

## SCHIMBAREA CENTRULUI DE INTERES ANALITIC AL COMUNITĂȚII DE INFORMAȚII

Raluca-Mihaela STĂNESCU

Centrul de pregătire în domeniul informații pentru apărare, București

*Numeroasele și variatele provocări apărute, în ultimii ani, în ceea ce numim „societatea cunoașterii”, unde globalizarea a jucat un rol esențial prin impactul produs asupra mediului informațional, au determinat o serie de schimbări și la nivel teoretic, conceptual, cognitiv, chiar comportamental pentru specialiștii care activează în zona analizei de intelligence.*

*Ca urmare a dinamicii crescânde a evenimentelor, valoarea informațiilor este acum supusă, mai mult ca oricând, unui proces accelerat de perimare, iar nivelul de credibilitate al surselor riscă, de multe ori, să fie ignorat din dorința asigurării unei accesibilități cât mai rapide a informației de către beneficiar. Ca atare, modelul unui proces analitic bazat pe cunoaștere este tot mai mult validat de către comunitatea de informații, în detrimentul procesului analitic, bazat pe informație, utilizat până recent.*

*Cuvinte-cheie: intelligence, analiză, cunoaștere, model analitic, fake news.*

## INTRODUCERE – TRANZIȚIA SPRE UN INTELLIGENCE BAZAT PE DOVEZI

Istoria ne va demonstra dacă reformele recente din serviciile de informații sunt evolutive sau revoluționare, dar, deocamdată, Comunitatea de informații (CI) răspunde la schimbările impuse de evenimentele petrecute la 11 septembrie 2001, care au răsturnat întregul eșafodaj analitic informativ existent până la acel moment. În mod particular, comunitățile analitice și de culegători de informații încearcă să includă în activitatea lor unul dintre pilonii noii legislații adoptate post-9/11 – îmbunătățirea schimbului de informații între servicii. Pe măsură ce reformele se produc, culegătorul și analistul sunt nevoiți să se adapteze unor noi reguli și standarde analitice pentru a încorpora tot mai multe metodologii, tehnici și alternative în analiza lor, sub coordonarea managerilor și în colaborare cu diferitele organizații naționale de informații. Aceste noi structuri și orientări sunt o adevărată provocare intelectuală, dar și un labirint birocratic pentru culegător și analist, care se luptă nu numai să „producă” informații în timp util, ci și să-și îmbunătățească permanent produsul, lucru greu de realizat pentru profesionistul în informații, care nu are niciodată timpul de partea lui. Iată de ce îmbunătățirea resorturilor mentale ale analiștilor este atât de importantă, iar elementele de înțelegere și cunoaștere senzorială ar putea să propulseze profesia dincolo de „paradigma analitică cunoscută” aplicată problemelor complexe, creând premise mai mari pentru utilizarea imaginației în CI.

Mai mult decât atât, „infodemia”, care caracterizează spațiul public de informare, prin intoxicarea cu *fake news*, propagandă și manipulare, are nevoie de măsuri ferme de contracarare, calibrate inclusiv pe modele analitice adaptate și reinventate, menite să asigure accesul publicului la informații valoroase și reale (Voicu, 2020).

În acest context volatil și imprevizibil, pe lângă cultivarea unui discernământ individual, creatorii de materiale informative utilizează mai mult decât date și informații lipsite de context. Ei folosesc ansambluri de dovezi, colecții de date și informații structurate relevante pentru problema de analizat – cu alte cuvinte, contextualizate fiecărei probleme specifice, în parte. Dovezile dezvăluie explicații alternative prin inferențe induse, bazate pe tipare mentale despre ceea ce se va întâmpla sau ce s-a întâmplat deja în trecut<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Raționamentul referitor la evenimentele din trecut este mai facil decât raționamentul despre viitor. În primul caz, dovezile pot fi contradictorii, înșelătoare și supuse mai multor interpretări. Cu toate acestea, tinde să fie mai complet și mai bine organizat (sau, cel puțin, ușor de descoperit). Când privim spre viitor, putem spune că multe dintre dovezi nu există încă. Este posibil ca evenimentele descrise de informațiile prevestitoare să nu fi avut loc. În plus, informațiile care ar trebui să devină dovezi rămân, de obicei, incomplete.

În timp ce inferențele sunt, de obicei, incerte, ele justifică aprecierile/convingerile despre fenomene, procese, situații, persoane. Justificarea lor (sau a teoriilor/ipotezelor) este relevantă pentru acuratețea lor, dar nu garantează „adevărul absolut”. Mai degrabă, după cum observa Peter Kosso, justificarea convingerilor înseamnă „respectarea standardelor dovezilor și a rațiunii [pentru a] indica [probabilitatea] de exactitate”. (2006, p. 4). Aici, intervine conștientizarea informativă, componentă superioară a gândirii analitice, care reprezintă acel tip de gândire intuitiv-uristică predictivă dezvoltată de analist (Stănescu, 2016, p. 94) în încercarea de a stabili „o corelație între a fi mai justificat și a fi adevărat” (Ibid.).

De exemplu, în timpul unui exercițiu recent, o echipă de analiști a ajuns la o concluzie inferențială despre o explicație probabilă a fenomenului examinat. Participanților li s-au prezentat un set de concluzii alternative stabilite anterior și un set de probe relevante presupuse și li s-a cerut să evalueze care concluzii au fost justificate și adevărate. După ce au ajuns la o concluzie inițială, li s-a cerut să ia în considerare o concluzie alternativă, care anula veridicitatea celei dintâi. Făcând acest lucru, au descoperit că, deși concluzia inițială a părut mai exactă, cea de a doua era, de fapt, „adevărată”. Acest lucru s-a întâmplat, în parte, pentru că au făcut presupuneri părtinitoare cu privire la dovezile pe care le-au folosit pentru a-și argumenta concluziile. După cum nota Kosso, „o mai bună justificare crește probabilitatea de precizie. Dar, este foarte posibil ca o convingere bine justificată să fie falsă”. (Ibid., p. 4).

Această etapă de lucru a condus, ulterior, la o evaluare mai critică a dovezilor, dintre care multe s-au dovedit a fi false. Participanții au descoperit că „justificarea vine etapizat, dar adevărul nu” (Ibid., p. 5). Așadar, este discutabil dacă o justificare probatorie mai mare indică probabilitatea unei corelații mai exacte cu adevărul. După cum arăta Kosso, chiar și cu o justificare temeinică, nu există certitudine pentru stabilirea adevărului. Prin urmare, potrivit aceluiași autor, „este sarcina disciplinelor sistematice ... să rafineze cu atenție conținutul justificării, dovezile și setul de convingeri teoretice, să aducă justificarea într-o corelație din ce în ce mai strânsă cu adevărul.” (Ibid.).

Dacă informația trebuie „să rostească adevărul către putere”<sup>2</sup>, trebuie, mai întâi, să se asigure că mesajul transmis este solid și critic justificat.

Realizarea procesului de conștientizare se desfășoară gradual și servește îndeplinirii mai multor obiective, inclusiv descrierea stărilor de fapt, explicarea fenomenelor, interpretarea evenimentelor și acțiunilor și estimarea probabilității și impactului acțiunilor viitoare ale unui dușman. Pe măsură ce profesioniștii

<sup>2</sup> Expresia „să rostească adevărul către putere” a fost, inițial, atribuită lui Sherman Kent. Cercetările ulterioare au invalidat această ipoteză. Indiferent de autor, esența semantică rămâne, însă, aceeași, fiind un îndemn pentru specialiștii Comunității de Informații de a-i informa corect pe decidenți.

din serviciile de informații trec de la descrierea evenimentelor la explicarea modelelor de comportament și înțelegerea factorilor și intențiilor subiacente, este necesară o justificare tot mai mare a convingerilor pe care aceștia le au față de problema supusă analizei.

Cu toate acestea, cu cât experții în *intelligence* încearcă să aplice un control mai riguros în această etapă, constată că nivelul de ambiguitate sporește (Moore, 2011). În plus, este de așteptat ca analiștii, care aplică gândirea de tip conștient, să se înșele mai des în etapa predictivă decât în etapa descriptivă. Acest lucru se datorează, parțial, unei realități interesante, caracterizată de Taleb astfel: „*pentru a prezice viitorul, trebuie să știm deja viitorul.*” (2007, p. 173). Ceea ce susține Taleb este faptul că trebuie să fi vizualizat deja viitorul pentru a-l estima.

La rândul său, Kosso, referindu-se la epistemologie, notează următoarele: „*Cunoașterea este mai ambițioasă prin faptul că se îndepărtează de ceea ce este imediat observabil... Descrierile teoretice se bazează pe observare și dovezi... Dar, este important de reținut că observarea în sine se bazează pe teorie. La urma urmei, dovezile științifice nu sunt nici întâmplătoare, nici lipsite de interpretare, iar o anumită înțelegere conceptuală a naturii va transmite decidenților ceea ce trebuie observat, ce informații sunt credibile, ce înseamnă observarea și cum ceea ce este observat este legat causal (și, prin urmare, în mod intenționat) de ceea ce nu se vede. Teoria este necesară pentru a transforma senzațiile fără sens în dovezi semnificative.*” (Ibid., p. 5).

În timp ce Kosso utilizează limbajul științei, argumentul său se aplică și în lumea „*post-faptică*” a lui Manjoo, în care informațiile încearcă, adesea, să aibă sens<sup>3</sup>. Informația este creată, în cele din urmă, prin observarea fenomenelor, mediate senzorial. Mai mult, dovezile din sfera informațiilor, deși pot părea „*întâmplătoare*”, sunt rezultatul căutării, colectării și interpretării sistematice.

Trecutul le indică practicienilor de informații să caute în viitor. Aceasta poate fi o capcană atunci când indicatorii nu mai sunt valabili. După cum sugerează Baruch Fischhoff, „*căutarea înțelepciunii în evenimentele istorice presupune un act de credință – o convingere în existența unor modele recurente, care așteaptă să fie descoperite.*” (1982, p. 338).

Cu toate acestea, deși pot exista modele generale, „*trecutul nu se repetă niciodată în detaliu*” (Ibid., p. 336). Cu alte cuvinte, ar putea exista indicatori care sugerează că un eveniment viitor, similar cu cel din trecut, este posibil, probabil sau chiar rezonabil. Bazându-ne pe un asemenea raționament, am putea anticipa,

<sup>3</sup> Prin „*post-factum*”, Manjoo se referă la tendința de a ignora dovezile, favorizând, astfel, concluziile preconcepute. Un exemplu în acest sens este refuzul unor părinți de a-și vaccina copiii, care se datorează unor concluzii pseudoștiințifice. În cadrul CI, această tendință se manifestă atunci când specialiști din *intelligence* permit ca eforturile lor analitice să fie conduse de anumite concluzii predeterminate, în ciuda evidențelor care caută să identifice noi ipoteze.

de exemplu, că teroriști străini vor ataca din nou Statele Unite, vizând o clădire importantă, asemenea World Trade Center<sup>4</sup>, sau un eveniment cu largă participare (Mylroie, 1995). Fără îndoială, nu putem spune că aceasta reprezenta o predicție a atacurilor de la 11 septembrie 2001, când teroriștii Al Qaeda au lovit turnurile gemene și Pentagonul de la bordul unor avioane asupra cărora au preluat controlul și pe care le-au izbit în clădiri<sup>5</sup>. În cele din urmă, experții în analiza de *intelligence* care dau sens problemelor se bazează, în mare măsură, pe teorii care, dacă nu sunt acreditate, sunt, de fapt, ipoteze neexaminată. Dacă utilizarea trecutului pentru a obține înțelepciune despre ceea ce ne rezervă viitorul nu este fezabilă, de ce nu am putea studia trecutul pentru a evita anumite erori? O altă concluzie care se desprinde și care a fost evaluată îndelung de specialiști este aceea potrivit căreia concentrarea asupra nenorocirilor „*sprește disproporționat frecvența percepută a acestora*” (Fischhoff, p. 339; Tversky et al., 2003, pp. 207-232).

O altă provocare, ce trebuie luată în considerare atunci când analizăm trecutul din perspectiva a ceea ce trebuie evitat, este înțelegerea incorectă a problemei. În timp ce înțelegerea poate fi posibilă sau chiar mai facilă atunci când se gestionează probleme banale, atunci când vine vorba despre problemele periculoase, o astfel de înțelegere este, în cel mai bun caz, evazivă și depinde de metodele alese pentru a le soluționa; cu alte cuvinte, regretabil de incompletă.

Cu intenția de a îmbunătăți crearea de informații bazate pe dovezi, legislația americană recentă care „*reformează*” serviciile de informații merge atât de departe, încât să impună efectuarea „*unei analize alternative*” (Congresul SUA, 2004, p. 330). Comunitatea de Informații, prin intermediul școlilor sale, interpretează acest lucru în sensul că trebuie luate în considerare mai multe ipoteze. Actul normativ relevant menționează „*echipa roșie: un mijloc prin care un alt grup de profesioniști în informații lansează explicații alternative pentru o problemă care este supusă analizei*” (Ibid.). Legislația nu abordează și problema criteriilor pentru realizarea conștientizării în cazul analizării problemelor banale și, în special, a problemelor periculoase care apar ca urmare a unor intenții contradictorii. Dacă, de exemplu, se estimează că o anumită țară va dezvolta atât rachete cu rază lungă de acțiune, cât și o capacitate nucleară, pentru ca, în final, să analizăm o eventuală combinație a celor două capacități, trebuie să ținem cont de contextul mediului politic și tehnologic al țării-țintă, ce anume reprezintă o rachetă cu rază lungă de acțiune, ce este o armă nucleară, ce este o armă de distrugere în masă și, nu în ultimul rând,

<sup>4</sup> Pe 26 februarie 1993, un camion-capcană, plasat de teroriști islamici, a explodat sub una dintre clădirile de la World Trade Center și se pare că viza dărâmarea ambelor turnuri (Mylroie, 1995).

<sup>5</sup> Cu toate acestea, atacurile fuseseră anticipate. Potrivit comentariilor făcute de Schwartz și Randall, „*mulți oameni chiar au prezis atacurile de la 11 septembrie [2001]... În ciuda predicțiilor făcute, mulți oficiali americani din administrațiile Clinton și Bush și-au concentrat atenția asupra altor elemente, în timp ce inevitabilul devenea iminent*”. (Schwartz).

trebuie să avem suficientă disponibilitate pentru a analiza o potențială combinație între toate aceste elemente de amenințare. Factorii de decizie politică pot contesta acțiunile țării-țintă, făcându-i pe liderii lor să fie mai virulenți. Astfel, serviciile de informații și factorii politici creează viitorul – sau o versiune a acestuia. Dacă toate aceste aspecte sunt analizate neprofesionist sau superficial, există riscul apariției unor implicații neintenționate și periculoase.

Rezultatul final este un amestec de ipoteze pregătite pentru a fi contestate punct cu punct, deși tendința profesioniștilor în informații este de a crea permanent incertitudini, ceea ce poate preîntâmpina o astfel de situație. Dacă, dimpotrivă, evaluarea este greșită, capacitatea nucleară evaluată a fi destinată producerii de arme este, de fapt, destinată să ofere o alternativă la dependența națiunii de o scădere a aprovizionării cu petrol din ce în ce mai scump ca sursă de energie, iar rachetele sprijină un program spațial conceput pentru a orbita sateliți de telecomunicații care pot satisface nevoile țării și ale vecinilor lor, precum și pentru a asigura venituri suplimentare la bugetul statului, atunci analiștii și factorii de decizie vor avea modele nepotrivite extrapolate, care decurg dintr-un prezent neînțeles. Într-un mediu bilateral sau multilateral tensionat, retorica și acțiunile pot precipita evenimente astfel încât să creeze un viitor în concordanță cu acele concluzii derivate din tipare, determinând țara-țintă să producă armele. În cele din urmă, fiecare parte dă vina pe guvernul celeilalte națiuni pentru că „a provocat” criza.

Există mai multe motive pentru care apar astfel de rețele cauzale defecte. Considerațiile probatorii oneste necesită un anumit grad de agnosticism cu privire la justificarea teoriilor. Cunoașterea bazată pe dovezi nu este absolută; dovezile justificate schimbă teoriile, și nu invers. Cu alte cuvinte, teoriile existente sau acceptate necesită schimbări doar atunci când interpretările dovezilor conduc la concluzii inferențiale alternative coerente. Ceea ce nu trebuie să facem este să reinterpretăm dovezile pentru a susține teoria preexistentă prevalentă, așa cum este cazul în exemplul de mai sus. Cu toate acestea, exact acest lucru se întâmplă cel mai frecvent. Oamenii nu sunt deseori dispuși să abandoneze pozițiile lor prețioase. Aceasta se datorează, în parte, faptului că, pe măsură ce reflectează asupra dovezilor, nu devin implicați. Cu alte cuvinte, opiniile lor sunt influențate de diferite viziuni asupra lumii sau abordări cognitive, în special percepția selectivă și expunerea selectivă. Acestea se combină pentru a orienta modul în care oamenii recunosc problemele, fenomenele care le compun și modul în care se străduiesc să le dea sens<sup>6</sup>. Aceste influențe sau cadre teoretice modelează tiparele pe care oamenii le folosesc pentru a interpreta fenomene noi. Avantajul este că aceste șabloane îi fac pe oameni să devină inteligenți și le transformă gândirea rapid, evoluând, treptat, de la modele

<sup>6</sup> Mai multe informații referitoare la „*euristică*” și șabloanele mentale utilizate de oameni în raționamentele lor analitice sunt prezentate în lucrările lui Kahneman, Slovic, Tversky, Gilovich și Griffin.

de comportament la mecanisme de supraviețuire (Gigerenzer, 1999). Totuși, acest avantaj depinde de recurența fenomenelor. Pentru a funcționa cu succes, un cadru intuitiv al înțelegerii presupune apariția a cel puțin unei situații similare, condiție care lipsește, de cele mai multe ori, în mediul analitic de *intelligence*. Într-un mediu bogat în informații, bazat pe colectarea tehnică, specialiștii în informații pot selecta modele nepotrivite, pe care să le folosească pentru a înțelege noile fenomene. În activitatea de *intelligence*, dacă astfel de modele conspiră pentru a afecta căutarea și selectarea probelor utilizate de analiști, percepția selectivă și expunerea selectivă nu fac altceva decât să faciliteze apariția erorii și a eșecului. Dovezile necesită întotdeauna un context și, așa cum ilustrează exemplul descris anterior, mai multe contexte explicative care au sens pot coexista simultan. În domeniul informațiilor, „dovezile sunt [mai degrabă] rareori suficiente din punctul de vedere al conținutului sau credibilității”. (Kosso, p. 8). În plus, natura dovezilor în sine, atunci când este privită în afara contextului politic și social, contribuie la eșecul explorării adecvate a problemelor.

Cu alte cuvinte, cu excepția cazului în care se cunoaște contextul corect, dovezile – dacă informațiile sale constitutive pot chiar atinge acel prag – sunt supuse multor interpretări diferite. În afara unui context, persoana care evaluează dovezile poate selecta interpretarea corectă. Contextele multiple confundă situația, deoarece contextele diferite conduc, adesea, la concluzii alternative, așa cum a fost ilustrat în scenariul de dezvoltare a rachetelor descris anterior. În cele din urmă, contextul politic al factorului de decizie poate distorsiona contextul real, transmis prin intermediul informațiilor.

Ceea ce se întâmplă în luarea în considerare contextuală a dovezilor este un proces de justificare epistemologică și, așa cum observă Kosso, „preocuparea cheie este de a distinge cunoașterea, pe de o parte, de simpla convingere, opinie, dogmă și confundarea dorințelor cu realitatea, pe de altă parte”. (Ibid., p. 4). În raport cu informațiile, cunoașterea depinde de justificarea contextuală a dovezilor și, așa cum am menționat, „rolul epistemologiei este de a arăta că există o corelație între a fi mai justificat și a fi mai probabil să fie adevărat” (Ibid.) În ciuda inexactității lor inevitabil mai mari, predicțiile par să stârnească mai mult interesul beneficiarilor decât explicațiile. În biologie, pentru a fi utile, ipotezele predictive necesită adaptarea la informații de fond valide. Este aplicabil acest lucru și în *intelligence*? După cum este ilustrat în două estimări naționale de informații (National Intelligence Estimate/NIE) care se ocupă cu armele de distrugere în masă (ADM) și care, ulterior, s-a stabilit că au fost greșite, predicțiile incorecte atrag, cu siguranță, atenția. În aceste cazuri, predicțiile incorecte au rezultat probabil, în parte, din lipsa de timp a analiștilor pentru elaborarea rapoartelor. În primul caz, estimarea potrivit căreia sovieticii ar urma să plaseze sau nu rachete nucleare strategice în Cuba, în 1962, a fost scrisă

într-o săptămână<sup>7</sup>. În cazul programelor ADM derulate de Saddam Hussein, timpul de pregătire a fost de trei săptămâni. Astfel de perioade scurte de timp pentru pregătire ar părea să împiedice colectarea de informații și date suplimentare care să devină relevante pentru problemele respective (adică analizate ca dovezi), împiedicând explorarea completă a perspectivelor alternative<sup>8</sup>.

Lipsa timpului caracterizează un context de realizare a conștientizării informației în care lucrează experții în informații și constrângerile impuse acestora le facilitează succesele, dar și eșecurile. După cum demonstrează exemplele de mai sus, producătorii de informații sunt, adesea, sub presiune și nu reușesc să ia în considerare cantități masive de date și informații într-un timp scurt. Aceiași profesioniști trebuie să organizeze datele și informațiile în dovezi, pentru a înțelege și, apoi, a explica decidenților și beneficiarilor problemele complexe asociate. În cele din urmă, practica actuală și trecută a *intelligence*-ului pune accentul pe predicție mai degrabă decât pe explicație, ca scop final. Acest lucru nu a fost lipsit de critici. Willmoore Kendall, în ediția revizuită a cărții scrisă de Kent, în 1949, pentru *World Politics*, a criticat „*preocuparea compulsivă referitor la predicție a lui Kent*” (Kendall, 1949, p. 549). Având în vedere experiența lui Kent și a altora din timpul celui de-al Doilea Război Mondial, nu este surprinzător faptul că dorința de a preveni un alt Pearl Harbor a dominat practicile lor; o astfel de dorință ar fi condus, în mod natural, la o activitate organizată în jurul creării de cunoștințe predictive care previn surprinderea<sup>9</sup>.

### „INFORMAȚIE BANALĂ” VS. „INFORMAȚIE STRUCTURATĂ”

Procesul descris anterior poate fi considerat „*informație banală*”. Așa cum a fost conceput de Thomas Kuhn, „*banalul*” se referă la „*munca relativ de rutină ... într-o paradigmă, acumulând încet detalii în acord cu teoria amplă stabilită, fără a provoca sau fără a încerca să testeze ipotezele care stau la baza acestei teorii*” (Normal

<sup>7</sup> După cum se știe, aceasta este analiză de tip retrospectiv. Sherman Kent, afirma, în 1964 că, retrospectiv, autorii au avut suficient timp la dispoziție pentru a evalua dovezile. A se vedea Kent (1964, pp. 1-18). Inițial clasificat, acest document a fost declassificat și republicat în *Studii de intelligence* (1964, pp. 111-119). Kent analizează atent motivele pentru care evaluarea analiștilor a fost greșită și nerevizuită. Printre aceste motive se numără modul anterior de acțiune al direcțiilor de politică externă sovietică, prezumat că va fi reluat în perspectivă. Astfel, urma ca nicio rachetă ofensivă să nu fie plasată în Cuba.

<sup>8</sup> Raportul Senatului referitor la ADM irakiene menționa că scenariile alternative nu fuseseră luate în considerare, deși nu același lucru se poate spune și despre tubulatura de aluminiu care se presupune că ar fi fost destinată pentru producerea centrifugelor și proiectilelor reactive. În această situație, se pare că rezultatele au fost dictate de o gândire de tip colectiv. A se vedea Raportul Senatului SUA referitor la Evaluările Informativă anterior declanșării războiului din Irak (2004, pp. 18 și 21).

<sup>9</sup> Cel mai probabil, în cazul ADM, a fost luat în calcul „*scenariul cel mai grav*”, ceea ce explică, în parte, punctele de vedere referitoare la programul nuclear dezvoltat de Irak și concluziile cuprinse în evaluarea făcută în anul 2002. Nu putem afirma același lucru și despre „*eșecurile de imaginație*” din cauza cărora nu au putut fi anticipate atacurile de la 11 septembrie 2001.



Science). Astfel, putem vedea că „*intelligence-ul normal*” reprezintă o activitate de extindere a cunoștințelor în care se angajează majoritatea profesioniștilor din serviciile de informații și care sporește gradual cunoașterea despre fenomenele vizate (Kuhn, 1962, pp. 10-42). Profesioniștii gândesc și lucrează în cadrul unui model sau al unei „*paradigme*” a realității forjate în timpul celui de-al Doilea Război Mondial și consolidată pe tot parcursul Războiului Rece.

Succesele din trecut, așa cum au fost ele percepute la momentul respectiv, contribuie, în bună măsură, la utilizarea repetată a artei nevalidate. Paradigma presupune adversari la nivel de actori, fie ei statali sau non-statali, care să dețină capacități reciproc distructive. În acest context, „*informația banală*” devine „*informație*”, așa cum „*știința normală*”, enunțată de Thomas Kuhn, reprezintă „*știința*”.

În ambele domenii, cunoștințele nou dobândite se adaugă, treptat, la o paradigmă din ce în ce mai definită; cunoașterea nouă nu redefinieste cu ușurință paradigma. Chiar și aspectele ieșite din comun și cu adevărat noi sunt luate în considerare exclusiv din perspectiva necunoscutului. Știința normală sau informațiile obișnuite nu caută să revizuiască semnificativ paradigma în care sunt cunoscute și înțelese noile fenomene. Acest lucru trebuie văzut și prin prisma modului în care lucrează personalul de informații nou angajat și care preia bazele de date existente. O practică obișnuită presupune revizuirea raportărilor anterioare, cu tendința ca raportările noi să rămână în limitele conceptuale a ceea ce a fost elaborat anterior. Cunoașterea crește doar treptat. Analiztii de informații care lucrează în paradigma informațiilor banale încearcă să descrie, să explice sau să prezică fenomene în mod coerent. În acest caz, termenul se referă la un alt concept dezvoltat de Kuhn: se caută sau se presupune un cadru comun pentru înțelegerea fenomenelor. Noile cunoștințe sunt înțelese în contextul paradigmei dominante.

De exemplu, informațiile normale din a doua jumătate a secolului al XX-lea au înțeles evenimentele în funcție de misiunile și obiectivele adversarilor americani, în principal fosta Uniune Sovietică și, la un nivel mai mic, China. Afacerile mondiale au fost înțelese în contextul competiției hegemonice a statelor adversare cu SUA. Paradigmele normale prevalează până când discrepanțele anterior neobservate și neobservabile creează suficiente inconsecvențe în explicarea și înțelegerea fenomenelor, astfel încât să provoace erori care nu pot fi ignorate. Pentru Kuhn, aceasta înseamnă o schimbare necesară în percepția oamenilor de știință asupra realităților caracterizate de știință. Kuhn ilustrează acest lucru cu un exemplu de tranziție de la astronomie ptolemeică la astronomie copernicană. Înainte de apariția lor, Soarele și Luna erau planete, Pământul nu. După aceea, Pământul era o planetă, ca Marte și Jupiter; Soarele era o stea, iar Luna era un nou tip de corp, un satelit. Modificări de acest fel nu au fost doar corecții ale greșelilor individuale incluse

în sistemul ptolemeic. Ele au implicat nu numai modificări ale legilor naturii, ci și modificări ale criteriilor prin care unii termeni ai acestor legi au fost atribuiți naturii. În plus, aceste criterii au fost, în parte, dependente de teoria care le-a consacrat (Kuhn, 1970; Conant, 2000, p. 15).

În fizică, fenomenele în sine nu se schimbă (deși fenomenele recent observate ar putea face să pară așa). În mediul cultural al interacțiunii umane, noile percepții ale realității pot fi suficiente pentru a forța o reconsiderare a vechiului. În termeni științifici sociali, o nouă paradigmă nu numai că explică noul, ci se descurcă mai bine în explicarea vechiului. Mai mult, chiar și limbajul folosit anterior pentru a descrie un fenomen este inadecvat, deoarece, așa cum remarcă Kuhn, *„dezvoltarea științifică nu poate fi suficient de cumulativă. Nu se poate ajunge de la vechi la nou prin simpla adăugare la ceea ce se știa deja”*. (Ibid., p. 15). Eșecul în analizarea discrepanțelor îi determină pe potențialii creatori de informații să păstreze o înțelegere incorectă a fenomenelor, chiar dacă fenomenele se schimbă. Această discrepanță majoră duce fie la erori, fie la eșecuri informative. Potrivit paradigmei lui Kent, erorile de informații derivă din *„inexactități conținute în rapoartele de analiză, ca urmare a unor date insuficiente, sau existența unor viduri informative”* (Johnston, 2005, p. 6).

Dimpotrivă, după cum s-a observat, eșecurile de informații se referă la *„surprinderea organizațională sistemică rezultată din ipoteze incorecte, lipsă, pierdute sau inadecvate”* (Ibid., p. 6). Conceptul anterior presupunea ca, dacă mai multe date sunt disponibile sau sunt mai bine înțelese, erorile să poată fi prevenite. În acest din urmă exemplu, practicienii serviciilor de informații sau clienții lor politici au înțeles greșit atât problema, cât și contextul acesteia. Existența anumitor erori de informații nu indică neapărat o paradigmă schimbată. Cu toate acestea, erorile repetate de informații o fac. La fel ca în cazul științei, mici erori în caracterizarea adecvată a fenomenelor duc la apariția *„constantelor corective”*. Este posibil ca cel care dă sens informației să fi făcut o eroare de percepție sau de interpretare. Cu toate acestea, lăsate necontrolate, erorile se combină, în cele din urmă, pentru a provoca eșecuri sistemice. Practicienii de informații și factorii de decizie politică pot ajunge, în mod repetat, la concluzii eronate în urma elaborării defectuoase a sensurilor, definită de Rob Johnston ca *„surpriză organizațională sistemică”* (Ibid., p. 6), rezultată dintr-un amestec de lacune ale practicienilor și dezinteresul decidenților politici. Interpretarea mai adecvată ar fi că eșecul informației provine din insuficiențe atât din partea factorilor de decizie politică, precum și din cea a profesioniștilor în informații în a recunoaște o schimbare fundamentală și revoluționară a contextului informativ.

Paradigma stat-ca-adversar pentru crearea de informații este caducă. Două decenii separă, acum, contextul de informații interpretabil de cel al Războiului

Rece: adversarii și problemele sunt, acum, izbitor de diferite<sup>10</sup>. Puterea Uniunii Sovietice a scăzut dramatic după 1990, în timp ce puterea Chinei a crescut. Dar, și mai important, în context informativ, au apărut și fenomene noi, care nu sunt bazate pe stat: actorii non-statali emergenți au adăugat noi provocări, amenințând structurile de stat tradiționale. Fenomenele emergente, cum ar fi epidemiile, pandemiile și schimbările climatice, au impus noi complexități. Anomaliile create ca urmare a apariției acestor fenomene noi ilustrează cum și de ce informația banală nu mai este adecvată: nu mai poate caracteriza aceste fenomene din punctul de vedere al amenințării și oportunităților informative de nivel strategic. Mijloacele „normale” prin care se explică eroarea sunt, de asemenea, inadecvate. După cum atestă și diferitele rapoarte ale Congresului SUA și ale comisiilor independente, informațiile nu mai descriu, explică sau prezic în mod adecvat fenomenele pe care beneficiarii trebuie să le înțeleagă. Astfel, schimbarea informației este necesar a fi profundă și revoluționară.

### SCHIMBAREA CENTRULUI DE INTERES ANALITIC

Revoluțiile în domeniul științei, politicii și chestiunilor militare au loc, deoarece crizele relevă insuficiența paradigmei actuale dominante. După cum remarcă și Kuhn, o paradigmă existentă poate „înceta să funcționeze adecvat în explorarea unui aspect către care paradigma însăși [a] condus anterior calea”. (1970-1993, p. 92). Kuhn susține, în continuare, că știința nu evoluează lin. Mai degrabă, revoluțiile periodice schimbă modul în care fenomenele sunt percepute și înțelese (Ibid., pp. 92-110). Crizele anticipează astfel de schimbări ale centrului de interes analitic. În mod similar cu cele prezentate de Kuhn, eșecurile (oficiale) grave ale comunității de informații în prezicerea atacurilor din 11 septembrie 2001 și a programelor de ADM derulate de Saddam Hussein (atât în 1990, cât și înainte de invazia Irakului din 2003) sunt exemple de crize care au generat o reformare sistemică<sup>11</sup>.

Dacă analizăm aceste eșecuri prin evaluările lor oficiale, constatăm apariția recurentă a anumitor termeni, precum: mentalități, politizare și analiză defectuoasă. În aceeași perioadă, există încercări repetate de a impune metode de „studiu științific [social]... pentru analiza situațiilor complexe în curs și estimări ale evenimentelor

<sup>10</sup> Trebuie remarcat faptul că adversarii tradiționali ai Războiului Rece continuă să reprezinte amenințări evidente. De asemenea, putem afirma că amenințările emergente, pur și simplu, se adaugă celor tradiționale. Pericolele secolului XXI sunt complexe, un pericol major reprezentându-l tocmai complexitatea lor.

<sup>11</sup> Argumentul potrivit căruia acestea au fost crize care au generat o resetare completă se bazează pe faptul că, de-a lungul timpului, s-a observat că specialiștii din serviciile de informații au fost la fel de șocați de inexactitatea estimărilor lor ca și factorii de decizie. În cazul estimărilor din anul 2000 referitoare la ADM deținute de Irak, CIA a subestimat nivelul acestora, fapt care a condus la ideea că supraestimarea din anul 2002 reprezenta o compensare a erorii produse anterior. Deși admite minimizarea pericolului în rapoartele inițiale, CIA respinge ideea potrivit căreia rapoartele estimative din anul 2002 au exagerat situația din teren cu scopul de a îndrepta erorile produse. A se vedea comunicatul de presă al Agenției Centrale de Informații, „Iraq’s WMD Programs: Culling Hard Facts from Soft Myths”.

*probabile viitoare*” (Davis, 1999, cap. XV). Ceea ce lipsește este orice fel de abordare sistematică în Comunitatea de informații. După cum remarca specialistul și observatorul Jack Davis în urmă cu un deceniu, nu există standarde corporative pentru modul în care este creată informația, inclusiv pentru metodele utilizate (Ibid., cap. XXV). Deși practica solidă nu validează corectitudinea evaluărilor informative, absența acesteia, prin definiție, conduce la concluzii eronate. Contributiv acestui scenariu este faptul că, așa cum observă Aris Pappas și James Simon (2002), „*adversarii [potențiali] sunt [deseori] conduși de agendele emoționale care îi fac imprevizibili*”. În timp ce o practică eficientă ar putea să nu conducă la producerea unor estimări solide din dovezi ambigue, aceasta ar alerta practicienii obișnuiți cu privire la perspectiva că acțiunile acelorași adversari sunt imprevizibile sau, în cel mai bun caz, că sunt parțial previzibile, pentru anumite comportamente. Pe scurt, experții serviciilor de informații din întreaga lume operează într-un mediu similar cu o revoluție kuhniană în plină desfășurare: epistemologia informațiilor banale este insuficientă și este nevoie de cunoștințe noi. Eșecurile recente evidențiază necesitatea schimbării, la fel ca și cantonarea în zona gri a forței de muncă, ceea ce creează sensibilitate la informație – oamenii noi care se confruntă cu probleme noi și emergente ar trebui să se simtă confortabil atunci când identifică noi modalități de sistematizare a activității lor. Schimbarea datelor și contextelor poate determina adevărate furtuni în mentalul analiștilor obișnuiți să opereze cu informații banale și s-ar putea concluziona că, pentru acești practicieni, se declanșează o adevărată revoluție în stil kuhnian.

Cu toate acestea, trebuie făcută o precizare: nu toate practicile de informații din „*vechea școală*” sunt lipsite de valoare în prezent. Câțiva adversari semnificativi la nivel de stat se mențin ca amenințări la adresa securității națiunii americane, deși și ei sunt provocați de noii actori non-statali și de problemele care populează paradigma noii informații. Mai mult, în multe circumstanțe și în tratarea anumitor probleme, expertiza tacită a profesioniștilor cu experiență îndelungată în activitatea serviciilor de informații este exploatată în mod adecvat pentru identificarea sensurilor „*ascunse*”. Aceste „*mâini vechi*” posedă atât cunoștințe actuale, cât și un set foarte evoluat de competențe. Anii de gândire creativă și critică dovedesc faptul că ei știu să privească problemele dintr-o varietate de perspective și au înțelepciunea unui context profund. Ca urmare, nu este întâmplător faptul că, la cartea relativ recent (2008) scrisă de Roger George și James Bruce, *Analyzing Intelligence (Analizând informațiile)*, au contribuit specialiști foarte experimentați din serviciile de informații. În primul rând, trebuie spus că provocările sunt generatoare de cunoaștere, iar expertiza dobândită în urma provocărilor devine valoroasă și necesară; în al doilea rând, fiecare serviciu de informații, în parte, poate să dezvolte și să păstreze flexibilitatea cognitivă și organizațională pe care o presupune resursa

umană cu o astfel de gândire. Într-adevăr, o parte a muncii de informații de succes și revoluționată implică culegerea de noi semnificații din vechile tipare care au rămas ascunse celor care s-au oprit din a mai da sens. O provocare este aceea că ochilor „proaspeți” le lipsește cunoștința modelelor potențial relevante, în timp ce ochii „bătrâni” nu pot vedea lucrurile ca fiind noi. Fiecăruia îi lipsește puterea celuilalt. Experiența dobândită de profesioniștii mai noi, care se angajează în practica tradițională de „analiză”, afectează punctele lor de vedere cândva eficiente, chiar și atunci când încep să dobândească experiența relevantă și necesară. O soluție ar putea fi adoptarea unui model de competențe de bază (printre care se numără curiozitatea, perseverența și recunoașterea tiparelor), stabilit în funcție de fișele posturilor și caietele de sarcini ale misiunilor și funcțiilor din serviciile de informații existente.

O primă treaptă necesară într-un proces de schimbare fundamentală a activității de informații este analizarea în profunzime a ceea ce fac, trebuie să facă și modul în care acționează profesioniștii în informații. În esență, practicienii de informații creează cunoștințe pentru a-și sprijini beneficiarii. Altfel spus, practicienii din serviciile de informații sunt presupuși contributory la planurile și politicile guvernamentale de pe diferite niveluri, unde au posibilitatea de a împărtăși perspective strategice largi cu liderii naționali, precum și de a se asigura că militarii dislocați în teatre de operații au la îndemână pârgurile pentru colectarea tehnică și organizarea datelor tactice. Nu în ultimul rând, trebuie amintit faptul că această cunoaștere informativă, alături de activitate și organizare, reprezintă doar o componentă-cheie într-un trinom informativ strategic, operațional și tactic (Moore, 2005)<sup>12</sup>. Fără îndoială, activitatea și organizația au, de asemenea, nevoie de reformare, însă ceea ce este absolut fascinant în procesul analitic este cunoașterea informativă și modul în care aceasta este creată – pe scurt, conștientizarea.

## MODELE ANALITICE ACTUALE

Modelul de informații „centrat pe informație” s-a dovedit a fi foarte diferit de „modelul centrat pe analiză” (bazat pe cunoaștere), utilizat preponderent în Statele Unite. Modelul centrat pe informație plasează atât valoarea reală, cât și pe cea abstractă pe informație, nu pe cunoaștere, ca monedă principală a activității de informații – cu efecte profunde.

---

<sup>12</sup> În lucrarea sa, *Strategic Intelligence*, Kent a identificat și a enunțat trei concepte care definesc informațiile de nivel strategic: *Cunoașterea sau ceea ce este produs și diseminat*; *Activitatea sau modul în care cunoștințele sunt produse și diseminate*; și *Organizarea sau modul în care oamenii sunt grupați pentru a produce și disemina respectivele cunoștințe*. Moore și Krizan, în lucrarea *Core Competencies*, au pretins că această abordare le aparține și au reluat conceptul alături de David T. Moore, în lucrarea *Evaluating Intelligence: A Competency-Based Approach*.

Cartea scrisă de Mark M. Lowenthal, *Intelligence: De la secrete la politică*, aflată, acum, la cea de-a șaptea ediție, este recomandată, pe bună dreptate, ca lectură obligatorie pentru cei care sunt la început de carieră în munca de informații. Această lucrare definește, succint și practic, un proces de intelligence care plasează analiza într-o poziție-cheie pentru comunicarea rezultatelor activității de informații în narațiunea politică prezentată decidenților. La nivel strategic, produse analitice precum informarea zilnică a președintelui SUA (*Daily Brief*) sau NIE incumbă aspectele securitare prioritare ale SUA – un fel de imagine cuprinzătoare a celor mai recente evoluții de pe spațiile de interes. La nivel operațional, produse precum *Evaluarea dinamică a amenințărilor* și *Studiile privind capacitățile militare* informează liderii militari cu privire la complexitățile mediului în care ar putea fi solicitați să angajeze forța armată.

În ambele cazuri, analiza joacă rolul central, ca principal furnizor de cunoaștere al serviciilor de informații în procesul de elaborare a politicilor. Factorii de decizie recurg la analiză și oferă orientare cu privire la direcția de aprofundare a informațiilor. Acest proces poate fi numit unul „centrat pe analiză”, în scopul comparării cu modul în care o mare parte a lumii conceptualizează și folosește informațiile. Modelul centrat pe analiză este, de obicei, definit ca un „ciclu de informații” sau „proces de informații” care caracterizează interacțiunea funcționalității în cadrul serviciilor de informații, inclusiv: planificare și direcționare, diseminare, analiză, producție, procesare și exploatare, prin cercetători precum Lowenthal, care adaugă consumul și evaluarea ca funcții suplimentare distinct identificabile.

Serviciile de informații furnizează orientare doar atunci când factorii de decizie politică apreciază că problemele de interes pentru securitatea națională identificate nu pot fi soluționate decât apelând la expertiza analitică substanțială a serviciilor de informații. Aceste orientări în materie de politici apar frecvent sub forma unor priorități pentru angajarea resurselor de informații.

În timp ce dezvoltarea cunoașterii este importantă, obiectivul este dezvoltarea unor cunoștințe predictive, care să le permită factorilor de decizie să anticipeze evenimentele, dobândind, astfel, un avantaj competitiv. Analistii sunt instruiți și specializați în „*data mining*”, în construirea de argumente complexe, depășirea și eliminarea prejudecăților inerente, adesea subconștiente, și atribuirea unor niveluri de încredere propriilor evaluări. De asemenea, analistii sunt instruiți să articuleze ce informații sunt necesare în mediul informațional pentru a progresa de la cunoașterea obișnuită la cunoștințe prealabile.

Fiecare disciplină unică de intelligence, precum informațiile obținute din surse umane (HUMINT), informațiile obținute din interceptarea semnalelor (SIGINT), informațiile imagistice (IMINT) etc., are o metodologie de colectare definită, concepută pentru a se concentra asupra obiectivității empirice a informațiilor

și transmiterea efectivă a acestora către analiștii care dispun de toate sursele, într-o manieră ce permite integrarea perfectă a rolului lor în dezvoltarea cunoștințelor.

Fiecare raport rezultat din colectarea multi-INT necesită evaluarea, de către un specialist în analiză, care, la rândul său, informează culegătorul dacă informațiile au fost oportune și relevante pentru promovarea raportului analitic. În mod particular, în cazul HUMINT, analiștii înșiși devin consumatori „*independenți*” și obiectivi de informații. Această metodă de utilizare a analizei pentru a atribui valoare angajării activităților de colectare este în contrast puternic cu modelul centrat pe informație.

Modelul de analiză centrat pe informație prezintă culegerea de informații, și nu analiza acesteia, ca funcție primară și susținută a procesului informativ. Efectele acestui tip de model analitic se repercutează asupra definirii locului în care rezidă valoarea abstractă, cum anume sunt utilizate resursele și așteptările cu privire la modul în care informația va sprijini luarea deciziilor.

Dezvoltarea cunoștințelor, în măsura în care există, se află în indivizii care produc sau procesează rapoartele, și nu ca mecanism instituțional distinct.

În cadrul modelului centrat pe informație, indivizii, nu instituțiile, dețin puterea absolută. Acest fenomen face dificilă monitorizarea sau evaluarea eficienței serviciilor de informații de către stat. Deoarece evaluările sunt invariabil legate de indivizi cu funcții de conducere și de interpretarea personală a ceea ce înseamnă informații, orice critică a evaluărilor este personală mai degrabă decât să reprezinte un test al raționamentului unei organizații care devine, invariabil, o provocare directă către autoritate. Pentru că nu dispun de un cadru prin care să prezinte evaluări contradictorii, decidenții sunt obligați, oarecum, să continue să se bazeze aproape în totalitate pe specialiștii în informații.

Cele două modele de analiză prezentate sunt, fără îndoială, utile și și-au dovedit eficacitatea de-a lungul timpului. Unii ar spune că modelul analitic centrat pe informație s-ar aplica mai mult în cazul *intelligence*-ului de nivel tactic și operațional, în timp ce, pentru *intelligence*-ul de nivel strategic, este mai recomandată aplicarea modelului centrat pe cunoaștere. O concluzie clară în acest sens nu s-ar putea desprinde decât ca urmare a validării, acreditării și utilizării îndelungate a celor două modele pe dimensiunile de *intelligence* menționate anterior.

## CONCLUZII

În condițiile incapacității de a asimila complexitatea realității sau de a decela în multitudinea de *fake news* existente în mediile de informare, indivizii recurg la construcția de modele mentale simplificate ale lumii obiective, la care suprapun informațiile primite ulterior, fără a exista, întotdeauna, o compatibilitate între *input*-ul informațional și propria schemă de gândire.

Pentru analistul de intelligence actual, toate aceste provocări pot determina erori cognitive, cu impact direct asupra produselor informative elaborate.

Limitările de ordin psihologic, cultural sau religios care pot influența atât analistul, cât și, implicit, produsul finit elaborat de acesta trebuie diminuate prin aplicarea unor metode analitice viabile, pretabile mediului actual de securitate și utilizabile drept instrumente de lucru funcționale, în baza cărora să fie elaborate informări menite să răspundă nevoilor beneficiarilor.

Fie că vorbim de modelele analitice bazate pe informație sau pe cunoaștere, fie că vorbim de conștientizare, metodele alese de analiști și, implicit, de comunitatea de informații trebuie să le ofere acestora un mijloc de dezambiguizare a misterelor și a puzzle-urilor dificile cu care se confruntă zilnic. Chiar și în practica actuală, experții în analiză apelează la abordări complexe atunci când nu se pot baza pe o singură metodă de dobândire a înțelesului. În timp ce rezultatele diferitelor metode pot fi convergente, consolidând o înțelegere specială a unui fenomen, ele pot, de asemenea, să fie divergente și să producă interpretări diferite. Depinde de profesionistul în *intelligence* să rezolve toate aceste diferențe și să se străduiască să le ofere un sens.

De exemplu, profesioniștii în informații care se angajează într-o abordare senzorială „*multiframe*” analizează și evaluează problemele din mai multe perspective create la confluența punctelor de vedere axate pe acțiune și proces sau pe opiniile individului versus opiniile colective.

Oricare ar fi metodele abordate, Comunitatea de informații trebuie să funcționeze ca unic sistem, în măsură să creeze o imagine unificată a evenimentelor și problemelor bazate pe informații multi-sursă.

## BIBLIOGRAFIE:

1. Davis, J. (2007). *Introduction – Improving Intelligence Analysis at CIA: Dick Heuer’s Contribution to Intelligence Analysis*, în Heuer, R.J. Jr., (1999). *Psychology of Intelligence Analysis*. Washington, D.C.: Center for the Study of Intelligence, <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/art3.html>, accesat la 15 septembrie 2020.
2. Dudley, C.A. (2018). *Information-Centric Intelligence: The Struggle in Defining National Security Issues*. International Journal of Intelligence and Counter Intelligence.
3. Kosso, P. (2006). *Introduction: The Epistemology of Archaeology*, în Fagan, G.G., *Archaeological Fantasies: How Pseudoarchaeology Misrepresents the Past and Misleads the Public*. London, UK: Routledge.



4. Fischhoff, B. (1982). *For Those Condemned to Study the Past: Heuristics and Biases in Hindsight*. Carnegie Mellon University.
5. George, R.Z., Bruce, J.B. (2008). *Analyzing Intelligence: Origins, Obstacles, and Innovations*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
6. Gilovich, Th., Griffin, D., Kahneman, D. (2002). *Heuristics and Biases*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
7. Gigerenzer, G. (1999). *Simple heuristics that make us smart*. Oxford, UK: Oxford University Press.
8. Dr. Johnston, R. (2005). *Analytic Culture in the US Intelligence Community – An Ethnographic Study*. Washington D.C.: The Center for the Study of Intelligence.
9. Kahneman, D., Slovic, P., Tversky, A. (1982). *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
10. Kendall, W. (1949). *The Function of Intelligence*. Cambridge University Press.
11. Kent, S. (1964). *A Crucial Estimate Relived*. Studii de intelligence, vol. 8, nr. 2.
12. Kuhn, Th. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
13. Idem. (1970-1993). *The Road Since Structure: Philosophical Essays*.
14. Moore, D.T. (2005). *Evaluating Intelligence: A Competency-Based Approach*. International Journal of Intelligence and Counter Intelligence, vol. 18, nr. 2.
15. Idem. (2011). *Sensemaking – A Structure for an Intelligence Revolution*. Washington, D.C.: National Defense Intelligence College.
16. Mylroie, L. (1995). *Who is Ramzi Yousef? And Why It Matters*. The National Interest, <http://www.fas.org/irp/world/iraq/956-tni.htm>, accesat la 15 septembrie 2020.
17. Pappas A.A., Simon, J.M. Jr. (2002). *The Intelligence Community: 2001-2015: Daunting Challenges, Hard Decisions*. Studii de informații, vol. 46, <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/vol46no1/article05.html>, accesat la 17 septembrie 2020.
18. Stanger-Hall, K. et al. (2005). *Accommodation or Prediction? Letter in response to Peter Lipton, Testing Hypotheses: Prediction and Prejudice*. Science, vol. 308, nr. 5727.
19. Stănescu, R. (2016). *Conștientizarea – componentă superioară a gândirii analitice*. Revista *Infosfera*, nr. 1.
20. Taleb, N.N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York, NY: Random House.
21. Voicu, M. (2020). *Luptele nu se mai dau pentru teritoriu, ci pentru mințile oamenilor, cu o miză uriașă pentru democrație*, 2 septembrie 2020, <http://presamil.ro/marian-voicu-jurnalists-luptele-nu-se-mai-dau-pentru-teritoriu-ci-pentru-mintile-oamenilor-cu-o-miza-uriasa-pentru-democrație/>, accesat la 15 septembrie 2020.
22. Comunicatul de presă al Agenției Centrale de Informații, „Iraq’s WMD Programs: Culling Hard Facts from Soft Myths”, 28 noiembrie 2003, <https://www.cia.gov/news-information/press-releases-statements/press-release-archive-2003/pr11282003.html>, accesat la 17 septembrie 2020.

23. Congresul SUA, *Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act* (IRTPA), 2004, accesat la 17 septembrie 2020.
24. Raportul Senatului SUA referitor la Evaluările informative anterior declanșării războiului din Irak (7 iulie 2004). Comitetul privind activitatea serviciilor de informații din cadrul Senatului, cel de al 108-lea Congres, accesat la 17 septembrie 2020.
25. Wikipedia, *Normal Science*, [http://en.wikipedia.org/wiki/Normal\\_science](http://en.wikipedia.org/wiki/Normal_science), accesat la 17 septembrie 2020.