**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***

**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

***\* Ministerul Afacerilor Interne***

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

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,

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 competenţelor, măsuri de menţinere, asigurare şi restabilire a ordinii şi liniştii publice, a siguranţei cetăţeanului, de prevenire şi combatere a crimina- lităţii organizate, a fenomenului infracţional şi a actelor de corupţie, şi de identificare şi contracarare a acţiunilor elementelor care atentează la viaţa, libertatea, sănătatea şi integritatea persoanelor, a proprietăţii private şi publice, precum şi a altor interese legitime ale comunităţii”6. Cadrul legal de funcționare este Ordonanţa de Urgenţă nr. 30/2007 privind organizarea şi funcţionarea 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 „Direcţiei Generale Management Operaţional ‒ DGMO, coordonează şi îndrumă metodologic unităţile interesate, pentru implementarea, desfăşurarea şi dezvoltarea sistemului de lecţii învăţate”7. Procesul de lecţii învăţate constă într-un ansamblu de acțiuni, organizate şi executate pe șapte etape, după cum urmează: pregătirea, observarea şi colectarea datelor şi informaţiilor, analiza datelor şi informaţiilor, avizarea notei de informare, implementarea şi monitorizarea lecţiilor identificate, validarea lecţiilor identificate și valorificarea şi diseminarea lecţiilor învăţate, în conformitate cu dispoziţiile sau cu ordinele directorului sau, după caz, ale comandantului unităţii în cauză.

Structurile din cadrul Ministerului Afacerilor Interne care și-au manifestat interesul pentru fructificarea experienţei acumulate în domeniile de competenţă, prin procesul de lecții învățate, sunt: „Departamentul pentru Situaţii de Urgenţă,

Poliţia Română, Jandarmeria Română, Poliţia de Frontieră Română, Inspectoratul General de Aviaţie al Ministerului Afacerilor Interne, Inspectoratul General pentru Situaţii de Urgenţă, Administraţia Naţională a Rezervelor de Stat şi 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 incen- diului 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 lecţii învăţate 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 violenţei 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 justiţiei şi răspunsului dat de autorităţi. Este efectuată o „analiză a violenţei în familie, pornind de la palierul teoretic descriptiv către acţiunea concretă de a preveni şi de a combate fenomenul. În plan teoretic, rezultatele sunt menite să contribuie la realizarea unui model proactiv şi reactiv de abordare a fenomenului care să dărâme miturile despre victime, punând siguranţa acestora în centrul preocupărilor actorilor instituţionali şi sociali implicaţi”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

cadrul 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 Ministerul Afacerilor Interne, se regăsesc două categorii de personal: funcționarii publici cu statut special, care își desfășoară activitatea după Legea nr. 360/2002 privind statutul poliţistului, 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.

Aproape 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 semistructurat, 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. Mustață, 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 Naţională de Apărare a Țării pentru*

*perioada 2015 - 2019*, București, 2015, p. 19.

6 *\*\*\* Ghidul Strategiei Naţionale de Apărare a Ţării*

*pentru perioada 2015-2019*, București, 2015, p. 15.

7 *Metodologia privind valorificarea rezultatelor activi- tăţilor operaţionale desfăşurate 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/](http://www.igsu.ro/biblioteca/) legislatie/Instructiuni%20privind%20interventia%20in%20 situatii%20de%20urgenta/OIG-234\_2016\_ISU-10.pdf, accesat la 15.02.2019.

10 *\*\*\* Raportul privind lecțiile învățate în urma incen- diului de la Clubul Colectiv*, nr. 1453/09.03.2016, http:// [www.dsu.mai.gov.ro/wp-content/uploads/2016/03/Raportul-](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 Justiţiei, *Violenţa domestică: Manual de bune practici pentru magistraţi şi lucrători în poliţie*, 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/1TyB3tvNtJT QOqL5\_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/1R7boiw

EveKF1Z32YyNEcW\_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 Naţionale de Apărare a*

*Ţării*, București, 2015.

\*\*\* *Legea nr. 360, din 24 iunie 2002, privind*

*statutul poliţistului*, RA ,,Monitorul Oficial”, nr.

440, din 24 iunie 2002, Bucureşti.

\*\*\* *Ordonanţa de Urgenţă nr. 30, din 25 aprilie 2007, privind organizarea şi funcţionarea Ministerului Afacerilor Interne*, Bucureşti, 2007.

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

\*\*\* *Strategia Naţională de Apărare a Ţării*

*pentru perioada 2015 - 2019*, București, 2015.

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

*\*\*\* Metodologia privind valorificarea rezultatelor activităţilor operaţionale desfăşurate la nivelul Ministerului Afacerilor Interne*, București, 2017, <http://legislatie.just.ro/Public/> DetaliiDocument/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/](http://www.igsu.ro/)

biblioteca/legislatie/Instructiuni%20privind%20 interventia%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 Justiţiei],

*Violenţa domestică. Manual de bune practici pentru magistraţi şi lucrători în poliţie*, 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 socio-*

*logice*, 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.