

## COOPETITION (CO-OPETITION) ÎN ACTIVITATEA DE INFORMAȚII PENTRU SECURITATE

## COOPETITION (CO-OPETITION) IN INTELLIGENCE ACTIVITY

*General-maior (r) prof. univ. dr. Visarion NEAGOE\**  
*Dr. Nicușor MOLDOVAN*

**Rezumat:** În activitatea de informații pentru securitate, ca de altfel în toate domeniile, competiția generează competitivitate, care, la rândul ei, determină ca un anumit serviciu de informații să-și însușească o capacitate de a concura cu alte servicii de informații. De cele mai multe ori, această competitivitate conduce, poate paradoxal, la apariția unor relații de cooperare care au ca scop tocmai întărirea unor poziții competitive avantajoase deținute în activitatea de informații pentru securitate.

Coopetition sau co-opetition are înțelesul de concurență prin cooperare sau, altfel spus, îmbină cooperarea și concurența. Coopetition în activitatea de informații pentru securitate apare atunci când instituțiile interacționează cu o congruență parțială de interese. De fapt, ele cooperează pentru a obține rezultate superioare, în condițiile în care fără interacțiune acestea nu s-ar putea obține, dar, în același timp, se luptă pentru a obține un avantaj competitiv în domeniul securității naționale.

Competiția și cooperarea sunt procese specifice activității de informații pentru securitate care se studiază în relație cu performanțele acestora, concomitent cu evidențierea efectelor lor în planul securității naționale.

**Cuvinte-cheie:** activitate de informații; serviciu de informații; colaborare; competiție; competitivitate; conlucrare; cooperare; coopetition; coordonare.

**Abstract:** In intelligence activity, like in all fields, competition generates competitiveness, which, in turn, determines that a certain intelligence service to gain the ability to compete with other intelligence services. Most of the time, this competitiveness leads, perhaps paradoxically, to the emergence of some cooperation relations whose

---

\* e-mail: visarionneagoe@yahoo.com; tel.: 0722 380 068



purpose is precisely the strengthening of advantageous competitive positions for intelligence activity.

*Coopetition or coo-petition has the meaning of competition through cooperation, or, in other words, it combines cooperation and competition. Coopetition in intelligence activities emerges when institutions interact having partially congruent interests. In fact, they cooperate in order to obtain better results, given that without interaction these results cannot be obtained, but, at the same time, they fight to gain a competitive advantage in the field of national security.*

*Competition and cooperation are processes that are specific to intelligence activity, which are studied in relation with its performances, emphasizing at the same time their effects at the level of national security.*

**Keywords:** intelligence activity, intelligence service, collaboration, competition, competitiveness, concurrence, cooperation, coopetition, coordination.

Motto:

*„Co-opetition merge dincolo de vechile reguli ale cooperării și competiției, combinând avantajele acestora.”<sup>1</sup>*

## Introducere

Cooperarea în activitatea de informații pentru securitate se desfășoară în vederea conducerii acțiunilor/operațiilor informativ-operative, în timp și spațiu, pe misiuni (acțiuni) sau, punctual, în funcție de situație. Cooperarea se desfășoară la nivel național și/sau la nivel internațional. Cooperarea la nivel național se desfășoară între instituții (structuri) care urmăresc, împreună, asigurarea securității naționale a statului și care vizează desfășurarea unor acțiuni în comun, în întregime sau pe părți. Cooperarea la nivel internațional, la rândul ei, se desfășoară între instituții (structuri) aliate, partenere sau care vizează îndeplinirea unuia sau mai multor obiective (scopuri) comune (securitatea națională și internațională) și care vizează desfășurarea unor acțiuni în comun, în întregime sau pe părți.

Conceptul de co-opetition a fost extins de către Adam Brandenburger (profesor la Harvard Business School) și Barry Nalebuff (profesor la Școala

---

<sup>1</sup> Adam M. Brandenburger, Barry J. Nalebuff, *Coopetition*, New York: Currency Doubleday, 1996.



de Management Yale). În cartea lor intitulată *Coopetition*, aceștia afirmă că afacerea este în același timp atât concurență, cât și cooperare.

Coopetition sau co-opetition este un concept relativ nou care are înțelesul de concurență prin cooperare sau, altfel spus, el îmbină cooperarea și concurența. Coopetition în activitatea de informații pentru securitate este o parte competiție și o parte cooperare.

### **Cooperarea în activitatea de informații pentru securitate**

În contextul actual, serviciile de informații trebuie să coopereze mai strâns între ele, ca și cu celelalte servicii naționale de securitate. Aceasta este o problemă în special pentru statele mari, care au mai multe servicii de informații, deși și în cele mici există destui actori cu atribuții legate de acest domeniu și, prin urmare, se impune o cooperare optimă. Și aceasta, deoarece *„culegerea de informații și dezinformarea se vor amplifica în mod constant și vor cunoaște un grad mai mare de libertate de manifestare în noul spațiu politic european.”*<sup>2</sup>

În afară de aceasta, se pot lua măsuri în sensul ca toate serviciile de informații să aibă acces la aceleași baze de date și documente și să se stabilească relații frecvente între structuri care își desfășoară activitatea în problematici similare. Având în vedere că în ultima perioadă s-a dovedit tot mai necesar ca serviciile de informații să aibă în centrul atenției probleme transnaționale, cu impact major la nivel național (cum ar fi terorismul internațional sau crima organizată), cooperarea cu alte structuri de securitate națională trebuie revalorificată și sporită.

Totodată, anumite instituții ale statului care, de regulă, nu sunt asociate cu aspecte de securitate, ca ministerul de finanțe, al agriculturii, al sănătății etc., cooperează din ce în ce mai mult cu serviciile de informații. În anumite situații, analiza informațiilor obține beneficii de pe urma cunoștințelor și experienței altor instituții statale care, la rândul lor, pot câștiga de pe urma expertizei specifice a serviciilor. Extinderea gamei acțiunilor specifice, punerea în discuție a unor aspecte de importanță majoră și căutarea de noi soluții apte să răspundă cât mai bine atât intereselor

---

<sup>2</sup> Coșcodaru, Ioan, Neagoe, Visarion, *Un vis în devenire – Europa unită*, Editura Axioma Edit, București, 2002, p. 37.



naționale legitime, cât și nevoilor de securitate ale comunităților euroatlantice constituie o preocupare permanentă a serviciilor de informații pentru securitate.

Evoluțiile majore survenite pe plan intern și internațional impun cu necesitate o schimbare semnificativă a abordării la nivelul strategiei naționale de securitate. În esență, se poate spune că România a depășit faza tranziției și a intrat în etapa normalității dezvoltării sale democratice, în timp ce relațiile internaționale se structurează tot mai clar pe două coordonate majore reprezentate de expansiunea democrației și contracararea terorismului.

Prin urmare, România va trebui să promoveze o strategie mult mai dinamică, o strategie activă și anticipativă, centrată pe o înțelegere mai profundă a esenței acestor evoluții, a tendințelor globale și a conceptelor de legalitate și legitimitate internațională. Datorită evoluției și amplificării evenimentelor la nivel internațional, se impune o formulare a unei noi strategii de securitate pentru România, o strategie menită să răspundă amenințărilor majore identificate de către toți partenerii strategici ai României, NATO, UE, SUA, Marea Britanie, amenințări pe care le prezintă terorismul internațional structurat, proliferarea armelor de distrugere în masă și a mijloacelor de transport la țintă, precum și regimurile nedemocratice, agresive, care sprijină terorismul și proliferarea, conflictele regionale, mai mult sau mai puțin active, falimentul statelor afectate de proasta guvernare, criminalitatea transfrontalieră și migrația ilegală.

*Cooperarea la nivel național.* Activitatea serviciilor de informații demonstrează că una dintre cele mai complicate probleme care pot să apară la nivelul acestora este concurența greșit înțeleasă sau rivalitățile dintre instituțiile care desfășoară activități de informații pentru securitate. Având în vedere aceste aspecte, considerăm că se impune elaborarea unor reglementări clare care să stabilească atribuțiile fiecărui serviciu dar, mai ales, modul concret în care se desfășoară cooperarea și colaborarea, principiile și regulile acestora.

În absența cooperării interne, serviciile de informații pentru securitate riscă să nu-și atingă obiectivele stabilite și să afecteze, sub o formă sau alta, securitatea națională. Un rol deosebit de important, din acest punct de vedere, îi revine comunității de informații care, funcționând ca un sistem integrator și corelându-și componentele, slujește în mod real scopului pentru



care a fost înființată. Plecând de la rolul comunității de informații, beneficiarii fluxului informativ obțin informații de calitate net superioară, sunt evitate paralelismele, este prevenită dezinformarea, iar informațiile sunt supuse unor procese superioare de verificare și integrare.

*Cooperarea la nivel internațional.* Cooperarea, la nivel internațional, se desfășoară între instituțiile (structurile) statului, și cele ale unor țări aliate (partenere), precum și cu cele care urmăresc îndeplinirea unor obiective comune. Din aceste considerente, ea trebuie să aibă în centrul atenției cel puțin două aspecte: compartimentarea și conspirativitatea. Cooperarea reprezintă una din direcțiile importante de înlăturare sau diminuare a riscurilor și amenințărilor la adresa securității internaționale.

Din acest punct de vedere, considerăm că acțiunea de cooperare trebuie să se desfășoare în baza unor documente specifice (planuri de cooperare), care se actualizează permanent pe timpul activităților desfășurate, în funcție de evoluția situației informativ-operative și a actorilor implicați, statali sau nonstatali. De cele mai multe ori, cooperarea internațională la nivelul serviciilor de informații se rezumă la schimbul de informații, în fapt, o funcție de transfer, pe fond o formă particulară de subcontractare a activității de culegere, sugerându-se un sistem de tip barter.

Actualele organizații multinaționale, precum și diversele coaliții internaționale au determinat stabilirea unor relații de cooperare în domeniul informativ-operativ. Specificul acestor relații rezidă din activitățile comune desfășurate în scopul evaluării nevoilor punctuale de informații, a secretizării originii materialelor informative (pentru protecția surselor și a metodelor de culegere) și creării unor canale speciale de comunicare a informației.

Activitatea de informații la nivel internațional este fundamentată, în baza unor proceduri specifice, pe contribuții informative naționale. Aceasta și-a dovedit eficiența în domenii legate de experiența lucrului în comun, de consolidarea încrederii între statele membre și partenere, premise indubitabile ale unei cooperări eficiente. Mediul internațional de securitate relevă o gamă de riscuri comune care impun dezvoltarea unor inițiative internaționale (regionale, zonale și mai puțin globale) în ceea ce privește amenințările la adresa securității. Aceste abordări determină o comunicare eficientă utilă în asigurarea coerenței în planul formulării și implementării unor măsuri integrate de răspuns.



Acordurile bilaterale/multilaterale cu/între diferite state sunt relevante pentru că asigură comunicarea între serviciile de informații, fapt ce poate constitui un punct de plecare pentru cooperarea propriu-zisă în diferite situații. Aceste relații de cooperare au un rol deosebit de important în îndeplinirea unor obiective de securitate la nivel internațional.

Cooperarea la nivel internațional se desfășoară respectând următoarele principii<sup>3</sup>: *promovarea interesului național* – schimbul de informații cu structurile naționale sau internaționale are ca punct central valorificarea informațiilor referitoare la riscurile și amenințările interne și externe, care pot afecta siguranța națională; *sprijinul cu informații la nivelul aliaților și partenerilor* – participarea cu informații valoroase la susținerea efortului aliat și parteneriatului destinate apărării colective și îndeplinirii misiunilor stabilite de comun acord; *promovarea avantajului reciproc* – schimburile de informații cu serviciile similare se fac astfel încât să nu fie prejudiciată nici una dintre părți; *principiul egalității* – schimbul de informații se face de pe poziții de egalitate, cu oricare dintre aliați și parteneri; *principiul oportunității* – informațiile sunt transmise la aliați și parteneri atunci când aceștia au nevoie de ele; *respectarea confidențialității surselor* – informațiile sunt apreciate conform cu standardele în vigoare, fără însă a dezvălui identitatea sursei; *principiul accesibilității* – informațiile destinate schimbului reciproc sunt furnizate într-un format ce va putea fi exploatat de destinatar; *principiul reciprocității* – cooperarea are la bază participarea comună a părților la actul de cooperare; *libertatea de decizie* – serviciile de informații partenere/aliat au autonomie în actul decizional cu privire la schimbul de informații; *confidențialitatea schimbului de informații* – informațiile primite de la un serviciu (structură) similar partener/aliat nu sunt difuzate la terți, fără acordul acestuia; *principiul sprijinului necondiționat* – sprijin cu informații în cazul participării la acțiuni comune, în diverse teatre de operații.

Cooperarea internațională oferă o serie de avantaje, dar presupune și o atitudine de precauție. Din acest punct de vedere, sursele și metodele de culegere a informațiilor pot fi expuse unor riscuri provenite din partea terților. De exemplu, schimbul internațional de informații reprezintă un risc

---

<sup>3</sup> Adaptare după Monica Surugiu, *Cooperarea între serviciile de informații pentru contracararea amenințărilor din mediul de securitate*, Sesiunea de comunicări științifice cu participare internațională, A.N.I., 2007.



datorită faptului că este posibilă penetrarea serviciului aliat, partener sau participant, datorită posibilelor neglijențe în manipularea informațiilor sau datorită utilizării deliberate a acestora în schimburile angajate.

Cooperarea internațională în scopul îndeplinirii obiectivelor comune ale activității de informații prezintă și o serie de impedimente. Dintre acestea, putem enumera: diferența de configurație a serviciilor de informații la nivel național; integrarea sistemelor naționale și uniformitatea standardelor în domeniul securității; interoperabilitatea sistemelor de comunicații; exhaustivitatea care există în fiecare serviciu de informații, care are o încredere și credință absolută numai în munca sa – specialiștii care împărtășesc un asemenea reflex vor fi forțați în „*societatea bazată pe cunoaștere*” de limitările propriilor lor resurse să accepte cooperarea, deoarece la ora actuală nici un stat nu își mai poate permite să acopere imensitatea volumelor informaționale aflate într-o creștere exponențială; costurile asociate activității de culegere de informații – statele care suportă aceste costuri nu sunt dispuse să pună la dispoziția altor state aceste informații pe gratis.

#### **Cooperare – coordonare – conlucrare – colaborare în activitatea de informații pentru securitate**

În cadrul acțiunilor umane se regăsește un număr foarte mare de forțe și mijloace și, de aceea, pentru atingerea scopului propus, un rol deosebit de important îl are coordonarea eforturilor tuturor celor angajați. În opinia noastră, cooperarea, coordonarea, conlucrarea și colaborarea exprimă modalitățile concrete prin care indivizii (organizațiile, structurile, instituțiile) acționează în vederea realizării unor obiective comune.

**Cooperarea** reprezintă organizarea, coordonarea, sprijinul și desfășurarea în comun, pe baza unor documente specifice, de către indivizi (organizații, instituții), în raport de competențe, a unor acțiuni specifice care vizează îndeplinirea în comun a unor misiuni, în vederea realizării obiectivelor propuse.

**Coordonarea** reprezintă ansamblul acțiunilor prin care se creează și se menține armonia între activitățile și oamenii dintr-o organizație/structură, într-un mediu care se află într-o continuă schimbare. Coordonarea se realizează atât bilateral, cât și multilateral. Într-un climat de muncă benefic,



exercitarea funcției de coordonare, prin stimularea inițiativei și a spiritului de echipă, poate determina implicarea efectivă a personalului la realizarea obiectivelor stabilite și îndeplinirea criteriilor de performanță. Coordonarea eforturilor forțelor și mijloacelor participante la acțiunile duse în comun și alte nevoi de cooperare se realizează prin dispozițiuni, planuri, protocoale, programe, acorduri, politici, strategii etc.

**Conlucrarea** constă în modalitățile concrete de organizare și desfășurare de către indivizi (organizații, instituții), în raport de competențe, în folosul structurii de care aparțin, a unor acțiuni specifice limitate în timp și spațiu, care vizează indivizi (organizații, structuri, instituții).

**Colaborarea** reprezintă participarea activă, printr-o contribuție efectivă, la o serie de activități desfășurate în comun. Ea poate fi privită ca o competență esențială, direct legată de performanță.

Așa cum am prezentat mai sus, în general, coordonarea reprezintă un proces amplu prin care managerii creează și mențin armonia între activitățile, personalul și structurile din subordine, în condițiile acțiunilor factorilor endogeni și exogeni, ce determină schimbări majore, în vederea realizării obiectivelor propuse în condiții de performanțe ridicate.

Apreciem că funcția de coordonare provine din necesitatea de a face ca toate eforturile și activitățile care se desfășoară în diferite locuri și niveluri ierarhice dintr-o organizație să fie îndreptată spre realizarea obiectivelor fixate. Exercitarea funcției de coordonare de către orice manager presupune din partea sa un efort de cunoaștere în ceea ce privește structura persoanelor subordonate, poziția lor în organigramă, misiunile și atribuțiile fiecărui post existent.

De asemenea, activitatea de coordonare se derulează în condiții normale numai dacă fiecare subordonat stăpânește foarte bine câmpul său de acțiune, domeniul în care își exercită atribuțiile și responsabilitățile specifice postului în care este încadrat.

Suntem de părere că, în exercitarea funcției de coordonare, managerul trebuie să respecte anumite cerințe. Printre acestea, regăsim echilibrarea sarcinilor între personalul din subordine și creșterea nivelului de competență a acestuia. De asemenea, managerul trebuie să mai aibă în vedere și aplicarea unui stil de conducere și a unor metode moderne de management și procedee de lucru specifice diferitelor categorii de personal, precum și





utilizarea, în funcție de situație, a principiului delegării de autoritate și responsabilitate.

Exercitarea funcției de coordonare presupune existența unor instrumente specifice moderne pe care managerul trebuie să le utilizeze în activitatea sa. Trebuie, totodată, să fie cunoscută evoluția diferitelor procese și fenomene din organizație și modul de acțiune a personalului aflat la diferite niveluri ierarhice. De aici decurge necesitatea unui sistem informațional performant, care să asigure procesarea tuturor informațiilor într-un timp optim.

Coordonarea activităților dintr-o organizație/structură se realizează sub formă bilaterală, exercitată între un șef și un subordonat, și multilaterală, exercitată între un șef și mai mulți subordonați. Fiind vorba de un sistem de relații între persoana care asigură coordonarea și subordonații săi, deci între oameni, calitatea realizărilor în acest domeniu și efectele dobândite vor depinde de temperamentul și personalitatea managerilor și climatul organizațional existent.

Dat fiind faptul că exercitarea funcției de coordonare implică și factorul temporal, momentul în care se realizează poate să influențeze pozitiv sau negativ derularea unor activități, evitându-se sau nu risipa de eforturi și de timp. În această ordine de idei, poate să acționeze și inițiativa, în limitele responsabilităților sale, manifestată de persoana care se află în relații de coordonare cu un manager. Sunt, desigur, elemente care țin de o anumită suplețe și flexibilitate manifestate în modul concret de acțiune a membrilor organizației.

Coordonarea este legată strâns și de stilul de management aplicat, de o anumită libertate de acțiune conferită subordonaților, astfel încât aceștia să-și poată manifesta posibilitățile creative, măbind operativitatea în derularea acțiunilor.

Într-un climat organizațional favorabil, exercitarea funcției de coordonare prin stimularea inițiativei și a spiritului de echipă poate asigura implicarea efectivă a personalului la îndeplinirea obiectivelor stabilite și îndeplinirea criteriilor de performanță. Pentru necesitățile de angajare a competențelor altor autorități sau instituții publice ori organizații de drept privat, structurile componente ale sistemului securității naționale, deci și serviciile de informații pentru securitate, inițiază și dezvoltă proiecte de colaborare, pe baza și în executarea dispozițiilor legii.



## **Clasificarea, principiile și misiunile cooperării în activitatea de informații pentru securitate**

Rolul de bază al serviciilor de informații pentru securitate este de a furniza factorilor decizionali ai statului toate informațiile necesare pentru a se lua măsurile necesare asigurării securității naționale. Pentru aceasta, aceste servicii trebuie să avertizeze asupra amenințărilor posibile, să asigure prognoza pe termen lung, să asigure sprijin în luarea deciziilor și să mențină caracterul clasificat al datelor și informațiilor referitoare la acțiunile lor.

Conform unor variante taxonomice, serviciile de informații îndeplinesc, în general, trei categorii de activități: culegerea de informații (intelligence collection), contrainformațiile (counter-intelligence) și acțiunile sub acoperire (covert action).

Considerăm că activitățile derulate de un serviciu de informații implică, în linii mari, o serie de etape. Acestea sunt reprezentate de existența cadrului legal pentru desfășurarea acțiunilor, asigurarea sprijinului logistic necesar, pregătirea personalului, planificarea obiectivelor urmărite, culegerea/colectarea datelor și informațiilor, stabilirea veridicității datelor și informațiilor, cooperarea cu alte servicii de informații, feedbackul parțial de la forțele și mijloacele cu care se cooperează, prelucrarea informațiilor, analiza informațiilor, diseminarea informațiilor, transmiterea informațiilor către beneficiari, utilizarea informațiilor de către beneficiari și feedbackul final. Elementele definiției ale cooperării în activitatea de informații pentru securitate sunt fundamentate pe:<sup>4</sup> principii de bază al intelligence-ului modern în domeniul securității naționale; management de valoare strategică; elemente operaționale generatoare de succes; activități sau modalități prin care sistemul de conducere devine interactiv; respectarea normelor, regulilor și condițiilor specifice ale tuturor structurilor de intelligence cu atribuții în domeniul securității naționale; folosirea ca bază a documentelor de conducere strategică; coordonarea permanentă a acțiunilor în vederea îndeplinirii unor misiuni comune; sincronizarea în timp, spațiu și pe variante de acțiune; realizarea scopului planificat; schimbul permanent de informații; asigurarea sprijinului reciproc al acestora.

---

<sup>4</sup> Adaptare după Costea, Cristian-Gabriel, *Cooperarea de intelligence pentru securitate energetică*, a XVII-a Sesiune de Comunicări Științifice, Academia Națională de Informații „Mihai Viteazul”, București, 2011.



Lecțiile învățate din evenimentele internaționale atrag atenția asupra bazelor cooperării între comunitățile de intelligence și în cadrul acestora, care presupun cel puțin două grade de angajare. În primul rând, este vorba de înțelegerea reciprocă privind situația de securitate a partenerilor de cooperare, care este determinată de diverse nevoi de asociere și complementaritate acțională la cel mai înalt nivel și de acordarea sprijinului reciproc în baza unor planuri concrete de acțiune comună.

În al doilea rând, vorbim despre coordonarea la nivelul comunității de informații în vederea înțelegerii locului și rolului fiecărei părți în cadrul concepției generale a acțiunilor/operațiilor ce urmează să se desfășoare.

Clasificarea cooperării se face, în principal, în raport cu dimensiunile care pot prezenta relevanță pentru succesul organizațiilor și reflectă trăsăturile esențiale ale acestora.

Din punctul nostru de vedere, cooperarea poate fi clasificată după cum urmează:

- *în funcție de domeniu:* în cunoaștere (teoretică), în acțiune (practică);
- *în funcție de nivel:* tactică, operativă, tactic-operativă, strategică;
- *în funcție de loc:* internă, externă;
- *în funcție de timp:* de scurtă durată, de durată medie, de lungă durată, permanentă;
- *în funcție de obiect:* în domeniul informațional, în domeniul operațional, în domeniul logistic, în domeniul educațional;
- *în funcție de spațiu:* locală, zonală, generală;
- *în funcție de forțe:* parțială, totală;
- *în funcție de resurse:* socio-morală, afectivă;
- *în funcție de legalitate:* formală, informală;
- *în funcție de planificare:* planificată, neplanificată (ad-hoc).

Practica din domeniul securității naționale a intelligence-ului statelor dezvoltate ne dezvăluie mai multe elemente definiții și determinante ale cooperării structurilor de informații pentru securitate moderne, și anume<sup>5</sup>: coordonarea unitară pe bază de plan a acțiunilor specifice; corelarea mai multor acțiuni în operațiuni complexe și întrunite; sincronizarea acțiunilor pe baza punerii de acord a celor care folosesc forțe/mijloace diferite ca

<sup>5</sup> Ibidem.



performanță; convergența eforturilor operaționale și acționale pentru amplificarea forței acțiunilor; sprijinul reciproc pe timpul acțiunilor comune și în situații neprevăzute; acțiunea în comun și atingerea împreună și succesivă a obiectivelor scopului general.

Caracterul difuz, multidirecțional și imprevizibil al riscurilor și amenințărilor interne și externe la adresa securității naționale a României, precum și dinamica fenomenelor destabilizatoare la nivel global impun măsuri de adaptare a misiunilor instituțiilor din domeniul securității naționale, precum și organizarea și realizarea unui management eficient al cooperării între acestea în vederea gestionării lor.

În această ordine de idei, considerăm că în CNI trebuie să se pună accentul pe creșterea rolului și ponderii activității de culegere a informațiilor cu caracter secret și anticipativ, precum și pe redimensionarea structurii și sarcinilor în domeniul prevenirii și combaterii amenințărilor asimetrice. O atenție deosebită trebuie acordată diversificării mijloacelor și metodelor de muncă și gestionării eficiente a acțiunilor în domeniul securității economice. De asemenea, CNI trebuie să vizeze apărarea secretului de stat și protecția informațiilor clasificate, conform standardelor de securitate din spațiul euroatlantic. Pentru îndeplinirea misiunilor care revin instituțiilor din domeniul securității naționale, trebuie instituite mecanisme interne care să transpună în practică garanțiile juridice referitoare la protejarea drepturilor și libertăților fundamentale ale cetățenilor.

În același timp, trebuie asigurate legalitatea, temeinicia și oportunitatea acțiunilor și măsurilor întreprinse pentru îndeplinirea atribuțiilor funcționale, asigurându-se respectarea deplină și aplicarea corectă a prevederilor Constituției, a legilor și a celorlalte acte normative din domeniul securității naționale și, în temeiul acestora, legitimitatea socială a instituțiilor cu atribuții în acest domeniu. Cooperarea în activitatea de informații pentru securitate oferă o diversitate de oportunități care influențează direct procesul de transformare a serviciilor. Legat de beneficiile cooperării, putem menționa și creșterea nivelului de interoperabilitate între anumite structuri de niveluri diferite, prin identificarea soluțiilor comune specifice activității de informații cu efecte pozitive în asigurarea eficacității operațiunilor desfășurate. Se poate aminti, în acest sens, și întrebuintarea eficientă și în comun a capacităților de care dispun instituțiile din domeniul informațiilor pentru securitate, fapt ce determină realizarea unor economii în bugete, obținându-se, totodată, efecte



maxime în exploatarea acestor capacități. Avem în vedere, în acest sens, și reducerea tendinței de a aborda domeniul informațiilor pentru securitate strict din punct de vedere al componentelor sale. Instituțiile care operează împreună au tendința de a nu duplica capacitățile de care dispun fiecare și acționează cu prioritate pentru a identifica soluții complementare la problemele apărute. În altă ordine de idei, putem aminti contribuția la identificarea unor soluții pentru completarea deficitului de capacități și asigurarea cerințelor operaționale, precum și asigurarea unei mai mari transparențe – cooperarea instituțiilor din domeniul activității de informații pentru securitate asigură cadrul prin care se pot câștiga respectul și încrederea între instituțiile care acționează în comun.

Și nu în ultimul rând, procesul de transformare a serviciilor de informații este influențat de faptul că instituțiile din domeniul informațiilor pentru securitate contribuie la realizarea unor capacități comune pe care nu le pot susține în mod individual. Această situație este relevantă pentru comunitatea de informații, unde eforturile trebuie să fie uniform repartizate structurilor componente, fapt ce permite creșterea capacității unor structuri din cadrul instituțiilor din domeniul informațiilor pentru securitate de a participa la anumite operațiuni prin schimburi de experiență, pregătire comună sau consiliere; deschide oportunități instituțiilor din domeniul informațiilor pentru securitate de a promova punctele lor de vedere pentru inițierea unor proiecte în comun care să contribuie la dezvoltarea capacităților operaționale; asigură accesul la capacități care pentru unele instituții din domeniul informațiilor pentru securitate nu reprezintă o prioritate și pe care nu le-ar dezvolta independent; asigură condițiile pentru ca instituțiile din domeniul informațiilor pentru securitate să acționeze integrat. Când instituțiile din domeniul informațiilor pentru securitate acționează împreună, în special atunci când se intervine pentru a asigura securitatea națională a României, efectul în planul politicilor strategice este mai relevant și mai aplicat intereselor statului.

#### **Co-opetition (coopetition) în activitatea de informații pentru securitate**

Competiția trebuie să genereze competitivitate, adică însușirea unei capacități de a concura cu alți competitori în activitatea de informațiilor pentru securitate. De multe ori, această competitivitate conduce, poate



paradoxal, la apariția unor relații de cooperare care au ca scop tocmai întărirea unor poziții competitive avantajoase deținute în activitatea de informații pentru securitate.

Spațiul european promite să fie un teren favorabil acelor instituții care înțeleg și respectă regulile jocului: fair-play, responsabilitate, cooperare. Atât competiția, cât și cooperarea în spațiul european reprezintă două realități ale acestor timpuri. De aici și până la apariția termenului de co-opetition nu a fost decât un pas.

Coopetition sau co-opetition (uneori scris „co-opertition” sau „coopertition”) este un neologism care are înțelesul de concurență prin cooperare. Altfel spus, conceptul de co-opetition îmbină cooperarea și concurența. Suntem de părere că în activitatea de informații pentru securitate, co-opetition apare atunci când instituțiile interacționează cu o congruență parțială de interese. Ele cooperează pentru a obține rezultate superioare, în condițiile în care fără interacțiune acestea nu s-ar putea obține, dar, în același timp, se luptă pentru a obține un avantaj competitiv în domeniul securității naționale.

Co-opetition combină avantajele competiției și ale cooperării în activitatea de informații pentru securitate, furnizând un cadru pentru orice instituție care dorește să obțină un avantaj competitiv prin schimbarea regulilor jocului competițional în favoarea sa.

Din punctul nostru de vedere, competiția și cooperarea sunt procese de grup care se studiază în relație cu performanța acestuia, concomitent cu evidențierea efectelor lor în plan social.

Co-opetition în activitatea de informații pentru securitate este o parte competiție și o parte cooperare. Acest concept încearcă să descrie situația actuală, în care serviciile de informații au înțeles că pot obține rezultate mai bune numai dacă ele conlucrează. Astfel de situații sunt numeroase și se întâlnesc în toate domeniile vieții economico-sociale. De exemplu, organizațiile neguvernamentale inițiază frecvent acțiuni comune pentru a rezolva anumite probleme sociale. În foarte multe situații, instituțiile pot face schimb de informații sau chiar realiza parteneriate în activitatea de informații pentru securitate. Dar cooperarea are un caracter dual, pozitiv, în sensul că poate contribui la sporirea eficienței globale și, implicit, a bunăstării generale și, negativ, prin eliminarea concurenței, ceea ce prejudiciază domeniul informațiilor pentru securitate. De aceea, orice



cooperare între două servicii de informații, aparent competitive, trebuie să respecte reglementările legale pentru a nu afecta domeniul securității naționale. Prin aplicarea conceptului de co-opetition în activitatea de informații pentru securitate se poate ajunge la rezultate remarcabile, cum ar fi câștigarea unei cote mai mari în domeniul securității naționale, o profitabilitate pe ansamblu mai bună și chiar o imagine mai bună a instituției la nivel național. Factorii de conducere și decidenții din domeniul politico-militar vor aprecia produsele sau serviciile de calitate care rezultă dintr-o competiție loială și o cooperare eficientă.

În competiția tradițională dintre serviciile de informații intervine tocmai concurența pentru sursele de informații, iar rezultatele obținute depind de performanțele acestora. Cooperarea bilaterală în activitatea de informații pentru securitate înseamnă de obicei schimbul de informații și analize pe probleme de interes comun. Acest tip de cooperare funcționează pe baza avantajului reciproc, deoarece nicio instituție nu transmite informații care ar putea face referire la sursele, mijloacele și metodele folosite fără să obțină diferite avantaje sau beneficii.

Apreciem că pentru definirea conceptului competitivității în activitatea de informații pentru securitate trebuie luate în considerare diferite aspecte, cum ar fi scara spațială și natura obiectului competiției. Avantajele schimbului de informații între serviciile de informații pentru securitate sunt evidente, deoarece obținerea de informații este o condiție esențială a luării unor decizii oportune, solid fundamentate. În plus, se elimină paralelismele, ceea ce permite o economisire semnificativă a resurselor.

Îndeplinirea atribuțiilor la nivelul cerințelor de către instituțiile din compunerea CNI este influențată și de schimbul eficient și permanent de informații între ele. Din acest punct de vedere, la nivelul CNI se încheie protocoale de cooperare bi/multilaterale ale căror prevederi sunt avizate de către CSAT. Având în vedere că atribuțiile DGIA și DGIPI vizează, pe lângă cele specifice instituțiilor în cadrul cărora își desfășoară activitatea, mai multe aspecte din planul securității naționale, suntem de părere că acestea pot sprijini în anumite privințe activitățile SRI și SIE. Din acest punct de vedere, putem aprecia că între toate acestea ar putea exista o anumită competiție, dar, aici intervine Comunitatea Națională de Informații care rezolvă problema, asigurând o bună și strânsă cooperare între componentele sale.



Considerăm că dinamizarea activității instituțiilor din compunerea Comunității Naționale de Informații și adaptarea lor la noile riscuri și amenințări ce caracterizează actualul mediu de securitate presupune dezvoltarea schimburilor de informații și desfășurarea de acțiuni în comun, atât la nivel național, cât și în plan internațional, cu serviciile aliate și partenere.

Cooperarea în cadrul Comunității Naționale de Informații se realizează prin schimburi operative de informații, conform principiului interesului comun, precum și în alte problematici de natură să asigure securitatea națională. Competiția, la rândul ei, face parte din însăși esența instituțiilor componente ale CNI, care sunt create la bază cu scopul de a fi în permanentă luptă pentru a obține informații despre eventualele riscuri, amenințări, pericole și vulnerabilități din planul securității naționale.

Cooperarea este un pilon de sprijin al instituțiilor din compunerea CNI pentru dezvoltarea și consolidarea rolului României în dimensiunea internațională a Alianței Nord-Atlantice și UE. Avantajele schimbului de informații între instituțiile din compunerea CNI sunt evidente și sunt reprezentate de obținerea de informații esențiale pentru luarea unei decizii oportune și în timp util, precum și eliminarea paralelismelor și economisirea resurselor financiare.

Din aceste considerente, apreciem că fiecare tip de colaborare între serviciile de informații pentru securitate poate fi denumită prin termenul de cooperare. Cooperarea pentru îndeplinirea obiectivelor activității de informații înseamnă a desfășura acțiuni specifice, împreună cu una sau mai multe instituții (structuri) informativ-operative, în scopul îndeplinirii unor obiective comune. Pentru promovarea competiției sau cooperării în activitatea de informații pentru securitate, se au în vedere atât specificul obiectivelor de îndeplinit, cât și necesitatea obținerii unor rezultate pozitive.

### **Concluzii**

În literatura de specialitate, comportamentul care cuprinde competiție și cooperare a fost numit *coopetition*. În timp ce foarte mulți autori au subliniat importanța tot mai mare a acestuia în managementul organizațiilor, cercetarea științifică în domeniu nu a mers mult mai departe de concept. În activitatea de informații pentru securitate, *coopetition* nu apare pur și simplu





prin asocierea problemelor legate de competiție și cooperare. Apreciem că cele două merg împreună, creând un nou tip de interdependență și dând naștere unui sistem de coopetition care creează valoare. Perspectiva coopetition în activitatea de informații pentru securitate provine din recunoașterea faptului că, în strânsă interdependență, ambele procese vor crea valoare și vor determina schimburi de valori între instituțiile din domeniu. În activitatea de informații pentru securitate, competiția și cooperarea sunt procese organizaționale care se studiază în relație cu performanțele acestora, concomitent cu evidențierea efectelor lor în planul securității naționale.

Foarte multe situații și experiența în activitatea de informații pentru securitate au arătat că producerea de valoare se realizează prin combinarea competiției și cooperării, un comportament care a fost numit „coopetition”.



## BIBLIOGRAFIE

- \*\*\* *Strategia de securitate națională a României*, București, 2007.
- \*\*\* *Legea privind siguranța națională a României*, nr. 51, M.O. 163/1991.
- \*\*\* *Hotărâre privind organizarea și funcționarea Comunității Naționale de Informații*, nr. 146, Consiliul Suprem de Apărare a Țării, 18.11.2005.
- \*\*\* *Doctrina națională a informațiilor pentru securitate*, Consiliul Suprem de Apărare a Țării, iunie 2004.
- Axelrod Robert, *The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration*, Princeton University Press, 1997.
- Brandenburger Adam, Nalebuff Barry, *Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation*, United States of America, 1996.
- Dagnino Giovanni-Battista, Padula Giovanna, *Coopetition strategy – a new kind of interfirm dynamics for value creation*, EURAM – The European Academy of Management, Second Annual Conference - „Innovative Research in Management”, Stockholm, 9 -11 May 2002.
- Constantin Onișor și alții, *ÎMPREUNĂ... pentru securitate*, Editura AOS-R, București, 2010.
- Costea Cristian-Gabriel, *Cooperarea de intelligence pentru securitate energetică*, A XVII – a Sesiune de Comunicări Științifice, Academia Națională de Informații „Mihai Viteazul”, București, 2011.



- Coșcodaru Ioan, Neagoe Visarion, *Un vis în devenire – Europa unită*, Editura Axioma Edit, București, 2002.
- Duvac Ion, *Intelligence și securitate națională* (suport de curs), Editura Universității București, București, 2006.
- Maior George-Cristian, *Noul aliat. Regândirea politicii de apărare a României la începutul secolului XXI*, Editura RAO București, 2009.
- Marin Ionel, *Comunitatea de Informații – soluția problemelor de securitate*, Editura ANI, București, 2004.
- Matei Marian, *Îmbunătățirea cooperării între producătorii și consumatorii de intelligence*, Revista Intelligence, anul 5, nr. 13, 2008.
- Moldovan Nicușor, *Cooperarea în activitatea de informații pentru securitate*, Conferința Științifică internațională „Tehnologii – aplicații militare, simulare și resurse”, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2012.
- Neagoe Visarion, Moldovan Nicușor, *Organizarea și realizarea cooperării în cadrul Comunității Naționale de Informații*, Conferința Științifică internațională „Tehnologii – aplicații militare, simulare și resurse”, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2012.
- Neagoe Visarion, Moldovan Nicușor, *Managementul cooperării instituțiilor din componerea sistemului securității naționale*, Sesiunea anuală internațională de comunicări științifice „Echilibrul de putere și mediul de securitate”, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2011.
- Păun Vasile, *Puterea informațională*, Editura Tritonic, București, 2005.
- Sandu Marian, *Cooperarea dintre organizațiile internaționale și regionale de securitate*, în Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”, nr. 4/2006, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2006.
- Sebe Marian, *Intelligence guvernamental și privat pentru competitivitate și securitate națională*, Editura A.N.I. „Mihai Viteazul”, București, 2009.
- Surugiu Monica, *Cooperarea între serviciile de informații pentru contracararea amenințărilor din mediul de securitate*, Sesiunea de comunicări științifice cu participare internațională, A.N.I., 2007.

