

PROCESUL IMPLEMENTĂRII LECȚIILOR ÎNVĂȚATE LA NIVELUL MINISTERULUI AFACERILOR INTERNE

THE PROCESS OF IMPLEMENTING LESSONS LEARNED IN THE MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS

LE PROCESSUS DE MISE EN OEUVRE DES LEÇONS APPRISES AU MINISTÈRE DES AFFAIRES INTÉRIEURES

Comisar șef drd. Radu-Mihai OANȚĂ*

Pe măsură ce societatea evoluează, indivizii se confruntă cu provocări cognitive din ce în ce mai complexe, rezultând astfel necesitatea de a învăța continuu, zilnic, în fiecare moment, pentru a excela. Acest proces de învățare nu se regăsește însă numai la nivel individual, ci și la nivel organizațional, organizațiile obținând performanțe pe baza utilizării cunoștințelor deținute.

În acest articol, după o succintă analiză conceptuală, prezint principalele caracteristici ale procesului de lecții învățate la nivelul Ministerului Afacerilor Interne. În plus, printr-o anchetă sociologică, bazată pe interviul calitativ, explorez utilitatea și posibilitatea implementării conceptului de lecții învățate în cadrul structurilor Ministerului Afacerilor Interne.

As society evolves, people face more and more complex cognitive challenges, which actually requires the need of continuous everyday learning in order to excell. This process of learning takes place not only individually, but also organizationally, as organizations can perform better employing the knowledge they have.

Following a brief conceptual analysis, the article presents main characteristics of the lessons learned process at the level of the Ministry of Internal Affairs. Moreover, thorough a sociological survey based on a qualitative interview, I analyze the necessity and the possibility of implementing the lessons learned concept within the Ministry of Internal Affairs.

Au fur et à mesure que la société se développe, les individus doivent faire face à des défis de plus en plus complexes sur le plan cognitif, ce qui implique la nécessité de s'instruire assidûment, chaque jour, en vue d'atteindre la performance. Ce processus d'instruction n'est pas seulement individuel, mais aussi organisationnel, les organisations réalisant de meilleures performances basées sur l'utilisation des savoirs acquis.

Dans cet article, après une brève analyse conceptuelle, on va présenter les principales caractéristiques du processus de leçons apprises au niveau du Ministère des Affaires Intérieures. En outre, à travers une enquête sociologique basée sur l'entretien qualitatif, on va approfondir l'utilité et la possibilité de mettre en œuvre le concept de leçons apprises au sein des structures du Ministère des Affaires Intérieures.

Cuvinte-cheie: cunoștințe; lecții identificate; lecții învățate; baze de date.

Keywords: knowledge; identified lessons; lessons learned; data bases.

Mots-clés: savoirs; leçons identifiées; leçons apprises; bases de données.

În prezent ne confruntăm cu o tranziție rapidă, de la o „societate industrială” la o „societate bazată pe cunoaștere”, cunoașterea devenind un bun important, propice competiției organizaționale¹. Multe organizații în societatea bazată pe cunoaștere au identificat un anumit tip de cunoștințe, și

anume cunoștințele potențiale organizaționale, adică acelea care s-ar fi putut obține, dacă nu s-ar fi ratat ocazia. Majoritatea organizațiilor, în prea multe ocazii, nu analizează sau nu dezbat ceea ce s-a întâmplat astfel încât să poată învăța cum să-și îmbunătățească performanțele, atunci când va apărea o situație asemănătoare. Pentru a împiedica repetarea unor probleme similare, atât membrii organizației, cât și angajații ar trebui să studieze învățăturile dobândite din experiență,

* **Ministerul Afacerilor Interne**
e-mail: radu.oanta @mai.gov.ro

astfel dezvoltându-se noi cunoștințe, și anume cunoștințele potențiale ale organizației.

Din cauza lipsei timpului, angajații tind să prefere, la fiecare moment dat, executarea sarcinilor cele mai urgente, alocând mai puțin timp îndeplinirii sarcinilor importante, orientate spre viitor, cum ar fi dezvoltarea de noi cunoștințe – un instrument utilizat pentru îmbunătățirea performanțelor. Noile cunoștințe organizaționale tratate în acest articol, și anume lecțiile învățate, rezultă în urma participării la sesiuni de informare (*briefing* și *debriefing*), la procesele de revizuire postacțiune și la alte acțiuni similare, unde prezența angajaților trebuie să fie în număr cât mai mare. Angajații care nu au fost implicați personal în procesele, în evenimentele sau în proiectele din care se extrag lecțiile învățate au tendința să uite și să nu își însușească aceste învățături. Informațiile și, implicit, cunoștințele extrase din aceste învățături se depozitează în creierul angajaților, astfel acestea putându-se reutiliza în viitor².

Organizațiile bazate pe cunoaștere au ca obiectiv primordial procesele organizaționale de însușire a lecțiilor învățate. Termenul de lecții învățate este utilizat, în general, pentru a descrie persoane, lucruri și activități legate de actul de învățare din experiență, în scopul realizării unei îmbunătățiri de orice natură. Ideea lecțiilor învățate într-o organizație este aceea că, printr-o abordare formală a învățării, atât indivizii, cât și organizația pot reduce riscul repetărilor greșelilor anterioare și pot crește șansele repetării succeselor.

În contextul militar, acest lucru înseamnă reducerea riscului operațional, mărirea eficienței în privința costurilor, precum și îmbunătățirea eficienței operaționale³. Aceste procese permit o reducere substanțială a greșelilor recurente, datorită aplicării lecțiilor învățate în mod repetat, organizațiile învățând din greșelile produse în trecut, având în vedere îmbunătățirea performanțelor viitoare.

De multe ori, oamenii cunosc, își amintesc, dar totuși nu utilizează cunoștințele dobândite, cunoașterea fiind legată de un context diferit. Conform lui Edward Cell, creierul uman stochează, procesează și recuperează cantități uriașe de date, de informații și de cunoștințe, utilizând șabloane care reprezintă cunoștințele stocate. Fiecare situație este comparată cu cea mai relevantă tematică existentă și apoi este analizată⁴. Același lucru se întâmplă cu lecțiile noi învățate în cadrul organizației, ele fiind

etichetate în funcție de contextul în care au fost dezvoltate, iar mai târziu, atunci când aceste lecții sunt relevante, într-o situație și într-un context diferit, nu ar trebui să fie dificilă recuperarea și utilizarea lor.

Lecțiile învățate la nivelul structurilor MAI

Ministerul Afacerilor Interne (MAI) este instituția care reprezintă dimensiunea de ordine publică, componentă a Sistemului Național de Securitate, Ordine Publică și Securitate Națională⁵, iar „prin structurile sale specializate aplică, potrivit competențelor, măsuri de menținere, asigurare și restabilire a ordinii și liniștii publice, a siguranței cetățeanului, de prevenire și combatere a criminalității organizate, a fenomenului infracțional și a actelor de corupție, și de identificare și contracarare a acțiunilor elementelor care atentează la viața, libertatea, sănătatea și integritatea persoanelor, a proprietății private și publice, precum și a altor interese legitime ale comunității”⁶. Cadrul legal de funcționare este Ordonanța de Urgență nr. 30/2007 privind organizarea și funcționarea Ministerului Afacerilor Interne.

La nivelul Ministerului Afacerilor Interne, activitatea de lecții învățate este reglementată prin „Ordinul nr. 91, din 26 iulie 2017, pentru aprobarea metodologiei valorificării rezultatelor activităților operaționale desfășurate la nivelul Ministerului Afacerilor Interne”. La nivel central, microstructura de lecții învățate, din cadrul „Direcției Generale Management Operațional – DGMO, coordonează și îndrumă metodologic unitățile interesate, pentru implementarea, desfășurarea și dezvoltarea sistemului de lecții învățate”⁷. Procesul de lecții învățate constă într-un ansamblu de acțiuni, organizate și executate pe șapte etape, după cum urmează: pregătirea, observarea și colectarea datelor și informațiilor, analiza datelor și informațiilor, avizarea notei de informare, implementarea și monitorizarea lecțiilor identificate, validarea lecțiilor identificate și valorificarea și diseminarea lecțiilor învățate, în conformitate cu dispozițiile sau cu ordinele directorului sau, după caz, ale comandantului unității în cauză.

Structurile din cadrul Ministerului Afacerilor Interne care și-au manifestat interesul pentru fructificarea experienței acumulate în domeniile de competență, prin procesul de lecții învățate, sunt: „Departamentul pentru Situații de Urgență,

Poliția Română, Jandarmeria Română, Poliția de Frontieră Română, Inspectoratul General de Aviație al Ministerului Afacerilor Interne, Inspectoratul General pentru Situații de Urgență, Administrația Națională a Rezervelor de Stat și Probleme Speciale, Inspectoratul General pentru Imigrări, structurile subordonate acestora”⁸.

Dintre toate structurile MAI, conceptul de lecții învățate are cea mai mare expansiune la nivelul structurilor Inspectoratului General pentru Situații de Urgență (IGSU), și, implicit, Departamentul pentru Situații de Urgență (DSU). Direcția Planificare Exerciții și Management Stări Excepționale (DPEMSE) realizează organizarea și coordonarea activității specifice în domeniul lecțiilor învățate la nivelul IGSU. Conform Ordinului inspectorului general al IGSU nr. 234/IG, din 29.12.2016, „toate inspectoratele pentru situații de urgență sau structurile din cadrul IGSU care organizează exerciții au obligația de a transmite la Serviciul Planificare, Organizare și Evaluare Exerciții din cadrul direcției mai sus amintite, rapoartele de evaluare cu propuneri de lecții identificate sau lecții învățate. DPEMSE, prin serviciul de specialitate, elaborează rapoarte privind lecțiile învățate, precum și recomandări, propuneri sau măsuri de remediere privind modificarea sau amendarea documentelor operaționale existente în vederea perfecționării sistemului de răspuns în situații de urgență. Semestrial, DPEMSE elaborează, pe baza rapoartelor de evaluare a exercițiilor, rapoarte privind activitatea de analiză și lecții învățate, precum și propuneri privind perfecționarea acțiunilor de răspuns care să fie materializată în documente operative”⁹.

În urma consecințelor foarte grave ale incendiului produs, în data de 30.10.2015, la Clubul „Colectiv”, din București, analizele acțiunilor desfășurate au fost realizate la nivelul Departamentului pentru Situații de urgență – DSU –, pe baza rapoartelor primite, împreună cu relatările persoanelor implicate în intervenție de la Serviciul de Ambulanță București – Ilfov (SABIF), de la Serviciul Mobil de Urgență, Reanimare și Descarcerare (SMURD) și de la Inspectoratul pentru Situații de Urgență „Dealul Spirii” București-Ilfov (ISUBIF), precum și de la nivelul dispeceratului ISUBIF, evidențiind problemele apărute și propunând mecanisme de îmbunătățire. Rezultatul acestor analize a fost o cuprinzătoare colecție de

lecții învățate, care va fi aplicată la nivel național, în scopul asigurării unei optimizări a mecanismelor de intervenție în situații similare¹⁰.

Câteva titluri de lecții învățate, extrase din „Raportul privind lecțiile învățate în urma incendiului de la Clubul Colectiv, nr. 1453/09.03.2016”, sunt:

- suplimentarea întrebărilor de către dispeceri pentru a se reuși, în limita posibilităților, formarea unei imagini a situației de urgență produse (estimarea unui număr potențial de victime);

- suplimentarea resurselor de intervenție în baza informațiilor care ajung la Dispecerat, indiferent de sursa acestora, chiar dacă există riscul ca aceste resurse să fie rechemate la bază, dacă se infirmă informațiile;

- necesitatea unei dispecerizări și coordonări integrate a tuturor resurselor de intervenție.

Lecțiile învățate, menționate mai sus, au un impact semnificativ asupra eficienței intervenției structurilor din domeniul situațiilor de urgență și sunt comparate cu modul de realizare a intervențiilor care s-au înregistrat, în cazul unor evenimente similare, la nivel internațional”¹¹.

Un caz particular de lecție identificată îl constituie buna practică. O bună practică este „o tehnică, un proces sau o metodologie, care contribuie la perfecționarea activității desfășurate de o organizație, deoarece, prin compararea cu alte bune practici, a fost identificat cel mai bun mod de operare într-un anumit domeniu. În mod ideal, o bună practică trebuie să se poată adapta, să se poată repeta și să poată fi utilizată imediat”¹². În cazul unei bune practici observate, prin procesul de lecții învățate se încearcă promovarea avantajelor aduse de acea practică.

Atunci când o lecție identificată este o bună practică, măsurile de remediere constau în documentarea asupra condițiilor în care s-a produs experiența pozitivă și în introducerea măsurilor necesare pentru a se asigura repetabilitatea condițiilor¹³.

La nivelul tuturor categoriilor de forțe, structuri și dimensiuni, există manuale de bune practici, obiectivul specific al acestor manuale constituindu-l identificarea celor mai bune practici de diminuare a riscurilor în domeniu. De exemplu, la nivelul Poliției Române, în domeniul violenței în familie, bunele practici reies din lucrarea *Violența domestică. Manual de bune practici pentru magistrați și lucrători de poliție*. În acest

manual, este prezentat fenomenul violenței în familie din perspectiva justiției și răspunsului dat de autorități. Este efectuată o „analiză a violenței în familie, pornind de la palierul teoretic descriptiv către acțiunea concretă de a preveni și de a combate fenomenul. În plan teoretic, rezultatele sunt menite să contribuie la realizarea unui model proactiv și reactiv de abordare a fenomenului care să dărâme miturile despre victime, punând siguranța acestora în centrul preocupărilor actorilor instituționali și sociali implicați”¹⁴.

Bazele de date cu lecții învățate

În concepția NATO, o lecție identificată care a fost oficial transformată în lecție învățată este înregistrată în baza informatizată cu lecții învățate a NATO, ea devenind o practică standard. Baza de date cu lecții învățate a NATO este cea mai importantă bază de date cu această destinație de pe mapamond, toate bazele de date cu lecții învățate din țările membre ale NATO fiind conectate la aceasta.

La nivelul NATO, există portalul lecțiilor învățate – *NATO Lessons Learned Portal (NLLP)* –, aplicație personalizată, care poate fi folosită pentru a colecta și a facilita navigarea, căutarea, filtrarea, sortarea, raportarea și arhivarea observațiilor. Cu toate acestea, NLLP a fost conceput, în primul rând, ca un instrument în vederea sprijinirii personalului cu atribuții în domeniul lecțiilor învățate prin procesul NATO Bi-SC LL.

Ca software de colectare a observațiilor, este utilizată suita Microsoft Office, prin aplicațiile sale: Word, Excel și Acces, instrumente simple și larg răspândite, care pot fi folosite cu ușurință în procesul de stocare și de gestionare a observațiilor. Majoritatea utilizatorilor de computere sunt familiarizați cu aceste aplicații, fapt care facilitează partajarea informațiilor¹⁵.

În țara noastră, baza de date cu lecții învățate, conectată la baza de date cu lecții învățate a NATO din cadrul Centrului de Analiză Întrunită și Lecții Învățate – JALLC¹⁶ – este constituită la nivelul Statului Major al Apărării din cadrul Ministerului Apărării Naționale, iar structura desemnată cu gestionarea sa este Biroul Lecții Învățate din cadrul Direcției Instrucție și Doctrină¹⁷.

La nivelul Ministerului Afacerilor Interne, momentan nu este operațională o bază de date cu lecții învățate. Compartimentul Lecții Învățate din

cadru Serviciului Analiză Strategică al Direcției Generale Management Operațional a elaborat un proiect pilot cu o astfel de bază de date, momentan aceasta aflându-se în teste.

Local, la nivelul Inspectoratului General pentru Situații de Urgență, există o astfel de bază de date cu caracter intern, lecțiile conținute neavând aplicativitate la celelalte structuri ale Ministerului Afacerilor Interne.

Analiza posibilității de îmbunătățire a procesului de lecții învățate la nivelul structurilor MAI

Am adresat un set de întrebări unor factori de decizie din cadrul mai multor structuri ale MAI, fiind interesat dacă aceștia cunosc partea legislativă și dacă utilizează sau dacă li se pare benefică utilizarea conceptului de lecții învățate.

Metoda de cercetare adoptată, cea a anchetei, iar tehnica este interviul, prin care se culeg pe cale orală informațiile de la subiecți¹⁸.

Instrumentul utilizat în cercetare a permis determinări de natură calitativă asupra elementelor legate de funcționalitatea lecțiilor învățate. Concepția interviului am postat-o pe *storage-ul* aplicației GoogleDrive, corespunzător adresei de e-mail *lectii.invatate MAI@gmail.com*¹⁹.

Studiind răspunsurile celor intervievați și comparând rezultatele, obținem considerente importante ale procesului de lecții învățate la nivelul MAI. Conținutul interviurilor este foarte variat, atingând toate aspectele legate de stadiul cunoașterii în domeniul învățării organizaționale, în special al lecțiilor învățate²⁰. Aplicarea ghidului de interviu în format extins este încărcată tot pe *storage-ul* menționat mai sus²¹.

În general, cei intervievați sunt familiarizați cu activitatea de lecții învățate. Având în vedere faptul că, în cadrul Ministerului Afacerilor Interne, se regăsesc două categorii de personal: funcționarii publici cu statut special, care își desfășoară activitatea după Legea nr. 360/2002 privind statutul polițistului, și personalul militar, care își desfășoară activitatea după Legea 80/1995 privind statutul cadrelor militare, dintre cei intervievați, doar personalul militar cunoaște în totalitate activitatea de lecții învățate. Din rândul personalului militar, cel mai familiarizat este cel al Inspectoratului pentru Situații de Urgență, acesta desfășurându-și activitatea după materiale, al căror specific sunt

lecțiile învățate. La nivelul acestei structuri, lecțiile învățate, lecțiile identificate și bunele practici sunt extrase atât din multiplele exerciții la care participă tot efectivul, cât și din activitățile cotidiene. Un volum mare de lecții învățate a fost extras în urma incendiului produs, în data de 30.10.2015, la Clubul „Colectiv”, din București.

Lucrătorii din domeniul achizițiilor asimilează lecțiile învățate cu bibliotecile de spețe (în special, cu cea realizată de Agenția Națională Pentru Achiziții Publice – ANAP). Ei susțin faptul că această bibliotecă, pe lângă un ghid complex de achiziții publice, oferă și relatările unor situații în care anumite persoane au aplicat legislația și, dacă se găsește o corespondență, se poate ghida după acele situații.

Cu toate că sintagma lecții învățate le este foarte familiară, o parte dintre cei intervievați asimilează lecțiile învățate cu procedurile de sistem și cu cele interne după care își desfășoară activitatea.

Apocăpe toți cei intervievați au cunoștință de proiectul pilot al bazei de date cu lecții învățate, inițiat de Direcția Generală Management Operațional din cadrul Aparatului Central al Ministerului Afacerilor Interne, referitor la valorificarea rezultatelor activității desfășurate la nivelul structurilor subordonate.

Analizând rezultatele obținute prin metoda anchetei, în urma cercetării, folosind ca tehnică interviul, referitor la expansiunea conceptului de lecții învățate, am concluzionat faptul că acestea ar trebui să fie promovate și implementate la nivelul Ministerului Afacerilor Interne, deoarece fiecare misiune la care se participă incumbă riscuri și vulnerabilități, aspecte pozitive și aspecte negative, din care se pot trage o serie de concluzii și recomandări. Exercițiile comune scot în evidență neregulile, acestea devenind direcții de acțiune prioritare, fiind considerate un izvor nesecat de lecții învățate și, evident, de bune practici.

Ca propuneri pentru îmbunătățirea funcționalității managementului cunoștințelor, la nivelul structurilor celor intervievați sunt următoarele:

- la nivelul Jandarmeriei Române, se dorește realizarea unei biblioteci virtuale astfel încât toate cadrele, cum ar fi: comandant de grupă, comandant de pluton, comandant de detașament, șef birou, șef serviciu, să aibă acces pentru a fi la curent cu toate programele de pregătire. Această bibliotecă trebuie

să fie actualizată în permanență și să conțină toate tipurile de cunoștințe, necesare desfășurării în bune condiții a tuturor misiunilor structurilor. Pe lângă învățăturile interne, această bibliotecă ar trebui să conțină și învățături din misiunile europene, cum ar fi Frontex, și din cele internaționale, cum ar fi NATO – Afganistan – la care au participat efective ale Jandarmeriei Române.

- la nivelul structurilor pentru situații de urgență, se impune o platformă de e-learning. Cu ajutorul acestei platforme, se pot partaja cunoștințele, tot personalul IGSU având acces la lecțiile învățate, introduse în acte normative specifice, doctrine, manuale, instrucțiuni, nomenclatoare și manuale de bune practici.

- la nivelul structurilor din cadrul Aparatului Central al MAI, partajarea cunoștințelor se face cu ajutorul întâlnirilor formale, de exemplu, la nivelul structurilor de achiziții, din ordinul secretarului general al Ministerului Afacerilor Interne, o dată pe lună se realizează o dezbatere cu toți reprezentanții achizițiilor publice din componența structurilor mari ale Ministerului Afacerilor Interne.

Concluzii

Pentru a-și îmbunătăți activitatea și pentru a inova, indivizii trebuie să învețe atât din experiența lor, cât și din experiențele altora, partajate prin prisma bazelor de date care conțin lecții învățate și bune practici. Dacă se dorește ca acest concept – conceptul de lecții învățate – să aibă succes, toți indivizii din cadrul unei organizații trebuie să fie implicați în procesul de învățare.

Unul dintre scopurile acestui articol este de a oferi idei în vederea schimbării cu succes a conduitei personale și a practicilor organizaționale, și transformării modelului ciclului de viață al managementului lecțiilor învățate și al bunelor practici într-o parte integrantă a „ADN-ului organizațional”.

Implementarea procesului de lecții învățate la nivel organizațional necesită o metodologie care să ducă la o schimbare a modului în care atât indivizii, cât și organizația acționează. O lecție nu este învățată până la momentul când nu se schimbă ceva în modul de desfășurare a activității organizației, iar cei care trebuie să schimbe modul de acțiune sunt cei afectați de o anumită situație.

Cea mai mare expansiune a procesului de lecții învățate și bune practici la nivelul MAI

se regăsește în cadrul structurilor cu atribuții în domeniul situațiilor de urgență, în special DSU și IGSU. Pe lângă structurile menționate anterior, și Poliția Română deține o colecție impresionantă de manuale care conțin bune practici.

Analizând rezultatele obținute în urma anchetei sociologice bazate pe interviul calitativ, am putea concluziona faptul că majoritatea structurilor din cadrul MAI sunt familiarizate cu conceptul de lecții învățate și așteaptă cu interes operaționalizarea bazei de date, constituită la sediul DGMO.

Ceea ce trebuie menționat este faptul că toate tipurile de lecții ar trebui să fie colectate și gestionate de o singură entitate, folosind un sistem combinat care să conțină toate îmbunătățirile sugerate la nivel organizațional. Rezultatul procesului tehnologic prin care o organizație își stochează cunoștințele de tot felul este o bancă de cunoștințe.

Banca de cunoștințe conține seturi de lecții învățate, de bune practici și de alte tipuri de cunoștințe prezentate ca și concluzii, fiecare având un titlu, valori destinate atributelor bazate pe context, valori destinate atributelor fixe, atașamente și *hyperlinkuri*.

Îmi propun ca viitoarele mele cercetări să vizeze realizarea unui model demonstrativ al unei bănci de cunoștințe pentru Sistemul Național de Apărare, Ordine Publică și Securitate Națională.

Aceasta este o primă etapă, în care am efectuat un studiu calitativ pe bază de interviu semistrukturat, intenționând să explorez necesitățile de resortul lecțiilor învățate cu ajutorul unor decidenți din cadrul MAI, fără a avea pretenția de a generaliza rezultatele obținute. Din interviurile calitative, am extras idei, pe care, ulterior, le voi introduce într-un studiu cantitativ, acesta făcând obiectul viitorului meu articol de cercetare.

NOTE:

1 M.A. Mustăță, A. Ionașcu, "The story of behavioral economics – in a nutshell", The 14th International Scientific Conference STRATEGIES XXI, *Strategic Changes in Security and International Relations*, Vol. 3, "Carol I" National Defence University, Bucharest, 2018, pp. 204-212.

2 M. Levy, *A Holistic Approach to Lessons Learned: How Organizations Can Benefit from Their Own Knowledge*, Auerbach Publications, CRC Press, 2018, pp. 9-11.

3 *** *The NATO Lessons Learned Handbook*, Third Edition, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, Lisbon, 2016, p. 1.

4 E. Cell, *Learning to Learn from Experience*, Suny Press, New York, 1984, p. 62.

5 *** *Strategia Națională de Apărare a Țării pentru perioada 2015 - 2019*, București, 2015, p. 19.

6 *** *Ghidul Strategiei Naționale de Apărare a Țării pentru perioada 2015-2019*, București, 2015, p. 15.

7 *Metodologia privind valorificarea rezultatelor activităților operaționale desfășurate la nivelul Ministerului Afacerilor Interne*, București, 2017, <http://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/192102>, accesat la 14.02.2019.

8 *** *Ordinul nr. 91 pentru aprobarea metodologiei valorificării rezultatelor activităților operaționale desfășurate la nivelul Ministerului Afacerilor Interne*, București, 2017, <https://lege5.ro/Gratuit/ge3dqmjxgy4q/ordinul-nr-91-2017-pentru-aprobarea-metodologiei-valorificarii-rezultatelor-activitatilor-operationale-desfasurate-la-nivelul-ministerului-afacerilor-interne>, accesat la 14.02.2019.

9 *** *Ordinul inspectorului general al IGSU nr. 234/IG din 29.12.2016 pentru aprobarea instrucțiunilor privind planificarea, desfășurarea, și evaluarea exercițiilor în IGSU și în unitățile subordonate*, https://www.igsu.ro/biblioteca/legislatie/Instrucțiuni%20privind%20interventia%20in%20situații%20de%20urgenta/OIG-234_2016_ISU-10.pdf, accesat la 15.02.2019.

10 *** *Raportul privind lecțiile învățate în urma incendiului de la Clubul Colectiv*, nr. 1453/09.03.2016, <http://www.dsu.mai.gov.ro/wp-content/uploads/2016/03/Raportul-privind-lectiile-invatate-in-urma-incendiului-de-la-clubul-Colectiv.pdf>, accesat la 15.02.2019.

11 *Ibidem*.

12 *** *The NATO Lessons Learned Handbook*, Third Edition, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, Lisbon, 2016, p. 12.

13 *** *Manualul de colectare și analiză pentru lecții învățate*, București, 2015, p. 14.

14 [Guvernul României], Ministerul Justiției, *Violența domestică: Manual de bune practici pentru magistrați și lucrători în poliție*, Risoprint, Cluj-Napoca, 2016, p. 3.

15 *** *The NATO Lessons Learned Handbook*, Third Edition, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, Lisbon, 2016, pp. 23-25.

16 *** *Joint Analysis and Lessons Learned Centre*.

17 *** *Ghidul responsabilului cu lecțiile învățate din cadrul structurilor tactice*, București, 2011, p. 16.

18 I. Mărginean, *Proiectarea cercetării sociologice*, Editura Polirom, Iași, 2000, p. 58.

19 https://drive.google.com/drive/folders/1TyB3tvNtJTQOqL5_J3bL5POtqq1bYRUI?usp=sharing, accesat la 18.04.2019.

20 G. Iosif, *Managementul resurselor umane, psihologia personalului*, Editura Victor, București, 2001, p. 66.

21 https://drive.google.com/drive/folders/1R7boiwEveKF1Z32YyNEcW_d4ZzIaO7tM?usp=sharing, accesat la 18.04.2019.

BIBLIOGRAFIE

*** *Bi-SC Command Directive (Bi-SCD) 080-006 Lessons Learned*, 10 July 2013, NATO.

*** *Ghidul responsabilului cu lecțiile învățate din cadrul structurilor tactice*, București, 2011.

*** Ghidul Strategiei Naționale de Apărare a Țării, București, 2015.

*** Legea nr. 360, din 24 iunie 2002, privind statutul polițistului, RA „Monitorul Oficial”, nr. 440, din 24 iunie 2002, București.

*** Ordonanța de Urgență nr. 30, din 25 aprilie 2007, privind organizarea și funcționarea Ministerului Afacerilor Interne, București, 2007.

*** Politica NATO pentru lecții învățate, NATO MC, 2008.

*** Strategia Națională de Apărare a Țării pentru perioada 2015 - 2019, București, 2015.

*** Manualul de colectare și analiză pentru lecții învățate, București, 2015.

*** Metodologia privind valorificarea rezultatelor activităților operaționale desfășurate la nivelul Ministerului Afacerilor Interne, București, 2017, <http://legislatie.just.ro/Public/DetaliuDocument/192102>.

*** Ordinul nr. 91 pentru aprobarea metodologiei valorificării rezultatelor activităților operaționale desfășurate la nivelul Ministerului Afacerilor Interne, București, 2017, <https://lege5.ro/Gratuit/ge3dqmjxgy4q/ordinul-nr-91-2017-pentru-aprobarea-metodologiei-valorificarii-rezultatelor-activitatilor-operationale-desfasurate-la-nivelul-ministerului-afacerilor-interne>.

*** Ordinul inspectorului general al IGSU nr. 234/ I.G. din 29.12.2016 pentru aprobarea instrucțiunilor privind planificarea, desfășurarea, și evaluarea exercițiilor în I.G.S.U. și în unitățile subordonate, <https://www.igsu.ro/>

biblioteca/legislatie/Instructiuni%20privind%20interventia%20in%20situatii%20de%20urgenta/OIG-234_2016_ISU-10.pdf.

*** Raportul privind lecțiile învățate în urma incendiului de la Clubul Colectiv, nr. 1453/09.03.2016, <http://www.dsu.mai.gov.ro/wp-content/uploads/2016/03/Raportul-privind-lectiile-invatate-in-urma-incendiului-de-la-clubul-Colectiv.pdf>.

*** *The NATO Lessons Learned Handbook*, Third Edition, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, Lisbon, 2016.

[Guvernul României, Ministerul Justiției], *Violența domestică. Manual de bune practici pentru magistrați și lucrători în poliție*, Risoprint, Cluj-Napoca, 2016.

Cell E., *Learning to Learn from Experience*, Suny Press, New York, 1984.

Iosif G., *Managementul resurselor umane, psihologia personalului*, Editura Victor, București, 2001.

Levy M., *A Holistic Approach to Lessons Learned: How Organizations Can Benefit from Their Own Knowledge*, Auerbach Publications, CRC Press, 2018.

Mărginean I., *Proiectarea cercetării sociologice*, Editura Polirom, Iași, 2000.

Mustață M.A., Ionașcu A., "The story of behavioral economics – in a nutshell", The 14th International Scientific Conference STRATEGIES XXI *Strategic Changes in Security and International Relations*, Vol. 3, "Carol I" National Defence University, Bucharest, 2018.