



## REZILIENȚĂ STRATEGICĂ: DE LA STABILITATE ȘI PREVENȚIE LA ACȚIUNE PRO-ACTIVĂ ȘI ADAPTABILITATE DINAMICĂ

Prof.dr. Iulian CHIFU

Universitatea Națională de Apărare „Carol I”,  
profesor asociat – Școala Națională de Studii Politice și Administrative,  
președinte al Centrului de Prevenire a Conflictelor  
și Avertizare Timpurie (Early Warning), București

*Reziliența strategică este accesibilă pe diferite niveluri și cu instrumente diferite. În vremuri normale, de echilibru, cele mai utilizate instrumente sunt cele legate de capacitatea de a recâștiga stabilitatea și de a menține continuitatea instituțiilor, a relațiilor și a obiectivelor preconizate, la nivel strategic. Actuala pandemie și lumea turbulentă, marcată de un nivel tectonic de schimbări, fac însă ca reziliența să intre într-o nouă eră, în care adaptabilitatea dinamică și acțiunea pro-activă ar trebui să constituie instrumentele necesare pentru a obține nivelul adecvat de reziliență la nivel strategic. Acest lucru ar putea însemna, totuși, menținerea doar a sarcinilor principale și a obiectivelor de bază ale sistemelor de apărare și securitate, capacitatea de a renunța la premisele fizice instituționale, precum și adaptarea detaliilor, a nuanțelor și doctrinelor, îmbrățișând creativitatea, acceptând soluții inventive și consolidând capacitatea de reformare în timpul crizelor, în același timp cu efortul de a îndeplini cerințele publice, misiunile curente, de zi cu zi.*

*Cuvinte-cheie: reziliență strategică, adaptabilitate dinamică, prevenire, acțiune pro-activă, gestionarea crizelor.*

## INTRODUCERE

### PREVENȚIE ȘI STABILITATE. REZILIENȚA STRATEGICĂ 1.0.

Lumea, așa cum o cunoaștem, și *capacitatea de a gestiona crizele* au fost legate, în timp, de câteva concepte. Cele mai importante se referă la *capacitatea de prevenție* și la *stabilitatea sistemelor* – în special în ceea ce privește apărarea și securitatea. *Reziliența strategică 1.0.* este realizabilă, în acești termeni, atât timp cât protejăm stabilitatea instituțiilor, viabilitatea și eficacitatea relațiilor existente și *statu-quo*.

Dacă mergem mai departe și acceptăm posibilitatea *existenței crizelor* – schimbări bruște percepute de către decident, care induc *amenințarea valorilor fundamentale, sentimentul de urgență și incertitudinea* (Stern, 2014) și în care este nevoie de intervenție pentru a aduce sistemul înapoi, la o situație comparativă cu cea de dinaintea apariției crizei (Chifu, 2019) –, *reziliența 1.0.* este legată de *posibilitatea de a preveni crizele, de a evita ca acestea să aibă loc. Reziliența este legată, de asemenea, de posibilitatea de a gestiona crizele, de a crește capacitatea de a le aborda și de a evita efecte și consecințe* (Chifu, Ramberg, 2007) dramatice sau ireversibile sau chiar greu de recuperat asupra sistemului de apărare și securitate existent la nivel strategic. Aceasta înseamnă, în primul rând, *pregătirea și formarea, la nivel strategic, experiența și cunoștințele, instrumentele și resursele necesare* pentru a acționa odată ce criza a apărut. Este vorba despre *instrumente normative* (Sundelius, Bach, 2015), care să fi fost în acțiune înainte de criză, rezerve și capabilități disponibile pentru a produce mijloacele necesare *gestionării crizei* (Chifu, Ramberg, Ibid.). Fie că este vorba despre măști, ventilatoare sau explozibili, despre cartușe sau bombe. Nu putem uita faptul că, după ce o criză militară este declarată, se aplică *regulile și legile războiului* (Durch, 2000), precum și embargoul asupra *mijloacelor militare sau a celor cu dublă utilizare* (SIPRI, 2020). Dar, *lupta pentru stabilitate* și prevenirea șocurilor nu sunt considerate întotdeauna cea mai bună cale de a gestiona crizele (Stern, Ibid.). Trebuie să învățăm să ne adaptăm la *evoluția mediului de securitate și la starea de spirit a societăților*. Trebuie să menținem sprijinul

*Reziliența este legată de posibilitatea de a gestiona crizele, de a crește capacitatea de a le aborda și de a evita efecte și consecințe dramatice sau ireversibile sau chiar greu de recuperat asupra sistemului de apărare și securitate existent la nivel strategic.*

*Aceasta înseamnă, în primul rând, pregătirea și formarea, la nivel strategic, experiența și cunoștințele, instrumentele și resursele necesare pentru a acționa odată ce criza a apărut.*



*Prevenția și stabilitatea sunt două dintre cele mai comune și frecvente reacții și încercări pentru a realiza reziliența. Dar, atunci când avansăm în timp, se pare că această abordare nu este suficientă și trebuie abandonată, mergând către adaptabilitate și schimbări gestionate și controlate. Este mai bine ca reformele să fie făcute în mod ordonat, planificat, calculându-se impactul și acordând atenție managementului consecințelor.*

publicului și contribuțiile acestuia pentru securitatea fiecărui stat, ca și pentru bugetele și activitățile legate de componenta militară și de securitate. Și, pentru aceasta, este nevoie de *un nivel de flexibilitate și adaptabilitate*, nu de abordarea încăpățânată și conservatoare a încremerii în proiect.

Linia fragilă dintre *apărarea criteriilor de bază și a competențelor* unei instituții sau ale unui instrument și nevoia de a *merge către formule mai eficace și adaptate* la societățile existente și la mediul de securitate este o decizie de primă importanță, greu de luat și de instituit (Boin, t'Hart, Stern, Sundelius, 2005). De aceea, avem nevoie, pentru acest lucru, deopotrivă de *viziune și curaj* din partea decidenților, *creativitate și abilități* deosebite ale diviziilor de planificare pentru a realiza când este cazul să mergem mai departe, de o *cunoaștere pură și solidă* pentru a evita *schimbarea de dragul schimbării* (Sundelius, Hansen, 2007) sau declanșarea reformelor fără a anticipa consecințele și impactul acestora.

### **AȚIUNEA PRO-ACTIVĂ ȘI AVERTIZAREA TIMPURIE (EARLY WARNING). REZILIENȚA 2.0.**

*Prevenția și stabilitatea* sunt două dintre cele mai comune și frecvente reacții și încercări pentru a realiza *reziliența*. Dar, atunci când avansăm în timp, se pare că această abordare nu este suficientă și trebuie abandonată, mergând către *adaptabilitate și schimbări gestionate și controlate*. Este mai bine ca reformele să fie făcute în mod ordonat, planificat, calculându-se impactul și acordând atenție *managementului consecințelor* (Ekengren, Simons, 2011).

Există însă momente și cazuri în care *presiunea este prea mare și nevoia de reacție* nu are timpul necesar pentru o *reformă bine concepută*. Crizele se referă la *presiunea timpului, constrângeri temporale și emoții legate de impact* (Olson, 2008), ceea ce împiedică schimbările bine gândite. *Efectele secundare* pot fi greu de gestionat (Chifu, Ibid.) și pot da naștere unor *crize secundare* (Ibid.), unele mai importante decât crizele originare, pe care sperăm să le gestionăm. În aceste condiții, cea mai bună modalitate este aceea de a acționa atunci când este nevoie, chiar în timpul crizei, dar să facem o *analiză amănunțită asupra efectelor și consecințelor* (Svedin, 2011) după trecerea crizei. În Statele Unite, reacția la tragedia de la 11 septembrie, prin *Patriot Act*, a creat multiple efecte secundare, neîncredere publică

și frica de supravegherea în masă și de încălcări ale drepturilor omului (US Congress, 2001). Impactul este receptat, chiar și astăzi, printr-o *scădere a sprijinului pentru instituțiile de apărare și securitate*, dar, în schimb, acordându-se un nivel important de susținere și încredere unor personaje precum Snowden (Greenwald, 2014) sau Assange (Assange, 2014) sau printr-un înalt nivel de expunere a publicului la *războiul informațional și teoriile conspirației* (Simons, Chifu, 2017). Dar, cea mai bună formulă de a proceda în crizele care cer *acțiune, schimbări, revizuirii* și, poate, chiar *reforme instituționale* la fața locului (Boin, McConnell, 't Hart, 2008), în timpul perioadelor fierbinți ale derulării unor asemenea evenimente, ar fi să nu ajungem niciodată acolo sau să fim pregătiți să acționăm în spiritul renunțării la *stabilitate per se* și, astfel, să salvărdăm cele mai importante *caracteristici ale sistemului de securitate și apărare* pentru a ne îndeplini atribuțiile chiar și în momente extrem de dificile, critice. În acest scop, reziliența 2.0. se referă la *acțiunea pro-activă și avertizarea timpurie (early warning)*.

*Prevenția și reacția* sunt instrumente cu o *capacitate limitată* de gestiune a crizelor. Într-un mediu imprevizibil, cu un nivel ridicat de turbulențe, prevenția devine foarte dificil de realizat. Avem nevoie de instrumente mai sofisticate pentru a face acest lucru, în special de *sistemele de avertizare timpurie (early warning)* în vigoare (European Commission, 2001), funcționale și capabile să surprindă și cele mai subtile, sensibile și importante schimbări la nivelul *indicatorilor critici* care ar arăta emergența crizelor (Gaub, 2017). *Sistemele de avertizare timpurie (early warning)* concentrează un nivel foarte înalt de cunoaștere și o capacitate importantă de anticipare (Habegger, 2009), ne ajută să știm ceea ce avem în față noastră în timp real, susțin *pregătirea și îmbunătățesc capacitatea de prevenție*.

Dintr-un alt punct de vedere, *acțiunea pro-activă* în sine merge dincolo de punerea în aplicare a unor sisteme de *avertizare timpurie (early warning)*. Este vorba aici și despre o *filozofie a rezilienței 2.0.*, care se referă la capacitatea de a *acționa cu mult înaintea impactului crizei*. Încă o dată, este o muncă foarte grea și decidenții trebuie să-și asume cu mult curaj faptul că *trebuie să acționeze, să investească, să dezvolte competențe ale personalului și instrumente adecvate* (Schirch, 2013), să desfășoare capabilități pe teren înainte ca o criză și efectele sale să fie percepute și recunoscute de toată lumea, de public, de media și de factorii de decizie.



*Prevenția și reacția sunt instrumente cu o capacitate limitată de gestiune a crizelor. Într-un mediu imprevizibil, cu un nivel ridicat de turbulențe, prevenția devine foarte dificil de realizat. Avem nevoie de instrumente mai sofisticate pentru a face acest lucru, în special de sistemele de avertizare timpurie (early warning) în vigoare, funcționale și capabile să surprindă și cele mai subtile, sensibile și importante schimbări la nivelul indicatorilor critici care ar arăta emergența crizelor.*



Această abordare poate ridica probleme importante legate de *responsabilitatea juridică*. De aceea, avem nevoie de *încredere* și de *legi* care să le permită decidenților la nivel strategic în domeniile securității, apărării și politicii externe să *adopte acțiuni pro-active* atunci când există semnalele necesare și datele corecte care arată *posibilitatea majoră a unei crize emergente* (Olson, Xue, 2012). Dar, fără acest nivel al încrederii, necesar și dobândit, reziliența 2.0. nu ar putea fi realizată.

## REZILIENȚA ÎN SOCIETĂȚILE CONTEMPORANE. CELE TREI NIVELURI DE COOPERARE ȘI LIMITELE ACESTEIA

*Terorismul și războiul hibrid reprezintă tipul de amenințări la adresa securității care necesită o abordare diferită a acesteia, adaptată la societățile noastre contemporane. În cazul niciuneia dintre aceste amenințări, instituțiile statului nu sunt suficiente ca să facă față acestor amenințări asimetrice și activități neconvenționale.*

*Terorismul și războiul hibrid* reprezintă tipul de amenințări la adresa securității care necesită o abordare diferită a acesteia, adaptată la societățile noastre contemporane. În cazul niciuneia dintre aceste amenințări, instituțiile statului nu sunt suficiente ca să facă față acestor amenințări asimetrice și activități neconvenționale (Kuosa, 2012). De aceea, avem nevoie de o *cooperare pe trei niveluri*, pentru a *construi reziliența* la un nivel corespunzător și pentru a putea face față, a preveni și a evita impactul unor asemenea amenințări, pentru a reuși *lichidarea consecințelor* acestora atunci când apar evenimentele legate de aceste crize (Chifu, 2018, pp. 23-30). În societățile contemporane, trebuie să punem împreună resursele, competențele și acțiunile *statului* și ale instituțiilor sale responsabile, într-o *formulă interguvernamentală coordonată*, cu un integrator responsabil desemnat anterior și convenit pentru fiecare tip de criză, cu o cooperare echitabilă și loială între instituțiile implicate – *societatea*, însemnând organizații neguvernamentale, zona academică, media, companiile private (Simons, 2010) și *cetățenii*, persoanele fizice, oamenii înșiși –, care, prin capacitatea de anticipare și alarmare, prin contribuții voluntare și spirit civic, pot să susțină și să completeze instrumentele sistemului de securitate și apărare al unei țări (Chifu, Ibid.).

*Acele trei niveluri de cooperare*, de bună credință și cu *responsabilitate împărtășită*, pot acoperi golurile și pot depăși limitele nivelului instituțional al unui stat atunci când vorbim despre operațiuni planificate la nivel *asimetric și hibrid*. Acest tip de abordare a fost deja probat ca eficient la nivelul unei țări precum *Elveția*, acolo unde contribuția diferitelor persoane și a cetățenilor în prevenirea oricărei acțiuni care ar putea avea un impact major este bine cunoscută.

Dar, există și limite în modul de abordare a societății civile și a cetățenilor. Această cooperare – pe bază de voluntariat, în cea mai mare parte – implică *un nivel important de înțelegere a rolurilor fiecăruia și de respect pentru responsabilitățile celuilalt*. Acest lucru presupune, de asemenea, *un nivel înalt de încredere și legitimitate a decidenților, a leadership-ului, precum și un nivel de excelență profesională extremă*, recunoscute de către populație (Rich, 2007).

Dacă există *încălcări ale încrederii* între cetățeni și stat, *neînțelegerea rolurilor* unor instituții din sistemul de securitate sau chiar *abuzuri și o funcționare necorespunzătoare* a acestor instituții, în special acele încălcări care afectează cetățenii și se traduc în diminuarea încrederii în îndeplinirea responsabilităților stabilite în *beneficiul deplin al publicului*, nu vom avea niciun sprijin al cetățenilor sau al societății pentru aceste instituții ale statului. *O revizuire completă a sistemului instituțional* implicat în securitate și apărare este necesară, din acest punct de vedere, cu scopul de *a menține și a îmbunătăți sprijinul public* (Chifu, 2017-1, pp. 3-11). Din fericire, în România, *Armata se bucură de sprijin și o încredere mare la nivelul publicului* (Sondaj Avangarde, 2020), dar, chiar și în acest caz, *sprijinul trebuie îmbunătățit și consolidat*. Fără această *cooperare între cele trei niveluri* ale componentelor unei societăți și fără grija reală pentru fiecare cetățean și pentru securitatea sa din partea statului, nu există nicio posibilitate de *a construi reziliența în societățile contemporane*. În special, împotriva amenințărilor hibride cu *care se confruntă întreaga societate*, având în față o panoplie de instrumente neconvenționale combinate (Chifu, 2017-2, pp. 13-22).

### REZILIENȚA 3.0. ADAPTABILITATEA DINAMICĂ ȘI REZILIENȚA VIITORULUI

Trebuie să conștientizăm că există *limite în prevenirea crizelor*, în înțelegerea proceselor viitorului și în construirea unor sisteme de *avertizare timpurie (early warning)*. Fiecare stadiu al acestui proces reclamă și are nevoie de *un nivel înalt de expertiză și experiență*, ca și de dezvoltarea unor *abilități specifice* pentru persoanele implicate în acest proces. În vremuri turbulente, cu un mediu internațional complex, care se schimbă dramatic, în intervale scurte de timp, *surpriza* este o constantă în timp și, atât partea de *avertizare timpurie (early warning)*,



*În România,  
Armata se bucură de sprijin  
și o încredere mare la nivelul publicului,  
dar, chiar și în acest caz,  
sprijinul trebuie îmbunătățit și consolidat.*

*Trebuie să conștientizăm că există limite în prevenirea crizelor, în înțelegerea proceselor viitorului și în construirea unor sisteme de avertizare timpurie (early warning). Fiecare stadiu al acestui proces reclamă și are nevoie de un nivel înalt de expertiză și experiență, ca și de dezvoltarea unor abilități specifice pentru persoanele implicate în acest proces.*



*Avem nevoie de un important sprijin pentru studiile prospective și de un efort de tip capacity building pentru a îmbunătăți aceste studii și pentru a pregăti personalul necesar și adaptat cerințelor acestui tip de gândire, pentru a avea rezultate mai bune în domeniul studiilor prospective și scenarii mai exacte despre viitor.*

cât și *acțiunile pro-active* nu sunt de ajuns pentru un nivel acceptabil al rezilienței în aceste vremuri, ca și în viitor.

Avem nevoie de mai mult. Și aceasta înseamnă un nivel înalt de *capabilități în domeniul studiilor prospective*, o capacitate ridicată de a transla aceste rezultate în informație acționabilă pentru *revizuirea și adaptarea instituțiilor existente*. Și, nu în ultimul rând, acest lucru înseamnă o *schimbare de viziune și o schimbare de doctrină* pentru a crea *adaptabilitatea dinamică* a instituțiilor din sistemul apărării și securității la nivel strategic și chiar stabilirea unei etape pentru un cadru legal adecvat și adaptat, care să permită perspectiva *reformării în timpul crizelor* (Taleb, 2014).

Să luăm, pe rând, fiecare dintre cele trei componente. *Studiile prospective* (Chifu, 2013, pp. 167-186) sunt o ramură a studiilor despre viitor – *future studies*, care se află deja pe masa de lucru și în *Strategia Națională de Apărare a României* și care includ prevederi legate de nevoia de a ne pregăti în această direcție (*Strategia Națională de Apărare a Țării pentru perioada 2020-2024*, 2020, pp. 6, 10). *Centrul pentru Prevenirea Conflictelor și Avertizare Timpurie (Early Warning)* este una dintre instituțiile care se ocupă de studii prospective și chiar a construit și validat o *metodologie românească* (Chifu, 2013, Ibid.) în acest domeniu, aplicată de câteva ori în ultimii șapte ani: de două ori în cazul crizei din Ucraina (Chifu, 2014; Chifu, Nantoi, Getmanchuk, 2015), o dată în evaluarea viitorului Regiunii Extinse a Mării Negre (Chifu, Bălășoiu, 2018) și o dată atunci când am încercat să facem lumină în legătură cu *viitorul relațiilor internaționale și al securității globale* în mediul în care se dezvoltă exponențial tehnologia și *social media* (Chifu, Savu, 2020). Am dezvoltat un asemenea studiu într-un *cadru interagenței*, la nivel instituțional, în 2014, în timpul crizei ucrainene. Avem nevoie, de asemenea, de un *important sprijin pentru studiile prospective* și de un efort de tip *capacity building* pentru a îmbunătăți aceste studii și pentru a pregăti personalul necesar și adaptat cerințelor acestui tip de gândire, pentru a avea rezultate mai bune în domeniul studiilor prospective și scenarii mai exacte despre viitor. Cel de-al doilea pilon este legat de *informația utilizabilă, acționabilă*, extrasă și schițată pe baza acestor studii și utilizată în activitatea de planificare de zi cu zi și ca sprijin al decidenților.

Dacă adăugăm *nevoia de specialiști calificați în luarea deciziilor în vremuri de criză*, care să fie consilieri ai decidenților desemnați,

cu responsabilități în materie, așa cum am menționat în propunerile legislative avansate ministrului Apărării și șefului Statului Major al Apărării, potrivit rezultatelor unui proiect european dezvoltat anul trecut (*Combaterea propagandei externe ca politică publică*, 2020) de către Centrul de Prevenire a Conflictelor și Avertizare Timpurie împreună cu Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, am avea o bază solidă în scopul utilizării acestui tip de studii pentru instituțiile noastre de securitate și apărare. *Consilierii specializați în luarea deciziilor în situații de criză* pot să acționeze ca integratori pentru rezultatele și implementarea realizărilor cercetării din domeniul studiilor prospective.

Poate cea mai importantă parte a acestui efort este *schimbarea de viziune și schimbarea de doctrină* în așa fel încât să creăm *adaptabilitatea dinamică a instituțiilor sistemului de apărare și securitate* la nivel strategic. Nu este simplu și este elementul cu impactul cel mai dramatic din *strategia de reziliență 3.0.* a viitorului. De această dată, nu vorbim doar despre *părăsirea „mantrei stabilității”* instituțiilor și relațiilor din cadrul sistemului de apărare și securitate în direcția *adaptabilității și prevenției, acțiunii pro-active și de avertizare timpurie (early warning)*. Este mult mai important și dramatic și, poate, un pod mult prea îndepărtat...

## REFORMAREA ÎN TIMPUL CRIZEI. DE LA INSTITUȚIILE FIZICE LA CELE VIRTUALE, CAPABILE SĂ ÎNDEPLINEASCĂ SARCINILE ȘI SERVICIILE CĂTRE POPULAȚIE

*Adaptabilitatea dinamică* se referă la acceptarea faptului că *nici măcar instituțiile însele nu sunt de neatins* de soluțiile din timpul crizelor cu un nivel crescut al dinamicii. Modul nostru de a gândi trebuie să depășească stabilitatea și *chiar și faptul existenței fizice a unor anumite instituții*. Acest lucru înseamnă că, la nivelul *ierarhiei de valori și principii* (Stern, Ibid.; Chifu, 2019) pe care trebuie să le apărăm în vremuri de turbulențe, de incertitudine, de tumult, de crize, în prim-plan ar trebui plasate *îndeplinirea cerințelor, sarcinilor și responsabilităților* – servicii de securitate și apărare – pentru populație și pentru oameni. Deci, nu instituția și *existența sa fizică sau chiar legală* sunt cele care contează, în primul rând. În acest *cadru al viitorului*, va trebui să acceptăm că am putea avea abilitatea și instrumentele legale de a *reforma în timpul crizei* (Chifu, Ramberg, 2008), adică simultan



*La nivelul ierarhiei de valori și principii pe care trebuie să le apărăm în vremuri de turbulențe, de incertitudine, de tumult, de crize, în prim-plan ar trebui plasate îndeplinirea cerințelor, sarcinilor și responsabilităților – servicii de securitate și apărare – pentru populație și pentru oameni.*





Capabilități, cunoaștere, instrumente, lanțul de comandă, răspunderea, controlul democratic, toate acestea trebuie adaptate și replicate în acest nou cadru sau să existe posibilitate de mișcare și acțiune în spațiul virtual. Creativitatea și capacitatea de a planifica în această cheie sunt cruciale în pregătirea pentru reziliența 3.0. a viitorului. Acest lucru înseamnă securitatea care pune în prim-plan individul, omul, cetățeanul.

cu efortul de gestionare și soluționare a crizei. Acest lucru înseamnă că greutatea nu se mai pune acum pe *existența fizică a unei instituții*, ci pe scopul său, care trebuie apărat și *securitizat* (Buzan, Waeber, de Wilde, 2010). Trebuie să acceptăm că și instrumentele instituționale pot fi abandonate și înlocuite pentru *a salvagarda abilitatea de a îndeplini sarcinile legale și responsabilitatea atribuită în domeniul securității și apărării*. Acest fapt presupune un efort sofisticat de planificare în timp real pentru *perspectiva acestei disoluții instituționale sau transfer în spațiul digital*. Capabilități, cunoaștere, instrumente, lanțul de comandă, răspunderea, controlul democratic, toate acestea trebuie *adaptate și replicate* în acest nou cadru sau să existe posibilitate de mișcare și acțiune în spațiul virtual. Creativitatea și capacitatea de a planifica în această cheie sunt cruciale în *pregătirea pentru reziliența 3.0. a viitorului*. Acest lucru înseamnă *securitatea care pune în prim-plan individul, omul, cetățeanul*. Există deja aceste prevederi în *Strategia Națională de Apărare a Țării* (2020, Cuvânt înainte) și aceasta este abordarea liberală modernă a securității și apărării. Și instituțiile noastre ar trebui să reflecte și să propună *adaptarea instituțională, doctrinară și legală* la realitatea de astăzi a acestei evoluții dorite. Desigur, *o nouă cultură de securitate* este și ea necesară, în același timp. Și sunt convins că eșafodajul nostru academic, de cercetare și instituțional poate să răspundă așteptărilor în acest domeniu.

#### BIBLIOGRAFIE:

1. Assange, L. (20 noiembrie 2014). *When Google meets Wikileaks*. OR Books.
2. Boin, A., McConnell, A., t' Hart, P. (2008). *Governing after Crisis. The Politics of Investigation, Accountability and Learning*. Cambridge University Press.
3. Boin, A., t'Hart, P., Stern, E., Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management. Public Leadership Under Pressure*. Cambridge University Press.
4. Buzan, B., Waeber, O., de Wilde, J. (2010). *Securitatea. Un nou cadru de analiză*. C.A. Publishing.
5. Chifu, I. (2013). „*Analiză prospectivă. Experiența internațională și o abordare românească*”. În *Revista Română de Studii de Intelligence*, nr. 10/decembrie.
6. Idem (2014). *Prospectives on Ukraine Crisis. Scenarios for a mid-long term evolution*. București: Editura Institutului de Științe Politice și Relații Internaționale „Ion I.C. Brătianu” al Academiei Române.

7. Idem (2017-1). *Comunicarea în război: cum menține un Guvern susținerea pentru un „război lung” sau Bătălia pentru „știrile bune”*. Revista *Infosfera* (iunie).
8. Idem (2017-2). *Caracteristicile războaielor Secolului 21: comunicare, politică și operațiune militară neconvențională*. Revista *Infosfera* (martie).
9. Idem (2018). *Războiul hibrid și reziliența societală. Planificarea apărării hibride*. Revista *Infosfera*.
10. Idem (2019). *Decizia în criză*. București: Editura Rao.
11. Chifu, I., Bălășoiu, N. (2018). *Prospective studies of the Wider Black Sea Region. Scenarios for its future in times of high international turbulence*. București: Editura Institutului de Științe Politice și Relații Internaționale „Ion I.C. Brătianu” al Academiei Române.
12. Chifu, I., Nantoi, O., Getmanchuk, A. (2015). *Prospective on Ukraine Crisis. A trilateral approach*. București: Editura Institutului de Științe Politice și Relații Internaționale „Ion I.C. Brătianu” al Academiei Române.
13. Chifu, I., Nantoi, O., Sushko, O. (2008). *Societal Security in the trilateral Region Romania-Ukraine-Republic of Moldova/Securitate societală în regiunea trilateralei România-Ucraina-Republica Moldova*, ediție bilingvă. București: Editura Curtea Veche.
14. Chifu, I., Ramberg, B. (2007). *Crisis management in Transitional Societies*. Stockholm: CRISMART SNDC.
15. Idem (2008). *Managementul crizelor în societățile în tranziție. Cazul României*. București: Editura RAO.
16. Chifu, I., Savu, L. (2020). *Technology and Social Media and their impact on the human being, society and politics*. București: Editura Institutului de Științe Politice și Relații Internaționale „Ion I.C. Brătianu” al Academiei Române.
17. Durch, W.J. (2000). *Constructing regional Security: The Role of Arms Transfers*. Arms Control and Reassurance. New York: Pgrave.
18. Ekengren, M., Greg, S. (2011). *The Politics of Security Sector Reform. Challenges and Opportunities for the European Union’s Global Role*. Ashgate.
19. Gaub, F. (Editor) (iunie 2017). *What if... Conceivable Crises, unpredictable in 2017, unmanageable in 2020?* Issue. Report No. 34, [https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/Report%2034\\_%20What%20If.pdf](https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/Report%2034_%20What%20If.pdf), accesat la 12 septembrie 2020.
20. Greenwald, G. (2014). *No Place to Hide: Edward Snowden, the NSA, and the U.S. Surveillance State*. Metropolitan Books.
21. Habegger, B. (2009). *Horizon Scanning in Government Concept, Country Experiences, and Models for Switzerland*. Zürich: CSS, Center for Security Studies, <https://works.bepress.com/beathabegger/16/>, accesat la 12 septembrie 2020.



22. Kuosa, T. (iulie 2012). *The evolution of Strategic Foresight. Navigating Public Policy Making*. Gower, [www.gowerpublishing.com/isbn/9781409429869](http://www.gowerpublishing.com/isbn/9781409429869), accesat la 12 septembrie 2020.
23. Olson, E.K. (2008). *Media Crisis Decision-Making*. Stockholms Universitet.
24. Olson, E.W., Xue, L. (2012). *SARS from East to West*. Maryland: Lessington Books.
25. Rich, F. (2007). *The Greatest Story Ever Sold, The Decline and Fall of Truth in Bush's America*. Penguin Books.
26. Schirch, L. (2013). *Conflict Assessment and Peacebuilding Planing toward Participatory Approach to Human Security*. Cumarian Press.
27. Simons, G. (2010). *Mass Media and Modern Warfare. Reporting on the Russian War on Terrorism*. Ashgate: Farnham.
28. Simons, G., Chifu, I. (2017). *The Changing Face of Warfare in the 21<sup>st</sup> Century*. London and New York: Editura Routledge.
29. Sundelius, B., Bach, R. (2015). *Strategies for Supporting Community Resilience. Multinational Experiences*. Stockholm: CRISMART.
30. Sundelius, B., Hansen, D. (2007). *Crisis and Perspectives on Policy Change. Swedish Counterterrorism Policymaking*. Stockholm: CRISMART
31. Stern, E. (2014). *Designing Crisis Management Training and Exercices for Strategic Leaders*. Stockholm: National Defense College.
32. Svedin, L. (2011). *Ethics and Crisis Management*. Information Age Publishing.
33. Taleb, N.N. (2014). *Antifragil*. Editura Curtea Veche.
34. *Combaterea propagandei externe ca politică publică – propunere legislativă*, <https://smartdecision.ro/wp-content/uploads/2020/09/R10-Combaterea-campaniilor-externe-de-dezinformare.pdf>, accesat la 23 octombrie 2020.
35. European Commision (2015). *Concurrent Design Foresight. Report to the European Commission of the Expert Group on Foresight Modelling*. EUR 26865 EN, [http://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub\\_governance/concurrent\\_design\\_foresight\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_governance/concurrent_design_foresight_report.pdf), accesat la 12 septembrie 2020.
36. European Commission Research Directorate General (2001). *A Practical Guide to Regional Foresight (FOREN)*. European Commission – Joint Research Centre – Institute for Prospective Foresight (FOREN), <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/documents/eur20128en.pdf>, accesat la 12 septembrie 2020.
37. SIPRI (2020). *Army Embargoes – Mandatory UN Embargoes, non mandatory UN Embargoes, EU embargoes*, <https://www.sipri.org/databases/embargoes>, accesat la 21 septembrie 2020.
38. *Sondaj Avangarde* (28-29 martie 2020), <https://www.mediafax.ro/social/sondaj-avangarde-romanii-cred-in-arafat-si-armata-si-spun-ca-virusul-a-fost-adus-din-strainatate-19038586>, accesat la 12 septembrie 2020.

39. *Strategia Națională de Apărare a Țării pentru perioada 2020-2024* (2020), art. 7, p. 6, art 44, p. 10 ș.a., [https://www.presidency.ro/files/userfiles/Documente/Strategia\\_Nationala\\_de\\_Aparare\\_a\\_Tarii\\_2020\\_2024.pdf](https://www.presidency.ro/files/userfiles/Documente/Strategia_Nationala_de_Aparare_a_Tarii_2020_2024.pdf), accesat la 25 octombrie 2020.
40. *Idem*. Cuvânt înainte. Klaus Werner Iohannis, Președintele României.
41. US Congress. Public Law 107-56 (26 octombrie 2001). *Uniting and Strengthening America by Providing Appropriate Tools Required to Intercept and Obstruct Terrorism (USA Patriot Act) Act of 2001*, <https://www.congress.gov/107/plaws/publ56/PLAW-107publ56.pdf>, accesat la 12 septembrie 2020.

