

mgr Lana Dalinczuk

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Wydział Nauk Społecznych

Instytut Nauk o Bezpieczeństwie

ORCID 0000-0001-9996-6865

ANALIZA WYWIADOWCZA JAKO WAŻNY ELEMENT BEZPIECZEŃSTWA NARODOWEGO

ANALYSIS AS AN IMPORTANT ELEMENT OF NATIONAL SECURITY

Streszczenie

Wywiad jest bardzo ważnym elementem przy podejmowaniu decyzji politycznych dotyczących polityki zagranicznej, polityki wewnętrznej, bezpieczeństwa międzynarodowego i obrony. Każdy cykl wywiadowczy składa się z następujących etapów: planowania, zbierania, przetwarzania, analizy i rozpowszechniania informacji. Analiza wywiadowcza, jako część cyklu wywiadowczego, odnosi się do interpretacji przez ekspertów surowych informacji zebranych przez środowisko wywiadowcze. Wszyscy decydenci polityczni oczekują, że analiza wywiadowcza będzie profesjonalna, dokładna, rzetelna, terminowa, adekwatna do ich potrzeb i obiektywna.

Słowa kluczowe: analiza, bezpieczeństwo, cykl, decydent, wywiad

Abstract

Intelligence is a very important element in taking political decisions related to foreign policy, domestic policy, international security and defence. Each intelligence cycle consists of the following stages: planning, collecting, processing, analyzing and disseminating information. Intelligence analysis, as part of the intelligence cycle, refers to the interpretation by experts of raw information gathered by the intelligence community. All policy makers expect intelligence analysis to be professional, thorough, reliable, timely, and relevant to their needs and objectives.

Keywords: analysis, security, cycle, decision maker, interview

Wstęp

Wywiad jest bardzo ważnym elementem przy podejmowaniu decyzji politycznych dotyczących polityki zagranicznej, polityki wewnętrznej, bezpieczeństwa międzynarodowego i obrony. Jak podkreśla M. Minkina, wywiad ma „utrwalone historycznie konotacje działań tajnych oraz wykorzystywanie tajnych źródeł”¹. W dzisiejszych czasach w obliczu zagrożeń asymetrycznych, jak proliferacja broni, terroryzm, przestępczość zorganizowana, katastrofy humanitarne, znaczenie wywiadu wzrasta. Każdy cykl wywiadowczy składa się z następujących etapów: planowania, zbierania, przetwarzania, analizy i rozpowszechniania informacji². Analiza wywiadowcza, jako część cyklu wywiadowczego, odnosi się do interpretacji przez ekspertów surowych informacji zebranych przez środowisko wywiadowcze³. Analizę można również opisać, jako proces nadawania sensu ogromnym ilościom danych, które społeczność wywiadowcza generuje każdego dnia⁴. S. Lefebvre podaje bardzo szeroką definicję analizy wywiadowczej, opisując ją, jako proces oceny i przekształcania surowych danych w opisy, wyjaśnienia i sądy dla konsumentów polityki⁵. Analiza obejmuje ocenę rzetelności i wiarygodności danych oraz porównanie ich z bazą wiedzy dostępną dla analityka, aby oddzielić fakt od błędu i odkryć oszustwo. Każdy zebrany element jest następnie badany w celu określenia jego charakteru, proporcji, funkcji, trafności i wszelkich powiązań. Powiązane pozycje są grupowane razem i następnie określa się, w jakim stopniu potwierdzają się, uzupełniają lub zaprzeczają sobie nawzajem. Na koniec odpowiednie informacje są syntetyzowane, aby analityk mógł przewidywać, uzyskać wgląd, zidentyfikować luki informacyjne lub wyjaśnić złożony zestaw faktów i zależności.

Analiza wywiadowcza jest niezbędna dla społeczności „wywiadowczej, ponieważ zebrane surowe informacje muszą zostać przetworzone, aby mogły być przydatne dla decydentów politycznych. Informacje mogą pochodzić z różnych źródeł – otwartych (transmisje telewizyjne i radiowe, gazety, Internet) lub tajnych zebranych w toku rozpoznania elektromagnetycznego (SIGINT), obrazowego (IMINT) lub osobowego (HUMINT)⁶. Dość często analitycy wywiadu rozpoczynają analizę od otwartych źródeł, a następnie kontynuują z tajnymi, aby móc sporządzić raport odnoszący się do bieżących kwestii politycznych. Taki produkt analityczny może mieć postać aktualnych danych wywiadowczych, takich jak wiadomości, lub może mieć charakter analityczny, szacunkowy lub predykcyjny.

¹ M. Minkina, *Sztuka wywiadu w państwie współczesnym*, Wydawca RYTM, Bellona Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2014, s. 37.

² Tamże, s.76.

³ L. K. Johnson, *Analysis for a new age*, [w:] „Intelligence and National Security”, 11(4) 1996, s. 657-671.

⁴ P. M. Holt, *Secret intelligence and public policy: a dilemma of democracy*, CQ Press, Washington 1994, s. 39.

⁵ S. Lefebvre, *A look at intelligence analysis*, [w:] „International Journal of Intelligence and Counterintelligence”, 17(2) 2004, s. 231-264.

⁶ M. Minkina, *Sztuka ...*, dz. cyt. s. 129, 145.

Główne czynniki dobrej analizy wywiadowczej

Analiza wywiadowcza nie zawsze dostarcza pożądanych informacji lub ocen. Czasami informacje mogą być złe, spóźnione lub nieistotne. W historii społeczności wywiadowczej jest sporo przykładów takich niepowodzeń wywiadowczych. Na przykład, przed wojną między Koreą Północną i Koreą Południową w 1950 r. oficjalna amerykańska analiza wywiadu (National Intelligence Estimate) prognozowała pokój na półwyspie, co niestety okazało się nieudaną prognozą⁷. Często argumentuje się, że stworzenie idealnego produktu wywiadowczego jest raczej niemożliwe. Według Gill i Phythian, taki ideał jest „nieuchwytny”, ponieważ obiekty wywiadu są często związane z tajemnicami⁸. Niemniej jednak, istnieją pewne czynniki, które z góry określają powodzenie każdej analizy wywiadowczej.

Pierwszym aspektem, na który należy zwrócić uwagę, jest to, że dobra analiza wywiadowcza powinna zawsze spełniać potrzeby konsumenta. Innymi słowy, analiza musi być ukierunkowana na konsumenta. Analitycy powinni być w stanie określić, jakiego rodzaju informacji i analizy może potrzebować decydent polityczny. Ponadto, twórca analizy i jej odbiorca powinni się znać i mieć do siebie zaufanie. Jeżeli analityk nie ma jasnego wyobrażenia o potrzebach decydenta w zakresie informacji na dziś i jutro, nie będzie on w stanie zapewnić terminowej i odpowiedniej pomocy, rezultatem, czego będą „nieświadomi zbierający informacje i nieświadomi decydenci”⁹. Dlatego analitycy powinni zawsze skupiać się na konkretnych pytaniach decydentów. Jak sugeruje C. Medina w swoim artykule, analitycy powinni, na przykład, rozpoczynać dzień od zapoznania się z opiniami i zadaniami klientów, zamiast przeglądania informacji o porannym ruchu ulicznym¹⁰.

Inną ważną rzeczą jest to, że analitycy powinni również wiedzieć, jak zadawać zadania zbierającym informacje, aby zbierający byli świadomi tego, co analitycy i użytkownicy informacji chcą wiedzieć i muszą wiedzieć, aby działać efektywnie. Czasami decydenci polityczni lub dowódcy wojskowi nie wiedzą dokładnie, z kim w środowisku wywiadowczym należy się skontaktować w celu uzyskania pomocy, a analitycy mogą wiedzieć, jakie konkretne dane wywiadowcze są potrzebne, ponieważ są w stałym kontakcie z decydentami. Jednak, aby móc właściwie ustalać zadania zbierającym informacje, analitycy wywiadu muszą mieć wystarczającą wiedzę o aktualnych trendach w kształtowaniu polityki i operacjach wojskowych prowadzonych przez ich organizację. Wiedza ta będzie zależeć od tego, czy analitycy mają do czynienia z decydentami politycznymi, na co dzień, czy nie. Jak akcentuje W. E. Odom, osoby, które muszą na co dzień mieć do czynienia z decydentami politycznymi, mają znacznie większą szansę, by zrozumieć świadomie, czym jest

⁷ L. K. Johnson, *Analysis*, dz. cyt., s. 662.

⁸ P. Gill, M. Phythian, *Intelligence in an insecure world*, Polity Press, Cambridge 2006, s. 21.

⁹ L. K. Johnson, *Analysis*, dz. cyt., s. 663.

¹⁰ C. Medina, *What to do when traditional models fail*, [in:] Andrew C., Aldrich R. J., Wark W. K. (eds.), *Secret intelligence. A reader*, Routledge, London–New York 2009, s. 108-115.

tworzenie polityki, jakie są jej ograniczenia oraz jakie osobiste obowiązki spoczywają na ramionach decydentów politycznych, kształtując ich sądy¹¹.

Jak już wspomniano wyżej, relacje między twórcami analiz a decydentami politycznymi wymagają bliskiego kontaktu i ciągłej interakcji, co może jednak rozdzielić kwestię uprzedzeń i upolitycznienia. Niektórzy decydenci nie lubią słyszeć złych wiadomości, i analitycy często odczuwają presję, próbując zadowolić swojego szefa i sporządzić analizę preferowaną przez decydenta. Na przykład, w 1998 r. pracownicy administracji amerykańskiego wiceprezydenta Ala Gore'a odrzucili raporty CIA o osobistej korupcji rosyjskiego premiera Wiktora Czernomyrdina z powodu faktu, że administracja musiała mieć z nim do czynienia, niezależnie od tego, czy był skorumpowany, czy nie. Administracja ustanowiła standard dowodu tak wysoko, że agencja wywiadowcza nie była w stanie go spełnić, a raporty były również ocenzone, aby uniknąć sporów z Białym Domem¹². Z drugiej strony, nawet najlepsi analitycy muszą pracować w organizacjach zamkniętych, gdzie istnieją swoje uprzedzenia i silne ograniczenia normatywne, co wiąże się z ryzykiem „wchłonięcia tych uprzedzeń”¹³.

Należy również wziąć pod uwagę problem nastawienia analityków. Wśród najczęstszych błędów są tak zwane *obrazowania lustrzane*, *klientelizm* i *warstwowanie*¹⁴. *Obrazowanie lustrzane* zakłada, że inni przywódcy, państwa lub grupy mają wspólne motywacje lub cele podobne do tych, które są najbardziej znane analitykowi¹⁵. Jak akcentuje M. M. Lowenthal, obrazowania lustrzanego należy unikać, ponieważ nie bierze ono pod uwagę takich kwestii, jak różnice motywacji i percepcji, działania oparte na różnicach narodowych, subtelne różnice okoliczności, różne uzasadnienia lub brak jakiegokolwiek uzasadnienia¹⁶. *Klientelizm*, według autora, ma miejsce, gdy analitycy są „tak zanurzeni w swoich tematach, że tracą zdolność do patrzenia na problemy z niezbędną krytycznością”¹⁷. I wreszcie *warstwowanie* ma miejsce wtedy, gdy osądy lub założenia z jednej analizy są stosowane do innej analizy¹⁸. Według Lowenthala, warstwowanie może być szczególnie niebezpieczne, jeśli wcześniejsze sądy były oparte na skąpych źródłach wywiadu¹⁹. Dlatego też, z powodów omówionych powyżej, neutralność i obiektywność analizy wywiadowczej to kolejne ważne czynniki, o których należy pamiętać przy tworzeniu dobrej jakości analizy. Analitycy powinni dążyć do dystansu, umieć krytykować własną analizę, kwestionować założenia i być przygotowani do mówienia prawdy, nawet jeśli może to sprawić, że decydent polityczny będzie niezadowolony.

Forma raportowania wywiadowczego to kolejny ważny aspekt. Dobra analiza wywiadowcza powinna mieć formę i długość, która pozwoli decydentom politycz-

¹¹ W. E. Odom, *Intelligence analysis*, [w:] „Intelligence and National Security”, 23(3) 2008, s. 325-326.

¹² M. M. Lowenthal, *Intelligence. From secrets to policy (4th ed.)*, CQ Press, Washington 2009, s. 89.

¹³ W. E. Odom, *Intelligence ...*, dz. cyt., s. 328.

¹⁴ M. M. Lowenthal, *Intelligence...dz. cyt.* s. 93.

¹⁵ Tamże.

¹⁶ Tamże.

¹⁷ Tamże.

¹⁸ Tamże.

¹⁹ Tamże.

nym jak najłatwiej zrozumieć to, czego potrzebują. Informacje powinny być przedstawione jasno, aby można je było łatwo zrozumieć przy minimalnym wysiłku. Niektórzy urzędnicy wolą długie raporty, takie jak amerykańskie NIEs (National Intelligence Estimates), inni, zwłaszcza młodszy urzędnicy, preferują krótkie notatki o długości akapitu, informacje wywiadowcze dotyczące faksów i e-maili, a nawet ustne odprawy. Dlatego analityk powinien być w stanie dowiedzieć się, który format najlepiej pasuje, do którego urzędnika²⁰. Ponadto, pożądanym format musi być dostosowany do potrzeb konsumenta.

Kwestia istotności to kolejny punkt, o którym warto wspomnieć w kontekście analizy wywiadowczej. Informacje użyte do analizy powinny być odpowiednie do celu, do którego są wymagane. Jeśli decydent polityczny zajmuje się w tej chwili jednym tematem, a przedstawiona mu analiza obejmuje zupełnie inną kwestię, nie będzie ona dla niego istotna ani przydatna. Nieistotność analizy może czasami wynikać z problemów przeciążenia i złożoności. Kiedy jest zbyt dużo danych na temat jakiejś kwestii, analityk jest „jak spragniona osoba próbująca pić z węża strażackiego”²¹. Aby uniknąć tego problemu, analityk powinien zawęzić zakres analizy i być w stanie wybrać niezbędne dane istotne dla sprawy.

Nie można też przeprowadzić dobrej analizy wywiadowczej, jeśli nie jest ona oparta na wiarygodnych danych pochodzących z różnych źródeł – otwartych i tajnych. Dobry analityk powinien umieć połączyć każde z tych źródeł, aby stworzyć wiarygodny raport. Niektórzy eksperci kładą nacisk na szersze wykorzystanie otwartych źródeł (OSINT), zanim zwrócą się do tajnych, na przykład, artykułów pojawiających się w czołowych gazetach w innych częściach świata. Jest to szczególnie cenne w dziedzinach biznesu i ekonomii. Analitycy wywiadu powinni częściej czytać takie gazety i przekazywać je decydom politycznym wraz z ich analizami. Dla przykładu, porównanie jakości analiz danego kraju przeprowadzonych przez grupę ekspertów wykazało, że analizy dotyczące tego kraju w niektórych czołowych szwajcarskich i niemieckich gazetach były lepsze niż analizy amerykańskiego wywiadu²². W dzisiejszych czasach, kiedy analitycy mają większy dostęp do telewizji kablowych, mediów elektronicznych, gazet i Internetu, rola OSINT znacznie wzrosła. Według K. P. Stack, dzięki zwiększonemu dostępowi do różnorodnych źródeł, analitycy mają możliwość przeglądu i oceny informacji spoza środowiska wywiadowczego oraz uwzględnienia różnych punktów widzenia w swoich ocenach²³. A. Dupont również podkreśla, że OSINT należy traktować jako równie ważne źródło wywiadu w stosunku do tajnych źródeł²⁴. Według autora, OSINT można dostosować do gustów i zainteresowań indywidualnych konsu-

²⁰ L. K. Johnson, *Analysis ...* dz. cyt. s. 668.

²¹ P. Gill, M. Phythian, *Intelligence ...* dz. cyt. s. 63.

²² A. Marshall, *Analysis: discussion*, [w:] R. Godson (ed.), *Intelligence requirements for the 1990s*, Lexington Books, Lexington 1989, s.119-125.

²³ K. P. Stack, *Competitive Intelligence*, [w:] „Intelligence and National Security”, 13(4) 1998, s. 194-202.

²⁴ A. Dupont, *Intelligence for the twenty-first century*, [w:] „Intelligence and National Security”, 18(4) 2003, s. 15-39.

mentów przy minimalnych kosztach²⁵. Istnieje już kilka organizacji prywatnych, takich jak Oxford Analytica, Jane's Information Group, International Institute for Strategic Studies oraz Stratfor, które mogą dostarczać wysokiej jakości analizy na zasadzie subskrypcji²⁶. Należy jednak zachować ostrożność, aby uniknąć wspomnianego powyżej przecięcia informacją podczas wykorzystywania różnych źródeł otwartych.

Przy omawianiu analizy wywiadowczej nie można pominąć kwestii dokładności. Problem dokładności danych wywiadowczych stał się jeszcze bardziej znaczący w następstwie wydarzeń z 11 września 2001 r. w Stanach Zjednoczonych. Jak twierdzi Lowenthal, system polityczny wykazuje coraz mniejszą tolerancję na niedoskonałość, która jest nieodłącznym elementem analizy wywiadowczej²⁷. Można argumentować, że stuprocentowa dokładność jest niemożliwa do osiągnięcia, ponieważ analitycy rzadko mają całą potrzebną im informację. Chociaż agencje wywiadowcze oceniają wiarygodność swoich źródeł, nigdy nie można być pewnym ich absolutnej dokładności, a więc analitycy często muszą zgadywać. Jeśli są doświadczeni, mają dobry instynkt i dostateczną wiedzę w temacie, są bardziej skłonni do sporządzenia dokładnego oszacowania lub raportu, ale nadal będzie to domysł. Niemniej jednak dokładność ma znaczenie, a każdy błąd może wiązać się z dużym kosztem politycznym i analitycznym. Aby zilustrować ten aspekt, wystarczy odwołać się do przykładu, jakim był upadek Związku Radzieckiego, kiedy to środowisko wywiadowcze okazało się być zdumionym szybkością i całkowitym jego upadkiem, gdyż oceny radzieckiej gospodarki były zawyżone w stosunku do rzeczywistych wyników²⁸.

Według K. P. Stacka, celem agencji wywiadowczych powinno być wykonanie analizy, która spełnia następujące zasady: dokładność, obiektywizm, użyteczność, trafność, gotowość i terminowość²⁹. Tego ostatniego warunku wstępnego nie można ignorować w dyskusji na temat dobrej analizy wywiadowczej. Czas jest bardzo ważny, i analiza może być bezużyteczna, jeśli nastąpi za późno lub za wcześnie. Lowenthal z kolei argumentuje, że „dostarczenie informacji wywiadowczej na czas do decydenta politycznego jest ważniejsze, niż czekanie, aż wpłynie każdy skrawek kolekcji lub papier będzie nieskazitelny, czysty i we właściwym formacie”³⁰. Według autora czas może zmienić perspektywę na wydarzenie. Dlatego ważna jest terminowa analiza, która zawsze będzie doceniana przez decydentów politycznych i pomoże im podjąć odpowiednie decyzje.

Co więcej, jakość analizy wywiadowczej w dużej mierze zależy od wiedzy fachowej społeczności wywiadowczej. Analitycy powinni mieć doświadczenie i wykształcenie niezbędne do zrozumienia kultur politycznych, znajomość historii, zwłaszcza wojskowej i dyplomatycznej, oraz geografii poszczególnych krajów.

²⁵ Tamże.

²⁶ Tamże

²⁷ M. M. Lowenthal, *Intelligence...*, dz. cyt. s. 92.

²⁸ P. M. Holt, *Secret*, dz. cyt. s. 52.

²⁹ K. P. Stack, *Competitive*, dz. cyt. s. 201.

³⁰ M. M. Lowenthal, *Intelligence...*, dz. cyt. s. 95-98.

Wielu ekspertów zgadza się, że wysoki priorytet należy nadać zatrudnianiu analityków, którzy mieszkali za granicą i posiadają wiedzę w danej dziedzinie oraz znajomość języków obcych. Dogłębne zrozumienie historii i polityki kraju może pomóc w zrozumieniu jego działań. Według E. Cohena, analitycy potrzebują szeroko zakrojonego szkolenia formalnego, obejmującego zarówno praktykę zawodową, jak i formalną edukację, w ramach, której jedna część programu powinna obejmować szkolenie językowe, które musi umożliwiać uczestnikom łatwe czytanie w języku obcym³¹. Lowenthal również akcentuje, że analitycy powinni posiadać wiedzę z jednej lub kilku konkretnych dziedzin, odpowiednie umiejętności językowe oraz zdolność wypowiadania się na piśmie³².

Ostatnim ważnym aspektem jest biegłość technologiczna analityków wywiadu. Powinni oni potrafić łatwo radzić sobie z zasobami oferowanymi przez bazy danych i oprogramowanie do zarządzania danymi. Istotne znaczenie mają również otwarte konferencje o tematyce międzynarodowej, które powinny być sponsorowane przez agencje wywiadowcze. Ponadto, społeczność wywiadowcza powinna regularnie korzystać z usług konsultantów zewnętrznych, przeprowadzać wzajemną weryfikację przez zewnętrznych ekspertów podczas przygotowywania ważnych analiz, co powinno się odbywać bez zbędnych przeszkód biurokratycznych. Co więcej, środowisko wywiadowcze powinno otrzymywać odpowiednie finansowanie.

Podsumowanie

Podsumowując, analiza wywiadowcza jest istotną częścią cyklu wywiadowczego i jest niezbędna dla misji każdej społeczności wywiadowczej. Wszyscy decydenci polityczni oczekują, że analiza wywiadowcza będzie profesjonalna, dokładna, rzetelna, terminowa, adekwatna do ich potrzeb i obiektywna. Decydenci oczekują jak najlepszej analizy, aby zmniejszyć niepewność przed podjęciem decyzji politycznych. L. K. Johnson zwraca uwagę, że produkt wywiadowczy powinien odpowiadać informacyjnym potrzebom konsumenta, w przeciwnym razie społeczność wywiadowcza będzie bezużyteczna i może „przejsć na emeryturę i spędzać czas na łowieniu ryb, bo nie będzie już potrzebna”³³. Aby osiągnąć te cele, analitycy wywiadu powinni być dobrze wykształconymi specjalistami, posiadającymi wiedzę w danym obszarze, umiejętności językowe i biegłość technologiczną. Jak to ujmuje Johnson, celem analityków wywiadu jest dostarczenie decydentom politycznym użytecznych informacji i spostrzeżeń, które pozwolą im „rozjaśnić ich rozważania”³⁴. Z kolei P. M. Holt podkreśla, że dzięki analizie polityka staje się bardziej świadoma, pomaga w wyjaśnianiu lub definiowaniu problemów i przewi-

³¹ E. Cohen, *Analysis: essays*, [w:] R. Godson (ed.), *Intelligence requirements for the 1990s*, Lexington Books, Lexington 1989, s. 71-96.

³² M. M. Lowenthal, *Intelligence...*, dz. cyt. s. 102..

³³ L. K. Johnson, *Analysis*, dz. cyt. s. 669.

³⁴ Tamże.

dywaniu możliwych rezultatów³⁵. Według autora, analiza to połączenie wywiadu i polityki³⁶. Dlatego analiza surowych informacji ma istotny wpływ na decydentów politycznych, a agencje wywiadowcze powinny dążyć do tworzenia wysokiej jakości produktu analitycznego³⁷.

Bibliografia

1. Cohen E., *Analysis: essays*, [in:] Godson R. (ed.), *Intelligence requirements for the 1990s*, Lexington Books, Lexington 1989.
2. Dupont A., *Intelligence for the twenty-first century*, „Intelligence and National Security”, 18(4) 2003.
3. Gill P., Phythian M., *Intelligence in an insecure world*, polity Press, Cambridge 2006.
4. Holt P. M., *Secret intelligence and public policy: a dilemma of democracy*, CQ Press, Washington 1995.
5. Johnson L. K., *Analysis for a new age*, „Intelligence and National Security”, 11(4) 1996.
6. Lefebvre S., *A look at intelligence analysis*, „International Journal of Intelligence and Counterintelligence”, 17(2) 2004.
7. Lowenthal M. M., *Intelligence. From secrets to policy (4th ed.)*, CQ Press, Washington 2009.
8. Marshall A., *Analysis: discussion*, [in:] Godson R. (ed.), *Intelligence requirements for the 1990s*, Lexington Books, Lexington 1989.
9. Medina C., *What to do when traditional models fail*, [in:] Andrew C., Aldrich R. J., Wark W. K. (eds.), *Secret intelligence. A reader*, Routledge, London–New York 2009.
10. Minkina M., *Sztuka wywiadu w państwie współczesnym*, Wydawca RYTM, Bellona Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2014.
11. Odom W. E., *Intelligence analysis*, „Intelligence and National Security”, 23(3) 2008.
12. Stack K. P., *Competitive Intelligence*, „Intelligence and National Security”, 13(4) 1998.
13. Watanabe F., *Fifteen Axioms for Intelligence Analysts. How to Succeed in the DI*, <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/97unclass/axioms.html>.

³⁵ P. M. Holt, *Secret*, dz. cyt. s.67.

³⁶ Tamże.

³⁷ K. P. Stack, *Competitive*, dz. cyt., s. 194-202.