

Intelligence competitiv sau calea spre inovație în intelligence

Cristina IVAN, Vasilica TRANDAFIR

Academia Națională de Informații „Mihai Viteazul”

civan@dicti.ro

Abstract

On the brim of the 21st century, a significant mutation occurred in the intelligence paradigm, which migrated from an approach based on the national security doctrine to the human security doctrine. In this context, corporations were among the first to approach innovations with the aim to broaden the toolbox used to gather intelligence aimed at obtaining and ensuring a competitive advantage against other players on the market.

Today, almost half a century away from the dawns of this new discipline, given its distinct development in a competitive market system, its proved efficiency in an open type organization, characterized by flexibility and organic development, as well as its resilience in the information age, we hereby suggest an applied mapping of methods and techniques used in the practice of competitive intelligence, in order to recruit and exploit intelligence (re)sources. This initiative is aimed at extending, via interdisciplinary study, the range of solutions and best practices used in the education and training of practitioners.

Keywords: competitive intelligence, innovation, open systems, organic development, education and training of intelligence practitioners.

1. În loc de introducere

Începutul de secol XXI a produs mutații semnificative în paradigma de intelligence, care a migrat de la o abordare bazată pe doctrina securității naționale către doctrina securității umane, axată pe intervenția personalizată și individualizată în funcție de sistemul social și cultural dominant al grupului țintă și pe practicile legitimate de acesta.

În acest context, corporațiile private au fost primele care au abordat inovațiile în dorința de a lărgi instrumentarul utilizat în activitățile de intelligence dedicate obținerii și menținerii unui avantaj competitiv față de jucători similari din piață.

Este un lucru bine știut că, la începuturile acestui domeniu de activitate corporatistă, companiile comerciale au încercat să adapteze și înglobeze metode și instrumente specifice domeniului de intelligence așa cum este el practicat de serviciile de informații. Diferența de cod de procedură, de etică profesională și restricții legale a forțat însă repede experții în formare să pornească în căutarea propriului set de instrumente și practici operaționale. Și cum mulți din cei care au intrat în acest domeniu proveneau din profesii diverse precum comunicare și relații publice, marketing, IT, jurnalism de investigații etc., în curând a devenit evident că atributele capitalizate pentru crearea unui instrumentar propriu domeniului erau diferite de cele specifice unui ofițer de informații. În plus, necesitatea obținerii și menținerii unui avantaj competitiv în fața concurenței, a făcut din noii experți ai domeniului o categorie profesională aparte, al cărui succes se bazează dominant pe determinare, ingenuitate, deducție, reziliență adaptivă și empatie, abilități de comunicare extinse și pe exploatarea unor surse de informații neconvenționale, locuate în spațiul virtual.

Astăzi, la aproape jumătate de secol de la începuturile acestui domeniu, dată fiind dezvoltarea sa distinctă într-un sistem de piață concurențială, eficiența demonstrată într-un tip de organizație deschisă, organică și flexibilă, dar și adaptarea accentuată la practicile erei informaționale, evaluăm ca necesară și oportună derularea unui demers de cartografiere a metodelor și tehnicilor utilizate în practica de intelligence competitiv pentru recrutarea și exploatarea (re)surselor informative.

Inițiativa se integrează unui demers mai larg ce are în vedere identificarea, prin studiu interdisciplinar, a unor soluții inovative și bune practici în predarea metodelor și tehnicilor de recrutare și exploatare a (re)surselor informative și integrarea acestora într-un suport de curs interactiv aplicat la curricula educațională a Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”.

Obiectivul de etapă la care răspunde prezenta lucrare este, în context, acela de cartografiere a soluțiilor utilizate de experții în intelligence din mediul academic, societatea civilă și corporațiile multinaționale, cu accent pe soluțiile furnizate de cercetările aplicate în domeniul “intelligence competitiv”.

2. Intelligence competitiv – adaptarea sau reinventarea domeniului de intelligence?

Domeniul de *intelligence competitiv* (IC) este definit în literatura de specialitate ca “*proces formalizat, dar, în același timp, în continuă evoluție, prin care echipa managerială evaluează evoluția industriei în care*

activează, precum și capacitățile și comportamentul actualilor și potențialilor competitori, în vederea susținerii sau dezvoltării unui avantaj competitiv”¹. În context, cei doi autori menționați apreciază că principalele obiective ale echipe de IC sunt „să furnizeze managementului companiei informații corecte și oportune despre competitori precum și să propună un plan de exploatare a acelor informații în avantajul companiei proprii”². Aceste obiective nu sunt, evident, străine de obiectivele unei agenții de intelligence. Există însă două aspecte fundamentale ce particularizează această categorie de experți cu implicații directe în modul de configurare a practicilor și instrumentarului specific:

1. Profesioniștii IC interacționează cu experți, specialiști, lucrători din domenii profesionale apropiate, în scopul obținerii unor avantaje de ordin economic, ceea ce, pe de o parte generează o competitivitate ridicată, și, pe de alta, limitează drastic setul de instrumente utilizabil și impune necesitatea conspirativității. În acest sens, am putea spune că activitatea de IC s-ar putea compara, respectând proporțiile, cu cea de spionaj/contraspionaj – un joc al minții, simulării de interese false și disimulării obiectivelor reale.

2. Companiile care dezvoltă departamente de IC respectă regulile unei piețe volatile, în care structurile organizaționale replică tot mai mult modelul organic deschis, cu sub-unități autonome implicate într-o cooperare orizontală, în care deciziile sunt luate mai degrabă prin generare de soluții de jos în sus decât prin instrucțiuni prescriptive de la vârful ierarhiei spre bază. Astfel, practicienii domeniului trebuie să demonstreze un grad ridicat de adaptabilitate, gândire proiectivă și capacitate de identificare timpurie a mutațiilor produse în piața pe care au sarcina de a monitoriza și documenta.

Aceste provocări și limitări generate de mediul în care își derulează activitatea le conferă practicienilor în IC o serie de competențe specifice, precum:

- Diversificarea continuă a resurselor informaționale.
- Utilizarea unui inventar extins de resurse tehnice, baze de date, scanarea mediului virtual.
- Adaptare permanentă la un mediu economic cu manifestări volatile.

¹ MCCANDLESS, Bryce, “What key learning should corporate competitive intelligence specialists acquire from their military intelligence counterparts”, în FLEISHER, Craig și BLENKHORN, David (coord.) *Controversies in Competitive Intelligence. The Enduring Issues*, Praeger Publishers, West Port, USA, 2003.

² *Idem*.

- Gestionarea unui set de surse informative directe ce include angajați ai competiției, ai furnizorilor acestora, distribuitorilor, funcționarilor guvernamentali ce supervizează activitatea și, în egală măsură, a angajaților din propria firmă care, inevitabil, ajung să dețină, prin interacțiune, un bagaj de informații despre competiție.

3. Lecții învățate cu potențial de aplicabilitate pentru consolidarea competențelor ofițerilor de informații în domeniul recrutării și gestionării surselor

Lecția nr. 1: utilizarea indicatorului Myers Briggs în stabilirea profilului ofițerului recrutor

Una din lecțiile învățate în activitatea de IC, cu potențial direct de aplicabilitate în pregătirea ofițerilor recrutori și a celor care gestionează pe termen lung surse secrete umane este cea legată de **profilul dezirabil**. De ce ar fi aceasta o lecție cu potențial de aplicabilitate pentru serviciile de informații? În special pentru că domeniul de IC, prin însăși natura lui, se racordează rapid la schimbările din piața muncii, la profilul surselor în mediile civile și la oportunitățile deschise de noile tehnologii de comunicare în exploatarea mediilor virtuale de recrutare/scanare/obținere de informații (precum platformele de socializare, forum-urile virtuale, bazele de date electronice etc.). Prin urmare, delimitările realizate de cercetători cu privire la capacitățile și abilitățile necesare unui profesionist în IC reprezintă un bun punct de plecare pentru adaptarea profilului ofițerului recrutor la mutațiile produse în mediul competitiv. Demersul are relevanță în special pentru activitatea de informații pe profil economic, de apărare a drepturilor constituționale, combaterea amenințărilor transfrontaliere, contraspionaj etc.

Autori precum Robin Lahey³ sau T. J. Waters⁴ citează realizarea profilului de personalitate conform indicatorului Myers Briggs (The Myers Briggs Type Indicator – MBTI) ca instrument auxiliar pentru validarea rezultatelor unui proces de recrutare a personalului și, mai ales, pentru identificarea competențelor necesar a fi exploatate în gestionarea activă, optimă și eficientă a resurselor umane în domeniul IC. Potrivit lui Lahey,

³ LAHEY, Robin, “What Types of People Perform Competitive Best, A Type Indicator Approach”, edited by FLEISHER, Craig și BLENKHORN, David (coord.), *op. cit.*

⁴ WATERS T. J., *Hyperperformance. Using competitive intelligence for high performance and execution*, HB Printing, US, 2010.

„aplicarea MBTI are rolul nu numai de a identifica acei indivizi care au cele mai multe șanse să performeze în rolurile asigurate, dar și pe aceia de a identifica limitările unui candidat preferat, pe baza preferințelor pe care le manifestă”.⁵ Indicatorul include 16 tipuri diferite de personalitate și patru categorii generale de temperamente și are capacitatea de a oferi predicții și corelații cu privire la opțiunile de carieră. Fără a intra în detaliile analizei realizate de autorii menționați, ne vom rezuma a evidenția dintre categoriile de „temperament X tip de personalitate” identificate de aceștia ca fiind dezirabile în selecția și pregătirea colectorilor de informații, pe acelea pe care le apreciem ca adecvate pentru profilul de recrutor/colector de informații din surse secrete umane în cadrul unui serviciu de informații.

Profil dezirabil: extrovert, analitic/intuitiv, rațional, organizat/perceptiv, în care trăsăturile tari sunt – **extrovert și rațional**, iar cele cu relativ egal valorizabile - **analitic vs. intuitiv, organizat vs. perceptiv**.

Legendă:

• În funcție de modul de centrare a atenției – tipul extrovert preferă să își îndrepte atenția către oameni și lucruri exterioare, preferă comunicarea prin conversație și are nevoie să experimenteze lumea pentru a o înțelege.
• În funcție de modul de adoptare a deciziilor – tipul rațional preferă obiectivitatea și adoptă decizii prin analiza situației, cântărirea consecințelor logice și a posibilelor variante acționale.
• În funcție de modul de achiziționare a cunoașterii: - tipul analitic preferă să își concentreze atenția asupra realității și să accepte lucrurile ca date, excelând în gestionarea datelor, procedurilor și detaliilor. - tipul intuitiv privește dincolo de informația obținută pentru a stabili înțelesurile, relațiile și posibilitățile. Gândește la nivel macro și pune lucrurile în perspectivă.
• În funcție de modul de abordare a lumii exterioare: - tipul organizat resimte nevoia de control, și acționează pentru structurarea și organizarea activității. Acești indivizi optează pentru finalizarea unui proiect înainte de a demara o nouă inițiativă. - tipul perceptiv apreciază flexibilitatea și spontaneitatea, este adaptabil și deschis la experiențe noi.

Lecția nr. 2: realizarea unui profil virtual al sursei

Utilizarea informațiilor disponibile în mediul virtual pentru realizarea unui profil al sursei anterior stabilirii unui prim contact direct devine o practică din ce în ce mai răspândită. Platformele de socializare

⁵ LAHEY Robin, idem, p. 243-244.

și forum-urile sunt indicate ca surse valoroase de informare cu privire la profilul țintei. Culegerea de informații se face cu precauție, pentru a nu atrage atenția asupra solicitantului informației. Tot cu precauție se realizează și evaluarea informațiilor, principalul dezavantaj fiind acela al dificultății evaluării credibilității celor care interacționează în mediu virtual și al scopului pentru care furnizează informații⁶.

Este important de precizat că o evaluare de personalitate la distanță, anterior inițierii unui prim contact, devine, din ce în ce mai mult, un obiectiv realizabil, dat fiind volumul de informații disponibile în mediul virtual. Potrivit unor autori precum T. J. Waters, „*profilul de personalitate realizat la distanță este util pentru că extrapolează elemente cunoscute de personalitate pentru a oferi o prognoză cu privire la comportamente predictibile*”⁷. Pentru a fi relevant, acesta trebuie să cuprindă câmpuri de investigație precum: educație, training, factori sociali, experiențe cheie pozitive și negative, mentori, credințe și convingeri.

Alți autori⁸ menționează posibilitatea utilizării:

- **tehnichilor sociometrice pentru identificarea șabloanelor de comunicare** și, evaluarea frecvenței și intensității interacțiunilor între indivizi sau grupuri în mediu virtual ca surse valoroase de informare în realizarea profilului menționat;

- **analizei antropologice (etnografice) pentru stabilirea setului de motive, valori, credințe și principii de structurare a percepției despre realitate**, informații de altfel extrem de relevante pentru elaborare unui discurs convingător și a interacțiunii cu subiectul țintă.

Lecția nr. 3: ghid de realizare a interviului⁹

Deși nu semnificativ diferite, metodele enunțate de experții în CI cu privire la derularea unui interviu merită a fi evaluate ca sursă complementară de bune practici:

- **Inițierea dialogului prin menționarea unei terțe persoane de încredere** ca sursă a datelor de contact.

⁶ WEST, Chris, *Competitive Intelligence*, Palgrave, USEA, 2001, pp. 83-84.

⁷ WATERS, T. J., *op. cit.*, p. 119.

⁸ DAVENPORT Elisabeth & CRONIN Blase, *Competitive Intelligence and Social Advantage*, Library Trends, 1994, p. 194.

⁹ Adaptare după WEST, Chris, *op. cit.*, pp. 104-106.

- **Invocarea calității interlocutorului de expert** în problematica dată (în scopul atragerii bunăvoinței).

- Prezentarea contextului de dialog ca unul din care ambele părți au de câștigat, de ex. prin **raportare la o amenințare comună**, pentru rezolvarea unei probleme cu care ambele părți se confruntă, sau pentru a extinde nivelul de cunoaștere asupra unei terțe părți.

- **Cultivarea percepției de dialog și nu de solicitare de informații** (flux informațional cu circulație în ambele sensuri).

- Evitarea încărcării sursei cu prea multe solicitări prin împărțirea subiectelor de discuție între **obligatorii, opționale și suplimentare** (în cazul în care totul merge bine). Urmărirea acestor obiective în funcție de linia dialogului, susceptibilitatea și disponibilitatea interlocutorului.

- **Inițierea discuției prin abordarea subiectelor cel mai puțin sensibile**, întru-cât este bine știut că etapa de început a unui dialog este cea în care interlocutorul poate avea o atitudine reținută, suspicioasă, crispată etc.

- **Primele subiecte abordate vor fi acelea despre care știm că interlocutorul are expertiză.** Un răspuns negativ repetat este de natură să conducă la o finalizare prematură a dialogului.

- **Evitarea utilizării de întrebări directe.** Este preferabilă folosirea aspectelor deja abordate pentru a conduce discuția către subiecte conexe, solicitarea de clarificări, oferirea de confirmări/infirmări etc.

- **Informațiile numerice vor fi solicitare în evaluări aproximative**, care, în sine, sunt mult mai probabil producătoare de răspunsuri decât solicitările exacte.

- **Afișarea unei atitudini naive, sau, din contră, a uneia de expert în domeniu.** Naivitatea este percepută ca inofensivă și este probabil să producă explicații exhaustive. Pe de altă parte, poate genera ideea de solicitare superficială. Afișarea unei expertize extinse, pe de altă parte, poate indica o evaluare pozitivă (merită să discut cu X), însă poate crea și suspiciuni. Echilibrul între cele două abordări nu poate fi stabilit decât de la caz la caz. Un exemplu citat ca situație în care abordarea naivă este eficientă este aceea a intervievatorului femeie într-un mediu tehnic, în care marea majoritate a experților sunt bărbați.

Lecția nr. 4: exploatarea surselor potențial ostile

Una dintre cele mai mari provocări în mediul de intelligence competitiv este aceea de abordare a angajaților competiției, cei mai în măsură să ofere informații actualizate și reale. După toate standardele,

aceștia sunt însă și cei care, în mod previzibil, vor avea o atitudine ostilă față de un posibil dialog. West¹⁰ recomandă realizarea unui cadru conversațional cu inducerea următoarelor convingeri:

- că subiectul conversației, respectiv cele relatate nu sunt relevante și/sau confidentiale;
- că dialogul le permite să învețe sau să afle ceva important de la interlocutor;
- că ei (subiecții țintă) sunt cei care controlează discuția și că vor furniza doar acele informații pe care se sunt pregătiți să le ofere.

Ar mai fi de notat aici oportunitatea stabilirii unor segmente țintă ale abordării de tip informal, cei mai pretabili fiind nou-încadrații și reprezentanții managementului de top, primii prin lipsa de experiență care îi va face mai puțin conștienți de riscuri, ultimii datorită siguranței induse de poziția în organizație.

Lecția nr. 5: auditul intern - sursă de intelligence

Același Chris West, expert reprezentativ în domeniul studiilor de intelligence competitiv, remarcă faptul că, de multe ori, “compania nu a obținut o informație ca urmare a unei decizii conștiente, multe date fiind obținute colateral altor procese, precum vânzările.”¹¹ Extrapolând, putem afirma existența unui proces similar în agențiile de informații, unde segmentarea pe profile de activitate face ca, de multe ori, informații conexe să fie introduse în bazele de date centralizate de către diferite departamente. Dincolo de informațiile propriu-zise, o serie de elemente legate de know-how, abordare și context se pot pierde prin lipsa de interacțiune între ofițerii diferitelor departamente. Prin urmare, una din lecțiile învățate din domeniul intelligence-ului competitiv este aceea a necesității, pe anumite segmente și în funcție de relevanță, de a pune un accent mai mare pe operațiunile gestionate interdepartamental și pe comunicarea pe nivel orizontal.

Lecția nr. 6: exploatarea platformelor multilaterale de cooperare

Literatura de specialitate menționează importanța exploatării contactelor informale stabilite „inter-peer”, în cadrul unor demersuri comune și/sau întâlniri, dezbateri, conferințe cu participare extinsă. Relatările informale cu privire la structură, organizare, nou veniți,

¹⁰ WEST, idem, p. 94.

¹¹ *Ibidem*, p. 56.

motivele succesului sau eșecului operațional, dificultăți întâlnite în practică, modalități de a le depăși sunt identificate, pe lângă cifra de afaceri și inovații, printre subiectele unei culegeri de informații într-un context de interacțiune bi-și/sau multilaterală. Aici însă ar fi de notat că, în cazul unui serviciu de informații, interacțiunea este cu atât mai sensibilă cu cât se petrece exclusiv între ofițeri de informații, Prin urmare, o lecție cu potențial de aplicabilitate ar fi aceea a implicării specialiștilor din contraspionaj în permanenta adaptare la evoluțiile profesionale pentru perfecționarea grilei de pregătire a participanților la astfel de contexte de interacțiune profesională.

Același Michael West, notează oportunitatea oferită de astfel de întâlniri „în afara granițelor asiguratoare ale biroului și într-o stare de spirit” ce încurajează deschiderea. Autorul punctează, pe de altă parte, necesitatea de a motiva personalul pentru culegerea informațiilor în astfel de contexte și de a implementa un sistem centralizat de colectare și furnizare de feedback.¹²

Bibliografie

1. Cogan Charles, “Hunters not Gatherers: Intelligence in the twenty-first century”, în Scott L. V. și P. D. Jackson (coord.), *Understanding Intelligence in the Twenty-First Century*, Routledge, London, 2004, pp. 147-162.
2. Davenport Elisabeth și CRONIN Blase, *Competitive Intelligence and Social Advantage*, Library Trends, 1994.
3. Dedijer Stevan, „Competitive Intelligence in Sweden”, *Letter from Europe*, 1998, pp. 66-68.
4. Dilworth Gregory, “Are There Linkages between Theories of Intelligence and the Practice of Competitive Intelligence?”, în Fleisher Craig și Blenkhorn David (coord.), *Controversies in Competitive Intelligence. The Enduring Issues*, Praeger Publishers, West Port, USA, 2003, pp. 256-266.
5. Fleisher Craig S., “Are Competitive Intelligence Practitioners Professionals?”, în Fleisher, Craig și Blenkhorn David (coord.), *Controversies in Competitive Intelligence. The Enduring Issues*, Praeger Publishers, West Port, USA, 2003, pp. 29-44.

¹² *Ibidem*, p. 90.

6. Lahey Robin, "What Types of People Perform Competitive Intelligence Best? A Type-Indicator Approach", în Fleisher Craig și Blenkhorn David (coord.), *Controversies in Competitive Intelligence. The Enduring Issues*, Praeger Publishers, West Port, USA, 2003, pp. 243-256.

7. McCandless Bryce, "What Key Learning Should Corporate Competitive Intelligence Specialists Acquire from Their Military Intelligence Counterparts?", în Fleisher Craig și Blenkhorn David (coord.), *Controversies in Competitive Intelligence. The Enduring Issues*, Praeger Publishers, West Port, USA, 2003, pp. 45-79.

8. O'Guin Michael C. Ogilvie Timothy, "The Science, Not Art, of Business Intelligence", *Competitive Intelligence Review*, Vol. 12 no. 4, 2001, pp. 15-24.

9. Tombs Gregory, "What Are the "BestPractices" in Using Internal Organizational Sources for Competitive Intelligence?", în Fleisher Craig și Blenkhorn David (coord.), *Controversies in Competitive Intelligence. The Enduring Issues*, Praeger Publishers, West Port, USA, 2003, pp. 98-110.

10. Waters T. J, *Hyperformance. Using competitive intelligence for high performance and execution*, HB Printing, US, 2010.

11. West Chris, *Competitive Intelligence*, Palgrave, London, 2001.