

Analitičke tehnike primjenjive u sigurnosno-obavještajnim agencijama

Luka Leško

Sažetak

Ugroze nacionalne sigurnosti postaju raznovrsnijima, a to obavještajnim agencijama nalaže prilagodljivost. Kontekst provođenja i učinak analiza u tim agencijama neizvjesniji su u odnosu prema uvriježenoj znanstvenoj metodologiji zbog tajnosti provođenja, vanjski nametnutih i kratkih rokova koji zahtijevaju zaključke na temelju ograničenog fonda informacija nerijetko upitne kvalitete, mogućnosti obmane i naglasaka na predikciji. Istaknuti su određeni izazovi u analitičkom radu obavještajnih agencija te prikazani uzroci koji dovode do neuspjeha analiza, a uvjetovani su karakteristikama samih analitičara (posebno kognitivne pristranosti). Prikazan je niz tehnika koje koriste najjači obavještajni sustavi u svijetu, koje pospješuju objektivnost i kvalitetu analize. Preporučuje se istražiti učestalost korištenja analitičkih tehnika u hrvatskim sigurnosno-obavještajnim agencijama, empirijska analiza njihove učinkovitosti i ispitivanje stavova eksperata o navedenim tehnikama. Iako znanstvena validacija tih tehnika predstavlja izazov zbog karaktera zadaća državnih obavještajnih agencija, njezina bi provedba, očekuje se, unaprijedila kvalitetu rada tih agencija, imajući na umu kompleksnu i promjenjivu sadašnjost i teško predvidivu budućnost.

Ključne riječi

kognitivna pristranost, kognitivne predrasude, strukturirane analitičke tehnike, pretpostavke, analiza konkurentnih hipoteza, analiza alternationih budućnosti, izvješćivanje

Abstract

Analytical techniques applicable in the Intelligence Agencies

Threats to National security are becoming more diverse, which demands adaptability of the intelligence agencies. The context in which analyses are conducted in these agencies, including their outcomes, are more uncertain comparing to the established scientific methodology due to confidentiality, external constraints and short deadlines, which require conclusions based on a limited scope of information with often questionable quality, possibility of deception and an emphasis on prediction. The article presents certain challenges in the analytical work of intelligence agencies, and the causes that lead to unsuccessful outcomes of analyses, caused by the characteristics of the analysts (especially cognitive bias). In addition, the article presents some analytical techniques used in powerful intelligence systems, which enhance objectivity and quality of the analysis. Our recommendations include conducting the research on frequency of using analytical techniques in Croatian Intelligence Agencies, an empirical analysis of their efficiency and examination of the experts' attitudes on these techniques. Although the scientific validation of these techniques remains a challenge due to the specific tasks of the intelligence agencies, its conduct would expectedly improve the quality of the agencies' work, taking in consideration complex and changing present and hardly predictable future.

Keywords

cognitive bias, cognitive prejudices, structured analytical techniques, assumptions, analysis of competing hypotheses, alternative futures analysis, reporting

Uvod

Smisao postojanja i temeljni zadatak obavještajnog sustava je ostvarivanje nacionalne sigurnosti i nacionalnih interesa (Bilandžić, 2019). Globalizacija je gotovo izbrisala granice između državne i međunarodne sigurnosti (Richards, 2010). U Nacionalnoj obavještajnoj strategiji SAD-a (Director of National Intelligence, 2019) stoji kako se okruženje brzo mijenja, a

prijetnje postaju raznovrsnijima i povezanijima pa obavještajna zajednica mora biti prilagodljiva. Ugrožavatelji sigurnosti imaju mogućnosti za bržu mobilnost ljudi, sredstava i oružja nego što ih imaju državne organizacije, koje su obvezane međunarodnim propisima (Shiraz i Aldrich, 2013). Eksponencijalan rast kibernetičkog prostora u suvremenoj eri multiplicirao je potencijalne prijetnje (Clemente, 2013). Navedene činjenice uvjetuju značajna državna ulaganja u obavještajne sustave. U 2012. godini proračun obavještajne zajednice SAD-a iznosio je 75,4 milijarde dolara na godinu, što je trostruko više u odnosu prema razdoblju hladnoga rata. U Ujedinjenom Kraljevstvu taj se proračun udvostručio u odnosu prema 2001. godini (Shiraz i Aldrich, 2013). Povećanje takvih ulaganja može biti rezultat kompleksnosti sigurnosnog okruženja, ali i „sekuritizacije”. Dio se ulaganja svakako odnosi na unaprijeđivanje analitičkog segmenta obavještajnih sustava. Obavještajne analize o Bliskom istoku, primjerice, suočene su s promjenjivim okruženjem, koje karakterizira nekonzistentnost i neizvjesnost (Brun, 2018). Dosad navedene konstatacije upućuju na važnost uporabe učinkovite metodologije u državnim obavještajnim agencijama, a fokus ovoga rada usmjeren je na analitički segment djelovanja takvih institucija. Cilj rada je prikaz analitičkih tehnika primjenjivih u sigurnosno-obavještajnim agencijama.

***Intelligence* - teorijski okvir i funkcije**

Nazivom *intelligence* u engleskom jeziku (u domeni sigurnosno-obavještajnog nazivlja) opisuje se nekoliko različitih pojmova: naziv organizacija i sustava koji se bave prikupljanjem i obradom podataka i informacija; završnog pisanog uratka koji se dostavlja korisnicima obavještajnih informacija; ali i kao naziv (pojednostavljenog) ciklusa/procesa, od planiranja i prikupljanja do obrade i dostave obavještajnog uratka. Iako općeprihvaćena generička definicija pojma *intelligence* u akademskoj zajednici nije usuglašena, Kirkpatrick (1997) ga objašnjava prethodnim znanjem koje omogućuje da se zna unaprijed (engl. *foreknowledge*), što omogućuje primjeren odgovor na vanjske prijetnje i zaštitu vlastitih interesa. *Intelligence* (kao proizvod) je znanje o neprijatelju i okruženju koje je potrebno za donošenje odluka u području oblikovanja politike, planiranja operacija i raspodjele snaga (US

Marine Corps, 1997). Kreiranju *intelligencea* kao proizvoda prethode podatci (fragmentirani prikazi činjenica) i informacije (obrađeni podatci). *Intelligence* sadrži akcijski element odnosno podlogu za donošenje odluka i zato ima kvalitativno veću vrijednost od informacije (Herring, 2005).

Intelligence je teorijski konstrukt i praktična aktivnost (Richards, 2010). Laqueur (1985) upozorava na neuspjele pokušaje ustanovljivanja teorije *intelligencea*. Iako neki drže da je takva teorija moguća, drugi se pak pitaju je li ona u ovome području potrebna. Studije *intelligencea* nastale su iz političkih znanosti. Središnji koncept takvih studija je obavještajni ciklus (engl. *intelligence cycle*). U širem smislu, obavještajni ciklus je transformacija informacija u *intelligence* (obavještajni proizvod). Nastao je na razdiobi vojnih znanosti i psihologije (Phythian, 2014), a prvi se put spominje 1948. godine u knjizi *Intelligence is for Commanders* (Glass i Davidson, 1948).

Obavještajni ciklus

Obavještajni ciklus u državnim obavještajnim agencijama obuhvaća planiranje i organizaciju (upravljanje), prikupljanje podataka, obradu podataka, analizu i izvješćivanje/dijeljenje (obavještajni proizvod). U prvoj fazi državno čelništvo obavještajnoj instituciji prezentira zahtjeve i interese. Iako se tradicionalno shvaća prvom fazom obavještajnog ciklusa, načelo prema kojem ciklus nužno počinje zahtjevima donositelja odluka, stvar je prošlosti (Gill i Phythian, 2014). Planiranje podrazumijeva upravljanje procesom kreiranja obavještajnih proizvoda. Sirovi podatci prikupljaju se iz javnih izvora (engl. *open-source intelligence*, OSINT), posredstvom ljudskih izvora (engl. *human intelligence*, HUMINT), mjerama prisluškivanja i praćenja različitih komunikacijskih, radarskih, satelitskih i drugih elektroničkih signala (engl. *signals intelligence*, SIGINT) te njihovih potkategorija, gdje su izvori podataka razni izvori elektromagnetskih signala komunikacijske prirode (engl. *communications intelligence*, COMINT) ili nekomunikacijske prirode (engl. *electronic intelligence*, ELINT). Izvori su, nadalje, obrada drugih obilježja objekata (engl. *measurement and signatures intelligence*, MASINT) i obrada slikovnih informacija (engl. *imagery intelligence*, IMINT). Goodman (2013) ističe kako će u ovome području ljudski izvor na terenu uvijek biti

jednako važan kao i najsofisticiranija tehnološka dostignuća. U praksi se prikupljanje i analiza često rade istodobno (Strachan-Morris, 2014). U obradi podataka važnu ulogu ima informatička tehnologija, pri čemu valja istaknuti skladištenje podataka (engl. *data warehouse*), standardizaciju podataka, rudarenje podataka (engl. *data mining*) i *online* analitičko obrađivanje (OLAP). Obavještajna analiza uključuje procese koji pomažu u pouzdanom i sigurnom ispunjavanju obavještajnih zadaća. Provode se procjene i kontrole točnosti, vremenitosti, potrebnosti i potpunosti prikupljenih podataka; procjene pouzdanosti izvora odnosno njegova pristupačnost prikupljenim podatcima (izravna ili posredna); kontrola i nadzor prikupljenih podataka i interpretativnih rezultata te njihova usklađenost s potrebama postavljenih ciljeva; postavljanje hipoteza; te zaključivanje. Izvješćivanje podrazumijeva distribuciju obavještajnih proizvoda donositeljima odluka, koji na osnovi analize odlučuju o načinu postupanja (ili o nepostupanju). Povratna informacija služi za evaluaciju obavještajnog procesa, a važna je i njezina motivacijska komponenta. Obavještajni proizvod trebao bi uz ostalo sadržavati procjenu vjerojatnosti određenih scenarija, ponuditi više solucija za odlučivanje i procjenu posljedica/ishoda potencijalnih odluka (profil rizika).

Iako je obavještajni ciklus uvriježen pojam, u nekim se recentnim publikacijama postavlja pitanje je li to doista ciklus ili je linearan proces. Phythian (2014) drži da mu u novije vrijeme više odgovara izgled mreže. Neki autori ciklus zamjenjuju višesmjernom petljom, a Richards ga zamjenjuje Vennovim dijagramom, fokusirajući se na dva međupovezana dijela: kreatora politike i kreatora obavještajnih proizvoda (Phythian, 2014). Neki kažu da je to matrica povezanih i neovisnih faza (Gill i Phythian, 2014). Clauser i Weir (1976) ističu da su kontekst provođenja i učinak analiza u obavještajnim agencijama neizvjesniji od uvriježene znanstvene metodologije zbog vanjski nametnutih i kratkih rokova koji zahtijevaju zaključke na temelju ograničenog fonda informacija, nemogućnosti kontrole varijabli, diskutabilne kvalitete informacija, naglaska na predikciji, fokusa na korisnosti za donositelja odluke te mogućnosti obmane. Primjerice, načelo opreza u protuterizmu nalaže da se određene akcije poduzimaju i na temelju 1 % znanja (Gill i Phythian, 2014). Ono što *intelligence* posebno

razlikuje od društvenih znanosti je tajnost provođenja, temeljni postulat *intelligencea* (Richards, 2010). Mnogi znanstvenici postavljaju pitanje može li se *intelligence* razmatrati u kontekstu znanosti ili je ono više umijeće, vještina odnosno profesija (Marrin, 2005). Brun (2018) ističe kako analitičke procjene u obavještajnim agencijama često nisu u skladu sa znanstvenim zakonitostima teorije vjerojatnosti. Ljestvica vjerojatnosti u Odjelu za istraživanje i analizu Vojno-obavještajne agencije Izraela (AMAN) obuhvaća sljedeće stupnjeve vjerojatnosti: vrlo malo vjerojatno (0 - 10 %); malo vjerojatno (11 - 30 %); realna mogućnost (31 - 50 %); vjerojatno (51 - 70 %); vrlo vjerojatno (71 - 90 %); gotovo sigurno (91 - 100 %). Ova je ljestvica slična onoj u obavještajnim agencijama u SAD-u i Velikoj Britaniji (Brun, 2018). U tom kontekstu važnu ulogu imaju analitičke tehnike, koje sistematski pomažu u anticipaciji ishoda odnosno upravljanju neizvjesnošću. Koriste se u znanosti i privatnom sektoru, a neke su specifične za obavještajne agencije (US Government, 2009).

Prikaz određenih izazova u analitičkom radu obavještajnih agencija

U realnom svijetu obavještajnih agencija velika otkrića rezultat su mukotrpnog rada i sporog prikupljanja činjenica, od kojih se svaka čini dvosmislenom, ali u cjelini pomaže stvaranju pretpostavke (Panetta i Newton, 2014). Iako je Gerges (2011) ustvrdio da Agencija za nacionalnu sigurnost SAD-a u danu prikupi oko 1,7 milijardi zapisa kontroliranih komunikacija, u realnosti su agencije suočene s deficitom presudnih informacija, primjerice o terorističkim mrežama (Gerecht, 2001). Najbolje to potvrđuje činjenica da su procjene CIA-je u kolovozu 2001. godine upozoravale na moguće napade Al Qaide na američke interese i ciljeve u inozemstvu, ali ne i na američkom tlu. Sheptycki (2014) ističe da se napadi 11. rujna 2001. godine nisu dogodili zbog nedostatka podataka, nego zbog neadekvatnih analiza poznatih podataka. Iako je umnogome napravljen odmak od hladnoga rata, Grabo (2002) ističe kako se obavještajna zajednica suočava sa sličnim problemima: neadekvatnom percepcijom potencijalnih prijetnji (posebno onih niskih vjerojatnosti, ali s velikim potencijalom opasnosti), prekidom komunikacije između dionika obavještajnog ciklusa te ranjivosti na obmanu.

Ovome valja pridodati i suvremene izazove, poput kibernetičkih napada, kod kojih su obrana i odvracanje rijetko efikasni (Brantly, 2014). U skladu s istaknutim ciljem, fokus je ove studije na analitičkom radu obavještajnih agencija. Današnje vrijeme karakterizira velika fluktuacija informacija te uslozljavanje i isprepletenost prijetnji. U kontekstu izazova obavještajnog područja općenito, Rathmell (2002) informacijskoj revoluciji pridodaje i sve veću fragmentaciju ciljeva i uloga. Brun (2018) ističe kako su državne obavještajne agencije često konzervativne prirode, pri čemu suočavanje s promjenama predstavlja određen izazov. Ističe i kako se od analitičara očekuje precizan opis mjesta koja nisu posjetili, ispitivanje ideja ukorijenjenih u kulturi potpuno drukčijoj od njihove, otkrivanje tajni koje su sve skrivenije, pri čemu se suočavaju s teško predvidivom budućnošću. Također, uvijek će postojati i informacije kojih analitičari nisu svjesni (Moore, 2011). Iako je istina rijetko apsolutna, analitičari se nastoje približiti točnom opisu stvarnosti okruženja. Brun (2018) ističe neke od izazova s kojima se analize u državnim obavještajnim agencijama suočavaju u današnje vrijeme (Tablica 1).

Tablica 1. Izazovi u analitičkom radu državnih obavještajnih agencija (prema: Brun, 2018)

Izazov nestanka	Sve veće poteškoće u identificiranju neprijateljskih tendencija, njihovoj validaciji te preciznom i pouzdanom lociranju. Takvo stanje čini obavještajni sustav središnjim dionikom u nestabilnom okruženju, što zahtijeva ulaganje u resurse za prikupljanje i analizu.
Izazov brzine	Fenomen povezan s brzim tempom razvoja događaja i kratkim rokovima za reakcije. Tome pridonosi i razvoj oružja koje ne iziskuje složene operativne pripreme/indikatora (oružje na daljinsko upravljanje, kibernetički napadi itd.).
Izazov stalne promjene	Fenomen koji prije svega proizlazi iz informacijske revolucije, koja je uvjetovala da obavještajne agencije prikupljaju i obrađuju sve veću količinu podataka iz različitih izvora.

Analitičke neuspjehe valja razlikovati od analitičkih pogrešaka, koje se temelje na činjeničnoj netočnosti analize kao posljedici loših ili nepotpunih podataka (Kopal, 2018). Johnston (2005) definira analitički neuspjeh sistematskim organizacijskim iznenađenjem koje je posljedica netočnih, nepostojećih, odbačenih ili neadekvatnih hipoteza. Prema Heueru (1999), analitičari obično precjenjuju točnost svojih prošlih zaključaka, korisnici obavještajnih proizvoda podcjenjuju količinu informacija iz dobivenih izvješća, a evaluatori (npr. *post mortem* analizom) obično procjenjuju da su događaji bili lakše predvidivi nego što su uistinu bili. Neke od najčešćih pogrešaka u analitičkom radu obuhvaćaju one u definiranju problema, odabiru tehnike, pogreške u komunikaciji, nesistematske pogreške itd.

Promašaji su inherentni rizik *intelligencea*. Povijesno, najveći je broj promašaja vezan uz vojno iznenađenje. Iznenađenje je često uvjetovano pogreškama u ranom upozorenju odnosno neadekvatnom pripremom za udar (Richards, 2010). Obavještajni promašaji događaju se zbog samog obavještajnog osoblja, ali i zbog donositelja odluka (npr. neadekvatna uporaba obavještajnih proizvoda). Prema Bilandžiću (2008), točnost prosudbi kroz prizmu broja informacija predviđa tri modela. Prvi ističe da preciznost prosudbi ovisi o točnosti i potpunosti prikupljenih podataka odnosno informacija. Drugi upozorava da jedan analitičar iz istih informacija može izvući različite zaključke od drugoga ili pak isti zaključak, ali s različitim argumentima. Treći model (tzv. teorija mozaika) ističe da analitičar dobiva jasnu cjelovitu sliku proučavanog predmeta kada sve informacije posloži kao mozaik pa predmet promatra u cjelini. No, praksa je nešto drukčija. Analitičari uobičajeno najprije kreiraju vlastitu sliku pa potom selektiraju informacije koje toj slici idu u prilog (Bilandžić, 2008). Prema Fleisheru i Bensoussan (2015), obavještajni promašaji mogu biti uzrokovani organizacijskim, psihološkim i političkim razlozima. Oni ističu taksonomiju s četiri razine uzroka neuspješnih analiza, a koje se odnose na samoga analitičara, analitički zadatak, organizacijski kontekst unutar kojega se zadatak provodi i vanjsko okruženje provođenja analize (Tablica 2).

Tablica 2. Četverodimenzijski model uzroka neuspješnih analiza (prema: Fleisher i Bensoussan, 2015)

Razina	Priroda problema
analitičar	<ul style="list-style-type: none"> – različite analitičke sposobnosti – prirodno ograničene mentalne sposobnosti – prirodna motivacija – nedovoljno razumijevanje i primjena analitičkih alata i tehnika – kognitivne pristranosti i perceptivna distorzija
analitički zadatak	<ul style="list-style-type: none"> – nezadovoljavajući podatci (input) – dio većeg zadatka – diskontinuiranost zadatka – odvojenost od odlučivanja – neravnoteža ključnih zadataka
organizacijski kontekst unutar kojeg se zadatak provodi	<ul style="list-style-type: none"> – neki donositelji odluka ne razumiju i ne uvažavaju analizu – donositelji odluka ne mogu specificirati ključni intelligence i ključna pitanja – potkapacitiranost analitičkog odjela – nedostatak informatičke podrške – nedostatak vremena za razmišljanje – organizacijska kultura i politika – vrijeme i povjerenje – pogrešno shvaćanje da svatko može raditi analizu
vanjsko okruženje provođenja analize	<ul style="list-style-type: none"> – porast broja kompetitivnih čimbenika – kompleksnost i turbulentnost – preopterećenje podacima – globalizacija – obrazovni deficit

Jedan od češćih razloga za analitičke neuspjehe su kognitivne pristranosti i perceptivna distorzija. Prema Heueru (1999), kognitivna pristranost (predrasude) mentalne su pogreške koje su uzrokovane pojednostavljenim strategijama obrade informacija. Kognitivna pristranost ne proizlazi iz emocionalne ili intelektualne predispozicije prema određenoj prosudbi, već iz podsvjesnih mentalnih postupaka obrade informacija. Kognitivna pristranost je konzistentna i predvidiva (Heuer, 1999). Osobne i konkretne informacije, primjerice, imaju veći utjecaj na razmišljanje od neosobnih ili apstraktnih, a koje mogu imati veću dokaznu vrijednost. Čovjek je emotivno biće i zato je njegovo razmišljanje često teško odvojivo od utjecaja emocija, a to može narušiti objektivnost prosuđivanja. Grabo (2002) ističe da će pojedinac koji je odbacio određenu mogućnost, nerijetko ignorirati podatke koji su u suprotnosti s njegovim zaključkom pa je potrebna veća količina nepobitnih dokaza kako bi promijenio mišljenje.

Fleisher i Bensoussan (2015) identificirali su spektar kognitivnih pristranosti u provođenju analiza:

- *Pristranost u procjeni*. Pretjerano ili nedovoljno procjenjivanje karaktera budućih događaja.
- *Povećana predanost*. Predanost modelu, čak i nakon što se pojavi uvjerljiv dokaz o neučinkovitosti toga modela.
- *Grupno razmišljanje*. Kada se grupa donositelja odluka upusti u određen smjer djelovanja bez preispitivanja temeljnih pretpostavki.
- *Iluzija kontrole*. Pogrešno povjerenje u vlastitu sposobnost da se uvijek kontrolira situacija i ispravno postupa.
- *Uvjerenja o odnosima između varijabli, čak i kada su prikazani kontradiktorni dokazi*. Pojedinci skloni ovoj pristranosti koriste podatke samo kada potvrđuju njihova uvjerenja, a ignoriraju podatke koji to ne čine.
- *Razumijevanje po analogiji*. Korištenje jednostavne analogije za razumijevanje složenih problema.
- *Reprezentativnost*. Generaliziranje iz malih uzoraka, koji prema znanstvenim zakonitostima ne omogućuju generalizaciju.

US Government (2009) iznosi sljedeću sintezu modela pristranosti u provođenju analiza:

Perceptivna pristranost

- *Očekivanja*. Sklonost opažanju onoga što se očekuje opaziti.
- *Otpornost*. Percepcije se opiru promjenama i kada su suočene s novim dokazima.
- *Nejasnoće*. Početno izlaganje nejasnim ili dvosmislenim podražajima ometa točnost percepcije, čak i kada kvalitetnije informacije postaju dostupnima.

Pristranost u procjeni dokaza

- *Dosljednost*. Zaključci izvedeni iz male količine konzistentnih podataka uvjetuju veće samopouzdanje od onih izvučenih iz veće količine.
- *Informacija koja nedostaje*. Kompleksnost prosudbe potencijalnih učinaka nedostajućih dokaza.
- *Diskreditirani dokazi*. I kada se dokazi koji podržavaju pretpostavku ispostave pogrešnima, dotadašnja percepcija teško se mijenja.

Pristranost u procjeni vjerojatnosti

- *Raspoloživost*. Procjena vjerojatnosti pod utjecajem prisjećanja na prethodne slučajeve.
- *Učvršćivanje*. Postupna prilagodba procjene vjerojatnosti kao odgovor na nove informacije.
- *Prekomjerno samopouzdanje*. Često uvjetovano velikim znanjem i stručnošću.

Pristranost u percepciji uzročnosti

- *Racionalnost*. Događaji se vide kao logičan uzročni slijed, uz zanemarivanje moguće slučajnosti ili pogreške.
- *Imenovanje*. Ponašanje konkurenata tumači se kroz prizmu vlastite kulture i okoline.

I opsežno znanje ponekad može biti otegotna okolnost u anticipaciji (Tetlock, 2005). Odnosi se to na situacije formiranja zaključaka od strane eksperata, ako je ono strogo neodvojivo od utjecaja znanja i prethodnih iskustava (engl. *expert blindness*). Grabo (2002) savjetuje analitičare da detektiraju anomalije (odstupanja od uobičajenih scenarija) uz naputak da su očite anomalije vjerojatno manji dio njihova ukupnog broja. Ističe i to da raspolaganje velikom količinom kvalitetnih informacija može biti varljivo, ako je konkurent sposoban za kvalitetno prikriivanje. Čak i kada su tendencije protivnika s velikom vjerojatnošću anticipirane, važna je svjesnost o tome da su ti koncepti podložni promjenama. U procjenama ne treba zaboraviti da obavještajne aktivnosti mogu utjecati na ponašanje protivnika.

Vremenski okvir procjene ishoda (engl. *timing*) jedna je od najzahtjevnijih sastavnica predikcije. Za primjer, najčešće je broj članova terorističkih organizacija koji su upućeni u izvođenje napada ograničen do vremena neposredno prije samoga napada (Pillar, 2011). U skladu s tim, vrijednost kvalitetne informacije kratkoga je vijeka, a to iziskuje pravodobne reakcije (Byman, 2014). Također, u slučajevima kada postoji vrijedan izvor informacija, analitičar može biti zaslijepljen mišljenjem kako je potpuno upućen u razvoj događaja, a to ne mora biti nužno točno (Brun, 2018). Grabo (2002) ističe da je prirodni strah od pogrešne procjene glavni razlog za to da analitičari oklijevaju s upozorenjem o prijetnjama, kako ne bi izgubili kredibilitet. Sve je veći naglasak na *target-centric* pristupu obavještajnim analizama. Tako je protuterizam uvjetovao da su operativni djelatnici 21. stoljeća proaktivni lovci, a ne pasivni skupljači podataka (Richards, 2010). Sposobnost kritičkog promišljanja, koje podrazumijeva intelektualni proces koji ispituje pretpostavke, otkriva skrivene vrijednosti, procjenjuje dokaze i procjenjuje zaključke (Myers, 2003), jedno je od ključnih obilježja kvalitetnih analitičara. Analitičkoj kvaliteti može pridonijeti i periodična introspekcija analitičara. Analitičke se sposobnosti unaprjeđuju edukacijom i praksom, a US Government (2009) preporučuje tzv. *problem-solving* vježbe.

Postoje dva oprečna pristupa opsegu uključenosti obavještajnih analitičara u procese oblikovanja politike i planiranja na višim razinama (Brun, 2018). Prema prvom, obavještajni analitičari trebali bi biti uključeni u oblikovanje politike i planiranje operacija. Prema drugom pristupu to je opasna interven-

cija, koja može utjecati na kvalitetu obavještajnog proizvoda, koji mora biti objektivan.

U suočavanju s izazovima analitičkog rada u obavještajnim agencijama, preporučuje se uporaba (strukturiranih) analitičkih tehnika.

Analitičke tehnike primjenjive u sigurnosno-obavještajnim agencijama

Prema Richardsu (2010), obavještajna analitika spoj je znanosti i umijeća odnosno prosuđivanje i predikcija na temelju nepotpunih podataka. Obavještajne analize ulaze i u okvire društvenih znanosti, što je primjereno jer se bave uzorcima ponašanja (Richards, 2010). Analitička teorija uključuje kritičko mišljenje, kreativnost, sposobnost rasuđivanja i prosuđivanja te komunikaciju (Richards, 2010). Model obavještajnih analiza obuhvaća razumijevanje situacije, razvijanje eksplanatorne teorije o problemima te predikciju ishoda, usmjerenu prema bliskoj odnosno daljoj budućnosti (Omand, 2014). Analitički procesi promijenjeni su u posljednjih nekoliko godina (Fleisher i Bensoussan, 2015). Obavještajne zajednice usvojile su neke od metoda iz civilnog sektora, uglavnom u područjima prikupljanja i obrade informacija (Symon i Tarapore, 2015). Suvremeni autori uglavnom drže da čovjek kao misaono biće nikada neće biti zamjenjiv kao vrhovno sredstvo za realizaciju *intelligencea*. Tetlock (2005) pak ističe da su statistički regresijski modeli učinkovitiji od ljudskih stručnjaka. Postoje dvije različite, ali neisključujuće analitičke kulture u međunarodnoj obavještajnoj zajednici: tradicionalna, koja se dominantno oslanja na ekspertizu, odnosno kultura usredotočena na uporabu eksplicitne metodologije, poput strukturiranih analitičkih tehnika (Coulthart, 2016). Immerman (2011) ističe kako je generacija Y (rođeni između 1980. i 1994., po nekim autorima do 2000. godine) prosječno otvorenija modernijim integriranim tehnikama u obavještajnom području. Sustavno prepoznata važnost analitičkog rada najvidljivija je u SAD-u. *Analytic Resources Catalogue* i *Analyst Yellow Page* podatci su o svim analitičarima u američkoj obavještajnoj zajednici, a uključuju njihove sposobnosti i tematiku kojom se bave (Richards, 2010).

U ovome poglavlju prikazane su strukturirane analitičke tehnike (SAT), koje se koriste u obavještajnim agencijama, poput američkih, britanskih i ruskih. Te su agencije poslužile kao modeli za izgradnju obavještajnih sustava u mnogim državama (Bilandžić, 2000). Osim opisa tih analiza, gdje je to bilo moguće, opisane su i druge analize koje se provode po sličnim principima. Potom su taksativno prikazane i ostale odabrane analitičke tehnike na koje upućuju relevantni autori u ovome području. SAT su mehanizmi kojima se unutarnji misaoni procesi eksternaliziraju na sustavan i transparentan način kako bi ih drugi mogli razumjeti, nadograđivati i kritički evaluirati. Pospješuju kvalitetu analize reduciranjem kognitivnih pristranosti (Heuer, 1999). Artner et al. (2016) ističu kako američka obavještajna zajednica snažno zagovara korištenje SAT-a za unaprjeđivanje analiza i smanjivanje rizika uzrokovanih neuspjelim obavještajnim podacima. SAT je središnji alat američkih edukacijskih programa za obavještajne analitičare. Najstariji SAT datira iz 1970-ih godina, kada je Richards Heuer model predstavio časniku CIA-je Jacku Davisu. Njih su dvojica počeli razvijati prvu metodu, nazvanu alternativnom analizom (engl. *alternative analysis*). Heuerov priručnik *Quantitative Approaches to Intelligence Analysis* svakako je pridonio razvoju analitičkih tehnika, a njegova knjiga *Psychology of Intelligence Analysis* i danas se uvriježeno koristi u obuci izraelskih obavještajnih analitičara (Brun, 2018). Američki Zakon o reformi obavještajnog sektora i prevenciji terorizma iz 2004. godine (*The Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act of 2004*) postavio je pravni okvir za analitičku transformaciju, u sklopu čega je izdan zahtjev za edukacijom i korištenjem SAT-a u američkim državnim obavještajnim agencijama. Jedanaest godina poslije, tisuće američkih analitičara prošlo je obuku (Coulthart, 2016). SAT se koristi kako bi analitičari proizveli objektivnije prosudbe ublažavanjem kognitivnih pristranosti, učinkovitije se suočavali s velikim brojem informacija, a misaone procese učinili preciznijim i transparentnijim (za sebe i za donositelje odluka). US Government (2009) identificira 12 tehnika SAT-a, grupirajući ih u tri kategorije: dijagnostičku, konkurentsku i imaginacijsku (Tablica 3).

Tablica 3. Strukturirane analitičke tehnike (prema: US Government, 2009)

Tehnika	Kategorija	Opis
provjera ključnih hipoteza	dijagnostička	pregled pretpostavki na kojima se temelje prosudbe
procjena kvalitete informacija	dijagnostička	evaluacija pouzdanosti informacija i izvora
indikator	dijagnostička	pregled trendova (upozorenja) u praćenju događaja i ciljeva
analiza konkurentnih hipoteza	dijagnostička	identifikacija alternativnih objašnjenja i procjena dokaza s obzirom na hipoteze
preispitivanje uvriježenih stavova (engl. devil's advocacy)	konkurentska	izazivanje konsenzusa kreirajući snažne dokaze u prilog alternativnim hipotezama
tim A / tim B	konkurentska	korištenje više timova za isti analitički zadatak
velik učinak / mala vjerojatnost	konkurentska	označavanje nepredviđenih događaja uzrokovanih vanjskim utjecajem (npr. političkim)
analiza „Što ako?“	konkurentska	strukturirano prepoznavanje rizika
razmjena ideja (engl. brainstorming)	imaginacijska	korištenje neinhibiranog grupnog procesa generiranja novih ideja
promišljanje širokog raspona (engl. outside-in thinking)	imaginacijska	identifikacija kritičnih čimbenika koji bi neizravno mogli utjecati na razvoj određene situacije
raščlamba stavljanjem u ulogu protivnika (engl. red team analysis)	imaginacijska	modeliranje ponašanja pojedinca ili grupe pokušavajući ponoviti način na koji bi oponent razmišljao o nekom problemu
analiza alternativnih budućnosti	imaginacijska	pronalaženje više mogućih scenarija

(Strukturirana) razmjena ideja (engl. *brainstorming*) je tehnika razmjene ekspertnih mišljenja, koja je uputna u začetku provođenja analiza. Na taj se način sagledava mišljenje drugih, razvijaju nove ideje i osnažuje timski duh. Dva su načela *brainstorminga*: odgođeno mišljenje i kvantiteta omogućuje kvalitetu. Putem otvorenih izvora, primjerice, mogu se prikupiti informacije, dezinformacije, pogrešne informacije i propaganda. U kontekstu procjene kvalitete informacija, procjena valjanosti izvora odnosno vjerodostojnosti podataka, jedno je od ključnih obilježja kritičkoga mišljenja. Uz procjenu vjerodostojnosti podataka, u toj fazi, ali i tijekom cijeloga procesa, važna je provjera ključnih hipoteza kako bi se prevenirala procjena temeljena na pogrešnim premisama. Preporučuje se izrada popisa indikatora kompatibilnih hipotezama (npr. u vojnom području: logističke pripreme za preživljavanje i specifične operacije i dr.) i validacija tih indikatora provjeravanjem zadovoljavaju li indikatori prethodno postavljena mjerila. Analiza indikatora (indikatora) važna je za sustavno praćenje ključnih pretpostavki zbog predikcije i prevencije iznenađenja odnosno postupaka konkurenata. Na taj se način donositelje odluka upozorava na događaje koji su u suprotnosti s njihovim pretpostavkama, pružajući im pravodobno razumijevanje situacije kako bi poduzeli mjere opreza.

Analiza konkurentnih hipoteza (ACH) najvažniji je doprinos obavještajnoj metodologiji. Učinkovita je kada postoji velika količina podataka za apsorpciju, a predviđa da je najtočnija hipoteza ona koja ima najmanje dokaza za oborivost, a ne ona koja ima najviše dokaza za potvrđnost. Ova multivarijabilna kvalitativna tehnika pomaže u prosuđivanju pitanja koja zahtijevaju pažljiv odabir alternativnih objašnjenja ili zaključaka. Pomaže u prevenciji kognitivnih ograničenja jer je utemeljena na spoznajama iz kognitivne psihologije. Prikladna je i za slučajeve u kojima analitičari žele ostaviti trag tijeka misli kako bi zornije prikazali kako su došli do određene prosudbe. Prema Heueru (1999), ACH uključuje osam koraka:

1. postavljanje hipoteza uz korištenje skupine analitičara s različitim načinom promišljanja
2. izrada popisa važnih dokaza i argumenata u prilog svakoj hipotezi i protiv svake hipoteze

3. izrada matrice hipoteza i dokaza: utvrđivanje stavaka koje najviše pomažu u prosuđivanju relativne vjerojatnosti alternativnih hipoteza
4. pročišćivanje matrice: ponovno razmatranje hipoteza uz uklanjanje dokaza i argumenata koji nemaju dijagnostičku vrijednost
5. kreiranje provizornih zaključaka o relativnoj vjerojatnosti svake hipoteze: pokušaj opovrgavanja hipoteza (umjesto tendiranja njihovu dokazivanju)
6. analiza osjetljivosti zaključaka na nekoliko kritičnih dokaza: razmatranje posljedica za analizu ako su dokazi bili pogrešni ili podložni drukčijem tumačenju
7. finalizacija zaključaka: rasprava o relativnoj vjerojatnosti svih hipoteza, a ne samo o najvjerojatnijoj
8. određivanje prekretnica koje mogu upozoriti na rasplet koji je drukčiji od očekivanoga.

U 12 tehnika navedenih u Tablici 3, nije uključena jedna tehnika koja ipak zavrjeđuje biti spomenuta. Riječ je o Linchpin tehnici, koja je slična ACH analizi. Ovoj je tehnici strukturiranja cilj minimiziranje pogrešaka i promicanje jasnoće. Temelji se na osnovnim pretpostavkama o karakteristikama i akcijama oponenta. Za razvoj predviđanja s visokim stupnjem vjerodostojnosti, nužan je pažljiv odabir čimbenika koji se drže najvjerojatnijima za određivanje ishoda situacije, posebno u nedostatku snažnih dokaza. Obuhvaća i složene argumente, koji sadrže varijable u kojima postoji visok stupanj nesigurnosti (Fleisher i Bensoussan, 2015).

Preispitivanje uvriježenih stavova (engl. *devil's advocacy*) najučinkovitije je kada se koristi u osporavanju analitičkog konsenzusa ili ključne pretpostavke. Analitičari mogu kritički sagledati ključnu pretpostavku i generirati poseban analitički proizvod koji sadrži sve argumente i podatke koji podržavaju suprotnu hipotezu. Tehnika „tim A / tim B” korisna je kada se unutar tima pojave konkurentni i jednako snažni zaključci o određenom problemu. Provodi se u tri faze (CIA, 1977): timovi se sastaju kako bi međusobno komentirali svoje nacрте, zatim revidiraju vlastite nacрте na temelju prethodne rasprave, a naposljetku iznose finalna stajališta. Jedna

od metoda po sličnom principu je Delphi tehnika, koju je 1950-ih razvio RAND Corporation. Nakon jednog ili više krugova ekspertnih rasprava, rezultati se statistički uspoređuju kako bi se dobio većinski konsenzus. Iako donekle dugotrajan zbog iterativne prirode, ovaj pristup smanjuje pojavnost pristranosti (Fleisher i Bensoussan, 2015).

Tehnika „velik učinak / mala vjerojatnost“ osvještava analitičare o potencijalnim učincima događaja naizgled niskih vjerojatnosti, a koji mogu prouzročiti bitne posljedice. Uporaba ove tehnike preporučljiva je kada su analitičari i donositelji odluka uvjereni da je određeni događaj malo vjerojatan, ali nisu sustavno razmišljali o posljedicama toga događaja. Predstavlja upozorenje za neočekivan, ali ne i nemoguć događaj. Tehnika „Što ako?“ je tehnika za izazivanje razmišljanja o tome da se očekivani ishod neće ostvariti ili da napravljena prognoza nije potpuno opravdana. Koristi se za strukturirano prepoznavanje rizika. Ovdje valja spomenuti i strategijski sustav ranog upozoravanja (SEWS), kojemu je svrha što ranija identifikacija dinamičke ili sadržajne značajke pojava i situacija koje mogu utjecati na interese subjekta (Bilandžić, 2008). Promišljanje širokoga raspona (engl. *outside-in thinking*) koristi se za identifikaciju kritičnih vanjskih čimbenika, koji bi mogli utjecati na razvoj određene situacije (npr. promjena vlade). Raščlamba stavljanjem u ulogu protivnika (engl. *red team analysis*) nastoji postaviti analitičare u istu kulturnu, organizacijsku i osobnu okolinu u kojoj djeluje ciljna osoba ili grupa kako bi se predvidjeli postupci konkurenata. Ta je tehnika učinkovita u prevenciji tzv. zrcaljenja (engl. *mirror imaging*), situacija u kojima analitičari prosuđuju da će se analizirani subjekti ponašati upravo onako kako su to analitičari prethodno predvidjeli. Analiza alternativnih budućnosti (analiza scenarija) uputna je kada je situacija složena, a ishodi previše neizvjesni da bi se vjerovalo pojedinačnoj procjeni vjerojatnosti ishoda. Proces analize scenarija sastoji se od nekoliko faza (Oryang, 2002):

1. identifikacija ključnih komponenata koje određuju buduće događaje
2. identifikacija ključnih pojedinačnih faktora koji određuju buduće događaje, pri čemu se posebno procjenjuju oni neizbježni
3. identifikacija najvažnijih nesigurnosti (procjena područja nesigurnosti i događaja koji uvjetuju nesigurnost)

4. razvoj okvirnih planova različitih scenarija budućih događaja
5. procjena implikacija svakog scenarija
6. monitoring ukupnog procesa i ključnih indikatora nakon primjene nekog od scenarija, radi ponovne procjene i adaptacije u novonastalim uvjetima.

Fleisher i Bensoussan (2015), Hall i Citrenbaum (2010) te Miller Beebe i Pherson (2011) upućuju i na učinkovitost sljedećih tehnika u analitičkom radu obavještajnih agencija (Tablica 4):

Tablica 4. Tehnike primjenjive u analitičkom radu obavještajnih agencija (prema: Fleisher i Bensoussan, 2015; Hall i Citrenbaum, 2010; Miller Beebe i Pherson, 2011)

Tehnika	Opis
otkrivanje zavaravanja (engl. <i>deception detection</i>)	otkrivanje zavaravanja putem strateškog korištenja dokaza, pristupa vjerodostojnosti, sustavne analize sadržaja, poligrafa itd. (Masip, 2017)
pre mortem	zamišljanje da proces nije uspio te retroaktivno promišljanje kako bi se odredilo što bi potencijalno moglo dovesti do neuspjeha
quadrant crunching	tehnika za stvaranje novih ideja, načina razumijevanja fenomena i izbjegavanje iznenađenja, korisna u stvaranju velikih skupova međusobno isključivih hipoteza ili scenarija (slična analizi alternativnih budućnosti)
SWOT analiza	detekcija snaga, slabosti, prilika i prijetnji (slična analizi „za i protiv pogreške i korekcije“, SERVO analizi, <i>Blindspot</i> analizi i <i>Stakeholders</i> analizi)
red hat	stavljanje u ulogu konkurenta radi predikcije njegovih postupaka (jedna od korištenijih tehnika ruskoga obavještajnog sustava)
force field	tehnika kreativnog razmišljanja za procjenu cjelokupnog okruženja koje može utjecati na ishode

analiza civilizacijskih osobitosti	analiza kulture, ljudi i obrazaca ponašanja konkurenata, uvjetovanih tradicionalnim, kulturno induciranim stavovima, društvenim normama i uvjetima; u kontekstu terorizma, primjerice, <i>intelligence</i> treba objasniti motivaciju i ideologiju terorista, čime se sprječava radikalizacija i jača socijalna kohezija (Omand, 2014)
historiografska analiza	analiza radi razumijevanja događaja iz prošlosti, zbog jasnijeg razumijevanja sadašnjosti i predikcije budućnosti
analiza strateških odnosa	proučavanje strateških odnosa različitih dionika, radi predikcije njihovih budućih postupaka
tehnička analiza	poznavanje tehničkih aspekata pojedinih događaja, situacija, aktivnosti, transakcija itd.
sinteza	ispitivanje i kombiniranje obrađenih informacija s drugim informacijama i obavještajnim podacima, radi konačnoga tumačenja
bottom-up	tehnika sjedinjavanja sustava od hijerarhijski nižih ulaznih informacija sve do procesa zaključivanja
<i>top-down</i> (dekompozicija)	rašćlanjivanje misli ili aktivnosti u osnovne elemente za razlikovanje ili olakšavanje potpunijeg razumijevanja
analiza društvenih mreža	razumijevanje bihevioralnih ili funkcionalnih odnosa, načina komuniciranja i povezivanja ljudi, organizacija itd. (razumijevanje veza i aktivnosti unutar terorističkih mreža, organiziranih kriminalnih skupina i sl.); društvene mreže poput mreža <i>LinkedIn</i> , <i>Facebook</i> i drugih, jedan su od dijelova ukupnih društvenih mreža, ali ne i njihova istoznačnica

ponderiranje	dodjeljivanje odgovarajuće važnosti pojedinim informacijama (uputno je da analitičari poznaju načine prikupljanja informacija, radi objektivnije procjene kvalitete dobivenih informacija)
regresijska analiza	utvrđivanje ovisnosti varijable o jednoj ili više drugih varijabli
analiza trenda	analiza interakcija, transakcija, ponašanja ili aktivnosti kako bi se razumjela pojavnost sličnih događaja u budućnosti
shadowing	detaljno praćenje konkurenta zbog učenja o njegovu načinu razmišljanja, razumijevanja i reagiranja, a radi predikcije njegovih budućih postupaka
benchmarking	procjena kapaciteta konkurenata (često i usporedba s vlastitim kapacitetima) radi donošenja optimalnih odluka

Analitičkom radu obavještajnih agencija mogu pomoći i druge tehnike kreativnog razmišljanja, poput mentalne mape, stabla odlučivanja i sl. Sistemski pristup nalaže da kreativnost ne znači samo vidjeti problem na nov način, već i rješavanje problema na inovativan način odnosno uvjeravanje drugih u ispravnost inovativnih ideja (Richards, 2010). Govoreći o učestalosti korištenja SAT-a u državnim obavještajnim agencijama, valja reći da nedostaju istraživanja o toj prevalenciji. Iako je studiju proveo na jednoj od ukupno 17 obavještajnih agencija SAD-a (*State Department's Bureau of Intelligence and Research*), Coulthart (2016) zaključuje da je obuka za uporabu najvažniji čimbenik koji utječe na to koriste li analitičari SAT. Sljedeći preduvjet za korištenje bila je percepcija učinkovitosti tehnika. Proturječno studijama koje ističu da je vremenski pritisak glavni razlog zbog kojeg analitičari ne koriste SAT, Coulthartova studija nije potvrdila takav zaključak. Valja istaknuti kako je *State Department's Bureau of Intelligence and Research* manja agencija u usporedbi s primjerice *Central Intelligence Agency* (CIA) ili *Defense Intelligence Agency* (DIA), u kojima metodolozi pomažu analitičarima u odabiru i primjeni tehnika.

U praksi obavještajnih agencija često postoji tzv. *compulsive data demand*, traži se veća količina podataka, umjesto naglaska na kvaliteti podataka i analiza (Sheptycki, 2014). Vlada i tiranija tekućeg izvješćivanja, što donosi opasnost od toga da izvješćivanje postane samome sebi svrha (Richards, 2010). Neovisno o tipu obavještajnog proizvoda (strateške i taktičke procjene, profiliranje meta i problema i sl.), način samoga izvješćivanja ima posebnu važnost. Herring (1999) ističe kako donositelji odluka žele dobiti krucijalne informacije, poput opisa ključnih dionika, ranih upozorenja te prijedloga strateških odluka i akcija. Izvješće ne bi smjelo biti koncipirano s ciljem natjecanja za pozornost čitatelja, već treba biti koncizno i fokusirano na najvažnije činjenice (Brun, 2018). Nije važna njegova duljina, već kvaliteta (analitičari se trebaju oduprijeti navođenju cjelokupnog detaljnog postupka od početka do kraja, osim kada je to zbog određenog razloga potrebno). Može se reći da stil treba odgovarati znanstvenom stilu pisanja, koji ističe elokventnu točnost (uz točnost samih informacija, važna je i pravilna uporaba riječi koje optimalno opisuju spoznaje kako bi se izbjegla nepreciznost ili dvosmislenost), neutralnost (nepripranost, bez naglašenih epiteta), umjerenost (opisivanje spoznaja pravilnim rečeničnim konstrukcijama optimalne duljine), jasnoću i tečnost. Na vrstu i ishod odluka može utjecati i karakter odnosa analitičara i donositelja odluka. Cilj je profesionalnog izvješćivanja objektivno prenošenje spoznaja, čak i kada se pretpostavlja da informacije neće biti poželjne za donositelje odluka. Stoga je odgovornost analitičara nesporno važna jer se po analitičkim izvješćima postupaju (ili donosi odluka o nepostupanju), a u državnim obavještajnim agencijama takvi postupci imaju implikacije za nacionalnu sigurnost.

Kao većina inozemnih obavještajnih zajednica, i hrvatska obavještajna zajednica imala je uspona i padova, uglavnom uvjetovanih internim političkim relacijama, interferencijom određenih moćnih država i nedostatkom jasne vizije o ulozi, poziciji i važnosti obavještajnih agencija (Akrap i Tuđman, 2016). Iako je istaknuta uspješnost obavještajnih službi u procesu nastajanja samostalne Republike Hrvatske i međunarodnog priznanja zemlje (Akrap i Tuđman, 2016; Bilandžić, 2019), ti su rezultati zasjenjeni nizom kasnijih uloga obavještajnog sustava tijekom izgradnje demokratske države (Bilandžić, 2019). U nekim demokratskim državama, pa i u Hrvatskoj, obavještajni

sustavi na skliskom su terenu, od presudnog subjekta za sprječavanje ugrožavanja nacionalne sigurnosti do ugrožavatelja nacionalne sigurnosti (Bilandžić, 2019). Važno je to zbog činjenice da su uglavnom uspješnija društva u kojima postoji povjerenje u institucije (Sheptycki, 2014). Bilandžić (2019) iznosi razloge zbog kojih hrvatski obavještajni sustav ne doseže primjerenu razinu profesionalizacije: negativno nasljeđe prošlosti i posljedice oličene u očuvanju strukturno-mentalnih mehanizama, politička korupcija te nedostatan utjecaj znanstvenih zakonitosti odnosno implementacije stručnih spoznaja (primjera dobre prakse) drugih država. Stoga je važnost ove studije u osvještavanju o važnosti uporabe znanstvenih spoznaja radi povećavanja učinkovitosti rada hrvatskih sigurnosno-obavještajnih agencija. Govoreći o učinkovitosti SAT-a, valja reći kako nije validiran sukladno uvriježenoj znanstvenoj metodologiji (Artner et al., 2016). Iako te tehnike ne uspijevaju potpuno reducirati inherentno bipolarnu prirodu kognitivnih pristranosti i kumulativne pogreške koje se prenose iz jedne u drugu fazu kreiranja zaključaka, one se često koriste u analitici moćnih obavještajnih agencija. Premda znanstvena validacija tih tehnika predstavlja izazov zbog karaktera zadaća državnih obavještajnih agencija, preporučuje se istraživanje učestalosti korištenja SAT-a u hrvatskim sigurnosno-obavještajnim agencijama, empirijska analiza njihove učinkovitosti te ispitivanje stavova analitičkih eksperata o navedenim tehnikama, a sve radi potencijalnog unaprjeđivanja kvalitete rada tih agencija sukladno kompleksnoj i promjenjivoj sadašnjosti te teško predvidivoj budućnosti. Fleisher i Bensoussan (2015) osmislili su model koji može poslužiti kao okvir za procjenu učinkovitosti analitičkih tehnika, a propituje ih kroz procjenu učinkovitosti izvora, preciznosti, objektivnosti, korisnosti, trajanja provođenja analitičke tehnike te orijentiranosti na budućnost. Iako su opisani određeni (ne svi) problemi i tehnike u analitičkom radu obavještajnih agencija, ovom je studijom upozoreno na problematiku koja se odnosi na same analitičare. Prikazan je značajan broj analitičkih tehnika koje mogu koristiti u donošenju kvalitetnih i pravodobnih odluka u domeni nacionalne sigurnosti i iznesene su preporuke za daljnja istraživanja.

Umjesto zaključka

Ugroze nacionalne sigurnosti postaju raznovrsnijima, što nalaže prilagodljivost obavještajnih agencija. Kontekst provođenja i učinak analiza u tim agencijama neizvjesniji su od uvriježene znanstvene metodologije zbog tajnosti provođenja, vanjski nametnutih i kratkih rokova, koji zahtijevaju zaključke na temelju ograničenog fonda informacija nerijetko upitne kvalitete, mogućnosti obmane te naglaska na predikciji.

Istaknuti su određeni izazovi u analitičkom radu obavještajnih agencija te prikazani uzroci neuspjelih analiza koje uvjetuju karakteristike samih analitičara (posebno kognitivne pristranosti). Prikazan je niz tehnika koje se koriste u moćnim obavještajnim sustavima u svijetu, koje pospešuju objektivnost i kvalitetu analize.

Iako znanstvena validacija tih tehnika predstavlja izazov zbog karaktera zadaća državnih obavještajnih agencija, preporučuje se istraživanje učestalosti korištenja analitičkih tehnika u hrvatskim sigurnosno-obavještajnim agencijama, empirijska analiza njihove učinkovitosti te ispitivanje stavova eksperata o navedenim tehnikama. Takvo bi istraživanje omogućilo unaprjeđivanje kvalitete rada tih agencija s obzirom na kompleksnu i promjenjivu sadašnjost i teško predvidivu budućnost.

Literatura

Akrap, G. i Tuđman, M. (2016) Construction and Deconstruction of the Croatian Intelligence Community (1990-2014). U: De Graaff, B., Nyce, J. M. i Locke, C. (ur.) *The Handbook of European Intelligence Cultures*. Rowman & Littlefield, str. 69-80.

Artner, S., Girven, R. S. i Bruce, J. B. (2016) *Assessing the value of Structured Analytic Techniques in the U.S. Intelligence Community*. RAND Corporation.

Bilandžić, M. (2000) Britanski model obavještajnog organiziranja: obavještajne institucije i nadzor njihovih aktivnosti. *Politička misao: časopis za politologiju*. 37(3), 136-159.

- Bilandžić, M. (2008) *Poslovno obavještajno djelovanje: Business intelligence u praksi*. AGM.
- Bilandžić, M. (2019) *Nacionalna sigurnost. Prognoziranje ugroza*. Zagreb, Despot Infinitus.
- Brantly, A. (2014) Defining the role of intelligence in cyber: a hybrid push and pull. U: Phythian, M. (ur.) *Understanding the Intelligence Cycle*. London/ New York: Routledge, Taylor and Francis Group. Str. 76-98.
- Brun, I. (2018) *Intelligence Analysis: Understanding Reality in an Era of Dramatic Changes*. Israel Intelligence Heritage and Commemoration Center & The Intelligence Heritage Research Institute. Effi Meltzer publishing Ltd. Research & Publishing.
- Byman, D. (2014) The Intelligence War on Terrorism. *Intelligence & National Security*. 29(6), 837-863.
- CIA (1977) Status of the A team - B team experiment in competitive analysis. Dostupno na: <https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/CIA-RDP91M00696R000200060062-1.pdf> [pristupljeno 9. travnja 2019.]
- Clauser, J. K. i Weir, S. M. (1976) *Intelligence Research and Methodology*. StateCollege, PA, HRB Singer. Str. 37-46.
- Clemente, D. (2013) *Cybersecurity*. U: Dover, R., Goodman, M. S. i Hillebrand, C. (ur.) *Routledge Companion to Intelligence Studies*. Routledge.
- Coulthart, S. (2016) Why do analysts use structured analytic techniques? An in-depth study of an American intelligence agency. *Intelligence and National Security*. 31(7), 933-948.
- Director of National Intelligence (2019) *The National Intelligence Strategy of the United States of America: 2019*. Dostupno na: https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/National_Intelligence_Strategy_2019.pdf [pristupljeno 4. travnja 2019.]
- Fleisher, C. G. i Bensoussan, B. E. (2015) *Business and Competitive Analysis*. 2nd edition. Pearson Education.

Gerecht, M. R. (2001) The Counterterrorist Myth. [online] *The Atlantic*. Dostupno na: <http://www.theatlantic.com/past/docs/issues/2001/07/gerecht.htm> [pristupljeno 6. travnja 2019.]

Gerges, F. A. (2011) *The Rise and Fall of Al-Qaeda*. Oxford University Press.

Gill, P. i Phythian, M. (2014) From Intelligence Cycle to web of intelligence: Complexity and the conceptualisation of intelligence U: Phythian, M. (ur.) *Understanding the Intelligence Cycle*. London/New York, Routledge, Taylor and Francis Group. Str. 21-42.

Glass, R. R. i Davidson, P. B. (1948) *Intelligence is for Commanders*. Harrisburg, PA., Military Service Pub.

Goodman, M. S. (2013) The United Kingdom. U: Dover, R., Goodman, M. S. i Hillebrand, C. (ur.) *Routledge Companion to Intelligence Studies*. Routledge.

Grabo, C. M. (2002) *Anticipating Surprise: Analysis for Strategic Warning*. Center for Strategic Intelligence Research, Joint Military Intelligence College.

Hall, W. M. i Citrenbaum, G. (2010) *Intelligence analysis how to think in complex environments*. Praeger Security International.

Herring, P. J. (1999) Key intelligence topics: A process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review*. 10(2), 4-14.

Herring, P. J. (2005) Create an Intelligence Program for Current and Future Business Needs. *Competitive Intelligence Magazine*. 8(5), 20-27.

Heuer, R. (1999) *The Psychology of Intelligence Analysis*. Washington, D. C., Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency.

Immerman, R. H. (2011) Transforming Analysis: The Intelligence Community's Best Kept Secret. *Intelligence and National Security*. 26(2-3), 159-181.

Johnston, R. (2005) *Analytic Culture in the U. S. Intelligence Community*. Washington D. C., The Center for the Study of Intelligence.

Kirkpatrick, B. L. (1997) Intelligence. U: Jentelson, W. B. i Paterson, G. T (ur.) *Encyclopedia of US Foreign Relations, Volume 2*. New York, Oxford University Press.

- Kopal, R. (2018) Međunarodna sigurnost: primjena strukturiranih analitičkih tehnika u predviđanjima. *Zbornik sveučilišta Libertas*. 3(3), 9-22.
- Laqueur, W. (1985) *A World of Secrets*. New York, Basic Books.
- Marrin, S. (2005) Intelligence Analysis: Turning a Craft into a Profession. *Proceedings of the 2005 International Conference on Intelligence Analysis*. Str. 1-5.
- Masip, J. (2017) Deception detection: State of the art and future prospects. *Psicothema*. 29(2), 149-159.
- Miller, G. A. (1956) The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*. 63(2), 81-97.
- Miller Beebe, S. i Pherson R. H. (2011) *Cases in Intelligence Analysis: Structured Analytic Techniques in Action*. CQ Press.
- Moore, D. T. (2011) *Sensemaking: a structure for an Intelligence Revolution*. Washington, D. C., National Defense Intelligence College.
- Myers, D. G. (2003) *Exploring Psychology*. New York, Worth.
- Omand, D. (2014) Is it time to move beyond the Intelligence Cycle: A UK practitioner perspective. U: Phythian, M. (ur.) *Understanding the Intelligence Cycle*. London/New York, Routledge, Taylor and Francis Group. Str. 134-148.
- Oryang, D. (2002) Probabilistic Scenario Analysis-A Methodology for Quantitative Risk Assessment. Presented at NAPPO PRA Symposium on Pest Risk Analysis, Puerto Vallarta, Mexico.
- Panetta, L. i Newton, J. (2014) *Worthy Fights: A Memoir of Leadership in War and Peace*. Penguin Publishing Group.
- Pillar, P. R. (2011) *Intelligence and U.S. Foreign Policy: Iraq, 9/11, and Misguided Reform*. Columbia University Press.
- Phythian, M. (2014) *Understanding the Intelligence Cycle*. London/New York, Routledge, Taylor and Francis Group.
- Rathmell, A. (2002) Towards postmodern intelligence. *Intelligence and National Security*. 17(3), 87-104.

Richards, J. (2010) *The Art and Science of Intelligence Analysis*. Oxford, Oxford University Press.

Sheptycki, J. (2014) To go beyond the cycle of intelligence-led policing. U: Phythian, M. (ur.) *Understanding the Intelligence Cycle*. London/New York, Routledge, Taylor and Francis Group. Str. 99-118.

Shiraz, Z. i Aldrich, R. J. (2013) Globalisation and Borders. U: Dover, R., Goodman, M. S. i Hillebrand, C. (ur.) *Routledge Companion to Intelligence Studies*. Routledge.

Strachan-Morris, D. (2014) The Intelligence Cycle in the corporate world: Bespoke or off-the-shelf. U: Phythian, M. (ur.) *Understanding the Intelligence Cycle*. London/New York, Routledge, Taylor and Francis Group. Str. 119-133.

Symon, P. i Tarapore, A. (2015) Defense Intelligence Analysis in the Age of Big Data. *Joint Force Quarterly*. 79, 4-11.

Tetlock, P. (2005) *Expert Political Judgment*. Princeton University Press.

US Government (2009) A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis. Dostupno na: <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/Tradecraft%20Primer-apr09.pdf> [pristupljeno 4. travnja 2019.]

US Marine Corps (1997) *Intelligence*. Marine Corps Doctrinal Publication MCDP 2.

O autoru

Dr. sc. Luka Leško (llesko@zsem.hr), doktor društvenih znanosti, znanstvene grane kineziološke antropologije, zaposlenik je Zagrebačke škole ekonomije i managementa. U znanstvenom je zvanju znanstveni suradnik, a u nastavnom zvanju predavač. Završio je Project Management for Business Professionals (PMI i Alfred State College of Technology, New York), Transnational Cooperation Activities program Europske komisije (Bruxelles, Belgija), UN Akademiju (u organizaciji Hrvatskog društva za Ujedinjene

narode i Diplomatske akademije Ministarstva vanjskih i europskih poslova RH) i Međunarodnu olimpijsku akademiju (Olimpija, Grčka). Osmam godina uzastopno bio je reprezentativac RH u džudu, sudionik 10 Europskih prvenstava, Univerzijade i Svjetskog vojnog prvenstva.