

Strategie e intelligence

di Michele Frisia

Abstract

La strategia è una disciplina nata per aiutare i condottieri ad affrontare la ‘nebbia della guerra’. I risultati, ottenuti tramite l’elaborazione di principi e linee guida, sono stati efficaci e i concetti strategici sono così migrati verso svariati campi del sapere.

Lo scopo di questo lavoro è quello di applicare al contesto dell’attività di intelligence i principi strategici elaborati dai grandi autori del passato quali Sun Tzu, Che Guevara e Lawrence d’Arabia, ma anche Clausewitz, Mao Tse Tung e John Boyd, senza dimenticare gli insegnamenti dell’*Hagakure*, delle forze speciali e altri ancora.

Se infatti è noto che i risultati dell’attività di intelligence possano essere utilizzati ‘per’ determinare le scelte strategiche, in un’ottica opposta si può studiare come mettere in opera un’efficace attività di intelligence ‘partendo da’ intuizioni strategiche.

In questo lavoro si vuole dimostrare come l’attrito presente nell’attività d’intelligence ne determini lo scollamento dalla pianificazione, come la limitatezza delle risorse si scontri con l’esigenza di completezza, come la conoscenza del nemico, la ricerca della sorpresa, l’approccio indiretto, l’inganno e l’uso degli stratagemmi forniscano un decisivo vantaggio, come il tempo rivesta un ruolo fondamentale, così come il saper gestire l’irreversibilità e aspirare all’invisibilità.

L’articolo qui presentato trae ispirazione da un altro scritto dell’autore – *Investigative Strategy. The application of strategic principles to criminal investigations* – in pubblicazione sul n. 16 (Summer 2017) della rivista «European Police Science and Research Bulletin» dell’Agenzia dell’Unione Europea CEPOL. L’articolo citato, però, ha un differente ambito d’indagine, in quanto studia l’applicazione dei principi strategici alle investigazioni di polizia giudiziaria, e ha con il presente scritto solo alcuni punti di contatto e l’utilizzo di alcune figure.

Profilo

Michele Frisia è Ispettore della Polizia di Stato, alla Squadra Mobile dal 2005, e si è occupato di reati contro la persona, antidroga, corruzione e criminalità organizzata. Laureato in Fisica teorica e Servizi giuridici per l’impresa, ha seguito master e corsi di perfezionamento in Scienze forensi e Criminologia, e attualmente è laureando in Giurisprudenza.

Keyword strategia

Questo articolo è pubblicato nell’ambito delle iniziative della sezione Il mondo dell’intelligence nel sito del Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica all’indirizzo www.sicurezzanazionale.gov.it.

Le opinioni espresse in questo articolo non riflettono necessariamente posizioni ufficiali o analisi, passate o presenti, del Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica.

Sommario Cosa intendiamo quando parliamo di strategia – Cosa intendiamo quanto parliamo di intelligence – Applicazione dei principi strategici all'intelligence –
– Conclusioni – Note – Bibliografia

Cosa intendiamo quando parliamo di strategia

Dall'origine dei tempi gli uomini, dovendo fronteggiare la «nebbia dell'incertezza»¹ che accompagna un evento così violento e tragico come la guerra, hanno cercato di estrapolare dall'esperienza principi e idee che li conducessero alla vittoria. Il nome dato a questo strumento, inizialmente custodito dall'élite militare, è 'strategia'.

Nel tempo i principi strategici sono stati sistematizzati, ampliati e approfonditi, e la strategia è migrata prima agli ambiti di politica e diplomazia e poi a numerosi altri campi del sapere, quali la matematica, l'economia, la psicologia, ecc.² Ogni autore ha fornito una diversa definizione di strategia, a volte come scienza, a volte come arte, spesso come entrambe. Ma il modo migliore di procedere è quello di definire cosa la strategia 'non è'.

La strategia non è prasseologia, ovverosia lo studio della corretta sequenza di azioni da porre in essere per raggiungere efficacemente un obiettivo. Non è neppure una collezione di trucchi, o un modo astuto per ottenere facilmente qualcosa. Non è nemmeno una visione ampia e profonda, uno sguardo rivolto 'oltre'. Tutte queste caratteristiche si trovano forse in una 'buona' strategia, ma non sono sufficienti a definirne pienamente il concetto.

Ipotizziamo ora di dover scalare una montagna oppure cercare un libro in un'enorme biblioteca. Possiamo elaborare un piano, valutare l'ordine corretto in cui compiere le azioni, ed eventualmente rivalutare e modificare opportunamente le nostre scelte. Ma il sistema è fondamentalmente statico e non serve perciò una vera strategia. Quando invece giochiamo a scacchi o cerchiamo di catturare un criminale, ci troviamo di fronte a qualcosa di diverso. In questo caso esiste un avversario che intenzionalmente agisce contro di noi, crea un'opposizione da sconfiggere e aggiunge perciò complessità al sistema. Una possibile scelta per superare l'opposizione avversaria è quella di impiegare la maggior forza possibile (fig. 3), ma vi sono casi in cui ciò si rivela inutile, se non addirittura dannoso, a causa della fatica, del rischio e del costo che comporta. Oppure, anziché utilizzare un'azione diretta, possiamo provare ad affrontare l'avversario cercando di massimizzare i vantaggi e minimizzare azzardi e perdite.



Fig. 1. L'agente vuole raggiungere l'obiettivo. Il modo più semplice è quello diretto

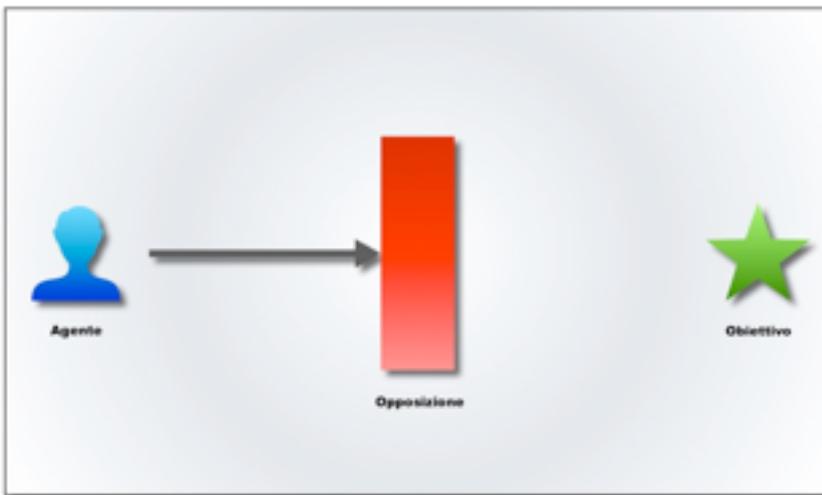


Fig. 2. L'agente non può raggiungere l'obiettivo se si trova davanti un'opposizione



Fig. 3. Per raggiungere l'obiettivo l'agente potrebbe usare la forza sfondando l'opposizione. Si potrebbe pensare che anche questa sia una 'strategia', ma tale scelta non ha un contenuto strategico

Da quanto detto emerge come la presenza di un'opposizione attiva e consapevole sia l'elemento fondamentale per poter parlare correttamente di strategia³. Il 'nemico', al fine di perseguire i suoi obiettivi, elabora dei piani e noi di conseguenza dobbiamo costantemente aggiornare i nostri, per tenere conto dei suoi (fig. 5). Ciò rende la strategia profondamente dinamica e ricorsiva, e la sua logica di tipo non-lineare.



Fig. 4. L'agente potrebbe, invece, trovare una soluzione strategica

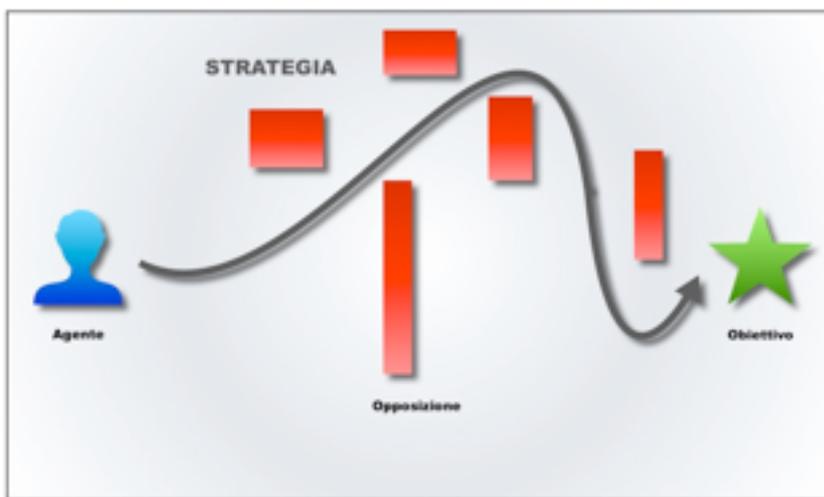


Fig. 5. Di fatto il 'nemico' attuerà delle contromosse che porteranno a nuovi cambiamenti nel nostro comportamento. La strategia tiene conto di questa ricorsività, ci obbliga a rimanere flessibili e a elaborare piani efficaci che tengano conto di tutto ciò.

Ma la logica della strategia è caratterizzata anche da elementi che la rendono paradossale⁴ (fig. 6). Per questo il suo linguaggio è così difficile da capire per chi, anche se abituato a gestire situazioni multiformi elaborando anche piani solidi e complessi, non possiede una 'mente liquida' che tenga conto della costante ricorsività del ragionamento strategico.



Fig. 6. Seguendo i principi della strategia si scopre che il modo migliore per raggiungere l'obiettivo spesso non coincide con quello più breve, economico e semplice. In questa considerazione è racchiuso il paradosso della logica strategica.

Va inoltre detto che la strategia non deve essere confusa con la tecnica. Spesso l'aggettivo 'strategico' viene accostato ad aeroplani, missili o altri strumenti, per via della loro capacità di generare effetti su obiettivi lontani o difficili da raggiungere, ma tale uso è ontologicamente scorretto.

Infine la strategia è differente dalla tattica che, storicamente, è stata intesa come l'arte di condurre le battaglie. Fin dall'antichità tattica e strategia sono state affiancate in una sorta di binomio verticale e gerarchico dell'arte della guerra, finché l'esperienza sovietica e le manovre della II Guerra mondiale hanno individuato un terzo livello, quello operativo relativo alle 'operazioni'. Da lì in poi differenti autori hanno aggiunto altri livelli: la grande strategia degli interessi nazionali, la strategia di teatro, la grande tattica, ecc. In questa astrazione il livello tecnico, ovvero quello in cui il confronto fra le parti si sviluppa semplicemente con lo scontro di tecnologie, benché non abbia un contenuto prettamente strategico ne rappresenta comunque il livello più basso.

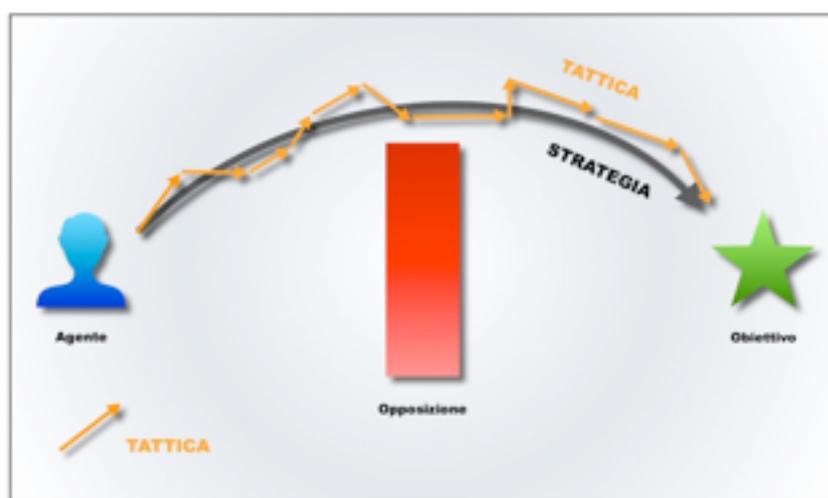


Fig. 7. È importante che le tattiche si sommino fra loro in modo da perseguire gli obiettivi della strategia.

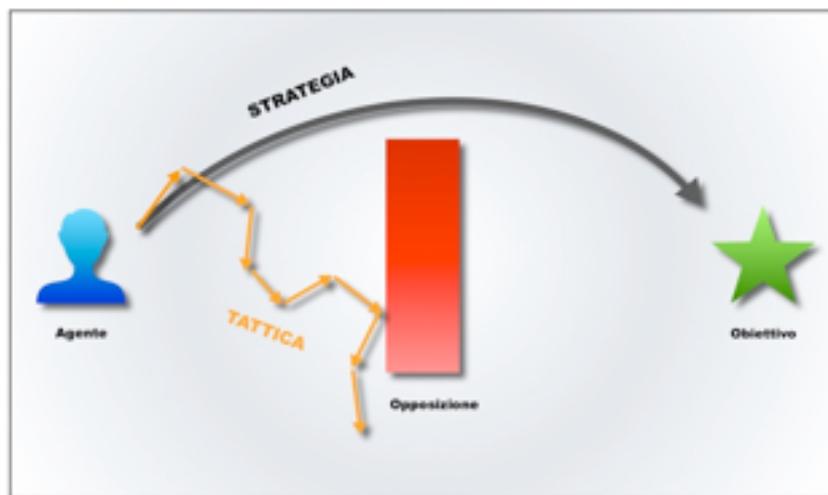


Fig. 8. Se le tattiche falliscono nel coordinarsi risulta impossibile raggiungere gli obiettivi della strategia.

Un concetto di estremo interesse è che, mentre il ‘conflitto’ con l’avversario viene combattuto all’interno del singolo livello strategico, l’influenza si propaga anche fra i diversi livelli. Ad esempio, i cambiamenti nella tecnologia delle armi di attacco influenzano in prima istanza quella delle armi di difesa e viceversa (effetto lancia-scudo⁵). Ma tali cambiamenti incidono in seconda istanza anche sul modo in cui le armi vengono utilizzate in battaglia (influenza sul livello tattico) e così via, modificando a cascata i livelli superiori.

Tale correlazione fra i vari livelli strategici è molto stretta, tant’è che spesso principi, idee, intuizioni e regole che vengono scoperti in un livello, possono essere generalizzati per funzionare nei livelli superiori e inferiori. Estremamente significativo è l’esempio di Musashi⁶, che scoprì alcuni importanti principi della strategia nel corso dei suoi vincenti combattimenti con la spada e li generalizzò, divenendo un influente stratega del Giappone. Anche John Boyd⁷ seguì un percorso analogo, quando scoprì il ciclo OODA (su cui torneremo) generalizzando a livello strategico i principi che aveva dedotto durante i combattimenti aerei fra caccia militari.

Cosa intendiamo quanto parliamo di intelligence

Anche l’attività d’intelligence, al pari della strategia, soffre la presenza di una pletora di definizioni spesso contrastanti, vaghe o incomplete. Pertanto, come per la strategia, sorvoleremo su tale scoglio concentrandoci invece sul dato normativo (Legge 3 agosto 2007, n. 124), secondo il quale nel sistema italiano i compiti dei «servizi di informazione per la sicurezza»⁸ sono:

- ricerca di informazioni⁹, intese come quelle utili alla difesa dell’indipendenza, dell’integrità e della sicurezza della Repubblica e delle istituzioni democratiche, dalle minacce provenienti dall’estero nonché da ogni attività eversiva e da ogni forma di aggressione criminale o terroristica
- elaborazione delle informazioni¹⁰ di cui sopra
- individuazione di attività ostili¹¹, all’interno e al di fuori del territorio nazionale, intese come le attività di spionaggio dirette contro l’Italia e quelle volte a danneggiare gli interessi nazionali

- contrasto alle attività ostili¹² di cui sopra
- controproliferazione¹³, concernente i ‘materiali strategici’.

Questa breve elencazione non completa lo spettro di tutte le attività esperibili da un servizio d’intelligence ma delinea già due campi d’azione fondamentali: quello relativo alla gestione delle informazioni (primi due punti dell’elenco, ovvero raccolta e analisi) e quello del contrasto all’attività nemica (ultimi tre punti, declinati nell’individuazione e nel contrasto).

Analizzeremo ora brevemente le varie attività per valutare quanta opposizione e interazione con l’avversario si sviluppi in ciascuna di esse, al fine di dimostrare che i principi strategici possono essere applicati con successo all’intera attività di intelligence.

La raccolta informativa è di fondamentale importanza ed è stata oggetto di ampi studi teorici. Ciò ha portato non solo all’elaborazione ma anche alla notevole diffusione del concetto di ‘ciclo dell’intelligence’ (fig. 9), che intende raffigurare come venga originata la raccolta di notizie, come si sviluppi e come generi infine le informazioni¹⁴. Nonostante l’importanza del ciclo dell’intelligence, sono stati molteplici negli ultimi anni le critiche a tale modello, sotto svariati punti, a cominciare dalla sua eccessiva semplificazione¹⁵.

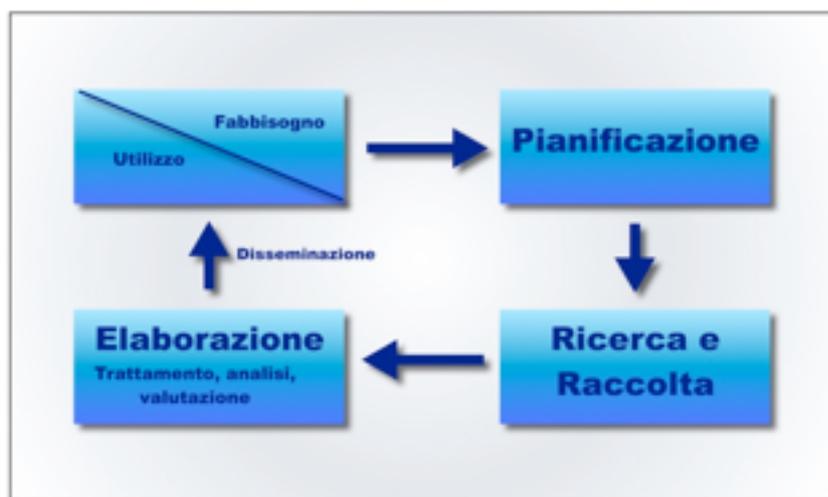


Fig. 9. Il ciclo dell’intelligence

Da un’analisi superficiale potrebbe sembrare che l’attività di raccolta informativa sia priva di contatti e contrasti col nemico, che si svolga in maniera per così dire ‘asettica’. Così non è. Infatti, sebbene l’osservazione di un sistema che non viene perturbato dall’osservatore sia l’aspirazione di ogni studio scientifico¹⁶, la complessità del sistema politico e militare impone, per ottenere una raccolta informativa efficace, una notevole esposizione e sollecitazione dell’avversario, la quale giocoforza perturba il sistema oggetto di studio.

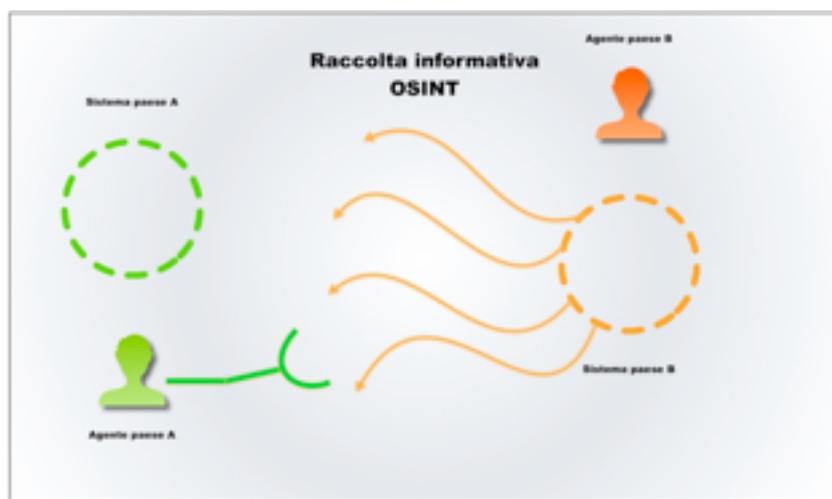


Fig. 10. La raccolta di fonti aperte

Perfino l'OSINT¹⁷, che per definizione non prevede un contatto diretto col nemico, può soffrire di un'attività ostile e occulta dell'avversario, quando questi diffonda artatamente informazioni inutili o false (fig. 10).

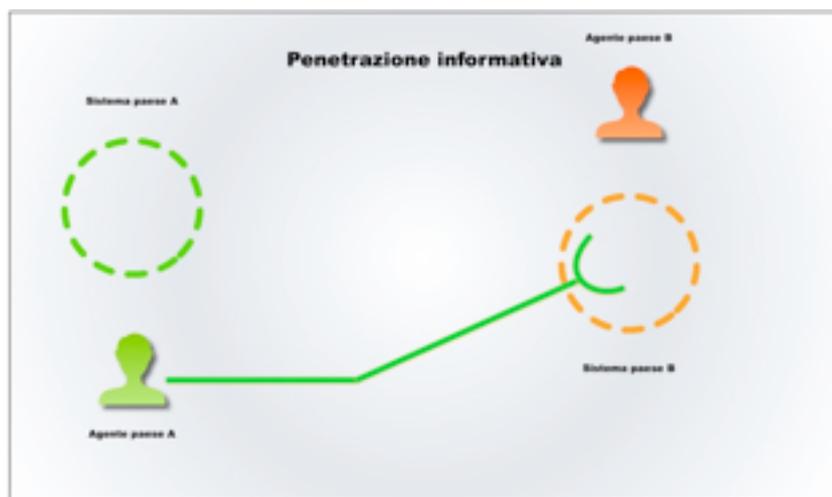


Fig. 11. La penetrazione informativa

La penetrazione informativa (fig. 11) nel sistema avversario genera un'interazione ancora più spiccata col nemico, ad esempio a causa dei costanti reciproci contatti e influenze da e verso gli agenti doppi e tripli¹⁸, le fonti e gli infiltrati.

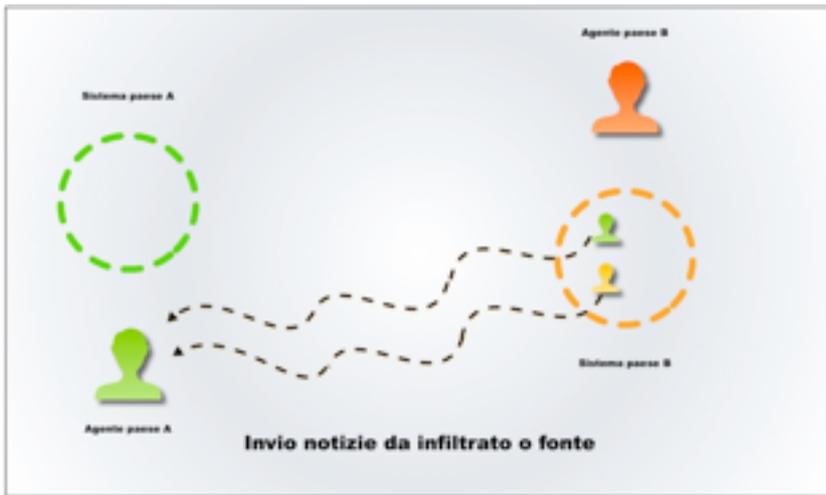


Fig. 12. Raccolta di notizie tramite infiltrati o fonti confidenziali

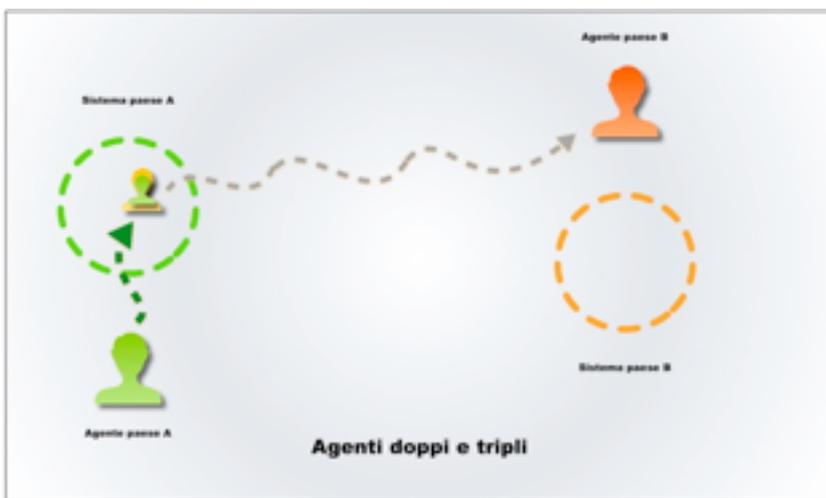


Fig. 13. Agenti doppi e tripli fingono di lavorare per una parte mentre agiscono per conto di un'altra

Le notizie raccolte devono poi essere ‘trattate’ per ottenere informazioni utilizzabili. Anche la fase di analisi non può prescindere da una valutazione ex post delle possibili macchinazioni del nemico, valutando perciò l’affidabilità di notizie e fonti.

Vi sono poi altre attività proprie dei servizi di intelligence, sempre caratterizzate da una funzione di ‘attacco’, che si possono chiamare non-ordinarie¹⁹, tra cui vanno evidenziate l’influenza²⁰, l’ingerenza e la disinformazione (anche sotto la forma dell’intossicazione). In questo caso siamo proprio noi che ricerchiamo l’interazione col nemico, che deve reagire alle nostre azioni.

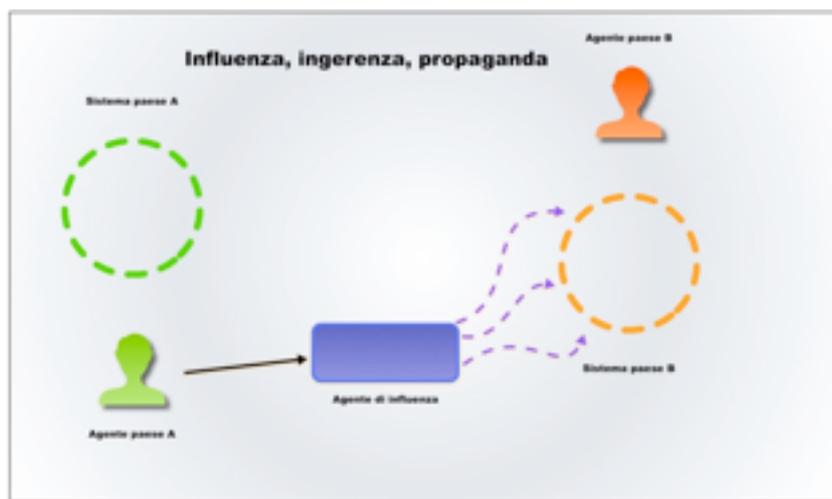


Fig. 14. Con l'influenza, l'ingerenza e la propaganda si cerca di modificare le scelte del nemico a nostro favore.

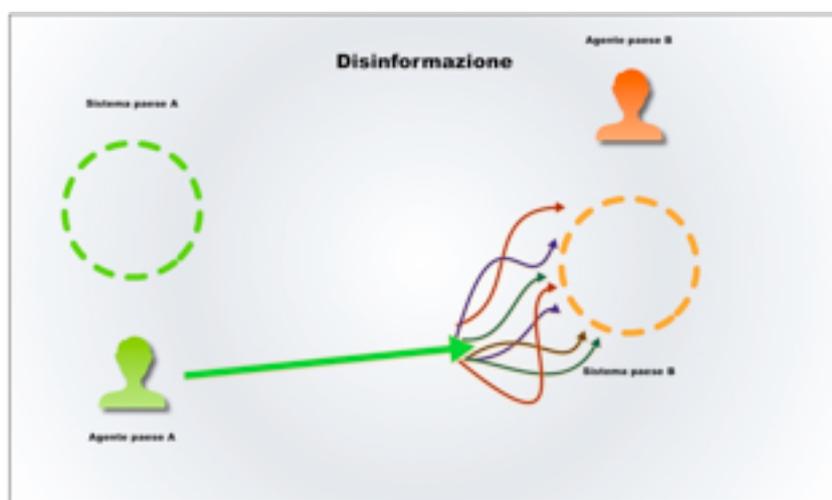


Fig. 15. La disinformazione mira a fornire al nemico notizie irrilevanti, false o dannose, che ne pregiudichino i processi decisionali. Quando la disinformazione diviene particolarmente aggressiva e strutturata si parla di intossicazione informativa

Invece le attività dei servizi dal carattere «difensivo»²¹ possono essere racchiuse nell'ampio concetto di counterintelligence.



Fig. 16.: Il ciclo della counterintelligence²²

Questo tipo di attività prevede in genere una spiccata interazione con l'avversario. Infatti la prevenzione e la rilevazione delle attività del nemico vanno accoppiate al contrasto e allo sfruttamento a proprio vantaggio di tali attività. Ciò richiede lo svolgimento di atti quali la compromissione intenzionale, le operazioni sotto copertura nonché i metodi utilizzati per l'attacco.

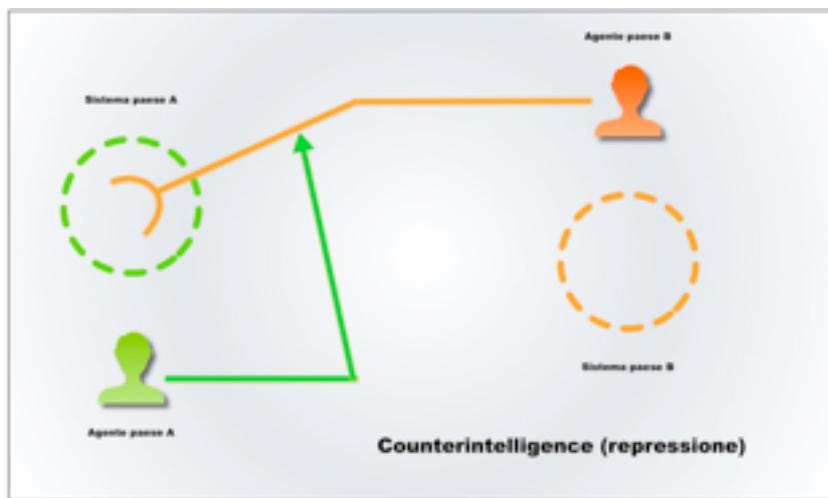


Fig. 17. L'attività di counterintelligence può prevedere la repressione dell'attività nemica (es. arresto)

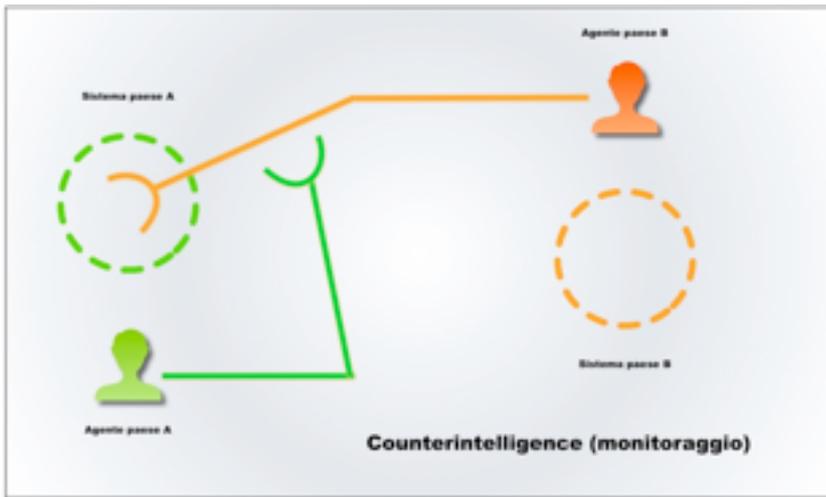


Fig. 18. Oppure il monitoraggio di tali attività

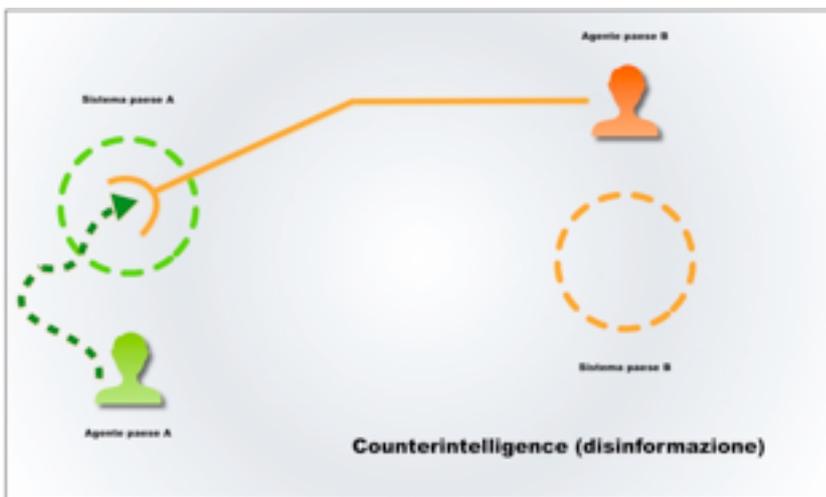


Fig. 19. O infine lo sfruttamento a proprio vantaggio, ad esempio attraverso la diffusione di notizie false attraverso un canale preferenziale

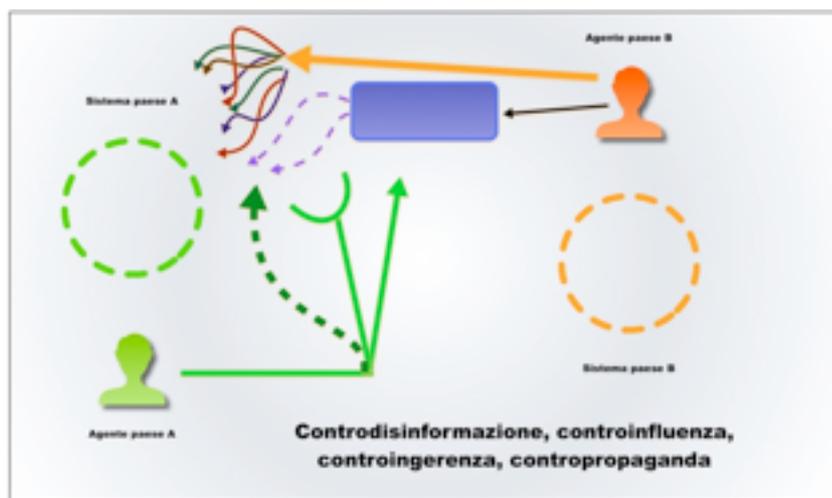


Fig. 20. L'attività di counterintelligence prevede anche il contrasto alle attività nemiche nel campo dell'ingerenza, disinformazione, propaganda e influenza. Anche tale contrasto può essere esperito mediante repressione, semplice monitoraggio o sfruttamento a proprio vantaggio dell'attività ostile²³.

Infine, i paesi tradizionalmente più aggressivi nel campo dei servizi speciali esercitano un ampio spettro di azioni occulte (covert actions) sotto la forma di sovversione, destabilizzazione, terrorismo, sabotaggio e persino azioni dirette²⁴, caratterizzate ovviamente da un'interazione estrema col nemico.

Quanto sopra brevemente esposto dovrebbe averci convinto che in ogni declinazione dell'attività di intelligence, da quella più 'delicata' della raccolta informativa, a quella più esposta della counterintelligence e finanche a quelle estremamente aggressive come le covert actions, sussiste la presenza di un'opposizione attiva e consapevole che interagisce, sebbene in misura diversa, con le nostre azioni. Ciò, come vedremo, è l'elemento fondamentale che permette di applicare all'attività di intelligence i principi della strategia.

Applicazione dei principi strategici all'intelligence

Tutti gli studiosi di strategia militare si sono interessati all'utilizzo delle spie, sia per la raccolta di informazioni riguardanti il nemico, sia per far giungere all'avversario notizie false. Tale prospettiva ha sempre visto l'attività di intelligence come un mezzo per produrre informazioni, tramite le quali formulare poi le opportune strategie (fig. 21).



Fig. 21. Nella visione classica il ciclo dell'intelligence produce informazioni che vengono utilizzate per l'elaborazione di strategie (militari, politiche, economiche, ecc.)

L'impiego delle informazioni così generate non sempre è stato efficiente. Alcuni osservatori hanno criticato ampiamente lo scollamento fra attività d'intelligence e scelte strategiche nella storia del nostro paese, sia in tempi recenti sia nel passato²⁵. La 'strategicità dell'intelligence' è stata ampiamente rivalutata a seguito dei rovinosi eventi dell'11 settembre²⁶ e, allo stato attuale, le informazioni raccolte trovano un utilizzo prioritario nella compilazione delle Strategie di Sicurezza Nazionale (SSN) che si articola, dapprima, nell'individuazione delle minacce e delle vulnerabilità nel rispondervi e, poi, nell'elaborazione di un piano d'azione per fronteggiarle, ridurre le vulnerabilità e promuovere gli interessi nazionali.²⁷

Va specificato che i risultati dell'attività di spionaggio possono venire utilizzati a tutti i livelli strategici. Ad esempio le notizie raccolte sullo sviluppo di una nuova arma influenzano il livello tecnico, le informazioni sulla modalità di utilizzo delle forze militari aiutano il livello tattico e così via.

In questo lavoro vogliamo però adottare una prospettiva inversa finalizzata ad analizzare come i principi della strategia possano essere utilizzati per l'attività di intelligence, facilitando pianificazione, indirizzo ed esecuzione della raccolta informativa, guidando la successiva analisi, ma anche agevolando le complesse attività di counterintelligence e di covert actions (fig. 22) a ogni livello strategico.

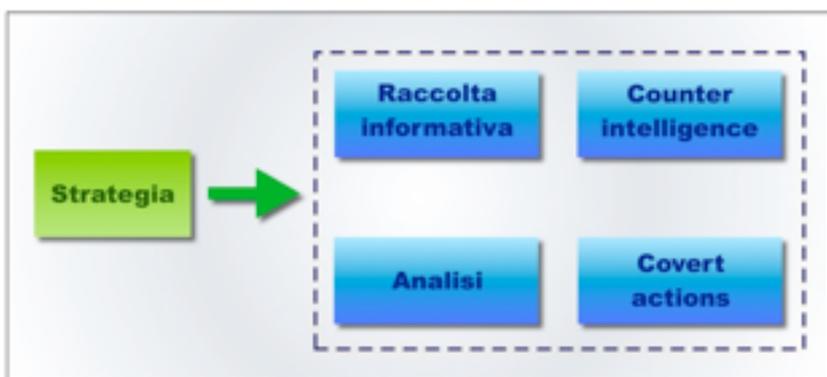


Fig. 22. Come applicare i principi della strategia alle attività d'intelligence

1. Attrito

Alle fine del XVIII secolo, dopo l'illuminismo, in molti hanno cercato di applicare alla guerra le nuove ma rigide intuizioni della scienza, cercando di trattare il sistema militare come qualcosa di deterministico. Hanno tutti fallito, a eccezione di Carl von Clausewitz, che si è guadagnato l'immortalità applicando alla guerra il concetto meccanico che rende i sistemi imprevedibili: l'attrito²⁸.

Così come un macchinario del mondo reale non raggiungerà mai l'efficienza teorica prevista a causa dell'attrito fra le sue componenti, allo stesso modo la 'macchina della guerra', composta da uomini, mezzi, armi, logistica, ecc., non raggiungerà mai gli obiettivi concettualizzati dal piano. Tale discrepanza fra attesa e realtà è dovuta a vari fattori, tutti riuniti nel concetto di attrito: la paura, il caso, le lacune informative, la fatica.

Il concetto di attrito assume maggiore importanza nell'ambito della strategia rispetto a quello della vita quotidiana. Nell'ordinario sistema sociale la vita si ripete ogni giorno simile a sé stessa e l'attrito tende naturalmente a decrescere, sulla spinta delle interazioni personali, delle regole di convivenza, ecc. L'ambiente altamente conflittuale della guerra invece si reinventa continuamente, ricercando di proposito un assiduo cambiamento nei luoghi, nelle modalità, nelle problematiche, e perciò l'attrito diventa un fattore di primo piano.

La stessa cosa accade nel mondo dell'intelligence, caratterizzato da grande complessità e notevole incertezza. La concatenazione di eventi, necessaria per passare dall'ideazione del piano al raggiungimento del risultato, può incontrare innumerevoli ostacoli, rallentamenti, sabotaggi o arresti. La mancata aderenza fra realizzazione e pianificazione va perciò considerata con grande ampiezza di vedute, per evitare di restare preda degli effetti dell'attrito.

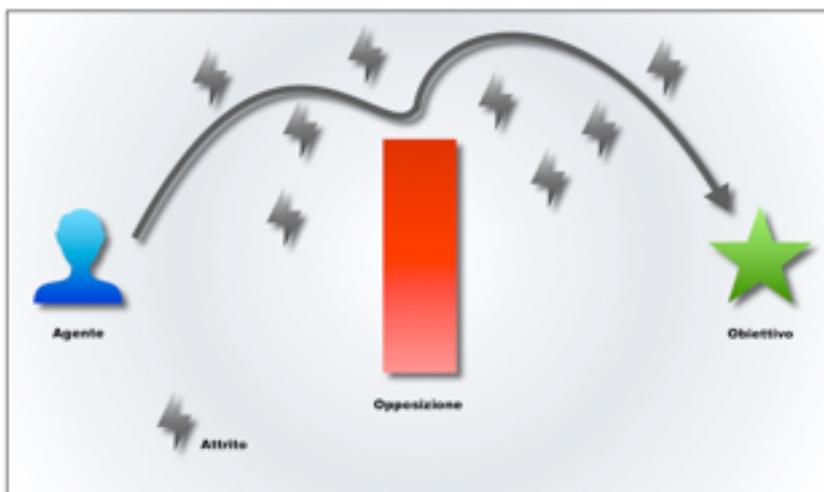


Fig. 23, L'attrito obbliga l'agente a modificare i suoi piani

Posto quindi che l'attrito strategico, come quello di un sistema meccanico reale, è ineliminabile, come si può per lo meno ridurlo ai minimi termini? Innanzitutto acquisendo nel proprio bagaglio personale l'abitudine alle difficoltà²⁹. Inoltre servono anche un addestramento realistico e consistente e un'adeguata esperienza. Aiutano anche la determinazione e il coraggio di gettarsi nell'impresa³⁰ superando gli ostacoli senza scoraggiarsi. L'ultimo elemento di ausilio è una pianificazione semplice, elegante e flessibile, finalizzata a ridurre il più possibile la discrepanza fra attese e risultati.

La semplicità è una linea guida fondamentale del pensiero strategico³¹ che si declina nella riduzione degli obiettivi, nell'acquisizione di informazioni e nello sfruttamento delle innovazioni disponibili³². La semplicità, benché apparentemente sia un concetto in contrasto con l'intelligence, rappresenta in realtà una grande risorsa se intesa come eleganza e riduzione all'essenziale e non come mera ricerca della facilità e della semplificazione.

Il processo decisionale che porta all'elaborazione di un piano può seguire molteplici vie, secondo metodi di pensiero sia lineari che obliqui³³. Questi ultimi possono essere declinati secondo svariate linee guida: accettare di non poter cogliere la totalità del problema, ridurre le opzioni, ammettere la limitatezza delle informazioni disponibili, sfruttare la spontaneità nella formazione di un ordine tramite l'adattamento, utilizzare metodi eclettici e non sopravvalutare la coerenza.

2. Risorse limitate

Fra i vari fattori che aumentano l'attrito, di assoluto rilievo è l'incertezza. La mancanza di una visione chiara e completa infatti impedisce in prima istanza di ponderare tutti gli elementi necessari per effettuare una scelta meditata. Ma, fatto ancora più grave, non consente neppure di valutare quali obiettivi perseguire né che strumenti utilizzare per farlo.

L'incertezza è tipica del mondo della strategia e i principi che questa elabora servono proprio per gestire al meglio il rapporto con questa «oscura coperta»³⁴, questa «nebbia che offusca le viste e le menti»³⁵. Infatti se potessimo conoscere 'tutto' e fare 'tutto' grazie a risorse illimitate, se fossimo in grado di essere 'ovunque' e predisporre 'ogni cosa' necessaria, allora non avremmo bisogno della strategia, potendo contare su un approccio basato su mere quantità e forza.

Il mondo reale invece deve fare i conti con la limitatezza delle risorse e con i relativi effetti, che si propagano finanche al modo in cui pensiamo. Non è un caso infatti che ciclicamente nel corso della storia alcune superpotenze, giovandosi di un'elevata disponibilità di risorse, dimentichino gli insegnamenti strategici, puntando sulla massa, solo per pagarne poi le conseguenze.

Inoltre tale limitatezza - sotto le forme della necessità di minimizzare gli sprechi, della cattiva gestione e del bisogno di conferire la giusta priorità agli obiettivi - enfatizza uno degli aspetti cardinali della strategia, ovvero sia fare scelte, e ne diventa quindi un elemento fondante.

Nell'intelligence le risorse sono giocoforza limitate già solo per il fatto che la minaccia ostile è oscura, indeterminata e diffusa. Il contrasto, quindi, non può essere pianificato in maniera massiva e manifesta, ma deve partire da un'oculata selezione di obiettivi e modalità. La limitatezza torna quindi a enfatizzare anche in questo ambito la necessità di fare scelte.

3. Completezza

La limitatezza delle risorse e l'incertezza collidono con una stringente necessità, quella di completezza. Ogni mancanza che ci affligge, sia sul piano informativo che materiale, diventa un punto di forza e uno spazio di manovra per il nemico.

Basta poco per ottenere un tragico fallimento, come ha insegnato la lezione dell'11 settembre. È sufficiente ad esempio che la raccolta informativa, seppur ampia, fallisca in un singolo punto nevralgico o che il controspionaggio, pur contrastando la quasi totalità delle minacce, permetta un'infiltrazione fra gli alti ranghi del proprio paese. La completezza perciò, benché come mero concetto idealizzato impossibile da ottenere, assume un'estrema rilevanza fra i principi strategici applicati all'intelligence.

L'aspirazione alla completezza di risultati non deve far pensare che la medesima completezza vada ricercata anche in fase di pianificazione. Tale intento potrebbe infatti generare un pericoloso immobilismo, conseguente al rallentamento generato dalla spasmodica ricerca di notizie e dettagli non essenziali. Gli insegnamenti dei Marines degli Stati Uniti d'America, ad esempio, prevedono di dare avvio ai piani già al raggiungimento dell'80% delle informazioni necessarie, salvo poi implementare ulteriori elementi in corso di esecuzione³⁶. La quantificazione dell'80% non è casuale e si rifà chiaramente al principio di Pareto³⁷. Vale la pena di specificare che tale permeabilità della dottrina militare rispetto alle discipline economiche funziona anche in senso inverso, come dimostra il recente interesse di diversi management per l'assunzione degli ex militari di alcune specifiche unità³⁸.

4. Conoscenza del nemico

Come detto, la logica della strategia è paradossale perché non segue l'ordinaria linearità che ci potremmo aspettare, ma obbedisce alla ricorsività creata dalle mutue interazioni fra noi e il nemico, allontanando la soluzione migliore da quella più intuitiva³⁹. Questa reciprocità implica che ogni nostra azione, per avere i caratteri di una mossa strategica, deve essere caratterizzata da un duplice intento. Infatti non deve solo mirare all'ottenimento di un risultato positivo (offensivo o difensivo), ma deve anche condizionare la scelta dell'avversario, in maniera a noi favorevole, influenzando le sue aspettative sul modo in cui ci comporteremo⁴⁰.

La conoscenza del nemico è un fattore chiave per comprendere come questi pensa e decide⁴¹ e trovare quindi le linee paradossali della reciproca interazione. Se tale conoscenza è ben sfruttata riesce a ridurre l'incertezza e l'incompletezza delle nostre informazioni e di conseguenza l'attrito.

Tale conoscenza, che è fondamentale in ogni ambiente ostile, per comprenderne le modalità di funzionamento e prevenire gli attacchi nemici, diventa ancora più indispensabile nell'ambito dell'intelligence, dove ogni avversario è caratterizzato da uno stile proprio, da credenze ed esperienze particolari e da una peculiare reazione alle sollecitazioni. In tale ambiente, ancora più che in quello militare, entrare nella mente del nemico consente di ricostruire una plausibile linea di mutua interazione, proprio perché il contributo intellettuale dell'avversario è preponderante rispetto a quello materiale, e permette così di svelare le sue intenzioni, gli inganni, e le trame del suo pensiero.

5. Sorpresa

La pianificazione non deve comunque irrigidire la mente che deve al contrario rimanere pronta a cogliere le opportunità, anche se inaspettate⁴². Se ad esempio nel corso di un'attività finalizzata a contrastare una determinata minaccia, emergono elementi relativi a un rischio di diversa natura, bisogna essere capaci di modificare la pianificazione iniziale seguendo le indicazioni dello stratagemma «afferrare la pecora che capita fra le mani»⁴³ che suggerisce di approfittare delle occasioni anche se impreviste.

La pianificazione deve inoltre selezionare le opportune modalità di opposizione al nemico: colpirlo dove è impreparato⁴⁴, dove non si difende⁴⁵, rimuovendo le sue opzioni e riducendo la sua libertà di azione⁴⁶. Per ottenere un impatto più significativo possibile dobbiamo scegliere oculatamente i metodi⁴⁷, essere accurati nei particolari ma al tempo stesso mantenere una visione ampia⁴⁸. L'approccio indiretto richiede di scegliere le linee di minore attesa, percorrere le linee di minor resistenza, ma soprattutto non agire quando il nemico è in guardia e non rinnovare un attacco lungo le stesse linee o nelle stesse forme dopo che un attacco analogo ha già fallito⁴⁹.

Guadagnare la sorpresa è un buon modo per superare il contrasto nemico. Non bisogna dimenticare però che per ottenere la sorpresa dobbiamo distrarre delle risorse dal nostro obiettivo primario, rendendone meno efficace il perseguimento. La sorpresa ha quindi un costo⁵⁰. Per questo, nella storia strategica, molti teorici hanno evitato accuratamente la sorpresa, l'inganno e gli stratagemmi, mentre pochi hanno costruito su di essi la loro fama.

La sorpresa inoltre va intesa come una sospensione del concetto strategico⁵¹. Questo perché la strategia è intimamente connessa con la predizione del comportamento nemico e la conseguente costruzione di un dispositivo capace di disarticolare le forze. Ma quando la logica strategica riesce a proiettare la sorpresa sull'avversario il nostro compito è semplice: bisogna raggiungere l'obiettivo il più direttamente possibile, facendo ricorso all'ordinaria logica (fig. 24), e fintanto che gli effetti della sorpresa non si spengono la strategia è addirittura dannosa, in quanto la sua logica paradossale si risolve in uno spreco di risorse.

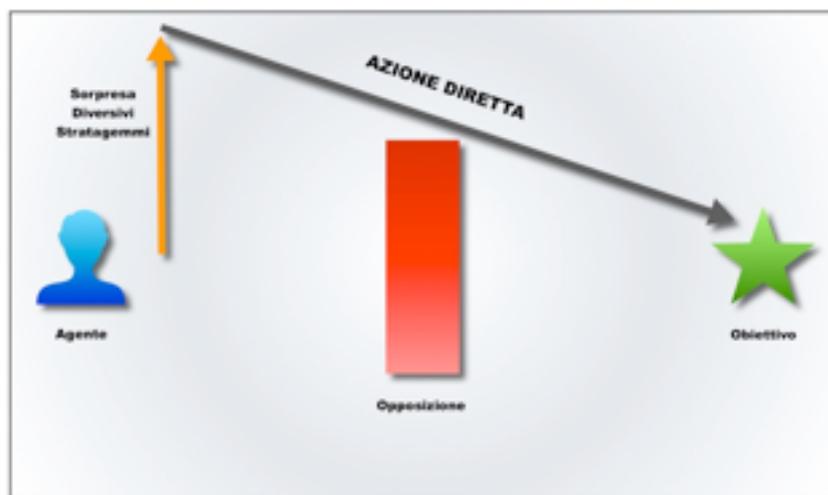


Fig. 24. La sorpresa è una sospensione dell'intero concetto strategico. Se la sorpresa ottiene il suo scopo, la strategia diviene inutile, in quanto l'agente può raggiungere il suo obiettivo direttamente. La strategia torna a essere necessaria quando la sorpresa ha esaurito i suoi effetti.

Per ottenere la sorpresa si possono utilizzare diversi mezzi: la diversione, gli stratagemmi, la velocità, il tempismo e la variazione dei metodi. E tutte funzionano a ogni differente livello strategico.

Ad esempio, a livello tecnico il cambiamento dei metodi può assicurare inizialmente una rapida e sicura vittoria, ma solo finché l'avversario non reagisce, contrastando il vantaggio innovativo fino eventualmente ad annullarlo (effetto «lancia-scudo»⁵²). A quel punto il rapporto di forza fra attacco e difesa può invertirsi e la supremazia dell'uno sull'altro può rovesciarsi, secondo una caratteristica intrinseca del mondo strategico. Questi effetti si propagano poi nei livelli superiori, a iniziare dal livello tattico, per i cambiamenti indotti nella conduzione delle ostilità dalle innovazioni tecnologiche, e poi su fino ai più alti livelli strategici⁵³.

Ma il cambiamento può viceversa iniziare dall'alto e propagarsi ai livelli più bassi, sebbene ciò richieda una grande mente strategica che, apportando cambiamenti ai livelli più elevati di pianificazione, richieda conseguenti modifiche all'approccio tattico, al punto da esigere e spingere innovazioni tecniche specifiche.

Questo concatenarsi di effetti e reazioni ben si nota, ad esempio, nella continua 'danza' a cui si assiste nei metodi di trasmissione delle informazioni fra l'alta tecnologia e i metodi tradizionali: la comunicazione informatica (*upgrading*) permette di aggirare le problematiche legate alle intercettazioni, ma via via che la tecnologia progredisce tale vantaggio viene meno ed ecco che allora, in piena rivoluzione digitale, tornano in voga 'pizzini' e 'buche' (*downgrading*).

6. Inganno

Per ottenere la sorpresa si può far ricorso anche all'inganno⁵⁴. Se il nostro avversario si potesse giovare di una visione chiara e rassicurante del nostro confronto, sarebbe ben difficile raggiungere i nostri obiettivi.

Quindi dobbiamo mascherare ogni cosa nascondendo la verità o mostrando il falso⁵⁵. Ciò può essere ottenuto sia con azioni che con omissioni, e secondo tre metodologie principali mutuata dall'illusionismo: la distrazione, ottenuta spingendo l'attenzione dell'avversario altrove mentre vengono compiute le mosse opportune; il tempismo, finalizzato a far abbassare le difese altrui (ad esempio mostrando varie volte la stessa cosa e poi modificandola leggermente, o aspettando il momento giusto per agire, oppure sincronizzando le azioni o cambiando ritmo); e la costruzione di una sceneggiatura atta a ingannare il nemico. Quest'ultimo metodo, per funzionare, deve essere tarato sulle effettive capacità avversarie: per ingannare una mente semplice bisognerà costruire una storia completa e priva di ombre, mentre per un nemico raffinato bisognerà lasciare ampi spazi e buchi che lui stesso dovrà colmare, rafforzando così la propria fiducia in ciò che egli stesso ha contribuito a costruire⁵⁶.

La guerra è la via dell'inganno⁵⁷ ma anche l'attività d'intelligence si nutre di esso. Ingannare i decisori avversari è un punto chiave dell'attività dei servizi che cercano costantemente di dissimulare le proprie capacità e intenzioni, e di manipolare la percezione che l'avversario ha di tali capacità e intenzioni, con lo scopo finale di ottenere il controllo del nemico⁵⁸.

L'inganno ci aiuta pertanto a diventare imprevedibili⁵⁹ gettando l'avversario nel dubbio e rendendo la sua conoscenza incompleta e inaccurata, e pertanto debole. L'inganno permette realmente di creare qualcosa dal nulla⁶⁰.

7. Stratagemmi

Per ottenere inganno e sorpresa si può far ricorso agli stratagemmi, strumenti che esistono in guerra sin dall'inizio dei tempi. Chi è abile nel sortire bizzarri stratagemmi è inesauribile⁶¹, ma all'interno del disegno strategico gli stratagemmi rappresentano una parte complementare alla pianificazione. Gli stratagemmi, infatti, permettono di sopperire alla rigidità di quest'ultima, grazie alle loro caratteristiche dinamiche e alla loro capacità di vivere nelle 'acque fangose'.

In ogni campo dello scontro (guerra, scacchi, attività forense, ecc.) sono stati elaborati stratagemmi per lo specifico settore. Ma esistono anche linee guida generali per la costruzione di stratagemmi universali, come nel caso del libro *I 36 stratagemmi*⁶², che Mao Tse Tung considerava così pericoloso da vietarne addirittura la pubblicazione. Vediamone quindi alcuni con le loro applicazioni al mondo dell'intelligence:

1. Stratagemma III, «Uccidere con una spada presa a prestito». Se vuoi fare qualcosa fa in modo che il tuo avversario lo faccia per te. Questo è il modo in cui, in passato, servizi spiccatamente aggressivi confrontandosi con regimi caratterizzati da durezza e predisposizione alla diffidenza, sono riusciti a far credere falsamente allo stato nemico che alcuni ottimi e fedeli funzionari fossero spie, facendoli epurare dai loro stessi governanti.
2. Stratagemma X, «Celare un pugnale dietro a un sorriso». L'attività di intelligence vive di pianificazione occulta e ciò è ben esemplificato in questo stratagemma. Infatti quando la tigre sorride sortisce in realtà piani segreti, ma grazie alla tranquillità dell'avversario può agire indisturbata. Tale stratagemma viene utilizzato, ad esempio, quando i fini dell'intelligence vengono accompagnati artatamente da attività diplomatica.

3. Stratagemma XX, «Intorbidire l'acqua per catturare i pesci». Si può trarre vantaggio dall'assenza di direzione strategica del nemico, ad esempio facendo calamitare l'attenzione da eventi inusuali, provocando il disordine, per poi giovarsene. Questo stratagemma rimanda a tutte quelle attività che un servizio di intelligence pone in essere intenzionalmente per creare disordine nel sistema avversario, al fine di approfittare poi di tale stato confusionale.

Ma sarebbe sbagliato pensare che gli stratagemmi siano confinati all'arte della guerra orientale. Durante la II Guerra mondiale l'esercito britannico mostrò non solo la sua grande capacità nel progettare stratagemmi⁶³, ma anche la sua abilità nel proiettarli a livello strategico⁶⁴.

8. Tempo (e il ciclo OODA)

Tutto ciò che riguarda la strategia è profondamente immerso nel tempo, sebbene da differenti prospettive. La velocità è molto importante nelle dinamiche strategiche, specialmente quando si patisce l'inferiorità numerica, come nel caso delle operazioni delle Forze Speciali⁶⁵. Se quindi di solito è meglio operare rapidamente, la velocità non deve essere sovrastimata a livello concettuale e deve essere sempre valutata congiuntamente ad altri fattori, tra cui innanzitutto la sicurezza.

Nel contrasto a strutture nemiche, ad esempio, la velocità di risposta è fondamentale per impedire che l'organismo avversario si radichi, possa giovare di reti e approvvigionamenti e divenga abbastanza articolato e robusto da potersi rimodulare agevolmente, aggiungendo ulteriori difficoltà a un contrasto già di per sé complesso.

Anche il ritmo e il tempismo sono elementi critici nello scontro col nemico⁶⁶. Se falliamo nell'utilizzarli correttamente rischiamo di perdere nonostante una posizione di iniziale superiorità.

Un esempio di ritmo, che agisce al contrario della velocità, è quello dell'attesa, della non-azione. Quando si sceglie tale modalità, 'aspettare' diventa un corollario di 'prevedere' e l'attesa si rivolge verso la fessurazione di un sistema altrimenti impermeabile⁶⁷.

Un ulteriore fattore da considerare è quello dell'orizzonte temporale col quale ci dobbiamo confrontare. Il semplice valore quantitativo del tempo non è infatti un invariante sistemico, e se un orizzonte di alcuni mesi può essere considerato lungo in ambito personale, sarà invece da gestire come breve nel campo delle relazioni internazionali⁶⁸.

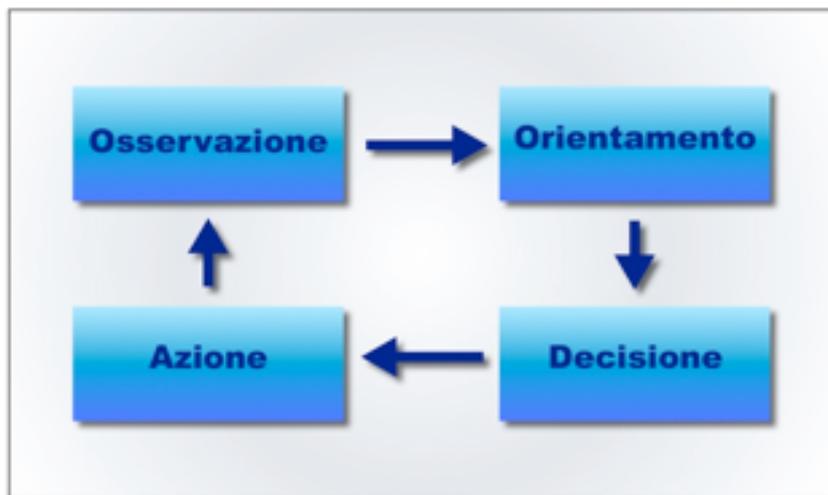


Fig. 25. Il ciclo OODA

Tutti questi concetti sul tempo sono condensati con maestria nella teoria di John Boyd del ciclo OODA⁶⁹ (fig. 25), che inizia con l'Osservazione dell'ambiente, delle informazioni disponibili e dell'evolvere delle circostanze. Il successivo Orientamento è basato sull'analisi e sulla sintesi, che tengono conto di esperienze, cultura, tradizioni e credenze. Ciò porta a formulare una Decisione che, una volta presa, diventa Azione. Questa non è la fine, perché l'Azione cambia l'ambiente e ciò ci riporta a una nuova Osservazione, da cui riparte il ciclo.

Il nemico nel frattempo percorrerà un analogo ciclo, e la chiave della vittoria è nell'operare all'interno del ciclo decisionale dell'avversario (fig. 26). Velocità, ritmo e tempismo ci permettono di percorrere il nostro ciclo meglio del nemico, puntando a degradare la qualità del suo ciclo OODA, sovraccaricare il suo sistema e disgregare la sua abilità di reagire, conducendoci alla vittoria.

La grandezza di questa semplice idea è che funziona a ogni livello, da quello tecnico a quello tattico e poi a quello strategico e via via su fino alla grande strategia.

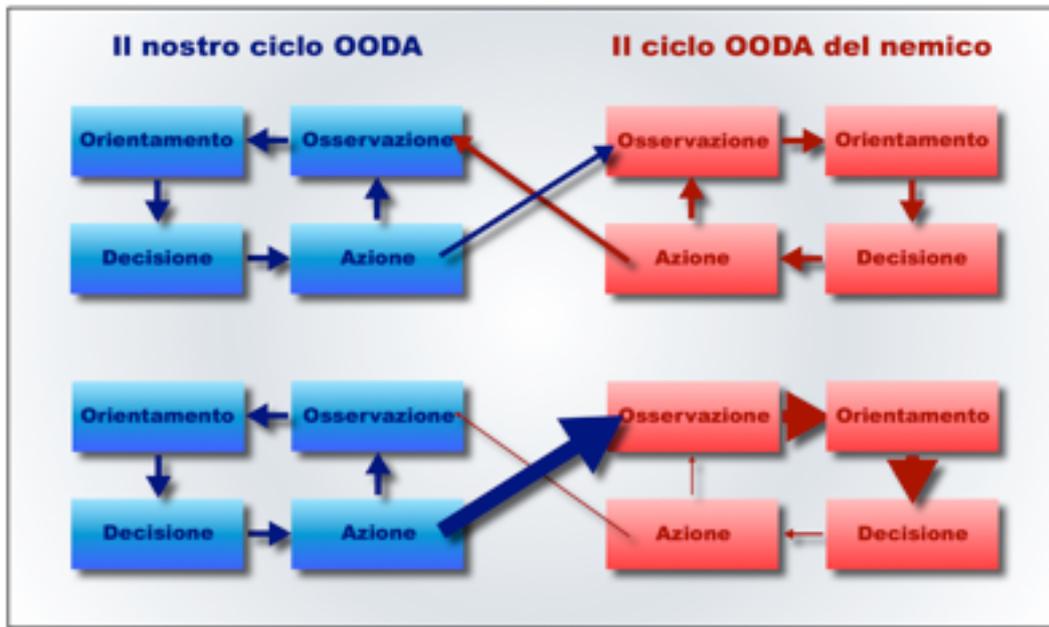


Fig. 26. SOPRA: due cicli OODA simili. Nessuno dei contendenti prevale sull'altro. SOTTO: il ciclo blu è più veloce ed efficiente di quello rosso. Il suo prodotto finale è maggiore e quindi riesce a lavorare all'interno del ciclo nemico, a degradarne l'efficienza e a peggiorarne la qualità.

Anche nell'intelligence chi percorre il ciclo OODA in maniera più efficiente degrada l'attività nemica, e in tal senso l'integrazione fra tale ciclo e il ciclo dell'intelligence rappresenta sicuramente la sfida da portare a termine.

9. Irreversibilità

Il tempo inoltre è caratterizzato da un'ulteriore e fondamentale caratteristica. È irreversibile. Pertanto non si possono cancellare gli effetti delle azioni compiute e, a causa della limitatezza delle risorse, scegliendo delle priorità ne abbandoniamo altre. Quindi, una volta che abbiamo aderito all'opzione prescelta, ciò che è stato lasciato indietro non si può più recuperare.

Lo sviluppo della strategia nella dimensione temporale ci ha condotti quindi a un ulteriore importante risultato: l'irreversibilità. Tale concetto esplica, nell'ambito dell'intelligence, un'importanza ancora maggiore rispetto all'ambito prettamente militare. In quest'ultimo infatti la segretezza viene mantenuta per ottenere un vantaggio relativo e limitato nel tempo, nell'attesa dello scontro diretto. Nell'intelligence invece la segretezza è prioritaria e la sua perdita porta sovente al fallimento irreparabile dell'intera attività. La consapevolezza dell'irreversibilità delle azioni rappresenta pertanto un punto nodale in sede decisionale per ponderare le possibili opzioni.

10. Invisibilità

Per non pregiudicare l'attività compiuta e scongiurare l'irreversibilità, l'invisibilità è un metodo di sicuro successo. Divenire 'invisibili' è stata una manifesta aspirazione degli autori di strategia fin dall'antichità. L'efficacia dell'azione si nutre infatti di discrezione e l'efficienza è invisibile perché non si lascia coagulare⁷⁰. Ma nessuno era stato in grado di sistematizzarne i principi della 'capacità

dei pochi nel vincere contro i molti' fino all'avvento dei teorici della guerriglia, un metodo di condurre i conflitti che è sempre esistito ma si è diffuso organicamente nel mondo solo dopo le guerre di Restaurazione.

Il primo a cogliere l'essenza della materia e organizzarla teoricamente fu Thomas Edward Lawrence d'Arabia che si rese conto di come i principi strategici classici andassero obbligatoriamente integrati, quando non addirittura sostituiti. Estese perciò i ragionamenti classici per analizzare, tra le altre cose, l'assenza di un fronte, la tecnica del 'mordi e fuggi' e l'approvvigionamento logistico ai danni del nemico⁷¹. Egli delineò anche le caratteristiche strategiche degli uomini da impiegare nella guerriglia: mobilità, resistenza, intelligenza, conoscenza del territorio, coraggio e autonomia. È interessante notare come tali qualità siano esattamente quelle ideali per un operatore di intelligence.

I principi della guerriglia statuiti da Lawrence sono stati poi ampliati e ridefiniti da Mao Tse Tung, che attaccava solo in presenza di una schiacciante (anche se momentanea) superiorità numerica e si espandeva iniziando da piccoli obiettivi, per poi spostarsi verso mete più ambiziose, come nel gioco del Go⁷². Il successo di questi metodi ha creato presto una vera e propria scuola, i cui allievi hanno aggiunto altri principi strategici tra cui la preferenza per gli attacchi notturni⁷³, l'iniziativa e la capacità di assumere decisioni istantanee in presenza di situazioni nuove⁷⁴.

Nella traslazione dei concetti strategici dall'ambito militare a quello dell'intelligence, l'assenza del fronte, il favore per l'iniziativa e molte altre caratteristiche della guerriglia la rendono in generale terreno fertile da cui attingere.

L'invisibilità e l'irreversibilità si declinano infine anche attraverso la tutela del segreto⁷⁵, elemento chiave delle attività di intelligence. Agendo con sicurezza infatti si può tenere il nemico all'oscuro delle nostre intenzioni e ciò rappresenta un elemento fondamentale per la buona riuscita delle operazioni⁷⁶; non è un caso infatti che i servizi speciali siano stati storicamente chiamati 'servizi segreti'. La segretezza assume un ruolo di primo piano anche nel nuovo impianto del sistema delle informazioni per la sicurezza. Infatti il presidente del Consiglio dei ministri riveste le funzioni di Autorità nazionale per la sicurezza (ANS) e ne esercita le attribuzioni attraverso l'Ufficio centrale per la segretezza⁷⁷ (UCSe), incardinato nell'ambito del DIS.

La salvaguardia del segreto (o al contrario il suo disvelamento) propaga i suoi effetti nell'intero ambito strategico. A livello offensivo offusca la visione nemica e mantiene alto l'attrito che deve fronteggiare, occulta i nostri piani permettendo alla sorpresa di ottenere l'inganno, e infine cela le nostre dinamiche temporali garantendo efficacia agli affondi. Anche a livello difensivo il segreto assume grande rilevanza per nascondere all'avversario i nostri inevitabili punti deboli e l'endemica fessurazione del dispositivo difensivo, connaturati con la limitatezza delle risorse. Il segreto mira a garantire che il nemico veda solo ciò che vogliamo mostrargli; l'incapacità di mantenere il segreto al contrario rende inutile l'elaborazione di una mirata strategia in quanto la nostra conoscenza del nemico (che supponiamo di avere) diviene mera apparenza mentre la sua conoscenza di noi e delle nostre dinamiche gli permette di ottenere un vantaggio difficilmente recuperabile.

Conclusioni

La strategia è un sistema ampio e flessibile di idee e intuizioni, che può aiutare le menti fertili ad affrontare sfide imprevedibili e caotiche ma piene di legami e connessioni. L'abilità nel cogliere tali collegamenti può far la differenza tra la vittoria e la disfatta.

I principi strategici non sono leggi o regole, ma piuttosto concetti che possono aiutare ad assumere le giuste decisioni in momenti critici, anche se prima di poter essere applicate tali idee devono essere ben assorbite.

Nel corso dell'attività d'intelligence la *nebbia* è fitta quanto (se non più) che in guerra e lo scopo di questo lavoro è quello di dimostrare che i principi strategici possono essere utilizzati per la pianificazione e l'esecuzione dell'attività d'intelligence.

In questo lavoro abbiamo innanzitutto visto che:

- A1. la strategia si applica in presenza di un'opposizione attiva e consapevole
- A2. caratteristiche tipiche della strategia sono la sua logica paradossale e la ricorsività tra le nostre azioni e quelle del nemico
- B1. l'intelligence è composta di varie attività: la raccolta e analisi informativa, l'attacco non-ordinario e la difesa
- B2. tutte queste forme di intelligence prevedono in varia misura una reciproca interazione con l'avversario e il contrasto a una opposizione attiva e consapevole
- C. l'esistenza di tale opposizione ci permette perciò di applicare i principi strategici all'attività di intelligence.

Abbiamo pertanto ampliato la nostra visione e analizzato che:

1. a fatica, la paura, il caso e la mancanza di informazioni possono trasformare i piani in gusci inutili. Ciò è causato dall'attrito. Per ridurlo dobbiamo far ricorso all'esperienza, all'abitudine, all'addestramento e alla determinazione
2. la limitatezza delle risorse fa crescere l'incertezza e ci spinge a fare scelte e a stabilire priorità.
3. ciò nonostante dobbiamo aspirare alla completezza della nostra conoscenza informativa
4. per ridurre l'incertezza dobbiamo conoscere il nemico, per predirne i comportamenti
5. la sorpresa e l'approccio indiretto ci permettono di ottenere un vantaggio sul nemico. Per farlo dobbiamo rimanere flessibili e valutare il costo della sorpresa, che va interpretata come una sospensione del pensiero strategico
6. l'inganno è un metodo per ottenere la sorpresa, attraverso la distrazione, il tempismo e la costruzione di sceneggiature
7. anche l'uso di stratagemmi può aiutarci a ottenere inganno e sorpresa
8. il tempo svolge un ruolo fondamentale, secondo le sue declinazioni di velocità, ritmo e tempismo, ma anche di attesa e non-azione. Inoltre chi riesce a dominare il ciclo OODA può ottenere la supremazia sull'avversario
9. il tempo implica l'irreversibilità di ciò che compiamo, e quindi la cautela nelle azioni intraprese

10. che quindi ci spinge a ricercare l'invisibilità, per non pregiudicare l'attività svelando la nostra presenza.

Molto più di questo potrebbe essere detto e molti altri autori potrebbero essere citati, ma questo non è un trattato, è un semplice articolo che mira a esporre un'idea generale. Chiudiamo quindi questo lavoro con una considerazione che stavolta, anziché abbracciare una visione strategica generale, scende invece provocatoriamente nel particolare, per ricordarci che la strategia non è tutto. Infatti anche nell'attività di intelligence⁷⁸ l'ultimo determinante è l'uomo che opera. Quell'uomo è il potere finale, lui ha il controllo. È lui che determina chi vince.

Note

(ultimo accesso ai link segnalati: 25 maggio 2017)

- ¹ C. CLAUSEWITZ, *Vom Kriege*, 1832, trad. it. *Della guerra*, Mondadori, Milano 1989, p. 56.
- ² *Studi di strategia. Guerra, politica, economia, semiotica, psicoanalisi, matematica*, a cura di L. Bozzo, Egea, Milano, 2012.
- ³ Bozzo, *Studi di strategia*, cit.
- ⁴ E.N. LUTTWAK, *Strategia. La logica della guerra e della pace*, Rizzoli, Milano 2001.
- ⁵ A. JOXE, *Voyage aux sources de la guerre*, Puf, Paris 1991.
- ⁶ M. MUSASHI, *Go rin no sho*, 1642, trad. it. *Il libro dei cinque anelli*, Mondadori, Milano 1993.
- ⁷ J.R. BOYD, *A Discourse on Winning and Losing*, 1987, <http://dnipogo.org/john-r-boyd/>.
- ⁸ L. 124/2007, art. 2 comma 2, <http://www.sicurezzanazionale.gov.it/sisr.nsf/documentazione/riferimenti-giuridici/normativa-di-riferimento/legge-124-2007.html>.
- ⁹ L. 124/2007, art. 6 commi 1 e 2 e art. 7 commi 1 e 2.
- ¹⁰ L. 124/2007, art. 6 commi 1 e 2 e art. 7 commi 1 e 2.
- ¹¹ L. 124/2007, art. 6 comma 3 e art. 7 comma 3.
- ¹² L. 124/2007, art. 6 comma 3 e art. 7 comma 3.
- ¹³ L. 124/2007, art. 6 comma 2.
- ¹⁴ D. ANTISERI & A. SOI, *Intelligence e metodo scientifico*, Rubbettino, Catanzaro 2013.
- ¹⁵ G. EVANS, *Rethinking military intelligence failure, putting the wheels back on the intelligence cycle*, in «Defense studies», Vol 9 n. 1, 2009, pp. 22-46. E anche A.S. HULNICK, *What's wrong with the intelligence cycle*, in «Journal of Intelligence and National Security», Vol 21, 2006, Issue 6, pp. 959-979.
- ¹⁶ Antiseri & Soi, *Intelligence e metodo scientifico*, cit.
- ¹⁷ P. ZARCA, *Le fonti aperte: uno strumento essenziale dell'attività di intelligence*, in «Per Aspera ad Veritatem», n. 1/1995, <http://gnosis.aisi.gov.it/sito/Rivista1.nsf/servnavig/6>.
- ¹⁸ A. DULLES. *L'arte del servizio segreto*, Garzanti, Milano 1965.

- ¹⁹ F. COSSIGA, *I servizi e le attività di informazione e di controinformazione*, Rubbettino, Catanzaro 2002.
- ²⁰ A. Montagnese. *L'agente di influenza*, in «Gnosis», n. 1/2013, pagg 47-61, [http://gnosis.aisi.gov.it/Gnosis/Rivista34.nsf/ServNavig/34-07.pdf/\\$File/34-07.pdf?OpenElement](http://gnosis.aisi.gov.it/Gnosis/Rivista34.nsf/ServNavig/34-07.pdf/$File/34-07.pdf?OpenElement).
- ²¹ Cossiga, *I servizi e le attività di informazione e di controinformazione*, cit.
- ²² A.S. Hulnick, *What's wrong with the intelligence cycle*, cit.
- ²³ Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica, *Il linguaggio degli organismi informativi*, ed. agg. 2013, <http://www.sicurezzanazionale.gov.it/sisr.nsf/quaderni-di-intelligence/glossario-intelligence.html>.
- ²⁴ G. MASCOLI, *Covert Actions USA. Rischi costi e benefici*, in «Gnosis», n. 1/2007, <http://gnosis.aisi.gov.it/gnosis/Rivista10.nsf/ServNavig/17>.
- ²⁵ M. MORI, *Servizi e segreti*, Grisk, Roma 2015.
- ²⁶ M. VALENTINI, *Il sistema di intelligence*, in «Instrumenta», anno VIII n. 23, maggio/agosto 2004, pp. 477-524.
- ²⁷ E. CAMILLI, *Sicurezza nazionale: tra concetto e strategia*, 31 marzo 2014, <http://www.sicurezzanazionale.gov.it/sisr.nsf/approfondimenti/sicurezza-nazionale-tra-concetto-e-strategia.html>.
- ²⁸ Detto anche 'frizione': Clausewitz, *Della guerra*, cit.
- ²⁹ Clausewitz, *Della guerra*, cit.
- ³⁰ Y. TSUNETOMO, *Hagakure*, Mondadori, Milano 2001.
- ³¹ Clausewitz, *Della guerra*, cit.
- ³² W.H. MCRAVEN, *Spec Ops. Case Studies in Special Operations Warfare: Theory and Practice*, Presidio Press, Novato 1996.
- ³³ J. KAY, *Il pensiero obliquo. La strada più breve spesso non è una linea retta*, Codice, Torino 2010.
- ³⁴ SUN TZU, *L'arte della guerra*, Newton, Roma 1994.
- ³⁵ Clausewitz, *Della guerra*, cit.
- ³⁶ J.A. SANTAMARIA et al., *The Marine Corps Way. Using Maneuver Warfare to Lead a Winning Organization*, McGraw-Hill, New York 2004.
- ³⁷ Principio noto anche come 'legge 80/20', scoperto dall'economista italiano Vilfredo Pareto durante lo studio della distribuzione della ricchezza. Il concetto generale emerso da tale studio, ovvero che in un sistema il 20% circa (o comunque una piccola porzione) genera l'80% dei risultati (o comunque la maggior parte) è stato poi applicato in svariati differenti ambiti.
- ³⁸ W. ADAMCHIK, *No Yelling. The 9 Secrets of Marine Corps Leadership You Must Know to Win in Business*, James & Brookfield, Roswell 2006. Ma anche: L. BABIN & J. WILLINK, *Extreme Ownership: how U.S. Navy SEALs Lead and Win*, St. Martin's Press, New York 2015.
- ³⁹ Luttwak, *Strategia*, cit.
- ⁴⁰ T.C. SCHELLING (). *The strategy of conflict*, 1960, ed. it., *La strategia del conflitto*, Bruno Mondadori, Milano 2006.
- ⁴¹ Sun Tzu, *L'arte della guerra*, cit.
- ⁴² Sun Tzu, *L'arte della guerra*, cit.
- ⁴³ *Stratagemma XII*, in *I 36 stratagemmi*, a cura di G. Magi, Il punto d'incontro, Vicenza 2003.

- ⁴⁴ Sun Tzu, *L'arte della guerra*, cit.
- ⁴⁵ SUN PIN, *La strategia militare*, BUR, Milano 2004.
- ⁴⁶ B.H. LIDDELL Hart, *Strategy*, Faber & Faber Ltd, London 1967.
- ⁴⁷ Musashi, *Il libro dei cinque anelli*, cit.
- ⁴⁸ Tsunetomo, *Hagakure*, cit.
- ⁴⁹ Liddell Hart, *Strategy*, cit.
- ⁵⁰ Luttwak, *Strategia*, cit.
- ⁵¹ Luttwak, *Strategia*, cit.
- ⁵² Joxe, *Voyage aux sources de la guerre*, cit.
- ⁵³ Luttwak, *Strategia*, cit.
- ⁵⁴ Per il quale è stato proposto, in analogia con il ciclo dell'intelligence, un 'ciclo della deception' che non ha però avuto altrettanta fortuna.
- ⁵⁵ Secondo la teoria dell'illusionismo: M. RAMPIN, *Stratagemmi di guerra*, Aurelia, Treviso 2005.
- ⁵⁶ In guerra come nell'intelligence è stato fatto largo uso dell'inganno e talvolta anche delle tecniche di 'magia'. L'arte sovietica della *maskirova* permetteva di creare intere false divisioni corazzate, e di nascondere altrettante, vere, a breve distanza dal nemico. Sebbene esistano versioni discordanti, è interessante citare anche la storia della Forza 'A', creata durante la II guerra mondiale dall'esercito inglese con il reclutamento di prestigiatori, illusionisti, scenografi e sceneggiatori, al fine di creare 'dal nulla' false unità combattenti, piani d'attacco artefatti e storie incredibili di ogni tipo da propinare al nemico.
- ⁵⁷ Sun Tzu, *L'arte della guerra*, cit.
- ⁵⁸ D. ZOTTI, *La deception. L'inganno nell'analisi delle informazioni e nella strategia. Un pericolo e un'opportunità*, in «Gnosis», n. 3/2010.
- ⁵⁹ Sun Tzu, *L'arte della guerra*, cit.
- ⁶⁰ *Stratagemma VII*, in *I 36 stratagemmi*, cit.
- ⁶¹ Sun TZU, *L'arte della guerra*, cit.
- ⁶² *I 36 stratagemmi*. cit.
- ⁶³ M. HOWARD, *Strategic Deception in the Second World War*, Norton & Company, New York 1995.
- ⁶⁴ Luttwak, *Strategia*, cit..
- ⁶⁵ McRaven, *Spec Ops*, cit.
- ⁶⁶ Musashi, *Il libro dei cinque anelli*, cit.
- ⁶⁷ F. JULLIEN, *Trattato dell'efficacia*, Einaudi, Torino 1998.
- ⁶⁸ C. SIMON-BELLI, *Teoria della previsione e analisi strategica*, Le Lettere, Firenze 1998.
- ⁶⁹ F.P.B. OSINGA, *L'arte della guerra di Boyd*, LEG, Gorizia 2012. Ed anche: Boyd, *A Discourse on Winning and Losing*, cit.
- ⁷⁰ Jullien, *Trattato dell'efficacia*, cit.
- ⁷¹ T.E. LAWRENCE, *The Evolution of a Revolt*, Pennsylvania State University Press, 1990 – T.E. LAWRENCE, *Revolt in the desert*, IB Tauris, London 2011.
- ⁷² M. TSE TUNG, *Problemi strategici della guerra rivoluzionaria in Cina*, C.E.L.E., Pechino 1968.

- ⁷³ E. 'Che' GUEVARA, *La Guerra de guerrillas*, 1960, trad.it. *La guerra di guerriglia*, Baldini & Castoldi, Bologna 1996.
- ⁷⁴ V.N. GIAP, *Guerra del popolo. Esercito del popolo*, Feltrinelli, Milano 1968.
- ⁷⁵ L. SFORZA, *Sicurezza nazionale, segreto e giurisdizione*, in «Per Aspera ad Veritatem», n. 28/2004, <http://gnosis.aisi.gov.it/gnosis/Start.nsf/sommari/28>.
- ⁷⁶ McRaven, *Spec Ops*, cit.
- ⁷⁷ L. 124/2007, art. 9 comma 1.
- ⁷⁸ Parafrasando la citazione originale che recita: «the ultimate determinant [...] is the man [...] with the gun. This man is the final power [...]. He's the control. He determines who wins» (J.C. WYLIE, *Military Strategy. A General Theory of Power Control*, Naval Institute Press, Annapolis 1989, p. 77). Tale frase fa riferimento al fatto che il valore e l'attività del singolo combattente non vanno mai dimenticati nel corso degli astratti ragionamenti strategici.

Bibliografia

- W. ADAMCHIK, *No Yelling. The 9 Secrets of Marine Corps Leadership You Must Know to Win in Business*, James & Brookfield, Roswell 2006
- D. ANTISERI - A. SOI, *Intelligence e metodo scientifico*, Rubbettino, Catanzaro 2013
- L. BABIN & J. WILLINK, *Extreme Ownership: how U.S. Navy SEALs Lead and Win*, St. Martin's Press, New York 2015
- J.R. BOYD, *A Discourse on Winning and Losing*, 1987, <http://dnipogo.org/john-r-boyd/>
- E. Camilli, *Sicurezza nazionale: tra concetto e strategia*, 2014, <http://www.sicurezzanazionale.gov.it/sisr.nsf/approfondimenti/sicurezza-nazionale-tra-concetto-e-strategia.html>
- C. CLAUSEWITZ, (1832), *Vom Kriege*. Reprint., *Della guerra*, Mondadori, Milano 1989
- F. COSSIGA, *I servizi e le attività di informazione e di controinformazione*, Rubbettino, Catanzaro 2002
- A. DULLES. *L'arte del servizio segreto*, Garzanti, Milano 1965
- G. EVANS, *Rethinking military intelligence failure, putting the wheels back on the intelligence cycle*, in «Defense studies», V ol 9 n. 1, 2009, pp. 22-46.
- V.N. GIAP, *Guerra del popolo. Esercito del popolo*, Feltrinelli, Milano 1968
- E. 'Che' GUEVARA, *La Guerra de guerrillas*, 1960, trad.it. *La guerra di guerriglia*, Baldini & Castoldi, Bologna 1996

- M. HOWARD, *Strategic Deception in the Second World War*, Norton & Company, New York 1995
- A.S. HULNICK, *What's wrong with the intelligence cycle*, in «Journal of Intelligence and National Security», Vol 21, 2006, Issue 6, pp. 959-979.
- I 36 stratagemmi*, a cura di G. Magi, Il punto d'incontro, Vicenza 2003
- A. JOXE, *Voyage aux sources de la guerre*, Puf, Paris 1991
- F. JULLIEN, *Trattato dell'efficacia*, Einaudi, Torino 1998
- J. KAY, *Il pensiero obliquo. La strada più breve spesso non è una linea retta*, Codice, Torino 2010
- T.E. LAWRENCE, *The Evolution of a Revolt*, Pennsylvania State University Press, 1990
- T.E. LAWRENCE, *Revolt in the desert*, IB Tauris, London 2011
- B.H. LIDDELL Hart, *Strategy*, Faber & Faber Ltd, London 1967
- E.N. LUTTWAK, *Strategia. La logica della guerra e della pace*, Rizzoli, Milano 2001
- G. MASCOLI, *Covert Actions USA. Rischi costi e benefici*, in «Gnosis», n. 1/2007, <http://gnosis.aisi.gov.it/gnosis/Rivista10.nsf/ServNavig/17>
- W.H. MCRAVEN, *Spec Ops. Case Studies in Special Operations Warfare: Theory and Practice*, Presidio Press, Novato 1996
- A. Montagnese. *L'agente di influenza*, in «Gnosis», n. 1/2013, pagg 47-61, [http://gnosis.aisi.gov.it/Gnosis/Rivista34.nsf/ServNavig/34-07.pdf/\\$File/34-07.pdf?OpenElement](http://gnosis.aisi.gov.it/Gnosis/Rivista34.nsf/ServNavig/34-07.pdf/$File/34-07.pdf?OpenElement)
- M. MORI, *Servizi e segreti*, Grisk, Roma 2015
- M. MUSASHI, *Go rin no sho*, 1642, trad. it. *Il libro dei cinque anelli*, Mondadori, Milano 1993
- F.P.B. OSINGA, *L'arte della guerra di Boyd*, LEG, Gorizia 2012
- M. RAMPIN, *Stratagemmi di guerra*, Aurelia, Treviso 2005
- J.A. SANTAMARIA et al., *The Marine Corps Way. Using Maneuver Warfare to Lead a Winning Organization*, McGraw-Hill, New York 2004
- T.C. SCHELLING (1960). *The strategy of conflict*. Reprint: 2006, *La strategia del conflitto*. Milano: Bruno Mondadori
- L. SFORZA, *Sicurezza nazionale, segreto e giurisdizione*, in «Per Aspera ad Veritatem», n. 28/2004
- C. SIMON-BELLI, *Teoria della previsione e analisi strategica*, Le Lettere, Firenze 1998
- SISTEMA DI INFORMAZIONE PER LA SICUREZZA DELLA REPUBBLICA, *Il linguaggio degli organismi informativi*, ed. agg. 2013, <http://www.sicurezzanazionale.gov.it/sisr.nsf/quaderni-di-intelligence/glossario-intelligence.html>

Studi di strategia. Guerra, politica, economia, semiotica, psicoanalisi, matematica, a cura di L. Bozzo, Egea, Milano, 2012

SUN PIN, *La strategia militare*, BUR, Milano 2004

SUN TZU, *L'arte della guerra*, Newton, Roma 1994

M. TSE TUNG, *Problemi strategici della guerra rivoluzionaria in Cina*, C.E.L.E., Pechino 1968

Y. TSUNETOMO, *Hagakure*, Mondadori, Milano 2001

Valentini M. (2004). *Il sistema di intelligence*, in «Instrumenta», anno VIII n. 23, maggio/agosto 2004, pp. 477-524.

J.C. WYLIE, *Military Strategy. A General Theory of Power Control*, Naval Institute Press, Annapolis 1989

P. ZARCA, *Le fonti aperte: uno strumento essenziale dell'attività di intelligence*, in «Per Aspera ad Veritatem», n. 1/1995, <http://gnosis.aisi.gov.it/sito/Rivista1.nsf/servnavig/6>

D. ZOTTI, *La deception. L'inganno nell'analisi delle informazioni e nella strategia. Un pericolo e un'opportunità*, in «Gnosis», n. 3/2010