

Gli strumenti dell'analista. Tecniche analitiche e loro critici

di Matteo Faini

Abstract

Gli strumenti più utilizzati da chi lavora per i servizi segreti non sono affatto segreti. Sono invece a disposizione di chiunque abbia la pazienza di leggersi un libro¹ o, in mancanza di tempo, anche solo un articolo². Questi strumenti non sono quelli che servono per reclutare e gestire una spia. Al riguardo conosciamo qualche principio generale, come le ragioni che solitamente spingono una persona a spiare contro il proprio gruppo di appartenenza. Ma nessuna agenzia entrerà mai nel dettaglio rivelando come comunica con i propri informatori in territorio ostile. Tuttavia, solo una piccola parte di chi lavora per un'agenzia d'intelligence si troverà mai a reclutare una spia. La maggior parte invece farà un lavoro più simile a quello di un accademico che non a quello di un agente sotto copertura, utilizzando strumenti di analisi che tutti possiamo adottare.

Per capire gli strumenti dell'analista, dobbiamo prima metterci nei suoi panni. Quotidianamente arriva sulla loro scrivania una mole difficilmente gestibile di informazioni, la maggior parte da fonti aperte, in primis la stampa. Un'altra parte arriva invece da fonti riservate, da quanto hanno raccolto i nostri agenti sul terreno, dai dispacci diplomatici, da quanto hanno deciso di condividere agenzie d'intelligence amiche o presunte tali. Il compito dell'analista è quello di assorbire queste informazioni, capire quanto vi sia di vero, di fuorviante e di falso. E poi scrivere, nel modo più breve e semplice possibile, un rapporto che spieghi a un decisore politico, con troppi impegni in agenda, quale sia la situazione strategica e quali i suoi possibili sviluppi. Per fare tutto ciò, è necessario avere degli strumenti che consentano di superare o quantomeno mitigare i difetti cognitivi, di fare analisi trasparenti e replicabili e di fare il tutto lavorando in collaborazione con gli altri.

Le tecniche analitiche strutturate, e presentate nella prima parte di questo articolo, sono state sviluppate negli ultimi 15-20 anni proprio per rispondere a queste esigenze e sono oggi usate da molte agenzie di intelligence, non solo occidentali. La seconda parte di questo articolo spiega cosa esse siano, dando anche qualche esempio. La terza parte discute delle crescenti critiche che, negli ultimi anni, sono state mosse a queste tecniche. La quarta parte conclude spiegando che, pur con tutti i loro difetti, sarebbe sbagliato fare a meno delle tecniche analitiche strutturate, e propone invece di integrarle con metodi predittivi che hanno dato prova di essere assai accurati.

Profilo dell'autore

Matteo Faini ha recentemente completato un PhD in Politics all'Università di Princeton, con una tesi sui rapporti tra agenzie di intelligence e decisori politici. È Max Weber Fellow allo European University Institute. È autore, tra gli altri, di *The US Government and the Italian Coup Manqué of 1964: The Unintended Consequences of Intelligence Hierarchies* (pubblicato in «Intelligence and National Security»).

Keyword

tecniche strutturate, bias cognitivi

Cosa sono le tecniche analitiche strutturate?

Agli inizi degli anni '80, dal suo studio di Langley, Richards Heuer applicò gli ultimi progressi della psicologia cognitiva all'analisi dell'intelligence³. Basandosi principalmente sugli studi di due psicologi israeliani, Amos Tversky e Daniel Kahnemann, Heuer sviluppò delle tecniche atte a superare i nostri difetti cognitivi più comuni. Heuer identificò quattro difetti principali. Primo, tendiamo a percepire quanto ci aspettiamo di percepire. Per percepire un evento inatteso avremo dunque bisogno di più informazioni, e meno ambigue, che non un evento che invece ci aspettiamo di percepire. Secondo, queste aspettative generano dei *mind-sets*, delle cornici mentali che filtrano e trasformano gli stimoli che riceviamo dall'esterno. Questi *mind-sets* si formano rapidamente, ma resistono poi al cambiamento. Terzo, le nuove informazioni vengono assimilate alle immagini esistenti. Per capirlo, guardate la figura qui sotto⁴:

Figure 2



Tratto da: R. Heuer, *Psychology of Intelligence Analysis*, Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999, p. 11.

Se mostriamo a degli osservatori il quarto disegno nella prima fila il 50% lo percepirà come una donna e il restante 50% come un uomo. Se però altri osservatori iniziano dal primo o dall'ultimo disegno, quelli in cui è evidente che si tratti rispettivamente di un uomo e di una donna, e vengono loro poi mostrati in sequenza i disegni via via più ambigui, continueranno a percepire quanto avevano percepito inizialmente, ben oltre quanto farebbe un osservatore che è partito dai disegni più ambigui. Quarto difetto cognitivo, l'esposizione iniziale a stimoli ambigui o confusi interferisce con una percezione accurata anche dopo che altre informazioni e di maggiore qualità diventano disponibili. Pur avendo ricevuto uno stimolo ambiguo o confuso, ci affrettiamo a formulare un'ipotesi interpretativa. Saremo poi restii ad abbandonare questa ipotesi, anche se informazioni più chiare ricevute in seguito ci avrebbero dovuto indurre a formularne un'altra. In altre parole,

l'informazione che ci serve per scartare un'ipotesi è ben più grande di quella che ci serve ad arrivare ad un'interpretazione iniziale.

Tutti questi difetti cognitivi possono essere riassunti sotto il nome di *confirmation bias*. Tendiamo a cercare, ricordare e ad interpretare favorevolmente le informazioni che confermano quello in cui crediamo, e a dare poco peso alle informazioni contrastanti. Ci sono però altri *bias*, altri difetti e predisposizioni, di cui Heuer tenne inizialmente meno conto⁵. Primo, nel valutare le informazioni a nostra disposizione sottovalutiamo l'importanza di quanto non sappiamo, anche quando sappiamo di non saperlo. Secondo, generalizziamo troppo e abbiamo più fiducia nelle generalizzazioni basate su pochi dati ma in accordo tra loro che non in quelle basate su più dati, spesso più rappresentativi dell'intera popolazione ma anche meno coerenti tra loro. Terzo, rifiutiamo spiegazioni di causa-effetto che si basano sul caso e sugli errori degli altri, sovrastimando la coerenza e razionalità del loro comportamento. Quarto, l'*availability bias* ci porta a stimare la probabilità che si verifichi un certo tipo di evento in base alla nostra capacità di ricordare quel tipo di evento, spesso perché ha avuto un forte impatto personale su di noi, e non in base alla frequenza dell'evento stesso. Infine, siamo tutti, ma specie i più esperti, vittime dell'*optimistic bias*. Abbiamo troppa fiducia nella nostra capacità previsionale, dando per certi o quasi eventi che poi spesso non si verificano. Crediamo di essere più capaci di quanto non siamo davvero e sottostimiamo le difficoltà di raggiungere i nostri obiettivi.

Sulla base dei difetti cognitivi che aveva identificato, Heuer si chiese: come possiamo mitigarne l'impatto sugli analisti d'intelligence? Il problema era tanto importante quanto difficile. Importante perché l'errore dell'analista d'intelligence può avere conseguenze catastrofiche per la sicurezza nazionale. Difficile perché le caratteristiche del lavoro dell'analista, costretto a giungere rapidamente a conclusioni chiare con informazioni frammentarie, incerte e a volte deliberatamente false, rendono il peso dei nostri difetti cognitivi ancor più gravoso che in situazioni normali.

La risposta di Heuer a questo problema fu lo sviluppo di quelle che verranno poi chiamate tecniche analitiche strutturate, o *structured analytic techniques*. L'idea alla base di queste tecniche è quella di riprodurre passo per passo il processo cognitivo dell'analista al di fuori della sua testa, di modo che sia visibile, criticabile e migliorabile dagli altri. Esse spingono l'analista a focalizzarsi su alcuni scenari, ragionamenti o fatti che altrimenti rischierebbero di essere ignorati, al fine di ridurre il rischio di cadere in errore.

Tra le dozzine di tecniche analitiche strutturate, prendiamone ad esempio due: l'analisi competitiva delle ipotesi, forse la più utilizzata, e l'analisi *premortem*. L'analisi competitiva delle ipotesi inizia con la generazione da parte del l'analista (o degli analisti) di più ipotesi potenzialmente in grado di spiegare un fenomeno, senza escludere quelle che a prima vista sembrano poco convincenti. L'analista raccoglie poi le informazioni rilevanti ed esplicita le sue supposizioni e i suoi assunti analitici. Infine verifica la compatibilità di ogni informazione rilevante ed assunto con le varie ipotesi. L'ipotesi migliore è quella con il numero più basso di informazioni incompatibili.

Partiamo da un evento realmente accaduto per poi costruirci sopra uno scenario di fantasia. Immaginatevi di essere un analista della CIA, subito dopo il bombardamento accidentale delle truppe siriane da parte dell'aeronautica americana nel settembre 2016. Una tregua, sia pur parziale,

era appena entrata in vigore, ma l'uccisione delle truppe siriane rischia di farla saltare. Vostro compito è quello di spiegare cosa il governo siriano di Bashar al Assad deciderà di fare. Rispetterà la tregua? Cercherà di vendicarsi colpendo le forze speciali americane in Siria?

Le informazioni a vostra disposizione sono queste. Primo, Assad ha pubblicamente condannato l'uccisione delle sue truppe e sostenuto fosse volontario. Al tempo stesso, ha detto di voler rispettare la tregua. Secondo, un Paese amico con fonti all'interno del governo siriano vi ha riferito di un colloquio tra il presidente russo Putin e Assad, in cui il primo ha intimato al suo alleato di non fare cose che possano indurre gli Stati Uniti ad aumentare il proprio coinvolgimento militare in Siria. Terzo, le truppe siriane che si erano allontanate dalla linea del fronte sono ritornate in posizione e corre voce tra le truppe stesse che una ripresa delle ostilità è imminente. Quarto, l'intelligence militare ha rilevato un aumento dei tentativi di raccogliere intelligence sulla posizione delle forze americane in Siria, tramite i sorvoli degli aerei russi e siriani con compiti di ricognizione. Quinto, vi sono state proteste popolari contro gli Stati Uniti nelle zone controllate dal regime di Assad. Sesto, la stampa controllata dal regime ha invocato la fine della tregua ma non ha chiesto di vendicarsi uccidendo truppe americane. Infine, supponete che i governi siriano e russo non vogliano arrestare il processo per cui molti Paesi iniziano a percepire Assad come il male minore rispetto agli estremisti jihadisti che lo combattono.

Come primo passo pensate a qualche ipotesi, anche a quelle che vi sembrano poco convincenti. Dalle due domande iniziali, se Assad romperà la tregua e se colpirà le forze USA, ricaviamo logicamente quattro ipotesi, elencate in cima alle colonne della tabella qui sotto. Questa tabella rappresenta il cuore dell'analisi competitiva delle ipotesi. Nelle colonne si inseriscono le ipotesi da considerare e nelle righe si inseriscono le informazioni rilevanti. Procediamo poi per orizzontale indicando per ciascun pezzo di informazione se esso è o meno coerente con ciascuna delle ipotesi, utilizzando rispettivamente i segni più (+) o meno (-).

	H1: Mantiene la tregua, non colpisce forze USA	H2: Mantiene la tregua, colpisce forze USA	H3: Rompe la tregua, non colpisce forze USA	H4: Rompe la tregua, colpisce forze USA
Assad dichiara di voler mantenere la tregua	+	+	+	+
Informatore dice che Russia non vuole che Assad colpisca USA	+	-	+	-
Truppe siriane tornate al fronte	-	-	+	+
Aumento dei sorvoli delle postazioni USA	-	+	-	+
Proteste popolari anti-USA	+	+	+	+
Stampa filo-regime invoca fine tregua, ma non uccisione truppe USA	-	-	+	-
Presupposto che Russia e Assad vogliano favorire idea di Assad come male minore	+	-	+	-

L'ipotesi più probabile è quella con il minor numero di informazioni contrarie. In questo caso, dunque, il nostro analista della CIA dovrebbe concludere che probabilmente Assad non manterrà la tregua e non colpirà le forze speciali americane in Siria. L'aumento dei sorvoli russi e siriani sulle postazioni americane non sembra essere decisivo, e potrebbe avere il mero scopo di intimidire il governo americano.

Vediamo ora i limiti di questa tecnica. Primo, le informazioni nella tabella non hanno tutte lo stesso valore, e semplicemente contando le informazioni incompatibili potremmo arrivare a conclusioni errate. Supponiamo di avere informazioni diverse: il Paese amico vi ha detto che Assad e Putin hanno deciso di vendicarsi colpendo le forze speciali americane ma non avete evidenza di un aumento dei sorvoli russi e siriani sulle vostre postazioni. La terza ipotesi sarebbe sempre quella con meno informazioni incompatibili ma quell'unica informazione incompatibile, se fosse vera,

basterebbe a scartarla. La tecnica non fissa una gerarchia tra le informazioni raccolte, lasciando il compito all'intuizione degli analisti e dunque ad un processo non trasparente, dove è facile trovarsi in disaccordo. Secondo, la compilazione di questa tabella è stata piuttosto intuitiva, ma è facile trovare un'informazione la cui compatibilità con un'ipotesi non è chiara, anche qui generando disaccordi tra gli analisti. Questi sono limiti importanti di questa tecnica, ma essa aiuta comunque gli analisti a focalizzare il loro punto di dissenso. Terzo, le ipotesi considerate suppongono che Assad sia in pieno controllo delle sue truppe e che la sua decisione sia rispettata e obbedita da tutti. È possibile però che qualcuno nella variegata coalizione che sostiene Assad decida di disobbedire ad Assad stesso, magari attaccando le forze speciali americane. Potreste aggiungere alla tabella questa ipotesi, ma nessuna delle informazioni in vostro possesso vi aiuterebbe a confermarla o refutarla. Infine, la tecnica tende a concentrare la nostra attenzione su quanto è successo e non su quanto non è successo ma sarebbe dovuto succedere se un'ipotesi fosse valida. In altre parole, se questa ipotesi fosse vera, cosa non abbiamo visto che ci saremmo aspettati di vedere? Gli analisti più bravi sapranno inserire tra le informazioni da valutare anche l'assenza di un evento, ma altri potrebbero non essere altrettanto abili.

Accanto a questi limiti, l'analisi competitiva delle ipotesi ha alcuni importanti vantaggi. In primo luogo, essa è particolarmente adatta ad indentificare la possibilità che sia in corso un tentativo di ingannarci, di *deception*. Heuer era solito chiedere agli analisti della CIA se pensavano fosse in corso un tentativo di *deception*. Il più delle volte, gli analisti rispondevano che nessuna informazione in loro possesso indicava questa ipotesi. Tuttavia, questo è esattamente quanto ci aspettiamo nel caso di una *deception* ben congegnata. Heuer sviluppò l'analisi competitiva delle ipotesi proprio per risolvere questo problema, spingendo gli analisti a verificare se l'informazione disponibile fosse compatibile con l'ipotesi della *deception*, anche in assenza di segnali espliciti al riguardo. Nel nostro esempio, Assad e Putin potrebbero aver voluto far sapere indirettamente alla CIA di non avere intenzione di colpire le forze speciali americane, per coglierle poi di sorpresa. In secondo luogo, l'analisi competitiva delle ipotesi riduce il *confirmation bias*, in due modi diversi. Primo, poiché l'ipotesi migliore è quella con il numero minore di informazioni contrastanti saremo costretti a prendere in esame le informazioni che contrastano con quanto crediamo e non solo quelle che lo confermano. Secondo, considerando più ipotesi alla volta vediamo che alcune informazioni sono compatibili con tutte le ipotesi possibili. Non ci consentono di distinguere un'ipotesi dall'altra e non hanno dunque alcun valore diagnostico. Ad esempio, il fatto che Assad abbia detto di non voler rompere la tregua non indica necessariamente che intenda farlo. Anche se avesse tutte le intenzioni di romperla, non ci aspetteremmo che lo dica apertamente per non prendersene la responsabilità politica e morale. Se invece avessimo considerato una sola ipotesi, avremmo rischiato di considerare le informazioni senza valore diagnostico come una conferma della nostra ipotesi.

La seconda tecnica analitica che prendiamo in esame è l'analisi *premortem*. Dopo un fallimento, le grandi organizzazioni fanno spesso un *postmortem*, un'analisi volta a capire perché si sia arrivati ad un fallimento e cosa si possa fare per evitare di ripetere gli stessi errori. L'analisi *premortem* ribalta la prospettiva. Anziché chiederci cosa sia andato storto dopo il fallimento, chiediamoci come le cose potrebbero andare storte prima di prendere una decisione che potrebbe poi rivelarsi fallimentare. Il *premortem* si applica una volta arrivati ad un'interpretazione preliminare che ci sembra convincente. A questo punto dobbiamo immaginare di essere mesi o anni nel futuro e di

aver appreso che la nostra analisi o il nostro piano hanno fallito in modo spettacolare. Il nostro compito è quello di trovare varie ragioni per le quali potremmo avere fallito.

Facciamo un esempio. Mettetevi nei panni di un gruppo di analisti israeliani dello Shin Bet, che devono prevedere se nel prossimo anno vi sarà un'altra Intifada in Cisgiordania. Almeno inizialmente, vi sembra molto improbabile che questo scenario si verifichi. La capacità dei gruppi palestinesi, da Hamas alla Jihad Islamica, di organizzare attacchi su larga scala è stata quasi azzerata rispetto a quindici anni fa. Gli attacchi di lupi solitari, spesso armati solo di un coltello da cucina, si sono dimostrati fallimentari, sia a livello tattico sia strategico. Tatticamente, per ogni israeliano ammazzato sono stati uccisi più di sei palestinesi, quasi tutti mentre cercavano di compiere un attentato. A livello strategico, l'ondata di attentati non ha dato ai palestinesi nessun potere coercitivo nei confronti del governo israeliano, sia per la loro disorganizzazione sia per la loro inefficacia. La competenza delle forze di sicurezza palestinesi continua a crescere così come la loro collaborazione con le autorità israeliane. Il processo di pace non ha alcuna prospettiva, ma questo è chiaro da almeno cinque anni e ciononostante non ci sono stati movimenti organizzati di ribellione violenta e quelli disorganizzati si sono presto rivelati inefficaci.

Chiedetevi ora cosa potrebbe andare storto. Quali presupposti potrebbero rivelarsi errati? Quali eventi potrebbero far scattare un'altra Intifada? La vostra analisi presuppone che la competenza delle forze di sicurezza palestinesi e la loro collaborazione con quelle israeliane continuino a crescere. Questo, a sua volta, si basa sull'idea che l'Autorità Nazionale Palestinese mantenga la sua attuale linea politica, un misto tra proteste inefficaci, iniziative simboliche, forti critiche al governo israeliano ma anche collaborazione nel mantenimento del controllo in Cisgiordania. Tuttavia, il capo dell'Autorità palestinese, Mahmoud Abbas, è sempre più vecchio, stanco e privo di legittimità popolare. Ha espulso dal proprio partito, Fatah, molti dissidenti e non sembra in grado di dare ai palestinesi una realistica prospettiva di pace, sicurezza e prosperità. Non c'è un successore designato e la sua morte farebbe scattare una feroce guerra interna da cui potrebbero uscire vincitori fazioni più radicali all'interno di Fatah o altri partiti, come Hamas. La Cisgiordania potrebbe piombare rapidamente nella guerra civile e le forze di sicurezza palestinesi potrebbero dividersi al loro interno e combattere l'una contro l'altra. Aggiungiamoci poi le difficoltà crescenti della Giordania a mantenere un equilibrio politico tra giordani, rifugiati palestinesi e rifugiati siriani e il probabile aumento degli insediamenti dei coloni una volta che, con l'Amministrazione Trump, si sarà alleggerita la pressione americana sul governo israeliano.

Pur essendo questo uno scenario improbabile, formulandolo abbiamo ottenuto molti vantaggi. Semplicemente chiedendoci cosa possa andare storto abbiamo ribaltato la nostra prospettiva abituale. Anziché difendere la nostra analisi dobbiamo ora criticarla. Riformuliamo le domande iniziali, ci poniamo nuove domande che avremmo altrimenti trascurato o passato sotto gamba e apriamo la strada a nuove risposte. Ad esempio, siamo sicuri che i nostri assunti, impliciti od espliciti, siano validi? Abbiamo ignorato informazioni contrarie? Abbiamo considerato ipotesi alternative? L'assenza di alcune informazioni ci sta portando fuori strada? Le nostre fonti sono affidabili? Questo ribaltamento di prospettiva ci aiuta ad evitare le trappole dell'*optimistic bias* e del *confirmation bias*. Avendo visualizzato come la nostra analisi o il nostro piano potrebbero fallire, non abbiamo troppa fiducia nella loro validità. Abbiamo considerato come altri attori potrebbero fare fallire le nostre analisi e i nostri piani. Abbiamo cercato informazioni contrastanti e non solo

quelle che confermano quello in cui già credevamo. Infine, quando gli analisti lavorano in gruppo, il *premortem* facilita il dissenso. I gruppi spesso giungono a conclusioni errate perché pochi sono disposti a contestare la prima soluzione emergente, per varie ragioni. Magari pensano che gli altri ne sappiano di più di loro, oppure non vogliono sembrare sleali o semplicemente vogliono finire la riunione il prima possibile. Il *premortem* costringe i membri del gruppo ad essere meno intellettualmente pigri e più disposti a contestarsi l'un l'altro.

Dall'altro lato il *premortem* ha anche qualche svantaggio. Primo, l'incertezza che genera può essere paralizzante. Molti dei grandi successi in politica come nel lavoro si basano sulla volontà di sfidare la sorte e prendersi dei rischi. Considerando ogni volta come potremmo sbagliarci saremo più cauti e meno ottimisti, ma anche meno ambiziosi. Ridurremo la probabilità di fallire ma difficilmente otterremo successi straordinari. Secondo, il *postmortem* aumenta l'incertezza dell'analisi, ma il decisore politico potrebbe non gradire. Esso vuole una risposta chiara ed univoca. L'incertezza non gli piace e la percepisce spesso come il classico tentativo del burocrate di sfuggire alle proprie responsabilità. Se così fosse il decisore politico potrebbe non ascoltare gli analisti, facendo di testa sua o dando retta a chi è meno informato ma più disposto a rischiare. Terzo, l'aver immaginato uno scenario alternativo potrebbe far scattare l'*availability bias*, portandoci a sovrastimarne la probabilità. Infine, non è chiaro come dovremmo modificare la nostra analisi una volta fatto il *postmortem*. Tornando al nostro esempio, come modifichiamo la nostra conclusione iniziale che riteneva molto improbabile una nuova Intifada? Per comunicare la nostra maggiore incertezza potremmo dire che una nuova Intifada è improbabile anziché molto improbabile, ma siamo sicuri che i decisori politici colgano la differenza? Un metodo più preciso sarebbe quello di stimare la probabilità in termini percentuali, ma, pur discutendo da decenni dell'imprecisione e dell'ambiguità delle parole che esprimono incertezza come probabile ed improbabile, esse sono ancora le più usate dagli analisti d'intelligence. Di recente si sono fatti strada metodi più quantitativi, che minacciano di scalzare le tecniche analitiche strutturate dal piedistallo su cui si trovano da circa 15 anni.

Ma funzionano davvero? I critici delle tecniche analitiche strutturate

Come spesso capita ai lavori accademici, quanto scritto dal padre fondatore delle tecniche analitiche strutturate non fu subito compreso. Il lavoro di Heuer sulla psicologia dell'analista d'intelligence fu messo in un cassetto e ignorato dai più. Fu solo agli inizi degli anni '90 che i vertici della CIA mostrarono interesse, per ragioni prettamente politiche. Il Direttore Robert Gates, già capo analista della CIA, fu accusato durante i *confirmation hearings* del Congresso di aver manipolato il lavoro degli analisti per produrre analisi più favorevoli alla posizione dell'Amministrazione Reagan. Una volta diventato Direttore, Gates decise che il modo migliore per difendersi da queste accuse era quello di adottare tecniche d'analisi il più possibile trasparenti e replicabili, come quelle sviluppate da Heuer.

La fortuna delle tecniche analitiche strutturate nasce da questa esigenza di trasparenza, ma molti analisti d'intelligence non si sono convinti della loro utilità e continuano a preferire i metodi tradizionali e più intuitivi: leggere il più possibile, trovare una spiegazione che illustri quanto osservato e scrivere un rapporto chiaro e sintetico. Ad esempio, secondo un recente sondaggio solo il 21% degli analisti del *Bureau of Intelligence and Research* del Dipartimento di Stato americano

utilizza «qualche volta» le tecniche analitiche strutturate. Il 46% le usa raramente e il 33% mai⁶. Il Dipartimento di Stato è considerato un bastione tradizionalista nella comunità d'intelligence americana, in cui gli analisti passano anche tutta la carriera ad occuparsi di un solo tema. È probabile che altre agenzie, in primis la CIA, facciano un uso maggiore delle tecniche analitiche strutturate. Tuttavia, anche la CIA si trova a dover rispondere alle critiche sempre più forti che negli ultimi anni sono state mosse contro di esse.

Per quanto importante, la trasparenza garantita dalle tecniche analitiche strutturate non basta. Ancor più importante è capire se esse ci aiutino ad arrivare a previsioni più accurate: quali delle dozzine di tecniche sono più utili e in quali condizioni? A più di venti anni dalla loro introduzione su larga scala, nessuno ha mai verificato sistematicamente l'accuratezza delle tecniche analitiche strutturate⁷. Anzi, coloro che più hanno contribuito al loro sviluppo sostengono che questa verifica sia estremamente difficile e addirittura inappropriata, per varie ragioni. Primo, un esperimento non potrebbe mai riprodurre le condizioni in cui gli analisti fanno il loro lavoro. Secondo, le tecniche analitiche strutturate vengono usate in gruppo, complicando di molto una loro verifica sperimentale. Terzo, l'intelligence ha sempre a che fare con situazioni di grande incertezza, per cui un singolo esperimento in cui le tecniche analitiche strutturate portano ad una previsione sbagliata non avrebbe significato. Infine, le tecniche analitiche non prevedono il futuro, ma si limitano a strutturare l'analisi. In caso di errore è raro che si possa concludere se la responsabilità sia dell'analista, della tecnica utilizzata o dell'incertezza inestricabile della situazione che si voleva analizzare⁸. I promotori delle tecniche analitiche strutturate arrivano così ad una conclusione paradossale. Hanno spinto l'intelligence americana ad utilizzare tecniche analitiche trasparenti, ma rifiutandosi di verificare l'accuratezza di queste tecniche, la trasparenza scompare di fronte alla domanda fondamentale: le tecniche analitiche strutturate migliorano l'accuratezza dell'analisi?

Le ragioni addotte per rifiutarsi di rispondere a questa domanda non sono per niente convincenti. Innanzi tutto, non è chiaro perché queste ragioni si applichino solo alle tecniche analitiche strutturate. Qualsiasi metodo analitico viene utilizzato in condizioni difficili da riprodurre, è spesso utilizzato in gruppo ed ha a che fare con situazioni di grande incertezza. Ancor più importante, la previsione è una parte fondamentale dell'analisi e le tecniche analitiche strutturate sono usate regolarmente per questo scopo, anche negli esempi dati dai loro padri fondatori. È vero che una stima probabilistica non si può smentire sulla base di un evento solo, a meno che la stima non sia 0% o 100%, e che pochi successi o insuccessi possono essere dovuti solo al caso. Tuttavia, raccogliendo molte stime ridurremo il ruolo del caso e potremo valutare la capacità predittiva degli analisti. Ad esempio, gli eventi a cui un analista dava il 70% di probabilità si sono effettivamente verificati il 70% delle volte? Come qualche agenzia d'intelligence ha già sperimentato, misurare l'accuratezza delle previsioni degli analisti d'intelligence è possibile e desiderabile: aiuterà gli analisti stessi a migliorarsi e a sviluppare metodi più accurati rispetto alle tecniche analitiche strutturate⁹.

Fino a pochi mesi fa i sostenitori delle tecniche analitiche strutturate potevano difendersi dicendo che non avevamo verificato l'efficacia di nessuna tecnica, per cui tanto valeva usare quelle che, sulla base di quanto sappiamo di psicologia cognitiva, dovrebbero ridurre al minimo i nostri errori. Questa difesa non è mai stata molto convincente, ma oggi è diventata insostenibile. Abbiamo infatti

un metodo, sia pur ancora approssimativo, che ha dimostrato di produrre previsioni migliori. Di recente infatti l'*Intelligence Advanced Research Projects Activity* (IARPA) ha pubblicato i risultati di un torneo di previsioni, in cui varie squadre di previsori si sono confrontate tra loro e con l'intelligence americana¹⁰. I risultati migliori li ha ottenuti un gruppo di previsori per hobby organizzati dal capo del *Good Judgment Project*, lo psicologo ed esperto di previsioni Philip Tetlock. L'intelligence americana, nonostante abbia accesso ad informazioni classificate e nonostante utilizzi più degli altri gruppi le tecniche analitiche strutturate, ha ottenuto risultati inferiori del 30%. Ciò che distingue i previsori di Tetlock è il metodo. Essi partono dalla probabilità di base che si verifichi un tipo di evento (ad esempio, un colpo di Stato, una guerra, una crisi finanziaria), per poi studiare i dettagli del caso specifico da prevedere, aggiustando frequentemente la loro previsione sulla base delle informazioni raccolte.

Conclusioni. Il futuro delle tecniche analitiche strutturate

A prima vista, potrebbe sembrare giunto il momento di abbandonare le tecniche analitiche strutturate e sostituirle con il metodo sviluppato dai previsori di Tetlock. Da un lato abbiamo un metodo che i suoi difensori sostengono non essere verificabile. Dall'altro ne abbiamo uno che ha dato risultati previsionali eccezionali anche quando utilizzato da non professionisti senza accesso a informazioni classificate.

Sarebbe un errore però sbarazzarsi delle tecniche analitiche strutturate, per almeno quattro ragioni. Primo, cambiamenti radicali ed improvvisi nell'addestramento del personale provocano spesso un periodo di scombussolamento organizzativo in cui il personale non sa bene come fare il proprio dovere. Più che una rivoluzione metodologica, agli analisti d'intelligence servirebbe un'evoluzione passo dopo passo verso metodi che danno maggiore importanza alla statistica e alla verifica delle capacità previsionali.

Secondo, il metodo alternativo sviluppato da Tetlock e dai suoi previsori è ancora vago ed approssimativo, più arte che scienza. In particolare, spesso non è chiaro a quale categoria appartenga un determinato evento, ma a seconda di come lo classifichiamo la probabilità di base cambia notevolmente.

Terzo, prima di essere scartate le tecniche analitiche strutturate devono essere verificate. È verosimile che alcune tecniche produrranno previsioni migliori di altre, anche a seconda delle circostanze. Sarà compito degli analisti capire quando usare quale tecnica al fine di arrivare ad un'analisi più chiara e più accurata.

Infine, la ragione più importante è che la previsione è sì una funzione fondamentale dell'analisi d'intelligence, ma non certo l'unica. L'analista deve saper spiegare, contestualizzare, mettere in guardia da eventi improbabili e indicare rischi ed opportunità al decisore politico. Il metodo previsionale di Tetlock non fa nulla di tutto ciò. Anzi, partendo dalla probabilità di base, esso rischia di trascurare eventi improbabili ma a forte impatto come gli attentati terroristici, la cui prevenzione è oggi forse il compito principale delle agenzie d'intelligence occidentali. È qui che le tecniche analitiche strutturate potranno mostrare il loro valore, distinguendo tra varie ipotesi interpretative, mettendo in guardia i decisori politici da ciò che stanno trascurando o dall'eccessiva fiducia nei loro piani. Lungi dall'essere rimpiazzate dal metodo di Tetlock, le tecniche analitiche

strutturate lo integrano e rendono più funzionale ai doveri di un'agenzia d'intelligence. Sarà poi compito degli analisti capire caso per caso come utilizzare i vari strumenti a loro disposizione, senza mai dimenticare che alla base di queste dispute metodologiche vi è la protezione degli interessi nazionali e della sicurezza di tutti noi.

Note

(ultimo accesso ai link segnalati: 15 febbraio 2017)

-
- ¹ R. HEUER – R. PHERSON, *Structured Analytic Techniques*, CQ Press, Los Angeles 2015
 - ² US Government, *A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis*, pubblicato online nel marzo 2009, <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/Tradecraft-Primer-apr09.pdf>
 - ³ R. HEUER, *Psychology of Intelligence Analysis*, Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999. Per questo paragrafo vedi pp. 7-14, <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/PsychofIntelNew.pdf>.
 - ⁴ Heuer, *Psychology of Intelligence Analysis*, cit., p.11.
 - ⁵ Questi bias sono riassunti in *A Tradecraft Primer*, p. 2, <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/Tradecraft-Primer-apr09.pdf>.
 - ⁶ S. COULTHART, *Why do analysts use structured analytic techniques? An in-depth study of an American intelligence agency*, in «Intelligence and National Security», Vol. 31, No. 7, December 2016.
 - ⁷ Per qualche piccola eccezione, vedi la discussione in S. MARRIN, *Intelligence Analysis: Structured Methods or Intuition?*, in «American Intelligence Journal», Summer 2007, pp. 7-16, specialmente p. 10.
 - ⁸ Vedi Heuer – Pherson, *Structured Analytic Techniques*, cit., pp. 341-345.
 - ⁹ Vedi A. BARNES, *Making Intelligence Analysis More Intelligent: Using Numeric Probabilities*, in «Intelligence and National Security», Vol.31, No.3, pp.327-344, 2016 e J. FRIEDMAN e R. ZECKHAUSER *Why Assessing Estimative Accuracy is Feasible and Desirable*, in «Intelligence and National Security», Vol. 31, No. 2, pp. 178-200, 2016.
 - ¹⁰ Ho discusso più approfonditamente di questo esperimento e dei suoi limiti su queste colonne in Le scimmie, l'intelligence e la sfera di cristallo, Il mondo dell'intelligence, febbraio 2016, <http://www.sicurezzanazionale.gov.it/sisr.nsf/letture/l-intelligence-le-scimmie-e-la-sfera-di-cristallo.html>. Vedi P. TETLOCK, e D. GARDNER, *Superforecasting. The Art and Science of Prediction*, Crown Publishing, New York 2015 e W. CHANG e P. TETLOCK, *Rethinking the training of intelligence analysts*, in «Intelligence and National Security», Vol. 31, No. 6, pp. 903-920, 2016.

Bibliografia essenziale

R. HEUER, *Psychology of Intelligence Analysis*, Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999, <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/PsychofIntelNew.pdf>

R. HEUER – R. PHERSON, *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*, CQ Press, Los Angeles 2015

D. KAHNEMAN, *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Strauss and Giroux, New York 2011

US GOVERNMENT, *A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis*, pubblicato online nel marzo 2009, [https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/Tradecraft Primer-apr09.pdf](https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/Tradecraft%20Primer-apr09.pdf)