre respectivele cerințe și configurația expresivă pe care o dobândește ideea. Pentru a evita astfel de situații se elaborează documente interdependente, în sensul că fiecare

document preia conținutul esențial din documentul precedent.

Atât în concepția americană, cât și a NATO, etapele principale de concepere a unei campanii de influențare socială sunt în număr de șapte: planificare, analiza publicului-țintă, elaborarea seriei, conceperea și elaborarea produsului, aprobarea produsului, producția, distribuția și diseminarea și, în final, evaluarea.¹

Interesant este faptul că deși nu dezvăluie o anumită sursă bibliografică, aceste etape par să se apropie extrem de mult de cele ale publicității, iar judecând după anul publicării, comunicarea de influențare pare că ar fi preluat (și adaptat, să admitem) aceste etape din publicitate.²

Așadar, prima etapă, planificarea sau estimarea oportunității campaniei conține stabilirea obiectivelor și subobiectivelor, publicul-țintă potențial, criteriile inițiale de evaluare, dar și alți factori considerabili, cum ar fi cei legați de organismul militar de securitate însuși, suporturi mediatice disponibile, buget etc. (dezvoltate într-un document denumit estimarea operațiilor

*Universitatea Națională de Apărare „Carol I”
e-mail: marius_topolniski@yahoo.com



psihologice). Doi factori sunt de mare importanță în configurarea (și re poziționarea, de altfel) acestei primei etape și aceștia ar privi viziunea asupra interpretării, astfel:

a. poziționarea pe piață a organismului militar de securitate, concept care chiar dacă pare decupat din domeniul marketingului, nu face decât să conștientizeze asupra intensității efortului și a itinerarului de parcurs, ținând cont că de cele mai multe ori este vorba despre un singur, dar extrem de redutabil adversar în piața informațională, de exemplu, grupările naționale ale regimului trecut (taliban, în Afganistan), grupările locale de rezistență (*Kosovo Liberation Army – KLA*) etc.;

b. bugetarea – în cazul unui organism militar de securitate, o organizație nonprofit, bugetul se alocă, în termeni reali, prin contribuția societății, situație care solicită asigurarea unui grad de încredere ridicat al contribuitorului în acțiunile reparatoriile organismului militar asupra mediului afectat de conflict și de consecințele acestuia. De luat în considerare este faptul că toate produsele sunt livrate gratuit populației-țintă, ba mai mult, în spiritul antreprenorial actual, capacitatea de influențare socială cumpără spații publicitare în diferite medii, ceea ce înseamnă atât cheltuieli de producție, cât și cheltuieli de diseminare. În termeni strict economici, există doar cheltuieli și deloc profit (sau de natură imaterială).

A doua etapă este cea de analiză a grupurilor-țintă sau a studierii pieței. Resursele documentare de referință americane și NATO alocă un conținut detaliat, dar și o mare însemnătate acestei etape care este elaborată în următoarea compoziție: identificarea grupurilor-țintă, determinarea eficienței, identificarea condițiilor, a vulnerabilităților, determinarea susceptibilității și a accesibilității, elaborarea mesajului și recomandarea unor acțiuni cu efect psihologic și rafinarea criteriilor de evaluare.³ Analiza acestor resurse indică faptul că cele două capacități de influențare socială pun un accent deosebit pe analiza psihologică a publicului-țintă, chiar dacă destul de recent au etalonat și au validat un instrument de lucru care vizează spectrul analitic politic, militar, economic, social, informațional, de mediu (*PMESII-PT*).⁴ În acest caz, asemănarea cu publicitatea este foarte mare, cu toate că obiectivele sunt complet diferite, publicitatea vizând atragerea și convingerea publicului de a

cumpăra, deci a profitului, pe când influențarea socială vizează conștientizarea și convingerea publicului de o altă alternativă, benefică, utilă și de urmat. Unicitatea criteriului de analiză a acestor capacități militare de influențare socială, cel psihologic, limitează sfera acțională a acestora și o reduce practic la filtrarea operațională printr-o piramidă a trebuințelor, pe care se fundamentează concepția analitică a acestor organisme. Realitatea mediilor operaționale arată, însă, diferit de proiecțiile doctrinare sau protocoalele acționale. O structură de analiză a grupurilor-țintă care, în majoritatea cazurilor, coexistă cu structura de testare-evaluare, are resurse umane extrem de puține în raport cu volumul informațional furnizat de o gamă diversă de canale informaționale. Este absolut utopic să ne imaginăm că miile și chiar zecile de mii de pagini de informații referitoare la aspectele psihologice și sociologice ale publicului-țintă au fost vreodată parcurse în teatrele de operații și chiar dacă au fost, oricum intervine un alt factor, și anume interpretarea, o sarcină și mai sensibilă în ceea ce privește acuratețea concluziilor.⁵ Să admitem că Statele Unite ale Americii dețin un serviciu special de analiză care poate furniza în timp real sprijin la distanță în teatrele de operații (*reach-back*). Chiar și așa, fluxul informațional al tuturor agențiilor care operează cu informații nu fuzionează încă într-un nod de rețea care să alimenteze capacitățile militare de influențare socială, astfel încât se poate deduce faptul că informații sensibile și utile unei astfel de campanii pot să fie neglijate. Seturile analitice informaționale sunt vitale în derularea unor campanii de influențare socială, dar volumul actual al informațiilor depășește fără echivoc capacitatea analitică a structurilor operaționale. Atunci, indubitabil se impune o reajustare a spectrului operațional care să optimizeze filtrarea informațiilor și furnizarea unor seturi utile pentru elaborarea mesajului de influențare socială. Criteriul poziționării pe piața informațională, un criteriu din domeniul marketingului, ar conduce la concentrarea efortului asupra competiției inerente cu grupările interne de forțe (talibani, KLA etc.) și nu la limitarea orizontului de concepție și de acțiune. Este foarte bine cunoscută distribuția grupurilor-țintă în materie de adeziune, astfel încât capacitățile de influențare socială pot să-și concentreze, primordial, efortul asupra



grupurilor-țintă neutre și indecise. În practica operațională întâlnim o distribuție a grupurilor-țintă realizată pe baza criteriului demografic care are trăsăturile unui lucrări teoretice, context care prezintă structura de influențare inadapată și tributară protocolului strict pe care îl urmează. Focalizarea analitică asupra grupurilor-țintă reprezentate de indeciși și de neutri ar ușura sarcina analitică și ar conduce la creșterea eficacității și, în final, a eficienței.

A treia etapă se referă la elaborarea seriei care se divide în alte cinci subetape: concepția seriei, matricea de diseminare, matricea de execuție, matricea de emisie și analiza și revederea internă a seriei.

a. Concepția seriei debutează cu codarea produselor care are ca scop eficientizarea utilizării și arhivării acestora. Urmează crearea mesajului de influențare socială, știut fiind faptul că o campanie de influențare socială are o axă principală care îi exprimă obiectivul și una sau mai multe teme, adică reprezentările concrete ale axei care propun situații de urmat și alternative.⁶ Această temă principală trebuie să fie conținută în fiecare produs de influențare socială. Aspectele verbale și grafice ale unui produs de influențare socială depind de caracteristicile organismului de securitate, de capacitatea lui de a stimula diferite stări psihice, de soluția oferită ca alternativă etc. În elaborarea mesajelor sunt angajate diferite concepte și principii, de la cele estetice și mitologice la cele psihologice, sociologice, antropologice etc. Fiecare componentă a mesajului de influențare socială poate fi un vector purtător de semnificații diverse și multiple.

Selectarea suporturilor mediatice este următoarea subetapă. În viziunea americană, suporturile mediatice se selectează pe principiul unei statistici cantitative care depinde de numărul de teme care susțin axa (argumente de sprijin în concepția americană). Alți doi factori importanți în selectarea suporturilor mediatice sunt accesibilitatea și durata de expunere a produselor.⁷ Deși niciunul dintre manualele evocate, cel american și cel al NATO, nu iau deloc în considerare costurile de difuzare, accentuăm importanța acestui element în economia unei campanii de influențare socială. Acest prim element constituie, de altfel, un precursor al abordării planului mediativ care va face referire la

mijloacele de îndeplinire a obiectivelor mediatice. Costurile de difuzare/diseminare absorb cea mai însemnată parte a bugetelor structurilor de influențare socială. Calculul se referă la cheltuielile efectuate pentru ca mesajul să ajungă la o mie de persoane din audiențele suporturilor mediatice vizate.

$$CPM = \frac{CSP * 1.000}{TP}$$

unde CSP reprezintă costul spațiului publicitar, iar TP reprezintă tirajul publicației.

O altă subetapă este articularea produselor de influențare socială cu acțiunile generatoare de efecte aferente influențării sociale (normative, de conformare, de internalizare) realizate de structuri militare distincte. Cu alte cuvinte, oferta sau alternativa furnizată prin structura de influențare este susținută de acțiuni observabile în mediul populației-țintă, sinergia celor două modalități de influențare având un efect de obținere sau creștere a credibilității în organismul de securitate, un important pas spre acceptare în rândul populației-țintă (măsurabil prin grad de încredere ridicat, cooperare, colaborare).

b. Matricea de diseminare conține durata de expunere a unui anumit produs, intervalul orar în care produsul este expus publicului-țintă, frecvența de diseminare, locul de expunere, plasamentul și cantitatea de produse, inclusiv numărul de copii ale acestora (dacă pentru un produs radio este necesar un singur suport și intenția este de a-l difuza la șapte stații radio, atunci se iau în calcul produsul de bază plus șapte copii).

c. Matricea de execuție a seriei reprezintă ilustrarea grafică a matricei de diseminare și îndeplinește următoarele roluri:⁸

- confirmă coordonarea și sincronizarea produselor cu activitățile/acțiunile generatoare de efecte specifice influențării sociale;
- permite planificatorilor să urmărească și să aplice facil execuția mai multor serii;
- permite factorilor de decizie să vizualizeze timpul și modul de execuție al seriilor;
- determină perioada de suspensie pentru produsele în fază de proiect;
- stabilește timpul alocat pentru traducere, pretestare, producție, distribuire, diseminare și evaluare.

d. Matricea de emisie/difuziune cuprinde toate tipurile de transmitere a mesajelor prin unde radio sau cablu (radio, televiziune, internet, telefon, fax) din cadrul unei serii. În practica operațională, acest document de lucru este responsabilitatea structurii de operații informaționale care coordonează și sincronizează activitățile de emisie/difuziune realizate de operațiile psihologice și de structurile de război electronic.

e. Analiza și revederea internă a seriei are rolul de a evalua seria prin utilizarea următoarelor criterii⁹:

- durata, în sensul suficienței expunerii pentru obținerea răspunsului comportamental vizat;
- tipurile de produse;
- adecvarea paletei de produse utilizate;
- secvențialitatea produselor;
- adecvarea temelor folosite;
- posibile conflicte/obstacole în procesul de execuție a seriei;
- disponibilitatea resurselor pentru executarea seriei.

A patra etapă se referă la elaborarea produsului de influențare socială. Documentele americane de specialitate menționează utilizarea unui instrument de lucru care are următorul conținut:¹⁰

- numărul de evidență;
- obiectivele cognitive și obiectivele operaționale ale campaniei de influențare socială;
- produsele diseminate din cadrul seriei;
- publicul-țintă;
- axa/temele și simbolurile utilizate;
- descrierea produsului din punct de vedere mediatic;
- perioada de suspensie a produsului;
- concepția de elaborare a produsului;
- recomandările privind activitatea de pretestare;
- recomandările privind activitatea de evaluare (posttestare).

Primele patru conținuturi anterior menționate au rolul de a menține un cadru constant de referință în cadrul procesului de conceptualizare a produsului și de a permite specialistului de influențare socială să vizeze publicul-țintă și schimbarea comportamentală planificată. Produsele diseminate ale seriei țin evidența tuturor produselor din seria respectivă care sunt remise publicului în același timp cu produsul în cauză, precum și a celorlalte produse din alte serii care sunt diseminate în același cadru temporal. În ceea ce privește conținutul rubricii,

axa și temele de influențare, documentul american de specialitate menționează patru elemente: axa (direcția principală de influențare), temele (argumentele care susțin mesajul axei), apelurile și tehnicile de persuasiune. Descrierea produsului se referă la toate detaliile tehnice necesare elaborării acestuia care merg până la stabilirea dimensiunii și greutateii hârtiei, a modalităților de emisie pentru televiziune etc. Suspensia produsului-pilot este identică cu cea stabilită în matricea de execuție a seriei. Fiecare produs al seriei are aceeași suspensie în cadrul producției-pilot, ceea ce face ca unui eventual produs individual (din afara seriei) să i se stabilească locul și rolul printr-o planificare inversă de la data suspensiei.

Concepția de elaborare a produsului conține o descriere detaliată a informațiilor care concură la producerea concretă a acestuia. Descrierea trebuie să fie completă și exactă și trebuie realizată în termeni tehnici și nu într-o manieră narativă. Simbolurile, grafica, fotografiile, culorile, textura vor fi menționate, inclusiv dimensiunile și locul în cadrul produsului. Dacă se consideră necesar, anumite texte și fotografii pot fi citate după sursă, loc și dată de preluare. Pot fi incluse schițe primare ale produsului. Descrierea unui produs audio sau audiovizual ar trebui să conțină elementele principale, printre care efectele de imagine și de sunet, cadrele principale și tranzițiile.

Toate produsele audiovizuale sunt însoțite de un *storyboard* (schema grafică ilustrată a unui videoclip) care are rolul de a suplimenta descrierea produsului.

Recomandările privind pretestarea și posttestarea sunt furnizate după finalizarea elaborării produsului. Pentru a maximiza timpul avut la dispoziție, metodologia și întrebările preliminare pot fi elaborate în același timp cu produsul. Recomandările de pretestare acoperă toată sfera informațională de care are nevoie specialistul pentru a realiza un instrument de lucru valid. În primul rând, se stabilește metodologia de lucru și se determină elementele critice (de pildă, evitarea sau identificarea răspunsului fals). Întrebările specifice etapei de posttestare sunt identice cu cele utilizate în pretestare, cu mențiunea că se vor pregăti întrebări suplimentare care vizează expunerea publicului-țintă la produsul de influențare socială, dacă publicul este angajat în procesul de schimbare comportamentală și nivelul acesteia.



În etapa a cincea are loc procesul de aprobare a seriei. Aprobarea seriei este o sarcină detaliată și concentrată care face tranziția către aprobarea integrală a planului care facilitează schimbarea comportamentală a populației-țintă. Aprobarea programelor și a seriei beneficiază de participarea tuturor factorilor de decizie, responsabililor și specialiștilor PSYOPS datorită efectelor cu impact strategic pe care le pot genera produsele și acțiunile de influențare socială. Managementul timpului este direct proporțional cu eficiența asupra comportamentului vizat, deoarece competiția din mediul operațional reclamă o acțiune rapidă pe piața informațională. Cu toate acestea, în practica operațională etapa de aprobare este una consumatoare de timp din cauza mai multor factori dintre care birocrăția, dificultatea factorului de decizie de a rămâne neutru și de a nu se confunda cu grupul-țintă vizat, precum și imixtiunea neinspirată a unor factori de decizie diletanți în materie de influențare socială sunt principalele obstacole reale cu care se confruntă procesul de influențare. Prin comparație, procesul de influențare al adversarului se desfășoară într-un ritm extrem de rapid tocmai datorită faptului că factorul de decizie conduce și instrumentează principalele cazuri la care contribuie și modalitatea simplă de realizare și de diseminare a unui astfel de produs. În plus față de acestea, etapa cu numărul șase poate începe doar după ce seria a primit aprobarea.¹¹

Etapa a șasea poate fi considerată o etapă acțională, deoarece aici are loc producția, distribuția, diseminarea și post-testarea produselor de influențare socială. Cele două documente principale, matricea de execuție a seriei și matricea de diseminare, sunt instrumentele esențiale de lucru pentru această etapă. Exactitatea, timpul și metodele de diseminare ale seriei de influențare socială sunt elemente critice în mediul informațional actual, mai ales în contextul în care competiția cu metodele eficiente utilizate de adversar nu este deloc de neglijat. Pentru creșterea nivelului de eficiență al celor mai sus menționate, în teatrele de operații, structurile de influențare socială contractează mijloace/unități de producție și de diseminare publice sau private ale națiunii-gazdă. În realizarea unui astfel de contract se inserează toate mențiunile necesare care pot contribui la sporirea eficienței procesului de influențare: clauze de confidențialitate, disponibilitatea operațională 24/7 în cazuri special,

angajarea unor companii de evaluare care utilizează personal neutru, acceptat de anumite comunități etnice greu accesibile etc.¹² Bugetul este unul din elementele care contribuie decisiv la creșterea eficienței care se măsoară în calitatea execuției și rapiditatea difuzării. Calitatea, în destul de multe situații, corelează cu dimensiunea fizică a unui asemenea produs asupra cărora se concentrează un efort de producție semnificativ la costuri ridicate.

În acest timp, o simplă coală de hârtie pe care se așterne insidios, dar bine meșteșugit, un mesaj de amenințare postat de talibani pe porțile domiciliilor afgane, așa-zisele „nightletters”, nu numai că anulează eforturile de influențare ale structurilor NATO, dar conving sau îndeamnă la reticență în privința cooperării solicitate de acestea.¹³ Așadar, calitatea se formulează atât în termeni estetici (claritatea imaginii, adecvarea culorilor, poziționarea textului etc.), cât mai ales în conținutul mesajului care are rolul de a induce rezonanța populației-țintă. Inadecvarea conținuturilor mesajelor are conotație politică, la care organismele militare se raliiază fără să țină cont de mandatul cu care au fost investite.

Din anul 2008, de când Kosovo/Kosova și-a autoproclamat independența, până în prezent, KFOR și-a concentrat eforturile de convingere asupra comunității sârbe de a accepta integrarea deplină în acest spațiu. Rezoluția Consiliului de Securitate al ONU numărul 1244 din 10 iunie 2009, în vigoare în momentul de față, stipulează faptul că provincia Kosovose bucură de autonomie, are dreptul la autodeterminare sub o autoritate interimară internațională, dar rămâne teritoriu al statului sârb. Aceeași rezoluție autorizează NATO să constituie și să disloce o forță multinațională de menținere a păcii în Kosovo (actual KFOR). Mesajul transmis prin diferite mijloace de diseminare de structurile de influențare sârbe în Kosovo este: “KFOR respects UNSC resolution 1244” (KFOR respectă Rezoluția Consiliului de Securitate al ONU nr. 1.244)¹⁴ și are potențialul de a anula sau a neutraliza eforturile de influențare ale KFOR, în cazul în care linia politică internațională pentru Kosovo/Kosova menține aceeași direcție și nu amendează autoproclamată independența a Kosovo/Kosova într-o nouă rezoluție a Consiliului de Securitate al ONU, prilej cu care s-ar schimba actualul mandat al KFOR.

A șaptea etapă și ultima a procesului de influențare socială vizează *evaluarea seriei/programului/campaniei*. Mai exact, această



evaluare cuantifică îndeplinirea obiectivului operațional și analizează impactul general al seriei asupra comportamentului populației-țintă (grupul-țintă acceptat: să renunțe la luptă, să coopereze cu forțele NATO, să se reîntoarcă la casele lor, să se înroleze în forțele naționale de securitate, să coexiste pașnic cu celelalte grupuri etnice etc.) Este de o importanță capitală ca tipul analitic cantitativ să fie completat de o analiză calitativă care să stabilească, în tandem, cauzele, efectele, circumstanțele care au dus la obținerea unor rezultate comportamentale. Măsurătorile au o dublă destinație, astfel că el determină atât calitatea acțiunilor proprii, interne (de tip procedural, proces supervizat și amendat în consecință), cât și calitatea acțiunilor externe, anume modificările comportamentale planificate. Evaluarea are un rol de recalibrare a procesului, în sensul că furnizează structurii de strategie a campaniei acele informații necesare ajustării modalității de acțiune pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite.¹⁵Centrul de greutate al acestei etape se definește ca *analiza tendințelor (trend analysis)* și exprimă datele observaționale asupra comportamentului publicului-țintă surprinse înainte, în timpul și după diseminarea produselor seriei de influențare socială. Cauzele care concură la modificările comportamentale apărute se determină prin datele obținute în urma activităților specifice posttestării și prin analiza datelor obținute din producerea evenimentelor spontane (de pildă, un post de radio susținut de forțele de coaliție care operau în centrul Afganistanului a fost distrus de talibani în anul 2007, ca urmare a mesajelor defavorabile acestora).

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 FM – 3-05.301 – *Psychological Operations Process, Techniques, Tactics and Procedures*, Fort Bragg, August, 2007, pp. 10-12 și *NATO Psychological Operations Handbook, Draft version 1.1*, April, 2013, Brussels, Belgium, pp. 33 - 40.
- 2 John S. Wright, Willis L. Winter Jr., Sherilyn K. Zeigler, *Advertising*, McGraw-Hill, New York, 1982, pp. 320 - 337.
- 3 FM – 3-05.301 – *Psychological Operations Process, Techniques, Tactics and Procedures*, Fort Bragg, August, 2007, pp. 45-46.
- 4 Studiat la cursul de operații psihologice de la Special Warfare Centre and School, Fort Bragg, SUA, în anul 2011.
- 5 Observație participativă personală în cadrul unor structuri de analiză a grupurilor-țintă a unor capacități militare de influențare din Kosovo, Bosnia-Herțegovina, Afganistan.
- 6 Armand Dayan, *La publicité*, P.U.F., Paris, 1990, pp. 45-46.
- 7 FM – 3-05.301 – *Psychological Operations Process, Techniques, Tactics and Procedures*, Fort Bragg, August, 2007, p. 82.
- 8 *Ibidem*, p. 87.
- 9 *Ibidem*, p. 92.
- 10 *Ibidem*, pp. 93-94.
- 11 *Ibidem*, p. 128.
- 12 Observație participativă personală în Bosnia, Kosovo, Afganistan, în cadrul unor structuri militare de influențare socială.
- 13 *Rapoarte de analize a structurilor de operații psihologice din Kabul*, Afganistan, 2009.
- 14 *Revista Cutia Pandorei*, CTEA, 2011, pp. 18-22.
- 15 FM – 3-05.301 – *Psychological Operations Process, Techniques, Tactics and Procedures*, Fort Bragg, August, 2007, pp. 155-162.

BIBLIOGRAFIE

- Dayan Armand, *La publicité*, P.U.F., Paris, 1990.
- Wright John S., Winter L. Willis Jr., Sherilyn K. Zeigler, *Advertising*, McGraw-Hill, New York, 1982.
- Revista Cutia Pandorei*, CTEA, 2011.
- FM – 3-05.301 – *Psychological Operations Process, Techniques, Tactics and Procedures*, Fort Bragg, August, 2007.
- NATO Psychological Operations Handbook, Draft version 1.1*, April, 2013, Brussels, Belgium.
- Rapoarte de analize a structurilor de operații psihologice din Kabul*, Afganistan, 2009.