

**Intelligence
pentru competitivitate și securitate națională
în societatea cunoașterii (2)**

O scurtă analiză de benchmarking
cu privire la crearea unui sistem național de intelligence

Marian SEBE

Academia Națională de Informații „Mihai Viteazul”
ms.oscsint@gmail.com

Abstract

With the transition to the knowledge economy, the value of all social, organizational and individual entities is directly dependent on its intellectual and knowledge capital. Unfortunately, the majority of decision-makers focus too much on the tangible assets, almost to the point of ignoring the intangible ones.

However, in order to successfully navigate this world, where the global is directly connected to the local it is essential, to first understand the interaction between certain key-concepts, such as politics, economy, knowledge, intelligence, strategy, competitiveness and security.

In the new evolution paradigm knowledge means value, while intelligence means power, that is why the paper analyzes the evolution of national intelligence systems in an attempt to shed some light on the interaction models employed at international level, which can then be adapted and re-configured to fit the necessities of developing countries, willing to engage in such a national endeavor.

To develop a national intelligence model applicable for Romania, the study employs benchmarking analysis to compare the structure and performance of various national intelligence systems and extract those structural elements that fit the overall approach to continuous improvement. To insure the efficiency of the results, we have selected for the comparison leading examples of national intelligence systems: the US, France, Great Britain, Canada and Germany.

The analysis resulted in a set of guidelines and best practices that, after integration can be used to elaborate a blueprint for the development of a Romanian national intelligence system by both decision-makers and representative of the academia and private sectors. This research product is by no means

comprehensive, as there are many other case studies that could and should have been included in the benchmarking analysis, in order to create a full picture of the overall evolution undergone by states in the process of developing national intelligence systems. Though the issue of national intelligence system has been debated before, both in the academia and at governmental level, as proven by the existence of the Carayon Report and the works of Robert Steele, this has always occurred in large states, with a strong tradition in the field. The originality of this paper is that it uses benchmarking to try to understand the processes taking place in all those places and then extract key elements and patterns that then can be re-adapted and replicated for a different type of state, such is the case of Romania.

Keywords: national intelligence model, competitiveness, national security, Knowledge Society, knowledge capital

Reflecții asupra analizei comparative a sistemelor naționale de intelligence

Analiza comparativă a mai multor sisteme naționale de intelligence a evidențiat faptul că acestea au fost construite într-un mod sistematic, având o distribuție compatibilă cu societatea cunoașterii prin intermediul rețelilor informaționale (Dedijer, 1984, p. 18-37). Instituțiile și organizațiile, structurile și resursele sunt organizate într-o rețea model iar mecanismul de colaborare este stabilit pentru problemele de securitate națională, care sunt înțelese în mod interdisciplinar și integrat.

Astfel, pot fi derivate două concluzii fundamentale:

Prima dintre acestea se referă la interoperabilitatea prezentă între diferitele componente care alcătuiesc sistemul național de intelligence. Această interoperabilitate este asigurată atât printr-un cadru procedural formalizat de relații mutuale, cât și prin existența unui profil mental compatibil și complementar (pe plan informal) la nivelul resurselor umane angajate de către organizațiile și instituțiile care fac parte din sistem. În acest fel, resursele umane devin un capital uman care este încorporat în sistemul național de intelligence.

A doua concluzie se referă la modul în care pot fi grupate componentele sistemelor naționale de intelligence:

- instituții care dețin responsabilitate publică, cu rol executiv sau legislativ (președinte-monarh, guvern, parlament);
- instituții care dețin responsabilitate publică și care, din punct de vedere legal, joacă un rol în apărarea securității naționale (serviciile secrete,

precum și alte instituții militare) – în sens restrâns, comunitatea de informații;

- instituții și organizații care gestionează producerea de cunoaștere la nivelul societății (universități, institute de cercetare, grupuri de reflecție – think tank-uri);

- instituții și organizații care nu dețin responsabilitate publică formală, acționând numai în baza unor criterii de performanță economică și reprezentând mediul care trebuie să genereze bunăstarea societății respective, în funcție de anumite principii morale și mecanisme cu rol în reglementarea modului de valorificare a cunoștințelor.

Prin gruparea acestor instituții în baza celor patru dimensiuni, putem proiecta un model pentru o așa-numită entitate virtuală intitulată noul Sistem Național Distribuit de Intelligence/OSINT, sistem care cuprinde principalele instituții publice și private ale unui stat adaptate la cerințele societății și economiei, ambele bazate pe cunoaștere.

Sistemul ar trebui proiectat astfel încât să nu depindă de indivizi dar să țină cont de cadrul formal și informal, folosit de persoanele care lucrează în instituțiile și organizațiile care fac parte din sistem, pentru a interacționa în vederea asigurării securității naționale. Numai atunci vom putea vorbi despre existența într-o societate a unui set de valori identitare stabile în timp.

Cadrul informal se bazează pe existența unui orizont de cunoaștere comun în domeniile intelligence și securitate națională, în ceea ce privește resursele umane și administrația, managementul și procesele de leadership prin care această resursă este transformată în capital uman.

Cadrul formal are în prim plan crearea unui fundament în care principiile definitorii ale unui stat, criteriile care stau la baza cadrului legal, cadrul legal în sine, ar permite consolidarea rețelei formale a sistemului național de informații. În acest mod, aspectele informale și formale pot fi integrate organizațional, la fel și procesele legate de capitalul uman.

Demersul de față urmărește să definească și să proiecteze cadrul informal precum și să modeleze orizontul comun de cunoaștere, (la nivelul persoanelor și al instituțiilor) eligibile pentru a deveni parte din cadrul formal. Implementarea unui astfel de cadru informal este un proces iar acesta a necesitat construcții organizaționale ad-hoc care ar trebui să fie integrate în cadrul formal final.

Un exemplu în acest sens este sistemul/comunitatea suedeză I&S, așa cum se reflectă în studiile lui Stevan Dedijer.

Cum atingem acest obiectiv?

Analizând starea de fapt existentă la nivel internațional, putem vedea că toate inițiativele care au vizat reproiectarea sistemelor naționale de informații au durat câțiva ani, acestea debutând cu o analiză în profunzime, urmată de un proces de punere în aplicare multianual, care a angajat platforme flexibile menite să permită adaptabilitate organizațională. Având în vedere situația actuală, este greu de crezut că România va putea să evite complexitatea acestui proces, precum și consecințele sale directe, și anume consumul mare de timp și resurse financiare.

Prin urmare, în momentul demarării unui proces formal de proiectare la nivel statal, este necesar să se stabilească în primul rând un suport de luare a deciziilor, fapt ce ar permite conducerii să mențină controlul asupra întregului proiect și să stabilească o strategie care printr-o alocare bugetară rațională ar îngădui urmarea primilor pași operaționali. Mai mult decât atât, acest suport de luare a deciziilor nu ar trebui doar să asigure caracterul unitar al cunoașterii sistemice în ceea ce privește securitatea, dar și selectarea și punerea în aplicare a unor metode eficiente de proiectare la nivelul conexiunilor interinstituționale.

Cultura de intelligence/OSINT reprezintă un element cheie al acestui model și ar trebui înțeleasă ca o nouă dimensiune a statului-națiune, prin care, în contextul valorilor democratice, un nou tip de coeziune între armată, sectoarele privat și civil este în construcție. Integrarea securității, a guvernării, a cunoașterii și a segmentului privat permite statului să preia controlul asupra proceselor de obținere a unui avantaj competitiv durabil.

Pentru a înțelege rolul acestui model trebuie să revizuim, să studiem și să înțelegem câteva elemente semnificative:

❑ Teoria lui Wilensky care a stabilit integrarea, între dimensiunile privată și de guvernare, ca fiind o precondiție necesară pentru asigurarea unui avantaj competitiv durabil (teoria intelligence-ului organizațional, 1967);

❑ Teoria lui Dedijer cu privire la modul în care integrarea dimensiunilor de securitate și de cunoaștere (conceptul de „intelligence social”) oferă suport pentru dimensiunea corporatistă (conceptul de „business intelligence”, Dedijer, 1999, p. 67-78), care completează cadrul conceptual pe intelligence competitiv (Dedijer, 1998, p. 66-68); și modelul suedez (Dedijer și Hedin, 1993) a sistemului/comunității de intelligence și securitate (2003);

❑ Lucrarea lui Kotler și Singh (1981), care a identificat drept premisă pentru integrare dimensiunea de securitate având ca domeniu de sprijin marketingul politic (Kotler și Singh, 1981, p. 30-41);

❑ Inițiativa lui Steele (1996), care a văzut integrarea pe baza cunoașterii a tuturor componentelor prin ideea unei națiuni inteligente, în cadrul căreia cetățeanul devine un client inteligent (Steele, 1996, p. 159-173.).

Acestea sunt cele mai importante momente din procesul proiectării noului sistem. Pe de altă parte, niciun proces de proiectare al oricărui sistem național de informații/OSINT nu poate ignora aceste teorii; dimpotrivă, le dezvoltă prin adaptarea lor la contextul național. În prezent, asistăm la un efort conștient de a transforma aceste cadre conceptuale distincte într-o teorie a intelligence-ului.

Cazul românesc

Statutul de membru UE impune României proiectarea propriului sistem național de informații în conformitate cu semnificația pe care aceste cuvinte – intelligence și integrare – o au în contextul NATO și UE. Prin urmare:

Comportamentul izolaționist și fracționalizat practicat de instituțiile care ar trebui să facă parte din arhitectura sistemului național de informații este incompatibil cu practicile mediului de lucru în cazurile analizate anterior. Pentru a obține credibilitate într-o structură interstatală, dimensiunea colaborativă a interacțiunii dintre informație, cunoaștere și intelligence trebuie înainte de toate să se aplice instituțiilor țării. Consecința internă a lipsei unui astfel de comportament constă în absența unei comunități naționale de informații care să îndeplinească standardele adoptate de parteneri. Dar acest tip de comportament este doar un efect. Cauza se află în haosul intelectual existent în gândirea colectivă și memoria managerilor instituțiilor, care trebuie să asigure cunoașterea și punerea în aplicare a acestei dimensiuni la nivel național. Printre factorii cauzali putem identifica următoarele elemente fundamentale care sunt necesare oricărui stat democratic:

- inexistența unei strategii de securitate națională timp de 8 ani după revoluția română;
- lipsa de coordonare între principalele instituții (Președinție, Guvern și Parlament), ca urmare a absenței unei strategii;
- resursa umană nu are competențele necesare în domeniile managementului strategic, strategie, planificare strategică, intelligence național, intelligence strategic, intelligence economic și competitiv;

- lipsa unei strategii naționale de intelligence;
- lipsa unei doctrine naționale de intelligence (există o doctrină din anul 2004, dar este lipsită de esență și claritate; aceasta nu este în conformitate cu doctrina NATO);
- inexistența unui echivalent românesc pentru conceptul de intelligence în teoria și practica serviciilor de informații;
- lipsa unei doctrine de intelligence pentru fiecare dintre principalele agenții de informații;
- absența unui cadru legislativ în domeniul securității și intelligence-ului adaptat la contextul românesc și la cerințele societății cunoașterii.

În interiorul sistemului Euro-Atlantic a existat o difuziune a principiilor și criteriilor necesare pentru transformarea culturii de informații într-o cultură de intelligence prin activități centrate pe conceptul OSINT, formulat de Robert Steele (în perioada 1993-2003). În plus față de soluțiile europene pentru această problemă, identificate de Stevan Dedijer în Suedia (Dedijer, 2003), putem menționa, de asemenea, măsurile adoptate de Franța în conformitate cu ideile formulate de Martre (1994) și Raportul Carayon (2003), care au ajutat Franța să conceapă un sistem național de informații unic.

Deși nimeni nu a exprimat în mod deschis necesitatea României de a-și construi un sistem național de informații, este important de menționat faptul că în mediul concurențial al Uniunii Europene sau al „satului global”, toți cei care se află în competiție în diferite domenii, precum atragerea de fonduri europene, sunt interesați de maximizarea propriilor șanse, știind că cel puțin unul dintre concurenții lor este nepregătit. România a întâmpinat acest tip de situații înainte, de exemplu nu a fost invitată să se alăture grupului de la Vișegrad așa cum au fost invitate celelalte state interesate de partajarea bugetului comun între mai puțini membri.

O evaluare corectă a semnificației domeniului intelligence este o precondiție necesară pentru potențialul de guvernare, iar aceasta condiționează dobândirea avantajului competitiv. Pe de-o parte, orice întârziere în efectuarea acestei evaluări conduce la un serios impediment național în producerea capitalului uman și în obținerea, prin crearea unui sistem național de informații, avantajului competitiv. Pe de altă parte, o astfel de întârziere elimină aproape orice posibilitate de transformare a culturii de informații într-o cultură de intelligence. Motivele pentru aceasta

derivă din faptul că o cultură nu poate fi transformată în timpul mandatului unei anumite elite politice sau corporatiste, fiind nevoie de un proces de inovare politică care trebuie întreprins la nivel statal. Deși în ultimii ani am fost martorii unor încercări izolate de a promova în România componentele academice și civile ale culturii de intelligence (cel puțin o universitate românească și un ONG au întreprins un asemenea efort începând cu anul 1998), aceste eforturi disparate nu au putut și nu au creat masa critică necesară unei transformări la nivel național. Mai mult decât atât, orice inițiativă de a începe un proces de transformare se confruntă cu o provocare serioasă, aceea a identificării factorilor care ar putea accelera procesul, având în vedere obstacolele, un an în viitorul apropiat nu se aseamănă cu un an de la momentul în care sistemele și sursele deschise, precum și conceptele ce țin de managementul cunoașterii au fost implementate în spațiul euro-atlantic.

Factorii accelerării pot funcționa coerent și în armonie cu un obiectiv numai în măsura în care Orientarea nu lipsește (Boyd, 1976). Ar fi inutil să pretindem că politicile care apără interesul național sunt un corolar al altor politici, fie ele europene, așa cum însuși Jacques Delors a explicat logica din spatele ipocriziei organizate. Pe scurt, responsabilitatea interesului național al României nu admite „externalizarea”, în timp ce pe de cealaltă parte, ipocrizia organizată a elitei românești este mult mai devastatoare decât orice factor extern.

Elita conducătoare ar fi trebuit să încerce cel puțin să identifice aceste tipuri de probleme (lucru care s-a întâmplat în Franța), ținând cont de faptul că a fost însărcinată cu responsabilitate națională pe timpul în care sensul acestui concept era construit în interiorul UE (1999-2004). În plus, întârzierea demarării procesului dezvoltării domeniului intelligence a dus la un deficit de capital intelectual, pe care România îl resimte din plin în prezent.

Harta mentală a elitei nu este în conformitate cu sistemul „cercetare - educație - funcționare”. În cultura noastră ne lipsește semnificația cercetării și importanța pe care o are aceasta în viața noastră economică. Avem la comandă o mulțime de practicanți, iar ei nu sunt liderii de care avem nevoie în societatea economică și a cunoașterii.

Cu alte cuvinte, este naiv să credem că cineva care lucrează opt ore pe zi pe diferite probleme ar putea avea timpul fizic necesar finalizării cu succes chiar a fazei de documentare a oricărui proces de cercetare. Cercetarea nu este un hobby și nu poate fi realizată ca o sarcină

suplimentară atribuțiilor zilnice. Rezultatul conceperii activității de cercetare într-o astfel de manieră a dus la un sistem de cercetare divizat, care, în mod similar sistemului de învățământ, a fost perceput drept un moft, în comparație cu „activitățile practice”. Nu este întâmplător faptul că unul dintre studiile dedicate creării unei culturi de intelligence, care a precedat cu un deceniu cadrul instituțional necesar punerii sale în aplicare, este dedicat metodologiei de cercetare în intelligence și începe cu eliminarea unei neînțelegeri comune. În realitate, putem obține Orientare doar dacă vom adopta ceea ce în prezent se numește trinomul „cercetare – dezvoltare - educație”, împreună cu principiile după care acesta funcționează. În caz contrar, vom obține ceva cu totul diferit, ale cărui efecte negative sunt ușor de identificat în România contemporană.

Ceea ce lipsește României de azi este tocmai acest tip de Orientare. Astăzi, sistemul românesc este umplut cu „practicieni” care nu înțeleg problemele complexe și iau ca atare rezultatele studiilor scrise de autori străini, fără a încerca să-și sporească cunoașterea; în cel mai bun caz, aceștia măresc volumul de informații pe care le posedă dar fără a aduce plusvaloare cunoștințelor deținute, din cauză că acest lucru necesită un alt tip de Orientare. Pentru a rezuma, le lipsește Orientarea în armonie cu ideea de cercetare și pe care nu o pot poseda fără a-și schimba complet mentalitatea. Pentru a realiza acest lucru ar trebui să se întoarcă la semnificația interioară a cuvintelor lui Benjamin Franklin „merit adevărat” și „învățare adevărată”, prezente în discursul său din 1747 (Franklin, 1976, p. 256-261).

Fragilizarea continuă a sistemului de învățământ din ultimii 24 ani, în paralel cu fracturarea relațiilor dintre cercetarea fundamentală și cea aplicată, plasează România în situația de a-și restructura sistemul din rădăcini, într-un context mult mai complex decât oricare dintre cele cu care s-au confruntat statele analizate anterior.

Mentalitatea celor care populează mediul corporativ românesc nu are nici cea mai mică legătură cu mentalitatea mediului corporatist din țările care au construit astfel de sisteme, deși responsabilitatea socială din primul caz este infinit mai mare decât cea a cazului din urmă, având în vedere felul în care și-au dobândit statutul actual, prin însușirea proprietăților statului socialist în perioada de tranziție.

Cea mai mare eroare pe care cineva ar putea-o face în ceea ce privește crearea unui sistem național de informații, în sensul dat de Shotwell, este de a încerca să copieze un sistem străin așa cum au încercat unii în mod iresponsabil, gândindu-se că ar fi mai ușor sau mai practic

astfel. Este important de menționat faptul că simplitatea are nevoie de o complexitate înțeleasă (Bunge, 1962, p. 113-135) și, rareori, acest aspect poate fi ignorat fără consecințe semnificative.

Mentalitatea pur reactivă la importanța culturii de intelligence din procesul de integrare ridică probleme serioase și face din sistemul de învățământ singurul punct de pornire disponibil pentru această inițiativă - care necesită cel puțin cinci ani să se maturizeze. Numai prin aceste tipuri de procese putem transforma cadrul mental al celor care posedă abilitățile necesare pentru a face față provocărilor complexe ale lumii moderne.

Acest tip de integrare este necesară dacă vrem să *înțelegem* cu succes faptul că urmările negative ale falsificării înțelegerii pot fi ușor observate astăzi, în diverse domenii. Întrebarea pe care trebuie să ne-o adresăm astăzi este: ce tip de poziție dorim să ocupăm în viitor și, în special, unde?

Singura modalitate de a introduce un nou sistem național de informații în România este prin punerea în aplicare a unui concept care ar oferi o soluție sub forma unei arhitecturi de adaptare. O abordare rigidă ar duce doar la o creație, fapt ce ar putea părea adecvat astăzi, dar pe termen lung ne-ar duce într-o direcție complet diferită față de cea în care ne-am propus să mergem, iar acest lucru ar surveni ca urmare a angajării precare a resurselor.

Această lucrare nu utilizează cuvintele revoluție, reformă sau re-invenție, așa cum în centrul ideilor menționate anterior apare conceptul de mecanism de adaptare. Mecanismul de adaptare trebuie să fie înțeles, identificat, definit și pus în aplicare de către persoane abile și nu neapărat de către practicieni deoarece, prin natura sa, adaptarea este un proces de raționalizare. În acest domeniu, al culturii de intelligence, atât timp cât identitatea sa este respectată, înțelepciunea sa (Andregg, 2003) guvernează, și nu acțiunea.

Bibliografie

1. Andregg, M. M. (2003, February 28th) How 'Wisdom' Differs from Intelligence and Knowledge, *Intelligence Studies section of the International Studies Association Conference*, Portland, USA.
2. Barger, D. (2005) *Towards a Revolution in Intelligence Affaires*, RAND Corporation, National Security Research Division. [Online]. Available from http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/technical_reports/2005/RAND_TR242.pdf [Accessed: 10th January 2014].

3. Boyd, J. R. (1976) *Destruction and Creation*, US Army Command and General Staff College, [Online]. Available from http://goalsys.com/books/documents/DESTRUCTION_AND_CREATION.pdf [Accessed: 10th January 2014].
4. Bunge, M. (1962) The Complexity of Simplicity. *The Journal of Philosophy*. 59(5). p. 113-135.
5. Carayon, B. 2003 "Intelligence Economique, competitivite et cohesion sociale", Paris: La Documentation française,, [Online]. Available from <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000410/0000.pdf>. [Accessed: 10th January 2014].
6. Clauser, J. K. and Weir, S. M. (1975) *Intelligence Research Methodology. An Introduction to Techniques and Procedures for Conducting Research in Defense Intelligence*, Defense Intelligence School, Washington D.C.
7. Countenceau, C., Barbara, F., Everett, W., Gilliéron, A., Jacquin, X., Poullain, M., Valle, C. and De Vigouroux D'Arvieu, E. (2010) *Guide Pratique de l'Intelligence Économique*, Paris: Eyrolles.
8. Dedijer, S. (1984) The 1984 global system. Intelligent systems, development stability and international security. *Futures*. 16(2). p. 18-37.
9. Dedijer, S. (1998) Competitive Intelligence in Sweden. *Competitive Intelligence Review*. 9(1). p. 66-68.
10. Dedijer, S. (1999) Doing business in a changed world: The intelligence revolution and our planetary civilization. *Competitive Intelligence Review*. 10(3). p. 67-78.
11. Dedijer, S. (2002) Ragusa Intelligence and Security (1301-1806): A Model for the Twenty-First Century?. *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*. 15. p. 101-114.
12. Dedijer, S. (2003) Development & Intelligence 2003 – 2053. *Working Paper Series*. Lund University: Lund Institute of Economic Research, (10).
13. Dedijer, S. and Hedin, H. (1993) The National Intelligence and Security Community of Sweden, *Second International Symposium: National Security & National Competitiveness*.
14. Delors, J. (2010) Europe needs a "soul". [Online] November 10th, Available from http://www.europarl.europa.eu/news/public/story_page/002-85429-286-10-42-901-20101006STO85428-2010-13-10-2010/default_en.htm. [Accessed: 10th January 2014].
15. Fedanzo, A. (1993) A Genetic View of National Intelligence. *Second International Symposium: National Security & National Competitiveness: OPEN SOURCE SOLUTIONS Proceedings*. volume I. p. 6-14. [Online]. Available from

<http://www.phibetaiota.net/1993/12/1993-fedanzo-a-genetic-view-of-national-intelligence/>. [Accessed: 10th January 2014].

16. Franklin, B. (1976) Proposals Relating to the Education of Youth in Pennsylvania. *The Journal of General Education*, 28(3). p. 256-261 [Online]. Available from <http://nationalhumanitiescenter.org/pds/becomingamer/ideas/text4/franklinproposals.pdf>. [Accessed: 10th January 2014].

17. Franklin, B. (2004), *The Autobiography and Other Writings on Politics, Economics, and Virtue*, Cambridge: Cambridge University Press.

18. Kotler P. and SINGH R. (Winter 1981) Marketing Warfare in the 1980s. *Journal of Business Strategy*. vol. 1. Issue 3. p. 30-41.

19. Kulacki, G. (2014) *Defense Science Board off point open source intelligence reform*, Union of Concerned Scientists. [Online]. Available from <http://allthingsnuclear.org/defense-science-board-off-point-on-open-source-intelligence-reform/> [Accessed: 10th January 2014].

20. Rothberg, N. H. and Erickson, G. Scott (2005) *From Knowledge to Intelligence*, Elsevier,.

21. Steele, R .D. (1996) Creating a Smart Nation: Strategy, Policy, Intelligence, and Information. *Government Information Quarterly*, vol. 13(2). p. 159-173.

22. Steele, R. D. (1996) Smart Nations: Achieving National Security and National Competitiveness in the Age of Information. *Bulletin - American Society for Information Science*. 23, (1). p. 8-10.

23. Steele, R.D. (2000), *On Intelligence: Spies and Secrecy in an Open World*, Fairfax, VA: Armed Forces Communications and Electronics Association.

24. Waltz, E. (1998) *Information Warfare: Principles and Operations*, Boston and London: Artech House Publications.

25. Wilensky, H. L. (1967) *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*, California: Basic Books.

26. Wilensky, H. L. (2002) *Rich Democracies: Political Economy, Public Policy, and Performance*, California: University of California Press.

Marian Sebe este profesor asociat în cadrul Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”. A fost, de asemenea, profesor asociat în cadrul Facultății de Științe Politice a Universității București, Departamentul Relații Internaționale. Activitatea sa de predare și cercetare este centrată pe teme precum intelligence-ul strategic, surse deschise și intelligence competitiv. Marian Sebe a

ocupat funcția de director executiv al uneia dintre primele firme de consultanță din România în domeniul intelligence-ului competitiv/intelligence pentru afaceri și managementului cunoașterii. Începând cu 2009 este coordonatorul mai multor proiecte în domeniul surselor deschise, intelligence competitiv și programe de pregătire în domeniul intelligence-ului și surselor deschise, îndeplinind rolul de facilitator pentru formatori, precum și cel de coordonator al programelor de tip formare de formatori în scopul îndeplinirii obiectivelor acestor programe. Marian Sebe este membru al Comitetului științific al Revistei Române de Studii de Intelligence. El este membru SCIP – *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* – din 2002 (<http://www.scip.org>).