

Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za informacijske i komunikacijske znanosti

mr. sc. Željka Tapalović

# **EKSTERNALIZACIJA ZNANJA I OBAVJEŠTAJNA PARADIGMA**

DOKTORSKI RAD

Zagreb, 2014.

Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za informacijske i komunikacijske znanosti

mr. sc. Željka Tapalović

# **EKSTERNALIZACIJA ZNANJA I OBAVJEŠTAJNA PARADIGMA**

DOKTORSKI RAD

Mentor:  
prof. dr. sc. Jadranka Lasić-Lazić

Zagreb, 2014.

University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences  
Department of Information and Communication Sciences

mr. sc. Željka Tapalović

# **KNOWLEDGE EXTERNALIZATION AND INTELLIGENCE PARADIGM**

DOCTORAL THESIS

Supervisor:  
prof. dr. sc. Jadranka Lasić-Lazić

Zagreb, 2014.

## Podaci o mentoru

Prof. dr. sc. Jadranka Lasić-Lazić rođena je 1949. godine u Požegi gdje je pohađala i završila gimnaziju. Završila je studij filozofije te južnoslavenskih jezika i književnosti na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu 1975. godine. Na postdiplomskom studiju informacijskih znanosti Sveučilišta u Zagrebu magistrirala je temom *Pedagoško-animatorski rad s djecom u dječjim odjelima narodnih knjižnica*. Na Sveučilištu u Sarajevu stekla je doktorat iz područja informacijskih znanosti 1991. godine, obranom disertacije *Razvoj bibliotečno informacijskih sustava*.

Od 1987. zaposlena je na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu na Odsjeku za informacijske i komunikacijske znanosti gdje predaje kolegije *Teorija klasifikacije, Uvod u informacijske znanosti, Upravljanje informacijama i znanjem, Sustavi za organizaciju znanja i Upravljanje informacijskim institucijama*. Bila je pročelnik Odsjeka u dva mandata. Voditelj je doktorskog studija informacijskih i komunikacijskih znanosti. Redoviti je profesor u trajnom zvanju.

Član je područnog vijeća društvenih znanosti, predsjednica Matičnog odbora za izbore u zvanja, član je Etičkog savjeta Sveučilišta, a bila je i dugogodišnji član vijeća Fakulteta.

Sudjelovala je i vodila četiri znanstvena projekta, sudjelovala je u međunarodnom projektu te na poslijediplomskom studiju Fakulteta organizacije i informatike u Varaždinu, Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Mostaru, bila je gost predavač na Filozofskom fakultetu u Sarajevu na diplomskom i poslijediplomskom studiju. Na doktorskome studiju informacijskih znanosti na Filozofskom fakultetu u Zagrebu voditelj je studija i drži kolegije *Uvod u znanstveno istraživački rad, Upravljanje informacijama i znanjem i Indeksni jezici*.

Prof. dr. sc. Jadranka Lasić-Lazić bila je mentorom za četrdesetak studentskih diplomskih/završnih radova, mentorom za osam magistarskih radnji te za osam doktorskih radnji.

Od 2000. godine u Zavodu za informacijske znanosti bila je urednica triju zbornika i dvije knjige. Autorica je ili koautorica četiriju knjiga te preko 80 znanstvenih i stručnih članaka u domaćim i stranim časopisima.

Prof. dr. sc. Jadranka Lasić-Lazić dobila je 2008. godine Godišnju nagradu Filozofskog fakulteta za rezultate postignute u teorijskom i praktičnom radu u razvoju i

afirmaciji informacijskih znanosti i za izniman doprinos u promicanju e-učenja i načina usvajanja znanja i vještina koje nudi informacijska znanost.

Područja interesa:

- organizacija znanja
- obrazovanje
- školske knjižnice

Popis radova u Hrvatskoj znanstvenoj bibliografiji (CROSBI)

Članstva:

- Voditelj Poslijediplomskog doktorskog studija informacijskih i komunikacijskih znanosti
- Predsjednik povjerenstva za državni ispite školskih knjižničara
- Član Uredništva časopisa Informatologija
- Jedan od utemeljitelja, i član Organizacijskog odbora Proljetne škole školskih knjižničara
- Član International Reading Association (IRA)
- Međunarodno udruženje školskih knjižničara (IASL)
- International Society for Knowledge organization (ISKO)
- Hrvatska udruga školskih knjižnica (HUŠK)

Projekti:

- Informacijske potrebe korisnika u obrazovanju
- Organizacija informacija i znanja u elektroničkom obrazovnom okruženju (šifra projekta: 0130462)
- TEMPUS Joint European Project - Aspects of Organization and Information Systems: Curriculum Development (CD\_JEP-16086-2001)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.ffzg.unizg.hr/infoz/web/index.php/hr/naslovica/13-clanovi-odsjeaka/195-jadranka-lasic-lazic> (pristupljeno 27. 08. 2014.).

## Sažetak

Doktorska disertacija osvjetlila je suodnos suvremene obavještajne misli i postojeće obavještajno-analitičke paradigme. Naime, u obavještajnoj praksi koja se bavi fenomenima proizašlim iz promjenjivog i asimetričnog sigurnosnog okruženja zamjetna je pojava sistemskih pogrešaka koje proizlaze iz zamki inherentnih samom obavještajnom analitičaru, tj. njegovih pristranosti i predrasuda.

Stoga je od presudne važnosti da obavještajno osoblje usvaja i razvija naviku kritičkog promišljanja. Riječ je o činu u kojem analitičar promišljajući o vlastitoj prosudbi, istovremeno promišlja i o kvaliteti vlastitog procesa rezoniranja. U tom se smislu pojavljuju dva jednakovrijedna cilja: dolaženje do valjane odluke i poboljšanja kvalitete samog promišljanja. Time se umanjuje mogućnost djelovanja analitičke patologije kao systemske greške. Ta vrsta misaone sljepoće i pogubnost njenih utjecaja razlikuje se od analitičkog propusta proizašlog iz nedostatka informacija i/ili propusta u njihovoj obradi.

Analitičke patologije umanjuje i odmak od isključivog oslanjanja na intuitivno promišljanje, uz oslanjanje na jasno definirane analitičke tehnike i metode. Posebice se svojom efektivnošću izdvajaju strukturirane analitičke tehnike i metode koje poboljšavaju analitičku izvedbu na način da omogućuju propitivanje vlastitih prosudbi, pretpostavljenih mentalnih sklopova, i koje šireći raster donesenih hipoteza potiču kreativno suodnošenje spram sigurnosnih fenomena od interesa i prateće neizvjesnosti.

Treći stup koji je analitičaru na raspolaganju u nastojanju kreiranja valjanog analitičkog uratka jest kolaboracija proizašla iz poimanja analitičara kao radnika znanjem u svrhu produkcije novih znanja. Upravo ta nova znanja kao rezultat pojmovno-podatkovnog rezoniranja posjeduju dodanu vrijednost kojom se premošćuje obavještajni jaz, a koja krajnjem korisniku omogućuje i olakšava donošenje odluke i posljedičnog smjera djelovanja.

U radu su se koristile elektronske baze (baze časopisa, baze elektronskih knjiga, baze doktorskih radova), kao i podaci dobiveni neposrednim zapažanjem. Okosnica znanstvenog pristupa u radu počiva na kvalitativnoj metodologiji, konkretnije, analizi sadržaja, opažanju, induktivnoj analizi, kreativnoj sintezi i abduktivnom rezoniranju.

## **Abstract**

This doctoral dissertation has demonstrate the implications of cognitive scinences on intelligence analysis and the relationship between intelligence assessments and existing analytical paradigm.

In intelligence practice that deals with the phenomena arising from a changeable and asymmetric security environment the appearance of systemic errors that arise from the traps inherent in the analyst himself, i.e. his biases and prejudices, is clear.

A framework for understanding thinking pitfalls as a main cause of analytical pathologies is Herbert Simon's theory of bounded rationality; human being's mental capacity is limited so the decision maker is unable to directly deal with the complexities of the world. Decision maker is limited in two ways: in the way he recall information from memory and in a way he percive and understand information from the environment.

In that sense intelligence analyst constructs a simplified mental model of reality, based on interaction between nature and nurture, i.e. his past experiences. So the mental model tells the analyst what to expect, what to look for and how to interpret the relations between phenomena. Intelligence analyst works with his mental model and behaves rationally within it. But the problem is that mental model is not always completely adopted to real world and it is ground for generating cognitive biases.

Intelligence analysts are specially susceptible to:

- selectivity bias
- anchoring bias
- confirmation bias
- hindsight bias and
- availability bias.

In dealing with puzzles and mysteries of dynamic and asymmetric security environment in rapidly changing world, relying mindlessly on those mental models and solely intuitive thinking can have deadly consequences.

Therefore, it is vitally important that intelligence personnel adopt and develop the habit of critical thinking. This involves an act in which the analyst, while considering his analysis (cognition), simultaneously thinks about the quality of the process used to reach his conclusion (metacognition).

In this context, two equally valuable goals appear: reaching valid decision and improving the quality of thinking and reasoning itself. In this way the possibility of systemic intelligence-analytical error as a cognitive myopia phenomena is reduced, in contrast to intelligence failure arising from paucity of information and/or a failure in its processing.

On the other hand, a reliance on analytical techniques, i. e. structural analytical techniques (diagnostic techniques, opposing techniques, innovative thinking techniques, etc), improve analytical thinking in a way that enables questioning one's analytical judgements, recognizing one's pre-established mind set, stimulating creativity and dealing with uncertainty.

Third pillar for improving and curing analytical pathologies is understanding intelligence analyst as a knowledge worker in a knowledge organisation. The analysis phase of intelligence process becomes individual but also collaborative enterprise where collected information are analysed, synthesised and contextualised. The aim of the overall endeavour is creating actionable intelligence product with the added value as a result of cognitive and collaborative knowledge creation process of intelligence analysts.

In that way intelligence organisation becomes complex adaptive biosocial system based on knowledge *as the human capacity to take effective action in varied and uncertain situations.*



## **Ključne riječi**

-obavještajna analiza, ograničena racionalnost, kognitivne pristranosti, analitička patologija, kritičko rezoniranje, analitičke tehnike i metode, kolaboracija, analitičar kao radnik znanjem

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. TEORIJA OGRANIČENE RACIONALNOSTI.....	5
1.2. HEURISTIKE I POSLJEDIČNA OPTEREĆENJA RACIONALNOG ODABIRA.....	8
2. OGRANIČENJA I PRISTRANOSTI.....	17
2.1. KOGNITIVNA DISONANCA I KOGNITIVNA MIOPLJA .....	17
2.2. REZONIRANJE: SUSTAV 1 I SUSTAV 2 .....	19
2.3. PAMĆENJE: PROCESNA I SKLADIŠNA OGRANIČENJA.....	20
2.4. PERCEPCIJA: BILJEŽENJE I KONSTRUKCIJA.....	22
2.4.1. <i>Redukcija</i> .....	24
2.4.2. <i>Ovisnost o prethodnim očekivanjima</i> .....	24
2.4.3. <i>Uklopljenost u kontekst</i> .....	26
2.4.4. <i>Asimilacija nejasnih podražaja u postojeće predodžbe</i> .....	29
2.5. KOGNICIJA: ZAMKE I PRISTRANOSTI.....	30
2.5.1. <i>Obilježja mentalnih spoznajno-percepcijskih obrazaca</i> .....	30
2.5.1.1. <i>Neizbježnost</i> .....	30
2.5.1.2. <i>Brza uspostava i opiranje promjeni</i> .....	32
2.5.1.3. <i>Asimilacija novog u postojeće</i> .....	34
2.5.2. <i>Vrste pristranosti rasprostranjene u obavještajnoj analizi</i> .....	37
2.5.2.1. <i>(U)sidrenje</i> .....	38
2.5.2.2. <i>Konfirmacija</i> .....	39
2.5.2.3. <i>Selektivnost</i> .....	41

---

---

2.5.2.4. Raspoloživost .....	42
2.5.2.5. Reprezentativnost .....	43
2.5.2.6. Sagledavanje prošlih fenomena s pozicije sadašnjeg iskustva .....	44
3. TEMELJI OBAVJEŠTAJNE ANALITIKE .....	50
3.1. OSNOVNO POJMOVLJE .....	50
3.1.1. Pojam obavještajno .....	50
3.1.2. Obavještajni ciklus .....	55
3.1.2.1. Planiranje i upravljanje .....	57
3.1.2.2. Prikupljanje podataka .....	58
3.1.2.3. Analiza i produkcija .....	63
3.1.2.4. Diseminacija/Razdioba.....	77
3.1.3. Odmaci od tradicionalnog obavještajnog ciklusa .....	82
4. OBAVJEŠTAJNA ANALIZA KAO INTELEKTUALNI PODUH VAT .....	87
4.1. CJELOVITOST OBAVJEŠTAJNE TEORJE.....	87
4.2. POMAK OBAVJEŠTAJNO-ANALITIČKE PARADIGME .....	93
4.2.1. Kritičko rasuđivanje.....	93
4.2.2. Strukturirane analitičke tehnike.....	107
4.2.2.1. Dekompozicija i vizualizacija .....	109
4.2.2.2. Generiranje ideja.....	122
4.2.2.3. Scenariji i indikatori .....	127
4.2.2.4. Generiranje i testiranje hipoteza.....	129
4.2.2.5. Prosudba uzroka i posljedice.....	139
4.2.2.6. Analiza izazova .....	142
4.2.2.7. Nošenje sa sukobom .....	149
4.2.3. Kolaboracija .....	151
4.2.3.1. Obavještajna analiza i znanje.....	152
4.2.3.2. Krecija i širenje znanja .....	158
4.2.3.3. Protok znanja i kompleksni (bio) sustav.....	165
5. ZAKLJUČAK .....	175
6. LITERATURA .....	181
7. PRILOZI.....	191
8. ŽIVOTOPIS .....	194

---

## 1. Uvod

Obavještajna analiza, temeljena na interakciji teorijskih pretpostavki i prikupljenih podataka, a koja čini samu srž obavještajnog promišljanja, zahtjevna je intelektualna djelatnosti koja podrazumijeva angažman niza kognitivnih<sup>1</sup> mehanizama aktivnih u procesima spoznavanja, odnosno percepcije, pamćenja, govora, rješavanja problema i mišljenja.

U samom srcu obavještajnog rada počiva analiza. I dok tehnološki alati mogu u znatnoj mjeri pripomagati, analiza i dalje ostaje intelektualni proces koji se temelji na čovjekovu promišljanju i prosuđivanju.<sup>2</sup>

U tom procesu obavještajna analiza kreće od poznatog ka nepoznatom, smanjujući postojeću neizvjesnost premošćivanjem informacijskog jaza (*information gap*), a u svrhu kreiranja novih znanja i njihove interpretacije koja „nije u logičnom i realnom smislu

---

<sup>1</sup>Kognicija se može definirati i kao proces, ali i kao sadržaj procesa. Kao proces, kognicija se odnosi na mehanizme spoznavanja, posebice pamćenja, zaključivanja, pažnje, a kao sadržaj prvenstveno na jedinice memorije i koncepte kao mentalne reprezentacije kategorija fenomena ili ideja.

<sup>2</sup>Mark Pythian, „Intelligence Analysis Today and Tomorrow,“ *Security Challenges* 5, br. 1 (2009): 67-83, <http://www.securitychallenges.org.au/ArticlePDFs/vol5no1Pythian.pdf> (pristupljeno 8. 1. 2013.).

jednakost sadržaja i iskaza, ona je prije svega viđenje i predočavanje onoga tko interpretira“<sup>3</sup>.

Slijedom prethodnoga, fenomen znanja svrhovito je definirati u terminima kognitivne znanosti koja predstavlja konglomerat niza disciplina, primjerice, računalne znanosti, lingvistike i psihologije, a koje su, svaka iz vlastite perspektive, usmjerene na istraživanje sustava i procesa za obradu informaciju i to prvenstveno kroz prizmu:

- 1 funkcijske i neurološke interakcije sastavnica središnjeg živčanog sustava
- 2 odnosa opće jezične sposobnosti i specifične izvedbe, odnosno govora prirodnog jezika i
- 3 komputacijske izvedbe, u smislu načina rješavanja jednostavnih i kompleksnih problema.

Pritom je sadržaj pojma 'znanje' poželjno relacijski definirati, a u ovisnosti o kategorijalnom modelu u koji se pojam uklapa. Tako se, s aspekta reprezentacije, znanje definira kao:

(...) prikaz (mišljenja, događaja, činjenica), prikaz oblikovan jezikom. Zato je prikaz znanja svakoj teoriji zadan i kao lingvistički problem.

Znanje je, dakle, jezična pojava, proizvod izložen utjecaju prirodnih i društvenih pojava. Temeljna odrednica znanja jest mišljenje; mišljenje je prirodna sila koja oblikuje spoznavanje i neposredno djeluje na sve pretvorbe prikaza znanja.<sup>4</sup>

U okviru, pak, komputacijskih modela, znanje se može definirati i kao „ne-materijalni produkt, rezultat kompleksnih kombinacija kognitivnih algoritama jedinstvenih čovjekovu mozgu“<sup>5</sup>. Spomenuti su algoritmi u svojoj izvedbi, s jedne strane ograničeni, a s druge i dijelom automatizirani i nesvjesni.

---

<sup>3</sup>Jadranka Lasić-Lazić, “Interpretacija znanja?,” U *Obrada jezika i prikaz znanja*, uredili Slavko Tkalac, Miroslav Tuđman. (Zagreb: Zavod za informacijske studije, 1993.), 159.

<sup>4</sup>Miroslav Tuđman, “Prikazalište znanja: Prikaz znanja kao teorijski problem informacijske znanosti,” U *Obrada jezika i prikaz znanja*, uredili Slavko Tkalac, Miroslav Tuđman. (Zagreb: Zavod za informacijske studije, 1993.), 198.

<sup>5</sup>Kevin J. Whaley, *A Knowledge Matrix Modeling of the Intelligence Cycle: Thesis*, (Ohio: Air Force Institute of Technology, 2005.), <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA437512> (pristupljeno 8. 1. 2013.), 2-3.

---

Prema Heueru:

(...) temeljno je otkriće kognitivne psihologije da ljudi ne posjeduju svjesno iskustvo mnogočega što se zbiva u njihovome umu. Brojne funkcije koje su u svezi s pamćenjem, percepcijom i obradom podataka postaju djelatne prethodno od svjesne upute, i neovisno o njoj.<sup>6</sup>

Posljedično se može zaključiti da su racionalne prosudbe donositelja odluka, pa tako i obavještajnog analitičara, tek završni, spontani rezultat niza prethodnih, ne nužno u potpunosti osviještenih mentalnih procedura. Stoga je od najveće važnosti skrenuti pozornost na tendenciju da - ako je u prevladavajućoj obavještajno-analitičkoj kulturi analitičar prepušten spontanosti vlastitog intuitivnog promišljanja - tada u većini slučajeva previđa presudnu potrebu i nužnost promišljanja o upravo tim, za svoj rad, temeljnim intelektualnim procesima. Štoviše, previd je prisutan i na individualnoj, ali i široj, organizacijskoj razini.

Razlog učestalim previdima proizlazi i iz činjenice da u svakodnevnom životu, kao i u stabilnom sigurnosnom okruženju, odsustvo poduzimanja napora u osvješćivanju samog načina razmišljanja ne mora nužno rezultirati upitnim odlukama i odabirima. Međutim, u intelektualno zahtjevnim djelatnostima, kao što je obavještajna analitika ili, primjerice, medicina, kao i u nestabilnom sigurnosnom okruženju, oslanjanje na intuitivno prosuđivanje, uz posljedični nedostatak standardiziranih protokola koji se primjenjuju na svakodnevno prosuđivanje, može imati pogubne posljedice.

Prema Marrin i Clemente<sup>7</sup>, obavještajna analiza, koja ima ključnu potpornu ulogu u donošenju odluka na području nacionalne sigurnosti, a sve više i u području policijske djelatnosti i privatnog poslovanja, i dalje se percipira više kao zanat koji počiva na intrinzičnim vještinama i ekspertizi samog analitičara, a manje kao visoko razvijena profesija.

---

<sup>6</sup>Richards J. Heuer Jr., *Psychology of Intelligence Analysis*. (Washington: Center for the Study of Intelligence, 1999.), <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/PsychofIntelNew.pdf> (pristupljeno 30. 10. 2013.), 1.

<sup>7</sup>Stephen Marrin, i Jonathan D. Clemente, „Modeling an Intelligence Analysis Profession on Medicine,“ *International Journal of Intelligence and Counter Intelligence*, br. 19 (2006): 642-65, <http://www.stuart-hall.com/ftp/IJIC--Vol19No4--Marrin%20and%20Clemente--Modeling%20an%20IntellAnalysis%20Profession%20on%20Medicine.pdf> (pristupljeno 21. 10. 2013.).

Ipak, i obavještajnoj analizi, kao i, primjerice, medicinskoj dijagnostici zajednički je nazivnik da se i jedna i druga temelje na sljedećim dvama uporištima:

- 1 vještinama koje se stječu iskustvom, odnosno praktičnim naukovanjem i
- 2 specijaliziranom znanju koje se stječe formalnim obrazovanjem.

Nadalje, sličnosti medicine i obavještajne analize primjećuju se i u samoj raščlambi i tumačenju raspoloživih podataka, na način da obavještajni analitičari kao i liječnici:

(...) koriste vrijednosti znanstvene metode kao sredstva za organizaciju i interpretaciju prikupljenih informacija. Nadalje, oba područja zahtijevaju kritičko mišljenje i rezoniranje kako bi interpretirala dokaze koji se ne mogu kvantificirati i mehanički tumačiti. Stoga ispravnost obavještajne analize ili medicinske dijagnoze dijelom počiva na znanju, vještinama i sposobnostima analitičara, odnosno liječnika. Ipak, usprkos sličnostima između te dvije djelatnosti i posjedovanja atributa zanata, medicina je u potpunosti prepoznata kao profesija, dok obavještajna analitika to nije.<sup>8</sup>

Utoliko se postavlja pitanje potrebe identifikacije upravo onih obilježja koja jednu visoko zahtjevnu intelektualnu djelatnost čine profesijom, a drugu, njoj nalik, tek nedostatno razvijenom djelatnošću ili zanatom.



Slika 1.: Otključavanje<sup>9</sup>

U ovom slučaju, dio odgovora na prethodno postavljeno pitanje leži u propitivanju mogućeg poboljšanja kvalitete segmenata radnog procesa, konkretnije, nužnosti standardizacije i ujednačavanja intelektualnog promišljanja i rezoniranja obavještajnog

---

<sup>8</sup>Isto, 645.

<sup>9</sup>Preuzeto i prilagođeno: <http://www.dreamstime.com/stock-photo-open-mind-image17663430> (pristupljeno 16. 05. 2014.).

analitičara, a za što je svrhovito upustiti se u osvjetljivanje čovjeku inherentnog načina razmišljanja, bilo da je riječ o:

- 1 zamjećivanju i razumijevanju podataka iz izvanjskog okoliša, ili
- 2 interpretaciji informacija, prethodno pohranjenih u pamćenju.

Naime, upravo mehanizmi pamćenja, percepcije i obrade informacija generiraju ulazne podatke (*inputs*), na kojima se temelji svaka prosudba, neovisno o trenutnom kontekstu u koji je uklopljena.

### ***1.1. Teorija ograničene racionalnosti***

Znanstveno objašnjavajući temeljne principe čovjekova racionalnog odabira i posljedičnog odlučivanja, klasična teorija racionalnog odabira proces donošenja odluka tumači kao tendenciju izbora one odluke, među mogućim inačicama, kojom se postiže najveća razina poželjne korisnosti. Tako odlučivanje:

(...) treba definirati kao svjestan generični proces, svojstven svim oblicima ljudskog ponašanja, koji obuhvaća izbor između dviju ili više mogućih (i unaprijed pripremljenih) akcija te provedbu odabrane akcije, kako bi se postigao unaprijed zadani cilj nekog socijalnog entiteta - donositelja odluke. Odluka je trenutak u procesu odlučivanja u kojem očekivanja o jednom posebnom smjeru akcije, na temelju procjene i usporedbe raspoloživih inačica, nagone donositelja odluke da izabere akciju koja će najvjerojatnije rezultirati u ostvarivanju cilja.<sup>10</sup>

Pritom se racionalni donositelj odluke služi kriterijem optimalnosti, u smislu kombinacije dvaju parametara – parametra vjerojatnosti i parametra korisnosti, na način da je optimalna odluka:

(...) najbolja moguća inačica, tj. raspoloživa akcija kojom se maksimizira korisnost donositelja odluke. Optimalna odluka zahtjeva najmanje trijadu aktivnosti: (1) donositelj odluke, nakon spoznaje nesklada između stvarnog i željenog stanja (tj. problema odstupanja), mora prepoznati, postaviti, organizirati i/ili rangirati ciljeve koje je nužno ostvariti da bi taj nesklad uklonio, (2) na temelju ciljeva mora identificirati sve raspoložive pravce akcije (inačice odluke) i utvrditi sve važne posljedice koje slijede nakon odabira neke od raspoloživih akcija te (3) mora biti sposoban

---

<sup>10</sup>Darko Tipurić, „Strategije optimizirajućih i zadovoljavajućih odluka,“ <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Strategije%20optimiziraju%C4%87ih%20i%20zadovoljavaju%C4%87ih%20odluka.pdf> (pristupljeno 17. 1. 2013.), 1.



usporediti sve raspoložive akcije tj. inačice odluke te odabrati onu koja obećaje najviše poželjnih posljedica (tj. onu koja mu maksimizira korisnost).<sup>11</sup>

Prema Kopal i Korkut<sup>12</sup>, teorija igara, kojom se opisuju strategije interakcije donositelja odluka i svekolikog okruženja, jedan je od alata koja je na raspolaganju poslovnoj analizi. Spomenuti autori igru definiraju kao:

(...) sukob interesa među  $n$  pojedinaca ili skupina, odnosno igrača. Igra predstavlja opis strateških interakcija koji uključuje ograničenja za akcije koje igrači mogu poduzeti i ograničenja za interese igrača, ali ne specificira akcije koje igrači poduzimaju. Igra je, u stvari, skup pravila koji opisuju formalnu strukturu neke konfliktne situacije. Rješenje igre sustavno je opisivanje mogućih ishoda.<sup>13</sup>

U okviru modela teorije igara kao jednog od alata u analizi poslovanja, jedan od glavnih čimbenika u odlučivanju upravo je racionalnost igrača, na način da:

(...) racionalnost podrazumijeva da je svaki igrač motiviran maksimalizacijom vlastitih isplata. Igrač je racionalan ako ima ispravno definirane ciljeve (ili sklonosti) iz skupa mogućih ishoda i u postizanju tih ciljeva primjenjuje najbolju moguću strategiju.

Teorija igara pretpostavlja da igrači savršeno izračunavaju i besprijekorno slijede svoje najbolje strategije.

Ta se pretpostavka naziva racionalnim ponašanjem, pri čemu termin 'racionalan' znači da svaki od igrača ima konzistentan skup vrijednosti ili isplata za sve logički moguće ishode i proračunava strategiju koja najbolje služi njegovim interesima. Stoga racionalnost ima dva važna sastojka: potpuno znanje o vlastitim interesima i besprijekorni proračun akcija koje će najbolje zadovoljiti te interese. Slijedom toga, igra je racionalna kada igrači odabiru strategije s ciljem maksimiziranja svojih isplata.<sup>14</sup>

Odmicanjem od klasičnog modela racionalnog odabira koji podrazumijeva prethodno spomenut savršen izračun i apliciranje besprijekorne strategije u svrhu postizanja najvišeg

---

<sup>11</sup>Isto.

<sup>12</sup>Robert Kopal i Darija Korkut, *Teorija igara: praktična primjena u poslovanju*. (Zagreb: Comminus doo: Visoka poslovna škola Libertas, 2011.).

<sup>13</sup>Isto, 94.

<sup>14</sup>Isto, 98.

stupnja korisnosti, razvijen je model odlučivanja temeljen na kriteriju ograničene racionalnosti, a koji proizlazi iz dvije pretpostavke:

- 1 nepostojanja savršenog znanja o svim mogućim inačicama i posljedicama njihova odabira i
- 2 ograničenosti mentalnih kapaciteta donositelja odluke, a koja proizlazi iz nesavršene sposobnosti da se obrade sve dostupne informacije, tj. njegove nemogućnosti da se izravno nosi s opsegom i složenošću podataka iz izvanjskog svijeta.

Stoga donositelj odluka konstruira sebi inherentne, no bitno pojednostavljene modele stvarnosti, u okviru kojih bivaju djelatnima pretpostavljeni koncepti, a koji prvotno definiraju okvire očekivanja. Ti pojednostavljeni modeli, dakle, omogućuju interakciju s tom istom kompleksnom stvarnošću, ali u smislu posredovane percepcije i posljedične interpretacije.

Prema tome, mentalni modeli, kao konstrukti, odnosno sklopovi očekivanja, sami po sebi nisu vrijednosno obilježeni. Drugim riječima, nisu ni pozitivni, ni negativni jer je riječ o tek o tendenciji da se na novi problem odgovori na način analogan načinu reakcije na sličan prethodni problem. Postojeća sklonost tako unaprijed definira „(...) što da se traži, što je važno i kako interpretirati ono što se gleda“<sup>15</sup>. Stoga se mentalni obrasci mogu smatrati tek poželjnom evolucijskom prilagodbom u okviru koje se smješta ljudska racionalnost.

Implikacija teorije ograničene racionalnosti kojom se zagovara ograničenost znanja i komputacijskih mogućnosti racionalnog subjekta, jest nemogućnost potpunog poistovjećivanja izvanjskog svijeta s percepcijom istoga, a od strane racionalnog subjekta; donošenje racionalnih odluka odvija se isključivo i jedino u okviru raspoloživog znanja i raspoloživih kapaciteta obrade informacija, a na temelju prekonceptata obuhvaćenih postojećim mentalnim obrascima.

---

<sup>15</sup>Adran Z. Wolfberg, *To Transform into a More Capable Intelligence Community: A Paradigm Shift in the Analyst Selection Strategy*. (National Defense University, 2003.), <http://scip.cms-plus.com/files/Resources/Wolfberg-Paradigm-Shift-in-the-Analyst-Selection-Strategy.pdf> (pristupljeno 8. 1. 2013.), 5.

Dakle, iako se donositelj odluke nastoji ponašati racionalno u okviru vlastitog pretpostavljenog mentalnog sklopa, ta racionalnost nije nužno u potpunom suglasju s postavkama izvanjskog svijeta; mentalni su modeli neizbježni, no njima se - slikovito - mogu pripisati svojstva leća koje, osim što omogućuju zamjećivanje stvarnosti, tu stvarnost mogu i iskriviti.

Pojam mentalnog modela kao inkorporiranog sklopa podrazumijeva, dakle, momenat očekivanja koji oblikuje poimanje obavještajnog analitičara na način da:

(...) podsvjesno govori analitičaru što treba tražiti, što je važno i kako tumačiti viđeno. Ti obrasci tvore mentalni sklop koji unaprijed određuje na koji će način analitičar razmišljati. Mentalni sklop je prizma kroz koju promatramo svijet, a objektivnost se može postići tvorbom temeljnih pretpostavki eksplicitnim promišljanjem, koje drugi mogu osporiti, a analitičar ispitati ili testirati njihovu ispravnost.<sup>16</sup>

## ***1.2. Heuristike i posljedična opterećenja racionalnog odabira***

S obzirom na ograničenost komputacijskog kapaciteta ljudskog mozga, odnosno ograničenja izvedbe u obradi i rješavanju složenih problema, fenomene izvanjskog svijeta nije moguće pojmiti u njihovoj sveukupnoj složenosti, već se kao ulazni podaci koriste samo neka od njihovih - po određenim kriterijima izlučenih - obilježja.

Istovremeno, kompleksni mehanizmi u sustavu rezoniranja, poput, primjerice, procjene vjerojatnosti i učestalosti promatranog fenomena, bivaju reducirani na pojednostavljujuće kognitivne strategije – heuristike.

Riječ je o mentalnim prečacima koji omogućuju brzo i učinkovito rezoniranje, skraćujući vrijeme i umanjujući kapacitete potrebne za donošenje odluka. Pritom se heuristički pristup problemu može definirati kao oblik:

(...) inteligentnog pokušaja-i-pogreške, u kojem koristimo iskustvo i zaključivanje kako bismo pojasnili, suzili ili na koji drugi način redefinirali problem kako bismo ga mogli riješiti. Pritom ulogu ima i logika, no tek subordiniranu. Bit je procesa nenasumično glavinjanje. Ako vidimo da je neka taktika neuspješna, tada ustuknemo i pokušamo s

---

<sup>16</sup>Robert Kopal i Darija Korkut, *Kompetitivna analiza 2.: Strukturirane i kreativne analitičke tehnike*. (Zagreb: Comminus doo: Visoko učilište Effectus, 2011.), 8.

---

nekom drugom, no pritom oklijevamo. Skloni smo pretpostaviti da su naše teorije ispravne sve do trenutka dok ne budu čvrsto opovrgnute. Većinom našu potragu za rješenjem prekidamo i prije no što smo došli do optimalnog rezultata. Prihvaćamo 'najbolju moguću' opciju i preusmjeravamo se na nešto drugo (...).<sup>17</sup>

Heurističke procedure aktiviraju se neovisno o svjesnoj namjeri donositelja odluke, te su po svojoj naravi:

- 1 nesvjesne
- 2 automatizirane
- 3 brze u izvedbi
- 4 asocijativne i
- 5 izmiču svjesnoj kontroli.

Ipak, mentalni prečaci predstavljaju sofisticiran i nimalo iracionalan odgovor na ulazne podatke iz izvanjskog okoliša. Njima se olakšava razumijevanje kompleksnog okruženja, na način da:

(...) prečaci mogu obuhvatiti, primjerice, oslanjanje na poznate (više no oslanjanje na nepoznate) izvore informacija, ili korištenje grubih mjerila radije, nego čvrstih izvora informacija. Heuristike nam pomažu da pojednostavimo vlastiti okoliš i potpomažu nam u procesu donošenja odluka. U većini slučajeva oslanjanje na heuristike pomaže u efikasnom i efektivnom ponašanju. Ipak to oslanjanje može također stimulirati pristranost.<sup>18</sup>

Iako nedvojbeno korisne u donošenju brzih i većinom valjanih prosudbi, heurističke procedure u određenim okolnostima mogu generirati sustavne greške tijekom procesa donošenja odluka.

Kao ilustracija postojanja mentalnih zamki, mogu poslužiti istraživanja u području vizualne percepcije:

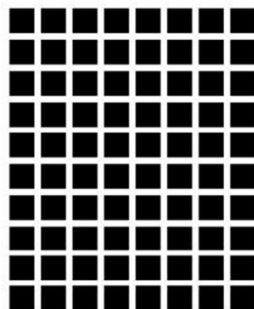
---

<sup>17</sup>Robert S. Sinclair, *Thinking and Writing: Cognitive Science and Intelligence Analysis*. (Washington: Center for the Study of Intelligence, 2010.), <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/Thinking-and-Writing-Feb2010-web.pdf> (pristupljeno 8. 1. 2013.), 9.

<sup>18</sup>Lisa A. Rehak, Barb Adams i Micheline Belanger, „Mapping Biases to the Component of Rationalistic and Naturalistic Decision Making“, *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 54th Annual Meeting*, (2010): 324 <http://commonsenseatheism.com/wp-content/uploads/2011/09/Rehak-et-al-Mapping-biases-to-the-components-of-rationalistic-and-naturalistic-decision-making.pdf> (pristupljeno 8. 1. 2013.).

(...) koja pruža važne dokaze kako svijet ili slika nisu dani 'kao takovi', kao što ljudi ponekad znaju reći, nego je riječ o konstrukciji. U vizualnoj percepciji nismo poput pasivnih kamera, te i sama spoznaja da intelekt selektivno 'okida' - namjerno umanjuje važnost naše aktivne interpretacije svijeta.<sup>19</sup>

Primjerice, iduće slike ilustriraju optičke varke, tj. optičke iluzije:



Slika 2.: Hermannova mreža<sup>20</sup>

Na prethodnoj je slici prikazana optička iluzija u kojoj se u sjecištima bijelih pruga 'vide' sivkaste bljeskajuće točke u apstraktnoj geometrijskoj strukturi, a koje u stvarnosti ne postoje.

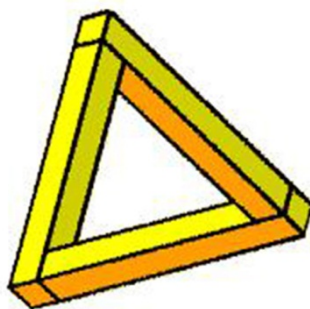
Sljedeće dvije slike također prikazuju neke od 'nemogućih' objekata, čija zbunjujuća priroda prozlaži iz postojanja pretpostavljenog perceptivnog mehanizma koji svjedoči o tendenciji sustavne interpretacije dvodimenzionalnog crteža kao trodimenzionalnog objekta.



Slika 3.: Vražje vile<sup>21</sup>

<sup>19</sup>*Instruction Book of Psychological Experiment.* (Liudexiang: Medical School of Shandong University), <http://www.xinli.sdu.edu.cn/upload/1319544728.doc> (pristupljeno 24. 1. 2013.), 5.

<sup>20</sup>Isto, 17.

Slika 4.: Nemogući trokut<sup>22</sup>

Na prethodnoj slici svaki od krakova ima vlastiti, zasebni smisao. No u trenu kada ih se promatra kao cjeloviti objekt, krakove, kao stranice trokuta, nije moguće smisljeno protumačiti.

Individualni perceptivni mehanizam može se, dakle, definirati kao perceptivni set, tj. „utjecaj očekivanja, usmjerenja ili emocionalnog stanja individuuma na sadržaj i kvalitetu percepcije“<sup>23</sup>. Dio sastavnica tog mehanizma ima obilježje dugoročnosti i stabilnosti poput, primjerice, spola, socio-ekonomskog statusa, obrazovanja, dobne starosti, dok su druge nestalnije i promjenjivije, poput primjerice, kontekstualnog očekivanja i trenutnog raspoloženja.

Slično optičkim varkama, kao propustima koji se javljaju u segmentu vizualne percepcije, uslijed postojanja ograničenja ukalupljenih u mentalne procese, i sam proces rezoniranja i donošenja odluka može biti opterećen postojanjem iluzija, tj. sustavnih propusta druge vrste, a kojih donositelj odluka većinom nije ni svjestan i koji se, dakle, nalaze u sferi kognitivne miopije, odnosno sljepila. Naime, kolikogod heuristike generirale pojednostavljena i učinkovita rješenja, nekritično pouzdanje u mentalne prečace plodno je tlo za nastanak onog tipa prosudbi koje izlaze iz okvira racionalnog, predstavljajući tako njegovu nesvjesnu devijaciju.

---

<sup>21</sup>Isto, 20.

<sup>22</sup>Isto.

<sup>23</sup> Boris Petz, ur. *Psihologijski rječnik*. (Zagreb: Prosvjeta, 1992), 311.

Takovi otkloni od racionalnog, a koji poprimaju oblik sustavne, a time i dijelom predvidljive pogreške u razmišljanju obuhvaćeni su pojmom - pristranosti. Riječ je o neizbježnim i redovito nesvjesnim mentalnim pogreškama koje otežavaju donošenje valjanih rješenja.

U tom smislu, u kategoriji donositelja odluka, pa tako i u kategoriji obavještajnih analitičara, postoje dvije kvalitativno različite skupine:

- 1 ona brojnija i rasprostranjenija skupina, koju čine analitičari koji nisu svjesni postojanja pristranosti kao realno prisutnih mentalnih zamki, i ona
- 2 malobrojnija skupina, koju čine pojedinci svjesni izazova koje pred njih postavljaju realno prisutne pristranosti.<sup>24</sup>

Nepotpun uvid u automatizirane mehanizme funkcioniranja mentalnih procesa i nužno pojednostavljeni mentalni modeli stvarnosti – kao dva realno prisutna atributa spoznaje – generiraju psihološke zamke koje otežavaju analitičko promišljanje stvarnosti, i koje se podvode pod termin kognitivnog hazarda<sup>25</sup>. Osvješčivanje njihova postojanja može biti od pomoći pri svjesnom nastojanju umanjivanja posljedičnih sustavnih pogrešaka koje rezultiraju manjkavim analitičkim proizvodima i dalekosežnim negativnim učincima u taktičko-operativno-strateškom sigurnosnom okruženju.

O kompleksnosti i višeslojnosti sigurnosnog okruženja, govore, i naglasci milenijskog foruma UN-a o globalnim izazovima. Riječ je o fenomenima koji se tiču zajedničkog sigurnosnog okruženja kao najšireg zajedničkog nazivnika socijalnih, ekonomskih, klimatskih i drugih izazova s kojima je čovječanstvo suočeno, i iz kojih se generiraju obavještajne potrebe i prioriteti. Među njima istaknuti su sljedeći fenomeni:

- 1 uporaba oružja za masovno uništavanje
- 2 terorizam
- 3 etnički konflikti
- 4 jaz između siromašnih i bogatih
- 5 disbalans između rasta stanovništva i raspoloživih resursa

---

<sup>24</sup>Mark Blair, Dan Mc Nulty, Brittany Monteparte, Andreea Neagu i Adrienne Sluga, Power Point Presentation: Exploring Cognitive Biases. <http://nonstateactorsafrica.wikispaces.com/file/view/Psychology+of+Intel.ppt> (pristupljeno 24. 1. 2013.), 3.

<sup>25</sup>Isto, 2.

6 bolesti i zaraze

7 pristup resursima, između ostalog i pitkoj vodi.<sup>26</sup>

Kontekst aktualnog sigurnosnog okruženja, kojeg odlikuje obilježje sažimanja vremena, prostora i kretanja, primjerice ljudi, roba, oružja, narkotika, znanja, i ideja i to kroz segmente globalizacije, ekstremizma, terorizma, transnacionalnog kriminala, migracija, klimatskih promjena, prirodnih katastrofa, pandemijskih bolesti, novih tehnologija, ekonomske nestabilnosti ili mijena u socijalnim odnosima, generira temeljna obilježja fenomena od obavještajnog interesa, konkretnije, njihovu prikrivenost, transnacionalnost, adaptivnost, umreženost i međupovezanost.

Iznenadjenja dominiraju životom – pojedinačnim i kolektivnim. U javnoj sferi, neuspjesi anticipiranja šokova za sustav poznati su kao obavještajni neuspjesi, tj. neuspjesi upozorenja. Oni se pojavljuju kada vlade, korporacije i njihove birokracije (obavještajne organizacije i strukture nošenja s rizicima) propuste osjetiti ili uvidjeti nadolazeće.<sup>27</sup>

Mogućnost sagledavanja i razumijevanja kompleksnih sigurnosnih prijetnji, a u krajnju svrhu njihova razumijevanja i pravovremenog anticipiranja, jedna je od glavnih analitičkih zadaća. U takovom intelektualno zahtjevnom promišljanju, stvarnu opasnost predstavljaju prethodno spomenute pristranosti. Štoviše, ne treba se zanemariti ni činjenica da je u sagledavanju i interpretaciji fenomena od obavještajnog interesa, djelokrug obavještajnog analitičara dodatno opterećen i kulturološkim, organizacijskim, dobnim, iskustvenim, edukacijskim i drugim predrasudama, a koje također otežavaju proces valjanog prosuđivanja i donošenja odluka.

Stoga je pojam osvješćivanja<sup>28</sup> jedan od ključnih pojmova suvremene obavještajne misli, uz primjetne tendencije:

1 zagovaranja cjelovitog, holističkog pristupa fenomenima od obavještajnog značaja i

---

<sup>26</sup> „Global Challenges for Humanity, *UN Millenium Summit & Forum, 2000 – special edition*. (New York: American Council for The United Nations University, 2000.).

<sup>27</sup> John P. Sullivan, „Analytical Approaches for Sensing Novel and Emerging Threats,” *Panel on Novel Risks, Future Threats: Emerging Global Security Landscape*. 49<sup>th</sup> Annual ISA Convention, San Francisco. (2008.), [http://www.groupintel.com/wp-content/uploads/2008/04/isa2008\\_jps\\_novel\\_emerging.pdf](http://www.groupintel.com/wp-content/uploads/2008/04/isa2008_jps_novel_emerging.pdf) (pristupljeno 20. 1. 2014.), 1.

<sup>28</sup> Pojam osviještenosti, budnosti (*mindfulness*), u relaciji je s pojmom neosviještenosti, svojevrsnog sljepila (*mindlessness*), koji je njegova značenjska antiteza.



- 2 spremnosti za pomake u važećoj paradigmi i perspektivi u interpretaciji kompleksnog i promjenjivog sigurnosnog okruženja.<sup>29</sup>

Istovremeno su primjetna teorijska i praktična nastojanja uspostave globalne obavještajne paradigme i partnerstva, a kako bi se olakšao pristup i omogućilo korištenje najrazličitijih izvora informacija i kako bi se osigurala učinkovita kolaboracija. Pritom su zajednička nastojanja usmjerena na odnošenje spram sljedećih fenomena:

- 1 radikalizacije: fokusiranje na uzroke radikalizacije, ulogu identiteta, te različitosti među kontinentima i državama
- 2 terorizma i istraživanja načina njegova sprečavanja: fokusiranje na uočavanje najboljih pristupa, metodologija i eksperata koji se bave širokim rasponom pitanja vezanih uz terorizam
- 3 nedozvoljenog trgovanja i krijumčarenja: fokusiranje na izgradnju modela koji će biti primjenjiv na različite aspekte krijumčarenja, te na njihovu interakciju s drugim transnacionalnim prijetnjama (tj. terorizmom i proliferacijom)
- 4 predviđanja i upozoravanja: fokusiranje na proučavanje problema 21. stoljeća, a koji nisu proizašli iz razine država kao čimbenika, a u svrhu iznalaženja novih pristupa upozoravanju i razvoju alata za prepoznavanje nastajućih problema
- 5 globalnih zaraza: fokusiranje na geostrateške i sigurnosne implikacije potencijalnih izbijanja zaraznih bolesti
- 6 proliferacije: razvijanje mreže specijalista u svrhu istraživanja sljedećeg vala proliferacijskih prijetnji i procjenjivanja implikacija tehnološkog iznenađenja
- 7 najbolje obavještajne prakse: fokusiranje na uvođenje u obavještajni segment najboljih praksi iz drugih područja, kao i razvijanje boljih metoda izobrazbe obavještajnih časnika
- 8 socijalnih mreža: fokusiranje na teorije socijalnih mreža i alata, a kako bi se razumio učinak globalizacije na društvo i buduću političku dinamiku.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup>David T. Moore., *Sensemaking: A Structure for an Intelligence Revolution* (Washington DC: National Defense Intelligence College, 2011.) [http://www.ni-u.edu/ni\\_press/pdf/Sensemaking.pdf](http://www.ni-u.edu/ni_press/pdf/Sensemaking.pdf) (pristupljeno 24. 1. 2013.).

<sup>30</sup>Roger Z. George, „Meeting 21st Century Transnational Challenges: Building a Global Intelligence Paradigm,“ *Studies in Intelligence studies* 51, br. 3 (2007), <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/vol51no3/building-a-global-intelligence-paradigm.html> (pristupljeno 19. 4. 2014.).

---

Može se, dakle, zaključiti kako nastojanje da se poboljša svakodnevna izvedba obavještajnog analitičara nužno obuhvaća i promišljanje o kognitivnim i percepcijskim pristranostima, kao mentalnim klopama koje prvotno otežavaju valjanost analitičkog prosuđivanja.

Najbolji način da se izbjegnu te psihološke zamke jest da ih se upozna i da se prepoznaju njihovi oblici. Iako prethodno kreira visok stupanj osviještenosti, valjano odlučivanje i dalje nije lagano. Naša intuicija često sugerira onaj smjer djelovanja za koji temeljitija analiza pokaže da je ispod optimalne razine.<sup>31</sup>

S druge, pak, strane obavještajna analiza plod je pojedinačnog intelektualnog napora, no obavještajni je rad u vlastitoj cjelovitosti skupni, zajednički poduhvat, te u kontekstu prethodno rečenog treba istaknuti kako i same obavještajne organizacije prihvaćaju više ili manje eksplicitno iskazane mentalne okvire koji sadrže pretpostavke, uvjerenja i stavove koje je određena organizacija usvojila u pristupu fenomenima od vlastitog interesa.

Organizacije razvijaju i – u većoj ili manjoj mjeri usvajaju – mentalne modele koji olakšavaju komunikaciju, razgovor i uzajamno razumijevanje o načinu funkcioniranja stvari, onoga što je važno i načina na koji stvari utječu jedna na drugu. Agregacija tih modela postaje kognitivni okvir koji djeluje kao snažan mehanizam koji pomaže optimiziranju kolegijalnih i kolaborativnih nastojanja.<sup>32</sup>

Međutim, u okviru skupnog obavještajnog poduhvata, obavještajna organizacija prihvaćanjem određenih mentalnih vrijednosnih sklopova postaje podložna kolektivnom, odnosno grupnom načinu razmišljanja tako da u jednom trenutku osviješteni i eksplicitni mentalni obrasci prerastaju u neosviješteni, prešutno prihvaćeni kognitivni okvir, a koji je samoobnavljajući utoliko što služi kao filter za isključivanje onih koncepata i stavova koji nisu u skladu s općeprihvaćenim preduvjerenjima, a što se označava pojmom kognitivne rigidnosti. „Paradoksalno je to što organizacije, postajući sve specijaliziranije i iskusnije, postaju podložnije kognitivnoj rigidnosti: tiraniji iskustva.“<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Alfred Rappaport i Michael J. Mauboussin, „Pitfalls to Aviod,“ <http://www.expectationsinvesting.com/pdf/pitfalls.pdf> (pristupljeno 22. 1. 2013.), 2.

<sup>32</sup> David W. Robson, „Cognitive Rigidity: methods to overcome it,“ <https://www.e-education.psu.edu/drupal6/files/sgam/Cognitive%20Rigidity%20methods%20to%20overcome%20it.pdf> (pristupljeno 10. 12. 2013.), 1.

<sup>33</sup> Isto.

Kako bi individualna i organizacijska kognitivna utamničenost (*cognitive lock-in*) evoluirala u željeno stanje kognitivne fleksibilnosti i divergentnosti, nužno je da pojedinac i organizacija razvijaju više od jedne intelektualne ekonomije, pri čemu je prvi korak 'dekalifikacija' mentalnog sklopa pojedinca i korporacije, odnosno eksternalizacija i posljedična mogućnost osviještenog odnošenja spram takova sklopa. Pritom se pod eksternalizacijom smatra „preobražaj tacitnog znanja u eksplicitno znanje posredstvom jezika ili vizualizacije“<sup>34</sup>, a koji je proces olakšan korištenjem niza alata, metoda i tehnika koje pojedincu i organizaciji stoje na raspolaganju.

---

<sup>34</sup>Glossary of Terms Used in Competitive Intelligence and Knowledge Management. [http://www.institute-for-competitive-intelligence.com/download/Intelligence%20Glossary%20\\_US\\_.pdf](http://www.institute-for-competitive-intelligence.com/download/Intelligence%20Glossary%20_US_.pdf) (pristupljeno 7. 11. 2013.), 22.

## 2. Ograničenja i pristranosti

### 2.1. *Kognitivna disonanca i kognitivna miopija*

Sustav obrade podataka koji obuhvaća međudjelovanje niza sastavnica, prvenstveno memorije, percepcije i rezoniranja, uvjet je učinkovite i svrsishodne interakcije subjekta, odnosno donositelja odluka s okolišem, a koja interakcija podrazumijeva kontinuirano prosuđivanje i posljedično donošenje valjanih odluka.

Procedure komputacijskih sastavnica sustava obrade podataka angažirane su u funkcioniranju intuitivnih mentalnih sklopova. Ti se sklopovi uobličuju i iskustvom, a kroz kontinuiranu interakciju s okolišem reguliraju:

- 1 zamjećivanje fenomena i
- 2 odgovor na zamijećeno.

U toj svojoj primarnoj svrsi omogućavanja interakcije s okolišem, mentalni su modeli izrazito poštediti. Ta se pošteditnost očituje u stalno prisutnoj tendenciji izbjegavanja i umanjivanja stresnih stanja donositelja odluke, a koja proizlaze iz mogućeg konflikta percepcije stvarnosti i stvarnosti same.

Naime, realitet je kompleksan, višeslojan i kao takav prebiva onkraj isključivosti na način da se opire jednoznačnim, jednoslojnim i nepromjenjivim tumačenjima. Stoga interpretacija stvarnosti, koja je podložna svakovrsnim redukcionizmima i pristranostima, može prouzrokovati uznemirujuću spoznajnu neusklađenost, odnosno kognitivnu disonancu koja se definira kao „stresno stanje koje proizlazi iz sukoba realiteta s vlastitom percepcijom“<sup>35</sup>.

Prema teoriji kognitivne disonance, tenzijski učinci proturječnih spoznaja motiviraju subjekta, u ovom slučaju donositelja odluka, da tu napetost reducira. A kako bi se ta neusklađenost prevenirala, *a priori* suzbila, u svakodnevnom su životu donositelja odluka na djelu sljedeća dva mehanizma:

- 1 mehanizam selektivne izloženosti i
- 2 mehanizam selektivne percepcije.

Prvim se mehanizmom zamjećivanje ukupnosti mogućih fenomena ograničava na zamjećivanje pretežito onih fenomena stvarnosti koji su u suglasju s prethodnim uvjerenjima donositelja odluka; drugim riječima, koji podržavaju prekoncepte u okviru postojećeg mentalnog sklopa.

Istovremeno se drugim mehanizmom - selektivnom percepcijom - nova iskustva ne interpretiraju posve proizvoljno, nego se značenjski preinačuju na način da se usuglašavaju i posljedično podvode pod postojeće stavove.

Nadalje, osim tendencije ublažavanja kognitivne disonance koja je, dakle, možebitni izvor distorzija u interpretaciji stvarnosti, prosuđivanje i donošenje valjanih odluka otežano je i postojanjem dvostrukog mehanizma u samome rezoniranju.

---

<sup>35</sup>Boris Petz, ur., *Psihologijski rječnik*. (Zagreb: Prosvjeta, 1992), 185.

## 2.2. Rezoniranje: Sustav 1 i Sustav 2

Prema Kahnemanu<sup>36</sup>, cjelokupnim mentalnim životom donositelja odluka ravnaju dva međudjelujuća mehanizma, odnosno Sustav 1 i Sustav 2.

Sustav 1 je u potpunosti:

- 1 automatiziran
- 2 brz u izvedbi
- 3 ne zahtijeva ulaganje dodatnog mentalnog napora i
- 4 odvija se neovisno o voljnom nadzoru.

Sadržaj mu čine urođene sposobnosti i vještine kojima se zamjećuje i prosuđuje okoliš kao prvotno prijateljsko ili neprijateljsko okruženje, ali i one stečene kompetencije koje se uče iskustvom i ponavljanjem. S obzirom da bez imalo napora i gotovo trenutačno generira zaključke, utiske i osjećaje, ovaj sustav ujedno pruža i ulazne podatke za Sustav 2.

Sustav 2 kvalitativno se razlikuje od Sustava 1 na način da:

- 1 generira eksplicitna uvjerenja, te namjerne i svjesne odabire
- 2 je sporiji u izvedbi
- 3 djeluje na temelju ulaganja dodatnog mentalnog napora, tj. energije te da
- 4 zahtijeva preusmjeravanje pažnje na komputacijski kompleksne mentalne aktivnosti, za čije je odvijanje ta pozornost neophodna.

Implikacija činjenice da je Sustav 1 automatiziran, impulzivan i intuitivan, te da funkcionira uz kognitivnu lakoću, a da je Sustav 2 spor i kognitivno naporan, jest otegotno uočavanje pogrešaka, kao manjkavih zaključaka koji se mogu javiti tijekom promišljanja temeljenog na intuiciji, za što je odgovoran brzi Sustav 1. Štoviše, ako se propusti rezoniranja intrinzični Sustavu 1 i uoče, izrazito ih je teško eliminirati.

Štoviše, donositelj odluka može se svjesno nastojati odupirati pogreškama rezoniranja koje se javljaju u okviru Sustava 1, no ne nužno i uspješno.

---

<sup>36</sup>Daniel Kahneman, *Thinking: Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.), [http://vk.com/doc23267904\\_175119602?hash=8e08bedff908264985&dl=28aabb49a7217e1962](http://vk.com/doc23267904_175119602?hash=8e08bedff908264985&dl=28aabb49a7217e1962) (pristupljeno 19. 5. 2014.).

Iz razloga što Sustav 1 djeluje na automatiziran način i uslijed toga da se ne može voljno isključiti, pogreške u intuitivnom razmišljanju teško je prevenirati. Pristranosti se ne mogu uvijek izbjeći jer Sistem 2 ne mora imati znanje o pogrešci. Čak i kada postoji svijest o mogućim pogreškama, one mogu biti izbjegnute jedino pojačanim nadgledanjem i napornom aktivnošću Sustava 2.

(...)

Konstantno propitivanje vlastitog razmišljanja bilo bi neizmjereno zamorno, a Sustav 2 je prespor i neučinkovit da bi poslužio kao zamjena za Sustav 1 u donošenju rutinskih odluka. Stoga je najbolje rješenje kompromis, na način da se nauče prepoznavati one situacije u kojima su pogreške izvjesne, uz ulaganje pojačanog truda u izbjegavanje pogrešaka u kojima su ulazi visoki.<sup>37</sup>

Nadalje, osim tendencije suzbijanja kognitivne disonance i su-postojanja dvaju bitno različitih mehanizama u sustavu rezoniranja, plodno tlo za nastanak mogućih pogrešaka jest i sami memorijski sklop donositelja odluka.

### ***2.3. Pamćenje: procesna i skladišna ograničenja***

Pamćenje je složeni psihički proces koji se definira, između ostalog, kao sposobnost reprodukcije prethodno naučenih sadržaja, a koji obuhvaća mogućnost usvajanja, zadržavanja i korištenja informacija.

Moderni autori raspravljaju o pamćenju u terminima kompjutora, pa se zato govori o kodiranju (ulasku informacije u memoriju), skladištenju (pohranjivanju informacije) i dekodiranju (pronalaženju informacije u memoriji i njenoj upotrebi).<sup>38</sup>

Anatomska osnova pamćenja obuhvaća dvije strukture: hipokampus i mali mozak. Pojednostavljeno, hipokampus, kao dio limbičkog sustava koji je odgovoran za emocije, ima zadaću kodiranja kompleksnih sjećanja i ravna mehanizmima formiranja, organiziranja i pohranjivanja sjećanja, na način da „posreduje pri prijelazu informacija iz kratkoročnog u dugoročno pamćenje“<sup>39</sup>. Za razliku od hipokampusa, mali je mozak odgovoran za učenje

---

<sup>37</sup>Isto, 30.

<sup>38</sup>Boris Petz. Nav. dj.,

<sup>39</sup> Isto,

motoričkih vještina i proceduralnih sjećanja, kao što su primjerice, vožnja biciklom ili sviranje instrumenta.

Fiziološka osnova pamćenja počiva na takozvanom odraznom, tj. reverberacijskom krugu, kao internoj neuronskoj aktivaciji. Mozak pamti raniji podatak tako što podražaj koji je trajao i prestao, biva pohranjen. Kada dođe do ponovne ekscitacije, aktivira se cijeli krug, no mogu biti podraženi i drugi krugovi, čime se formira lanac neurona kao funkcionalna veza za određene sadržaje ili iskustva. Funkcionalne veze koje se uspostavljaju na ovakav način zovu se engrami ili mnemogrami.

U kontekstu kognitivnih pristranosti, bitno je istaknuti utjecaj fizioloških čimbenika na pamćenje, kao što su čimbenik boli ili čimbenik emocija. Tako, primjerice, emocionalni udar, koji je popratio trenutak nastajanja sjećanja, može imati utjecaj na način na koji se informacija pamti i na način kako biva povučena iz dugoročnog pamćenja. Naime, sjećanja obojena emocijama lakše se pamte od onih 'neutralnih' sjećanja, baš zbog utjecaja date emocije na osobu koja doživljava emotivno iskustvo. Isto tako, detaljnost i živopisnost sjećanja ovisi o tome je li sjećanje negativno ili pozitivno, na način da se negativno obilježena sjećanja pretežito pamte u većem broju detalja u odnosu na sjećanja koja su emotivno pozitivno obilježena.<sup>40</sup>

Kompleksan proces pamćenja uobičajeno se opisuje modelom protoka ulaznog podatka kroz senzorno, dakle, inicijalno pamćenje koje nakratko zaprima taj prvotni, ulazni podatak iz osjetila, a onda tu informaciju prosljeđuje kratkoročnom pamćenju. Kratkoročno je pamćenje duljeg trajanja od samog senzornog pamćenja i može trajati do nekoliko desetaka sekundi. U slučajevima ponavljanja informacije, ona iz kratkoročnog pamćenja može prijeći u dugoročno.

Upravo je kratkoročno pamćenje daljnje moguće plodno tlo za nastanak analitičkih pogrešaka. Naime, osim što relativno kratko traje te je, dakle, vremenski poprilično ograničeno, kratkoročno pamćenje ograničeno je u samom kapacitetu pohrane informacija; u radnoj memoriji moguće je istovremeno držati do sedam jedinica, plus dvije, odnosno minus dvije jedinice.

---

<sup>40</sup>Ira E. Hyman Jr. i Elizabeth F. Loftus, „Errors in autobiographical memory,“ *Clinical Psychology Review* 18, br. 8. (1998): 933–947.



Stoga je za što valjanije prosuđivanje fenomena od obavještajnog interesa nužna eksternalizacija znanja, tj. izvanjsko predočavanje i pohranjivanje podataka i informacija, primjerice, oslanjanjem na strukturirane analitičke tehnike, a kojom eksternalizacijom se mogu kompenzirati spomenuta memorijska ograničenja.

Prednosti strukturiranja pred instinktom su sljedeće:

1. Pomaže odrediti fokus analize.
2. Pomaže u razumijevanju kompleksnih problema, omogućuje fokusiranje na podgrupe elemenata za koje postoji najveća vjerojatnost da će se uklopiti eliminirajući na taj način potrebu razmatranja velikog broja alternativa.
3. Omogućuje da međusobno usporedimo i procijenimo elemente problema te da se fokusiramo na svaki element zasebno, što je temeljitiji i produktivniji pristup za generiranje relevantnih ideja od instinktivnog pristupa.
4. Stvaranjem racionalnih, sistematičnih okvira unutar kojih analiziramo neki problem, analitičke tehnike strukturiranja omogućuju nametanje analitičke volje podsvijesti, svladavajući na taj način instinktivne mentalne osobine koje rezultiraju lošom ili nepotpunom analizom.
5. (...)
6. Strukturiranje omogućuje primjenu intuicije na alternativne odluke ili rješenja na organizirani način i pod kontrolom svijesti.<sup>41</sup>

### **2.4. Percepcija: bilježenje i konstrukcija**

Iduću skupinu mogućih izvora sustavnih analitičkih grešaka čine percepcijski mehanizmi koji aktiviraju procese kojima se „organiziraju informacije u senzornu sliku koja se interpretira kao da je izgenerirana svojstvima objekata iz izvanjskog, trodimenzionalnog svijeta“<sup>42</sup>.

Percepcijom se generiraju ulazni podaci za proces rezoniranja, a koje je:

---

<sup>41</sup>Robert Kopal i Darija Korkut, *Kompetitivna analiza 2.: Strukturirane i kreativne analitičke tehnike*. (Zagreb: Comminus doo: Visoko učilište Effectus, 2011.), 12-13.

<sup>42</sup>Glossary of Psychological Terms: Perception. <http://www.apa.org/research/action/glossary.aspx> (pristupljeno 24. 12. 2013).

(...) u širem smislu isto što i mišljenje, osobito ono koje je logično i sustavno. U užem smislu, misaoni proces pri rješavanju problemne situacije; uključuje formiranje i sustavno provjeravanje hipoteza u potrazi za logičnim rješenjem problemne situacije.<sup>43</sup>

Uvriježeno je mišljenje, naime, da je percepcija objektivan proces koji se temelji na primanju izvanjskih podataka, a čime se omogućuje razmjena informacija između subjekta, donositelja odluka, i njegova okoliša.

No već samo zaprimanje podataka, tj. senzorni ulaz, nije neovisan o samom subjektu; percepcija je posredovana složenim procesima koji određuju načine na koje se podaci odabiru, organiziraju, te načine na koje im se pridaju vrijednosti i značenja. Spomenuta medijacija ukazuje na činjenicu kako percepcija nije isključivo i jedino pasivni proces bilježenja jednoznačne i objektivne stvarnosti, već je riječ o dinamičnom, pasivno-aktivnom procesu koji obuhvaća bilježenje, ali i konstrukciju te iste stvarnosti.

Nadalje, sam sustav obrade podataka temelji se na mehanizmu interakcije zaprimljenih podataka s pretpostavljenim pojmovima.

Ljudski organizam okružen je neizmjernim mnoštvom podražaja od kojih su samo neki važni. Kad su ekstrahirane informacije iz važnih podražaja, treba odrediti što predstavljaju. To su problemi odnosa pažnje i prepoznavanja oblika, i očito je da su usko povezani. Ali, tu ima i nešto čudno: moramo odrediti značenje podražaja kako bi mogli odrediti njegovu važnost, ali kako znati koji su podražaju važni prije nego se odredi njihovo značenje.(...) Rješenje paradoksa leži u činjenici da ljudski um analizira podražaje radeći simultano na dvije razine: sustav za obradu informacija je istovremeno vođen i pojmovima i podacima.(...) Naime, informacije koje pobuđuju senzorne organe analiziraju se i šalju uzlaznim vezama k mozgu. Taj proces kretanja informacija vođen je podacima. Međutim, mozak mora odabrati samo važne informacije iz obilja informacija kojima je organizam okružen i adekvatno ih interpretirati. To je moguće na temelju određenih očekivanja i pojmovne organizacije, a upravo to je srž obrade vođene pojmovima. Samo simultan rad oba sustava omogućuje postojanje efikasnog i fleksibilnog sustava za obradu informacija kojim raspolaže čovjek.<sup>44</sup>

Percepcija zbilje koja, dakle, uključuje subjektivnost kao neizbježni otklon od neposredovanog poimanja iste, također je moguće izvorište niza pristranosti.

---

<sup>43</sup>Boris Petz. Nav. dj.

<sup>44</sup>Predrag Zarevski, Tok informacija u ljudskoj svijesti, <http://www.nakladaslap.com/publics/docs/knjige/pamcenje%201.pdf> (pristupljeno 06. 02. 2013.).

### 2.4.1. Redukcija

S obzirom na nesumjerljivost kompleksnog realiteta na raspoložive mentalne kapacitete donositelja odluka, *a priori* je onemogućeno procesiranje ulaznih podataka u cjelokupnosti njihovih obilježja i dinamike u koju su uklopljeni.

Bitno je obilježje percepcije, dakle, njena ograničenost u smislu usmjerenosti na odabrane segmente realnosti, a koja realnost motrenjem biva reducirana na nekoliko objekata ili događaja i relaciju između njih. Pritom, redukcija nije jednoslojan proces, već ona podrazumijeva istovremeno i strukturirano suodnošenje niza mehanizama poput omisije, selekcije i simplifikacije. Drugim riječima, prijeteća bujica podataka nadilazi se njihovom organizacijom u (nad)podatke višeg reda, tj. redukcijom na manji broj objekata, događaja i međusobnih odnosa.

### 2.4.2. Ovisnost o prethodnim očekivanjima

Osim što je percepcija u svojoj biti pasivno-aktivni proces, reguliran vlastitim ograničenjima, redovito je obojana prethodnim očekivanjima i pretpostavljenim konceptima, a koji proizlaze iz različitih izvora kao što su kulturne i organizacijske norme, iskustvo, obrazovanje ili spol.

Ono što ljudi zamjećuju i kako spremno to zamjećuju, te kako procesiraju tu informaciju nakon što su je zaprimili, pod snažnim je utjecajem njihova prošlog iskustva, obrazovanja, kulturnih vrijednosti, zahtjeva uloga i organizacijskih normi, kao i specifičnosti same zaprimljene informacije.<sup>45</sup>

Tako, primjerice, Slika 5. ilustrira razlike u percepciji s obzirom na spol.

Prvu figuru, na kojoj su ispod zadebljane linije crne točkice, ispitanici su tumačili pretežito kao četku ili stonogu, dok su ispitanice u njoj vidjele češalj ili zube. U srednjoj su figuri ispitanici većinom vidjeli metu, a ispitanice tanjur, dok je treća figura protumačena kao glava, odnosno šalica, respektivno.

---

<sup>45</sup>Richards J. Heuer Jr., *Psychology of Intelligence Analysis: Chapter 1 Thinking about Thinking*, (Washington: Center for the Study of Intelligence, 2007.), <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/art4.html> (pristupljeno 6. 2. 2013.).

Slika 5.: Utjecaj spola na percepciju<sup>46</sup>

Nadalje, povezanost onoga što se očekuje da će se zamijetiti sa stvarno zamijećenim, tj. očekivanog i percipiranog prikazana je na sljedećoj slici:

Slika 6.: Zamjećujemo ono što očekujemo da ćemo zamijetiti<sup>47</sup>

Tijekom iščitavanja fraza engleskog jezika upisanih u prethodno prikazanim trokutima, u većini će slučajeva doći će do propusta u zamjećivanju ponavljanja određenog (*the*), odnosno neodređenog člana (*a*), uz pripadajuću imenicu, i to upravo iz razloga jer se ne očekuje da bi se član, uz imenicu na koju se odnosi, trebao ponavljati. U tom smislu, utjecaj očekivanog na percepciju stvarnosti intenzivniji je od utjecaja priželjkivanog.

Povezanost očekivanja i percepcije propitivana je i u eksperimentu<sup>48</sup> u kojemu su ispitanicima višekratno pokazivane igraće karte. Dio karata izmijenjen je na način da su

<sup>46</sup>Preuzeto i prilagođeno: „Visual Perception 5: Individual Differences, Purposes and Needs,“ <http://users.aber.ac.uk/dgc/Modules/FM21820/visper05.html> (pristupljeno 6. 2. 2013.).

<sup>47</sup>Preuzeto i prilagođeno: Richards J. Heuer Jr., *Psychology of Intelligence Analysis: Chapter 2 Perception: Why Can't We See What Is There To Be Seen?*, (Washington: Center for the Study of Intelligence, 2007.), <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/art5.html> (pristupljeno 6. 2. 2013.).

<sup>48</sup>Richards J. Heuer Jr., *Psychology of Intelligence Analysis: Chapter 2 Perception: Why Can't We See What Is There To Be Seen?*, (Washington: Center for the Study of Intelligence, 2007.),

'pikovima' i 'srcima' zamijenjene boje; pikovi su obojani crvenom bojom, a srca crnom. Ispitanici su 'normalne' karte prepoznavali puno brže i točnije od karata kojima je promijenjena uobičajena, pa time i očekivana, boja.

No, i kada su uočili i prepoznali anomaliju, ispitanici su svoju izvedbu točnog prepoznavanja karata uspjeli tek umjereno poboljšati. Može se, stoga, zaključiti kako je mehanizam percepcije uvelike kontaminiran postojećim očekivanjima, a koja se oblikuju iz prethodnih interakcija subjekta s okolišem. Ako su ta iskustvom oblikovana očekivanja narušena, neočekivani fenomen otegotno se prepoznaje.

### 2.4.3. Uklopljenost u kontekst

Treće izvorište percepcijskih pristranosti jest njena ovisnost o samom kontekstu; u različitim se situacijama isti događaj, odnosno isti objekt, različito percipira.

U eksperimentu<sup>49</sup> u kojem je proučavan odnos percepcije i situacijskog konteksta, ispitanici su podijeljeni u tri skupine; dvije eksperimentalne i jednu kontrolnu.

Prvoj eksperimentalnoj skupini ispitanika prvo su pokazani crteži s likovima životinja. Drugoj skupini ispitanika pokazani su crteži s ljudskim licima.

Nakon toga objema skupinama ispitanika pokazana je dvosmisljena Slika 7. koja se mogla protumačiti kao:

- 1 crtež štakora ili
- 2 crtež glave starijeg čovjeka u profilu, s naočalama.

Kontrolnoj skupini ispitanika nije prethodno pokazan nikakav crtež.

---

<https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/art5.html> (pristupljeno 6. 2. 2013.).

<sup>49</sup>Daniel Chandler, Context and Expectations: Categorization and Selectivity. [http://journalism.uoregon.edu/~cbybee/j388\\_f08/visper05.html](http://journalism.uoregon.edu/~cbybee/j388_f08/visper05.html) (pristupljeno 6. 2. 2013.).



Slika 7.: Starac ili štakor?

Skupina ispitanika kojoj su prethodno pokazivani crteži s likovima životinja, u zadnjem crtežu na Slici 8. redovito je prepoznavala lik štakora.



Slika 8.: Niz sa crtežima životinja

Isto tako, ispitanici u skupini kojoj je prethodno pokazivan niz crteža s ljudskim licima, sustavno su na zadnjem crtežu prepoznavali lice starca.

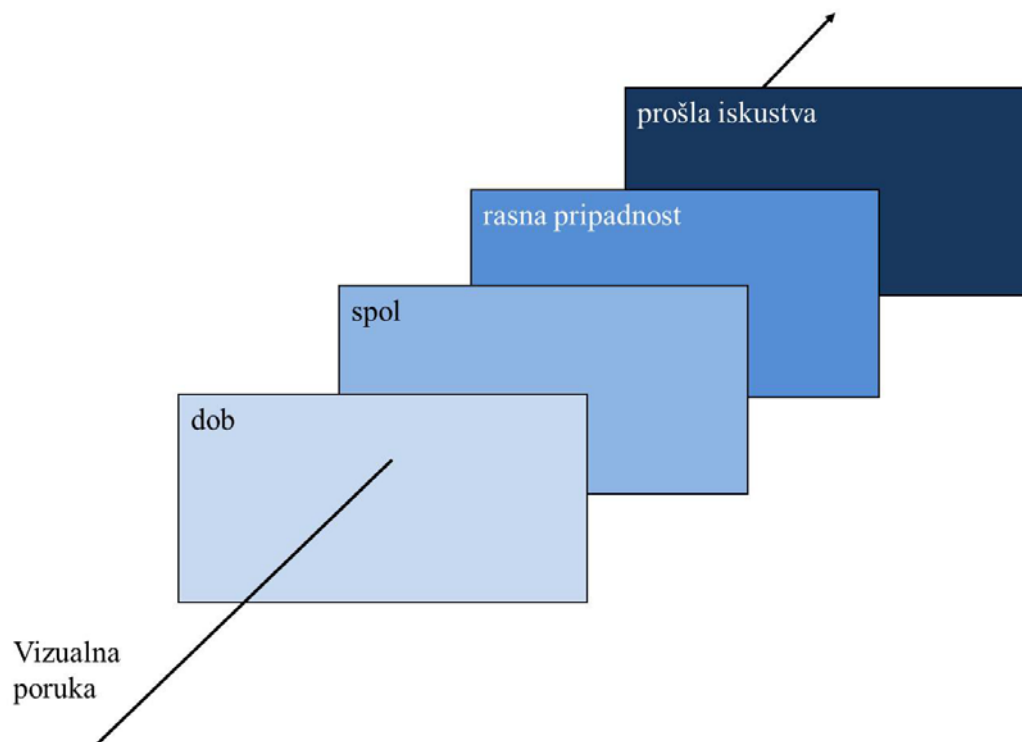


Slika 9.: Niz sa crtežima ljudskih lica

U ambivalentnom podražaju prikazanom na Slici 7. kontrolna je skupina, u omjeru od 81%, prepoznavala ljudsko lice.

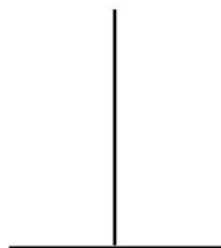
Može se, dakle, zaključiti kako strukturalni elementi koji sačinjavaju konkretni kontekst, primjerice, socio-ekonomski, kulturni, ili osobni, djeluju kao individualni okvir za način na

koji će se fenomeni stvarnosti uopće prvotno i percipirati. Osobni percepcijski filteri ilustrirani su sljedećom slikom:



Slika 10.: Osobni percepcijski filteri<sup>50</sup>

Kao primjer utjecaja filtera kulture na vizualnu percepciju može poslužiti Slika 11. koja prikazuje 'horizontalno-vertikalno varku', kao tendenciju da promatrač precjenjuje duljinu vertikalno postavljene linije u odnosu na horizontalno postavljenu liniju jednake duljine.



Slika 11.: 'Horizontalno-vertikalno' iluzija<sup>51</sup>

<sup>50</sup>Preuzeto i prilagođeno: Cindy Kovalik i Peggy King, "Visual Literacy.: Perception," <http://www.educ.kent.edu/community/vlo/perception/index.html> (pristupljeno 8. 2. 2013.).

Istraživanja su pokazala kako pripadnici različitih naroda različito reaguju na 'horizontalno-vertikalno iluziju'. Razlike spram podložnosti na pojedine optičke iluzije u relaciji su s fizičkim okolišem u kojem promatrač obitava. U ovom slučaju, ključ za oblikovanje navike u vizualnom zaključivanju leži u prisutnosti ili odsutnosti okolišnih prostranstava.<sup>52</sup>

Tako, ako promatrač živi u okolišu u kojem prevladavaju horizontalno položeni vidici i široki obzori, bit će podložniji uočavanju dugih, horizontalnih udaljenosti u odnosu na kraće, vertikalne retinalne slike. Ta navika u zaključivanju doprinosi stupnju osjetljivosti; oni promatrači koji žive u okolišu u kojem prevladavaju široki obzori dugih, horizontalno položenih vidika, u većoj su mjeri podložni navedenoj iluziji od promatrača koji žive u gradovima. Nadalje, tendenciji manjkavog tumačenja najmanje su podložni stanovnici prašuma, a u kojima u odnosu na promatrača prevladavaju vertikalne linije visokih stabala.

Može se zaključiti kako, neovisno o zajedničkim značajkama percepcije, postoje razlike uvjetovane navikama percepcijskog zaključivanja, a koje se formiraju na temelju iskustva življenja u konkretnom okolišu.

#### 2.4.4. Asimilacija nejasnih podražaja u postojeće predodžbe

U situacijama u kojima je izvanjski podražaj jasan i jednoznačan, percepcija i interpretacija viđenoga odvija se bez većih poteškoća. Međutim, čim je podražaj kojemu je subjekt inicijalno izložen na bilo koji način nejasan ili dvosmislen, posljedično prepoznavanje podražaja teže je i dugotrajnije.

Ako je subjekt suočen s nejasnom informacijom, onom koja se može tumačiti na više različitih načina, obično se formira početna, provizorna hipoteza. Sve naknadne informacije koje se moguće kose ili nisu u suglasju s prvotnom hipotezom, bivaju asimilirane, te se inicijalno uobličena interpretacija zadržava sve do trenutka dok

---

<sup>51</sup>Preuzeto i prilagođeno: *Instruction Book of Psychological Experiment* (Liudexiang: Medical School of Shandong University), <http://www.xinli.sdu.edu.cn/upload/1319544728.doc> (pristupljeno 24. 1. 2013.), 19.

<sup>52</sup>Marshall H. Segall, Donald T. Campbell i Melville J. Herskovit, *The Influence of Culture on Visual Perception*. (The Bobbs-Merrill Company, Inc., 1966.) reprinted by permission of the publishers. <http://web.mit.edu/allanmc/www/socialperception14.pdf> (pristupljeno 29. 10. 2013.), 4.



kontradikcija između pretpostavljenog tumačenja i dolazećih podataka ne postane toliko očita da se više ne može zanemarivati.

### **2.5. Kognicija: zamke i pristranosti**

Nalik mehanizmima na kojima se temelji percepcija, a koji pružaju plodno tlo za nastanak percepcijskih pristranosti, mehanizmi na kojima počiva kognicija također mogu biti izvorište specifičnih oblika mentalnih zamki. Naime, kao i percepcijske procedure, tako i one kognitivne imaju aktivnu ulogu u uspostavi i funkcioniranju mentalnih modela kojima se fenomeni stvarnosti prvotno posreduju i posljedično razumijevaju.

#### **2.5.1. Obilježja mentalnih spoznajno-percepcijskih obrazaca**

##### *2.5.1.1. Neizbježnost*

Pomisao na postojanje pretpostavljenih i neosviještenih mentalnih sklopova koji imaju ključnu ulogu pri interakciji i razumijevanju okoliša, može biti na prvi pogled odbojna jer isključuje mogućnost poimanja 'činjenica kao takvih'. No ta je težnja apsolutne objektivnosti neostvariv ideal.

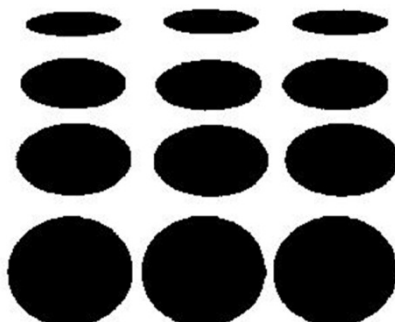
Ljudi ne posjeduju shvatljiv način da se nose s količinom podražaja koji se nameću njihovim osjetilima, ili da se nose s količinom i kompleksnošću podataka koje moraju analizirati, bez postojanja određenih simplificirajućih prekonceptata o tome što se očekuje, što je važno i što je s čime u relaciji.<sup>53</sup>

Ipak, neovisno o stalnoj neizvjesnosti s kojom se suočava, donositelj odluka svakodnevno valjano rezonira, i to posredstvom interakcije pretpostavljenih konceptata (pojmovno zaključivanje) s podacima (podatkovno zaključivanje) iz okoliša.

Postojanje pretpostavljenih spoznajno-percepcijskih obrazaca koji sudjeluju u oblikovanju značenja koja se pridaju senzornim ulazima ilustrira i sljedeća slika:

---

<sup>53</sup>Richards J. Heuer Jr., *Psychology of Intelligence Analysis: Chapter 2 Perception: Why Can't We See What Is There To Be Seen?*, (Washington: Center for the Study of Intelligence, 2007.), <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/art5.html> (pristupljeno 6. 2. 2013.).

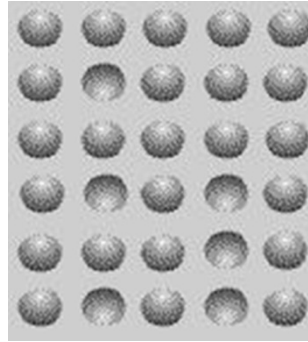
Slika 12.: Pridavanje treće dimenzije<sup>54</sup>

Jedan od djelatnih mehanizama koji oblikuju značenja, a koja se pridružuju samom završnom produktu grupiranja elemenata u percepcijskom polju<sup>55</sup>, pretpostavlja interpretaciju dvodimenzionalnih oblika kao trodimenzionalnih objekata. Navedeni mehanizam utječe na to da se crtež prikazan na Slici 12. interpretira kao tri crno obojena kruga koja se nalaze na samom dnu slike, a koji se onda ponavljajući, protežu u dubinu, kao da su otisnuti na nekoj vrsti cilindričnog tijela. Međutim, s obzirom na linearanu perspektivu kojom se tumači dubina u dvodimenzionalnom prostoru, oni najdalji krugovi morali bi biti prostorno bliži jedan drugomu - što nisu. No usprkos kršenju pravila linearne perspektive, i dalje je prisutna tendencija ka pristranosti da se viđeni dvodimenzionalni oblik tumači kao trodimenzionalni objekt.

Slika 13. također ilustrira pridavanje dubine, kao treće dimenzije, dvodimenzionalnim plošnim oblicima, a što je opet rezultat djelovanja jednog od pretpostavljenih kognitivnih obrazaca.

<sup>54</sup>Preuzeto i prilagođeno: *Instruction Book of Psychological Experiment* (Liudexiang: Medical School of Shandong University), <http://www.xinli.sdu.edu.cn/upload/1319544728.doc> (pristupljeno 24. 1. 2013.), 10.

<sup>55</sup>David D. Woods, Emily S. Patterson i Emilie M. Roth, „Can We Escape From Data Overload? A Cognitive Systems Diagnosis“ *Cognition, Technology and Work*. (In press): 14, <http://cse1.eng.ohio-state.edu/productions/woodscta/media/diagnosis.pdf> (pristupljeno 29. 10. 2013.).



Slika 13.: Sjena i dubina<sup>56</sup>

U ovom je slučaju smjernica za poimanje dvodimenzionalnih točaka kao trodimenzionalnih objekata – konveksnih ili konkavnih – ovisna o zasjenčenju. Ono što je pretpostavljeno u pridavanju značenja prethodnom crtežu jest lokacija i izvor svjetlosti i sjene, a u odnosu na promatrača i promatrani predmet. Upravo ta ekološka niša proizlazi iz evolucijskog okoliša u kojem su jedini izvori svjetlosti bila nebeska tijela, Sunce i Mjesec, i koji su naizmjenično, svaki u svoje vrijeme, obasjavali zemaljske predmete.

Ta pretpostavljena struktura jednog izvora svjetlosti postavljenog nad onim što se gleda, koristi se u mentalnom obrascu koji krugove zatamnjene u donjem dijelu tumači kao ispupčenja, odnosno konveksne objekte, a krugove kojima je zatamnjeni dio na vrhu, kao udubljenja, tj. konkavne objekte. Dakle, način interpretacije zasjenčenja definiran je mentalnim obrascem inherentnog promatraču objekta, a koji se prvotno nalazio ispod Sunca ili Mjeseca, kao jedinog izvora svjetlosti.

Kao i u slučaju percepcijskih optičkih pristranosti, i kognitivne pristranosti ove vrste nastale su iskustvom promatrača u konkretnoj ekološkoj niši. To je iskustvo posljedično oblikovalo naviku koja tvori sklopove obrazaca u kognitivnim mehanizmima.

### 2.5.1.2. Brza uspostava i opiranje promjeni

U prosuđivanju i posljedičnom odlučivanju aktiviraju se obrasci kojima je odlika da se izrazito brzo uspostavljaju, ali i izrazito teško mijenjaju, a o čemu svjedoči eksperiment Roberta Leepera<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup>Preuzeto i prilagođeno: *Instruction Book of Psychological Experiment* (Liudexiang: Medical School of Shandong University), <http://www.xinli.sdu.edu.cn/upload/1319544728.doc> (pristupljeno 24. 1. 2013.), 12.

Kako bi istražio ulogu percepcijskog modela Leeper je varirao uvjete percepcije na način da su ispitanici obuhvaćeni eksperimentom podijeljeni u pet skupina.

Kontrolnoj je skupini ispitanika pokazan jedino dvosmislen crtež prikazan na Slici 14. Ispitanici te skupine u 65% omjeru na dvosmislenom su crtežu vidjeli lik djevojke.



Slika 14.: Djevojka ili starica?<sup>58</sup>

Drugoj skupini ispitanika verbalno je opisan lik starice, a trećoj skupini lik djevojke, bez pokazivanja ikojeg od crteža.

Četvrtoj i petoj skupini ispitanika pokazani su jednoznačniji crteži na način da je četvrtoj skupini pokazan crtež na kojem je jasnije prikazan lik starice (Slika 15.), a petoj crtež s naznačenijim likom djevojke. (Slika 16.).



Slika 15.: Starica<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup>*Instruction Book of Psychological Experiment* (Liudexiang: Medical School of Shandong University), <http://www.xinli.sdu.edu.cn/upload/1319544728.doc> (pristupljeno 24. 1. 2013.), 29.

<sup>58</sup>Preuzeto i prilagođeno: Isto, 29.

<sup>59</sup>Preuzeto i prilagođeno: Isto.



Slika 16.: Djevojka<sup>60</sup>

Nadalje, svakoj od četiri skupine, osim kontrolne, pokazan je izvorni, dvosmisleni crtež (Slika 14.).

Većina ispitanika kojoj je prethodno prezentiran crtež s jasnijim likom djevojke, u 100% slučajeva je na ambivalentnoj verziji crteža prepoznala djevojku. Ispitanici kojima je prethodno prezentiran crtež s verzijom starice, na dvosmislenom su crtežu u omjeru od 94% vidjeli lik starice.

Rezultati dviju skupina, druge i treće, kojima su davani prethodni verbalni opisi starice ili djevojke, bili su u omjerima rezultata koje je pokazala kontrolna skupina.

Na temelju eksperimenta dalo se zaključiti da je svaka od svaka od prethodno instruiranih skupina bila zatočena u vlastitu, prvotno oblikovanu interpretaciju. Drugim riječima, jednom uspostavljeni mentalni model ustrajno se opirao mogućoj promjeni.

### *2.5.1.3. Asimilacija novog u postojeće*

S obzirom na nužnost kontinuirane razmjene informacija s okolišem, u ovisnosti o senzornim ulaznim podacima, stalan je i proces uspostave mentalnih obrazaca.

(...) ljudska bića konstantno kreiraju ili konstruiraju nove mentalne modele, te je tako sadržaj samoga uma po svojoj prirodi otvoren i nije ga lako definirati. Istovremeno, uvijek nastojimo specificirati i kategorizirati njegov temeljni sadržaj, a sve kako bismo uspjeli sistematizirati veliku količinu podataka. Iz tog je razloga prisutna napetost između želje da

---

<sup>60</sup>Preuzeto i prilagođeno: Isto.

konstantno ažuriramo vlastite mentalne modele naspram potrebe da kategoriziramo i pohranimo (izbrišemo) naše znanje.<sup>61</sup>

Fenomen stapanja novih ulaznih podataka u postojeće obrasce<sup>62</sup>, ilustriran je sljedećim slikama:



Slika 17.: Muškarac ili žena<sup>63</sup>

Na prethodnoj je slici prikazan dvosmislen crtež koji može interpretirati kao:

- 1 lik povijene žene ili
- 2 oris muškog lica.

Skupina ispitanika koja nije imala nikakvu inicijalnu uputu o sadržaju crteža, u polovičnim se omjeru odlučila za lik žene, odnosno za oris lica muškarca.

Druge dvije skupine ispitanika ambivalentni su crtež interpretirale pristrano, u ovisnosti je li određenoj skupini prethodno pokazan prvi ili zadnji crtež sa Slike 18.

---

<sup>61</sup>Tom Karp, „Unpacking the Mysteries of Change: Mental Modeling,“ (2004): 7, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.136.5763&rep=rep1&type=pdf> (pristupljeno 29. 10. 2013.).

<sup>62</sup>Richards J. Heuer Jr., *Psychology of Intelligence Analysis: Chapter 2 Perception: Why Can't We See What Is There To Be Seen?*, (Washington: Center for the Study of Intelligence, 2007.), <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/art5.html> (pristupljeno 6. 2. 2013.).

<sup>63</sup>Preuzeto i prilagođeno: Richards J. Heuer Jr., *Psychology of Intelligence Analysis: Chapter 2 Perception: Why Can't We See What Is There To Be Seen? Figure 2*, (Washington: Center for the Study of Intelligence, 2007.), <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/art5.html> (pristupljeno 6. 2. 2013.).

Slika 18.: Preobražaj muškarca u ženu<sup>64</sup>

Skupini ispitanika kojima je prikazan slijed preobrazbe s prvim, početnim crtežom, koji na jednoznačniji način predstavlja lice muškarca, trebalo je puno dulje da u slijedu crteža prepoznaju i lik žene, u odnosu na objektivne ispitanike iz prve skupine. Isto tako, ispitanici kojima je slijed preobrazbe započeo sa zadnjim crtežom povijene žene, bili su u interpretaciji dvosmislenog crteža pristrani u korist ženskog lika.

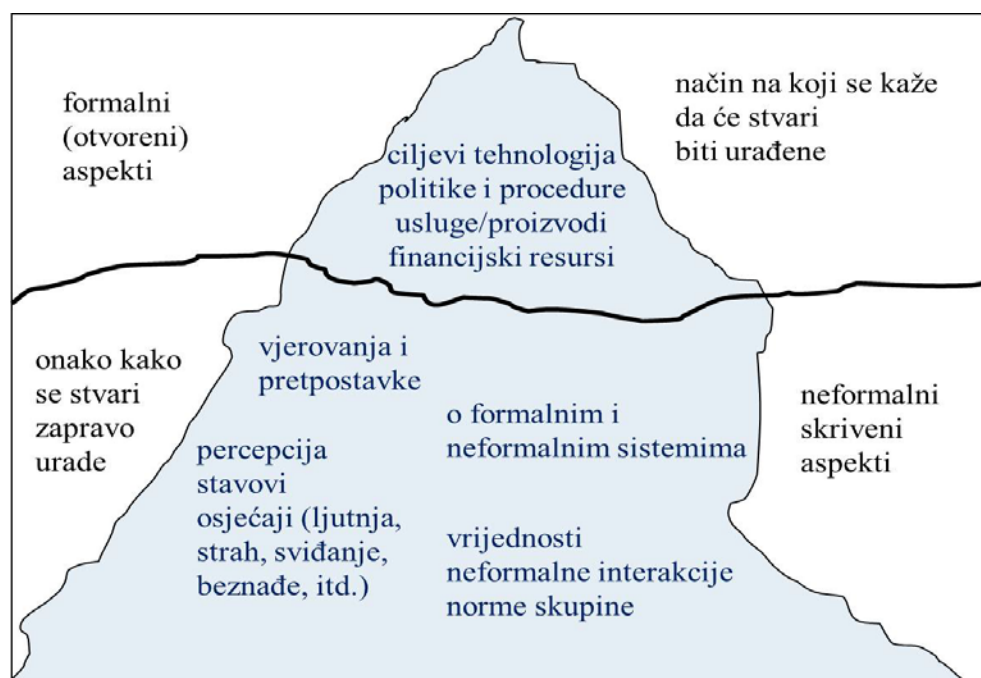
Eksperimentom je pokazano da jednom kada promatrač uspostavi određeni obrazac interpretacije promatranog fenomena, to inicijalno tumačenje uvjetuje daljnju percepciju. Ujedno je iz eksperimenta vidljivo da postupna mijena obično biva nezapažena, uslijed tendencije da se novi dolazni podaci asimiliraju u prethodno uspostavljene koncepte.

Prethodno navedena istraživanja svjedoče o postojanju pretpostavljenih obrazaca i procedura, a koje proizlaze iz čovjeku inherentnih simplificiranih strategija obrade informacija i tendencije da se pojednostavi kompleksno okruženje. Kao takve, plodno su tlo za nastanak devijacija, kao konzistentnih grešaka „koje naginju izobličenju onoga što je zapamćeno, načina na koji je zapamćeno, kao i načina na koji se evaluiraju informacije“<sup>65</sup>.

<sup>64</sup>Preuzeto i prilagođeno: Richards J. Heuer Jr., *Psychology of Intelligence Analysis: Chapter 2 Perception: Why Can't We See What Is There To Be Seen? Figure 2.* (Washington: Center for the Study of Intelligence, 2007.), <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/art5.html> (pristupljeno 6. 2. 2013.).

<sup>65</sup>Magdalena Adriana Duvenage, *Intelligence analysis in the Knowledge Age: An Analysis of the Challenges facing the Practice of Intelligence Analysis* (Stellenbosch: Stellenbosch University: 2010.), <http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fscholar.sun.ac.za%2Fbitstream%2Fhandle%2F10019.1%2F3087%2Fduvenage-m-a-2010.pdf%3Fsequence%3D3&ei=SJhvUtu8E-To4QSEiGoAQ&usg=AFQjCNFzHOsMzJiWuyyVGvZ7i9EFoKBB6g&sig2=wE9LqaH2ose0QIuDMSn2qQ> (pristupljeno 29. 10. 2013.), 50.

Dakle, kognitivno-percepcijske pristranosti inherentne su čovjekovu načinu razmišljanja i po tome se razlikuju od kulturoloških, individualnih, i organizacijskih pristranosti koje proizlaze iz maturacije i iskustava oblikovanih u konkretnom socijalnom, individualnom i organizacijskom okruženju i koje tvore nesvjesne pretpostavke.<sup>66</sup> Tako, primjerice, kao ilustracija kulturalnog ledenog brijega može poslužiti sljedeća slika:



Slika 19.: Kulturološka santa leda<sup>67</sup>

### 2.5.2. Vrste pristranosti rasprostranjene u obavještajnoj analizi

Kognitivne pristranosti koje predstavljaju, slikovito rečeno, slijepe točke na način da zatamnjuju individualno spoznajno polje, onemogućavaju sagledavanje cjelokupnosti fenomena i dovode do individualne, a posljedično i organizacijske kognitivne rigidnosti u smislu kreiranja pretpostavljenih organizacijskih mitova, tabua i *a priori* odbacivanja mogućih pretpostavki i hipoteza, a koje su nužne za donošenje valjanih odluka.

<sup>66</sup>J. R. Thompson, R. Hopf-Weichel i R. E. Geiselman, *The Cognitive Bases of Intelligence Analysis* (Alexandria: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1984.), [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ari\\_cognitive\\_intel\\_analysis.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ari_cognitive_intel_analysis.pdf) (pristupljeno 30.10. 2013.), 2-9.

<sup>67</sup>Preuzeto i prilagođeno: The Iceberg Model of Workplace Dynamics. <http://sandylearningblog.wordpress.com/2010/11/02/the-second-model-the-iceberg-model-of-workplace-dynamics/> (pristupljeno 30. 10. 2013.).



Pristranosti se protežu kroz sve segmente analitičkog rada, od onih prisutnih tijekom evaluacije raspoloživih informacija, interpretacije uzročno-posljedičnog slijeda, procjene vjerojatnosti, pa sve do pristranosti u naknadnoj evaluaciji analitičkih uradaka.

### 2.5.2.1. (U)sidrenje

Sidrenje, kao pristranost u prilagodbi vrijednosti, odnosno prilagodbi značenja nekog fenomena djeluje na način da početna predodžba o datom fenomenu djeluje kao sidro, a koje za sobom povlači količinu daljnje prilagodbe u interpretaciji vrijednosti datog fenomena. Pritom, završna procjena biva bliža početnoj predodžbi, no što bi objektivno morala biti.

Štoviše, slijedom prilagodbe, svaka daljnja preispitivanja manjeg su intenziteta u odnosu na zdravorazumsku procjenu ili odluku temeljenu na novopridošlim informacijama.

Riječ je o spoznajnoj usmjerenosti na početnu vrijednost ili početnu točku, a koja slijedom kasnijih dinamičkih prilagodbi utječe na manjkavost krajnje prosudbe. Drugim riječima, pri obradi ulaznih podataka, donositelj odluka fenomenu prvotno pristupa s jedne točke, točke približavanja koja je zapravo početna procjena koja predstavlja spoznajno sidro koje onemogućava da konačna procjena sagledavanog fenomena bude na temelju novopridošlih informacija dovoljno odmaknuta od te prvotne vrijednosti.

Osim što je prilagođavanje u smislu približavanja vrijednosti početnoj, referentnoj točki, sidrenje funkcionira kao dvostruki aktivacijski mehanizam na način da pristrano ograničava:

- 1 povlačenje ukupnosti raspoloživih informacija iz pamćenja
- 2 pretraživanje izvanjskog okruženja.

U unutarnjem okruženju mehanizam sidrenja ograničava prisjećanje donositelja odluka na način da se od svih mogućih raspoloživih i dostupnih informacija odabiru samo one koje su konzistentnije s početnom vrijednosti.

U izvanjskom okruženju sidrenjem se pojačava uočavanje, odnosno raspoloživost onih svojstava fenomena koja su slična referentnim obilježjima, dok se istovremeno raspoloživost razlikovnih obilježja umanjuje.

Prema Epley i Gilovich<sup>68</sup>, kreće se od izvorne definicije prema kojoj početna informacija, ili sidro, za sobom povlači naredni proces prilagodbe, te tako krajnje procjene ostaju preblizu vrijednostima izvorne informacije. U tom smislu sidrenje je, kao što je prethodno i naznačeno, i fenomen i proces.

Kao fenomen, sidrenje se odnosi na pristrane prosudbe uslijed utjecaja inicijalnog dojma, perspektive ili vrijednosti. Naime, u standardnoj paradigmi sidrenja, učinci sidrenja nisu rezultat manjkave prilagodbe, već pretjerane dostupnosti, sidru konzistentne, informacije. Što se, pak, sidrenja kao procesa tiče, istraživanja fenomena bila su raznolika i neodređena u dobivenim rezultatima koji pojašnjavaju moguće uzroke manjkavosti u prilagodbi.

Navedenim istraživanjem pokazano je kako serijalna prilagodba tijekom ne-standardne paradigme sidrenja, dakle, one u kojoj nije eksplicite zadana vrijednost početne informacije kao sidra, nego je ta vrijednost samogenerirana od strane donositelja odluke:

- 1 podrazumijeva potragu za plauzibilnom procjenom, te da se
- 2 jednom kada se ta plauzibilna procjena dosegne – prilagodba okončava.<sup>69</sup>

Stoga vrijednost procjena obično pada negdje bliže sidrenoj strani implicitnog raspona, dok u prosjeku, stvarna vrijednost pada negdje bliže sredini toga raspona.

### 2.5.2.2. *Konfirmacija*

Konfirmacija je vrsta pristranosti koja podrazumijeva tendenciju interpretiranja datog fenomena na način da se fenomen interpretacijski uklapa u prethodno uspostavljene koncepte, a da se od ulaznih podataka zamjećuju samo oni koji su očekivani, željeni ili potrebni.

Sir Francis Bacon je, po mnogo čemu, zanimljiv i umiljat momak.

Njegovao je duboko usađenu, skeptičnu, neakademsku, antidogmatsku i opsesivno empirijsku narav, koju osoba skeptična, neakademska, antidogmatska i opsesivno empirična poput autora

---

<sup>68</sup>Nicholas Epley i Thomas Gilovich, „The Anchoring-and-Adjustment Heuristic: Why the Adjustments are Insufficient“, *Psychological Science* 17, br. 4 (2006): 311-318, <http://psych.cornell.edu/sites/default/files/Epley%26Gilo.06.pdf> (pristupljeno 30. 10. 2013.).

<sup>69</sup>Spomenuti mehanizam okončavanja potrage za plauzibilnom procjenom autori podvode pod pojam „pravilo zaustavljanja“ (*stopping effect, stoppinog rule*).

ove knjige drži kvalitetom koju je u mislilačkoj branši gotovo nemoguće pronaći; svaki znanstvenik može biti pretjerano empiričan – kombinacija skepticizma i empirizma, međutim, potiče krutost koju je teško prevladati. Problem s njegovim empirizmom je o tome da od nas očekuje potvrdu a ne pobijanje; time je pokrenuo problem konfirmacije, one ogavne potkrjepe koja generira Crnog labuda.<sup>70</sup>

Riječ je o, slikovito govoreći, suženom gledanju, kao kroz tunel, u kojem se ignoriraju informacije koje nisu u suglasju s postojećim predodžbama na način da su im kontradiktorne ili inkonzistentne, a što je posljedično okrnjujuće i na štetu kvalitete donesenih odluka.<sup>71</sup>

Drugi oblik koji konfirmacija poprima jest težnja iskrivljavanja stvarnih značenja kako bi se “opravdala postojeća gledišta”<sup>72</sup>.

Pristranost konfirmacije izrazito je prodorna; ona je rezultat potrebe da se razumije okoliš u terminima već poznatoga. Ta potreba dovodi do zamjećivanja onoga što se očekuje da će se zamijetiti.<sup>73</sup>

Pristranost konfirmacije podrazumijeva i prekomjernu podložnost dosljednosti, posebice u slučajevima kada je donositelj odluke u nuždi donošenja valjane odluke, ali na temelju malog broja dokaza. Naime, primjetna je sklonost donošenju odluka koje su proizašle iz malobrojnih, no prethodnoj predodžbi dosljednih informacija, i opiranje donošenju zaključaka koji bi se temeljili na većem broju informacija, od kojih je dio inkonzistentan u odnosu na početnu predodžbu.

---

<sup>70</sup>Nassim Nicholas Taleb, *Crni labud: Utjecaj krajnje nevjerovatnog*. Zagreb: Naklada Jesenski Turk, 2009., 165.

<sup>71</sup>Lisa A. Rehak, Barb Adams i Micheline Belanger, „Mapping Biases to the Components of Rationalistic and Naturalistic Decision Making,” *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 54th Annual Meeting* (2010): 324-328, <http://commonsenseatheism.com/wp-content/uploads/2011/09/Rehak-et-al-Mapping-biases-to-the-components-of-rationalistic-and-naturalistic-decision-making.pdf> (pristupljeno 8. 1. 2013.), 325.

<sup>72</sup>Alfred Rappaport i Michael J. Mauboussin, „Pitfalls to avoid,” (2001.) <http://www.expectationsinvesting.com/pdf/pitfalls.pdf> (pristupljeno 22. 1. 2013.), 5.

<sup>73</sup>J. R. Thompson, R. Hopf-Weichel i R. E. Geiselman, *The Cognitive Bases of Intelligence Analysis* (Alexandria: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1984.), [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ari\\_cognitive\\_intel\\_analysis.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ari_cognitive_intel_analysis.pdf) (pristupljeno 30. 10. 2013.), 2-11.

### 2.5.2.3. *Selektivnost*

Pristranost selektivnosti utječe na povlačenje informacija iz sjećanja, a što ovisi o obilježjima same informacije; one koje su živopisne, konkretne i osobne bit će lakše i brže prizvane iz sjećanja, dok će one druge – blijede i apstraktne - u mehanizmu prisjećanja biti sustavno zanemarivane.

Primjer takovih blijedih informacija su brojčani podaci. Tako se, primjerice, u 'Syria Live Blogu' navodi kako je nasilje u Siriji eskaliralo u ono što Crveni križ naziva građanskim ratom, te da aktivisti navode da je od početka sukoba do trena izvješćivanja poginulo najmanje 27 000 ljudi.<sup>74</sup>

Za razliku od te informacije koja ostavlja tek površan trag u pažnji čitatelja, a u odnosu na težinu impliciranog značenja, Slika 20. ostavlja jači utisak i izravnije prenosi informaciju o stradavanju civilnih žrtava.



Slika 20.: Civilne žrtve sukoba u Siriji<sup>75</sup>

Selektivnost u povlačenju informacija iz pamćenja na temelju njihove živopisnosti, mehanizam je koji sudjeluje u oblikovanju ulaznih podataka, a koji ulaze u sustav obrade podataka te je stoga također jedan od mogućih uzroka distorzije u percepciji i interpretaciji stvarnosti i posljedičnih manjkavih prosudbi.

---

<sup>74</sup>Syria Live Blog. <http://www.guardian.co.uk/world/2012/aug/28/syria-worst-massacre-daraya-death-toll-400> (pristupljeno 24. 9. 2012.).

<sup>75</sup>Preuzeto: CBCnews: UN observers find 13 bodies in eastern Syria. <http://www.cbc.ca/news/world/un-observers-find-13-bound-bodies-in-eastern-syria-1.1139272> (pristupljeno 24. 9. 2012.).

### 2.5.2.4. Raspoloživost

Fenomeni izvanjskog okruženja s kojima je donositelj odluka u iskustvenom doticaju, ne pojavljuju se jednakomjernom učestalošću i vjerojatnošću. Kao što je prethodno navedeno, fenomeni koji su prisutniji i zastupljeniji, tj. oni koji nekim svojim obilježjem češće privlače pozornost i koji su stoga iskustveno prisutniji, ujedno su oni i koji su pamtljiviji iz razloga učestalijeg prisjećanja, posljedično i dostupnosti. Stoga se stvarna mogućnost pojavnosti takovih fenomena čini vjerojatnija i izvjesnija.

Ljudi se obično koriste pravilom raspoloživosti kadgod procjenjuju učestalost ili vjerojatnost a na temelju lakoće kojom se mogu prisjetiti ili zamisliti instance onoga što nastoje procijeniti. Obično to pravilo funkcionira sasvim dobro. Ako se jedna stvar pojavljuje češće od neke druge te ako je stoga i izvjesnija, vjerojatno se možemo prisjetiti većeg broja njenih instanci. Lakše je zamisliti događaje za koje je vjerojatnije da će se i dogoditi, od događaja koji nisu vjerojatni. Ljudi konstantno dolaze do zaključaka ne temelju navedenih pretpostavki.<sup>76</sup>

U automatiziranom intuitivnom prosuđivanju, mehanizmom raspoloživosti procjenjuje se vjerojatnost pojavnosti fenomena na temelju onih kriterija koji nisu ni u kakvoj relevantnoj svezi s njegovom stvarnom vjerojatnošću i učestalošću, već s 'izvanjskim' čimbenicima kao što su primjerice, novost ili emotivna važnost za donositelja odluke.

Nadalje, čimbenici koji također mogu utjecati na procjenu izvjesnosti jesu živopisnost i upadljivost. Pritom se podatak može smatrati živopisnim ako privlači pozornost, zadržava pažnju ili pobuđuje maštu.

Konkretnije, ona informacija koja je živopisna, konkretna i osobna posjeduje daleko veći utjecaj na naše razmišljanje, nego što ga ima blijeda ili apstraktna informacija, pa čak i u slučaju kada ta informacija ima veću vrijednost kao dokaz. Primjerice:

- 1 Informacija koju ljudi izravno prime slušanjem ili gledanjem, izglednije je da će biti raspoloživija, te da kao takova ima veći utjecaj od informacije koja je primljena iz druge ruke, a koja kao dokaz može imati jaču vrijednost.
- 2 Studije slučaja i anegdote imat će jači utjecaj nego informativnije, ali apstraktnije sinteze ili statistički podaci.

---

<sup>76</sup>Richards J. Heuer, Jr., *Psychology of Intelligence Analysis* (Center for the Study of Intelligence, 1999.), <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/PsychofIntelNew.pdf> (pristupljeno 30. 10. 2013.), 147-148.

3 (...)

- 4 Ukratko, informacije koje posjeduju kvalitete navedene u prethodnom paragrafu vjerojatnije će privlačiti i zadržavati našu pažnju. Vjerojatnije je da će biti pohranjene i zapamćene no što će to biti apstraktni zaključci ili statistički sažeci, te se stoga može očekivati da imaju jači neposredni utjecaj, kao i sljedni učinak na naše buduće promišljanje.<sup>77</sup>

Čimbenik upadljivosti, pak, utječe na mehanizam raspoloživosti informacije na način da podražaji koji odskaču u odnosu na druge podražaje, time što nekim od svojih osobina jače privlače pozornost, intenzivnije utječu i na samu prosudbu.

Donositelj odluka, procjenjujući vjerojatnost mogućih ishoda fenomena koji sagledava, sklon je, dakle, o fenomenu prosuđivati na temelju lakoće kojom priziva u sjećanje fenomene sa sličnim obilježjima, te se vjerojatnost ishoda procjenjuje na temelju ishoda sličnih događaja iz prošlosti. U tom kontekstu, donositelji odluka skloni su zaključku da je vjerojatnost točno određenog ishoda veća ukoliko je taj ishod lakše zamisliti. Međutim, mogućnost prizivanja u sjećanje i lakoća kojom se događaj predočuje nije čimbenik koji je relevantan za valjanu procjenu vjerojatnosti određenog ishoda.

#### 2.5.2.5. *Reprezentativnost*

Zastupljenost ili reprezentativnost također je jedna od rasprostranjenijih i djelatnijih strategija pojednostavljivanja kojom se određeni objekt pridružuje ili podvodi pod određenu kategoriju višeg reda apstrakcije, na temelju nekoliko izlučenih obilježja koji se smatraju reprezentativnima za tu kategoriju.

Strategijom reprezentativnosti prosuđuje se na temelju iskustva, između ostaloga, i kako je onaj fenomen koji je zastupljeniji onaj koji je ujedno i vjerojatniji od nekog drugog fenomena koji je zastupljen u manjoj mjeri.

Kao ilustracija reprezentativnosti može poslužiti rašireno uvjerenje kako je pri bacanju u zrak novčića koji ima na jednoj strani oznaku G (glava) i na drugoj P (pismo), izgledniji niz rezultata bacanja GGPGP od niza GGGGG, iako su oba niza jednako vjerojatna.

---

<sup>77</sup>Isto, 116.

U standardnim pojašnjenjima, mehanizam reprezentativnosti povezivao se s fenomenom vjerojatnosti i fenomenom sličnosti. Prema Tenenbaumu i Griffithsu<sup>78</sup> reprezentativnost, iako središnji objasnidbeni konstrukt kognitivne znanosti, umnogome je nedostavno teorijski potkrijepljen i opisan. Dooprinos dvojice autora u razumijevanju navedene strategije proizlazi i iz dokazane argumentacije kojom su pokazali kako mehanizam prosuđivanja o reprezentativnosti datog fenomena formalno valjanije opisuje Bayesianov matematički model, nego matematički model vjerojatnosti ili model sličnosti.

### 2.5.2.6. Sagledavanje prošlih fenomena s pozicije sadašnjeg iskustva

Pristranost u interpretaciji prošlih fenomena očituje se prvenstveno u tendenciji da se, jednom kada se dozna ishod događaja, precjenjuje ono što se moglo o tom događaju anticipirati. Naime, postoji razlika u predviđanju vjerojatnosti budućih zbivanja i interpretacije tih istih događaja u trenu kada bude poznat njihov stvarni ishod.<sup>79</sup>

S obzirom da aplicira *post hoc* standard na interpretaciju vrijednosti fenomena, sagledavanje unatrag ugrožava valjanost same procjene.

Pristranost unatražnog sagledavanja utječe na procjenu obavještajnog izvješćivanja na tri načina:

- 1 analitičari obično precjenjuju točnost vlastitih prosudbi
- 2 obavještajni korisnici obično podcjenjuju koliko su naučili iz obavještajnih izvješća
- 3 provoditelji postmortem analiza obavještajnih neuspjeha obično prosuđuju događaje kao da su bili predvidljiviji no što su u stvari i bili. (...)

Analitičarima, korisnicima i osoblju koje je zaduženo za evaluaciju analitičke izvedbe jedna je stvar zajednička. Svi prosuđuju fenomene s pozicije sadašnjeg iskustva. Kreću s pozicije trenutnog stanja znanja i

---

<sup>78</sup>Joshua B. Tenenbaum i Thomas L. Griffiths, „The Rational Basis of Representativeness,“ *Department of Psychology: Stanford University*, [http://web.mit.edu/cocosci/Papers/cogsci01\\_final.pdf](http://web.mit.edu/cocosci/Papers/cogsci01_final.pdf) (pristupljeno 17. 5. 2013.).

<sup>79</sup>Roy B. Johnson, „The Hindsight Bias and the Evaluation of Strategic Performance,“ *Mountain Plains Journal of Business and Economics, General Research, 11*, (2010.), [http://www.mountainplains.org/articles/2010/General%20Research/Mountain\\_Plains\\_Journal\\_of\\_Business\\_and\\_Economics\\_Volume\\_11\\_2010\\_01-11\\_General\\_Research\\_Johnson.pdf](http://www.mountainplains.org/articles/2010/General%20Research/Mountain_Plains_Journal_of_Business_and_Economics_Volume_11_2010_01-11_General_Research_Johnson.pdf) (pristupljeno 17. 5. 2013.).

uspoređuju ga s onim što su oni ili netko drugi učinili, mogli ili trebali znati prije no što je oblikovano aktualno znanje. Prethodno navedeno u oštrom je kontrastu s obavještajnom prosudbom, koja je sagledavanje unaprijed, te se čini da je upravo razlika između ove dvije vrste promišljanja – onoga spram prošlog i onoga spram budućeg – izvorište pristranosti.

Količina kvalitetnih informacija koje su na raspolaganju očito je veća kada se sagledavaju prošli fenomeni, nego kada se prosuđuje o onima koji bi se mogli dogoditi u budućnosti. Nekoliko je mogućih objašnjenja kako navedeno utječe na mentalne procese. Jedno od objašnjenja jest da se informacija, a koja je pristigla u trenutku sagledavanja prošlog događaja, mijenja percepciju same situacije na tako prirodan i trenutnan način da su ljudi uvelike nesvjesni mijene. Kada pristigne nova informacija, ona se trenutno i nesvjesno asimilira u postojeće znanje, tj. ako ona ukazuje na ishod situacije ili ako pruža odgovor na pitanje oko kojeg smo bili nesigurni – naše mentalne predodžbe bivaju restrukturirane na način da bivaju promijenjene novopristiglom informacijom. Na temelju prednosti unatražnog sagledavanja, primjerice, čimbenici koji su prethodno smatrani relevantnima mogu postati irelevantni, a čimbenici za koje se smatralo da imaju malu važnost mogu biti sagledani kao odlučujući.

Nakon što je samo gledište rekonstruirano kako bi asimiliralo novu informaciju, gotovo da ne postoji način da se rekonstruira prethodno postojeći mentalni sklop. Kada jednom zvono zazvoni, zvonjava se više ne može poništiti.<sup>80</sup>

S druge strane, ekstenzivne su metaanalize, koje matematičkim modelima opisuju valjanost predviđanja budućih događaja s pozicije sadašnjeg iskustva, pokazale kako prethodna upućenost i iskustvo spram sagledavanog fenomena smanjuju iskrivljujući učinak ove pristranosti.

Jasno je kako više znanja umanjuje pristranost procjene fenomena s pozicije sadašnjeg iskustva. Konkretnije, ona je linearna funkcija količine znanja. Što osoba posjeduje više znanja koja se tiču budućih događaja, to je manje podložna ovoj pristranosti. Primjerice, osoba koja zna tek 30% od ukupnih orijentira pokazat će podložnost pristranosti sedam puta veću od osobe koja zna njih 90% - 34% naspram 5%.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup>Richards J. Heuer, Jr., *Psychology of Intelligence Analysis* (Center for the Study of Intelligence, 1999.), <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/PsychoIntelNew.pdf> (pristupljeno 30. 10. 2013.), 161-162.

<sup>81</sup>Ralph Hertwig, Carola Fanselow i Ulrich Hoffrage, „Hindsight bias.: How knowledge and heuristics affect our reconstruction of the past,“ *Memory* 11, br. 4/5 (2003): 357-377, [http://library.mpib-berlin.mpg.de/ft/rh/RH\\_Hindsight\\_2003.pdf](http://library.mpib-berlin.mpg.de/ft/rh/RH_Hindsight_2003.pdf) (pristupljeno 5. 11. 2013), 366.



Osim nabrojanih pristranosti, kojih su mehanizmi izrazito djelatni, a učinci izrazito rasporostranjeni, postoje i specifične pristranosti koje su karakteristične za samu obavještajnu analizu.<sup>82</sup>

Budući da je jedno od glavnih obilježja obavještajne analize odsutnost ključnih informacija, obavještajni jaz premošćuje se usprkos njihovoj odsutnosti, pri čemu djelatnom postaje pristranost zanemarivanja izočnog dokaza (*absence of evidence bias*)<sup>83</sup>. Stoga je od velike važnosti da analitičar ne podlegne pristranosti kojom se nedostatak relevantne informacije zanemari; izostanak relevantnih informacija tijekom analize mora se stalno i iznova osvješćivati, uzimajući u obzir i širok spektar alternativnih hipoteza, kao plauzibilnih i provjerljivih objašnjenja odnosa između događaja ili varijabli, a koja se iskazuju kao predikcije da će određene okolnosti rezultirati određenim ishodom.

Temeljno obilježje obavještajne analize jest česti izostanak ključne informacije. Analitički problemi selektiraju se na temelju njihove važnosti i korisničkih potreba, neovisno o dostupnosti informacija. Analitičari moraju dati sve od sebe u odnosu na ono čime raspolažu, uzimajući u obzir činjenicu da nedostaju brojne relevantne informacije.

U idealnoj situaciji, obavještajni bi analitičari trebali moći prepoznati koja od relevantnih informacija nedostaje i unijeti to u kalkulaciju. Također bi morali moći procijeniti potencijalni učinak informacija koje nedostaju i slijedom toga izvršiti prilagodbu pouzdanja u vlastite prosudbe. Nažalost, čini se da se ovaj ideal ne realizira i kao norma. Eksperimenti sugeriraju kako je izreka 'daleko od očiju, daleko od pozornosti'<sup>84</sup> bolji opis učinka nedostajućih činjenica.<sup>85</sup>

S druge, pak, strane postoji pristranost produženog učinka odbačene informacije u smislu ustrajavanja na utiscima i pretpostavkama temeljenima na diskreditiranim informacijama.

Stečeni utisci imaju tendenciju da traju čak i nakon što je informacija na temelju koje su formirani u potpunosti odbačena. Kada je informacija zaprimljena, uspostavlja se skup uzročno-posljedičnih veza koje pojašnjavaju datu informaciju. Čak i ako se kasnije informacija

---

<sup>82</sup>J. R. Thompson, R. Hopf-Weichel i R. E. Geiselman. Nav. dj., 2-10 – 2-12.

<sup>83</sup> Isto, 2-10.

<sup>84</sup>U hrvatskom jeziku, iskaz je usporediv s poslovicom 'daleko od očiju, daleko od srca'.

<sup>85</sup>Richards J. Heuer, Jr., *Psychology of Intelligence Analysis* (Center for the Study of Intelligence, 1999.), <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/PsychofIntelNew.pdf> (pristupljeno 30. 10. 2013.), 119.

diskreditira, kauzalna poveznica ostaje plauzibilna, neovisno o nepostojanju odbačene informacije.<sup>86</sup>

Nadalje, tijekom stjecanja šire slike o fenomenu od interesa koja podrazumijeva strukturiranje mnoštva informacija, analitičar na temelju vlastitog iskustva i kompetencija prosuđuje koje od njih su relevantne, a koje to nisu. Pritom je zamjetna tendencija da se tijekom prosudbe analitičar pretjerano pouzda u vlastite stavove. Čak i u slučaju malog broja informacija, analitičari su skloni pretjeranoj samouvjerenosti, a što se zna odraziti na preuranjeni prestanak daljnjeg prikupljanja informacija.

Osim prosudbe relevantnosti podataka i informacija, analiza zahtijeva objašnjavanje prošlih događaja, razumijevanje onih sadašnjih i predviđanje budućih. Navedena nastojanja podrazumijevaju, između ostaloga, prosuđivanje i zaključivanje o mogućim uzrocima i posljedicama, a intelektualni naponi u tom segmentu rada opterećeni su specifičnim pristranostima koje se generalno tiču intrinzične potrebe da se izvanjsko okruženje razumijeva kroz šablonu poretka i reda.

Analitičar se u sagledavanju prošlih fenomena dijelom ponaša kao povjesničar na način da se u studijama slučaja vodi principima koherencije i narativnog pristupa kojima postojeća zapažanja uobličuje u smislene strukture i uzorke.

Obavještajni analitičar koji se koristi metodom historičara zapravo je pripovjedač. Analitičar ili analitičarka konstruira radnju na temelju prošlih zbivanja, i ta radnja onda diktira moguće ishode još nedovršene priče. Zapletaj se oblikuje od 'dominantnih koncepata ili glavnih ideja' kojima se analitičar koristi kako bi uspostavio obrasce odnosa među raspoloživim podacima. Naravno da pritom analitičar ne stvara fikciju. Naime, postoje ograničenja analitičareve imaginacije, no ta je imaginacija u svakom slučaju djelatna uslijed postojanja nebrojeno mnogo načina kojima se raspoloživi podaci mogu organizirati u neku smislenu priču. Ograničenja su raspoložive činjenice i princip koherentnosti. Priča mora predstavljati logičnu i koherentnu cjelinu te mora biti konzistentna i unutar sebe i spram raspoloživih činjenica.<sup>87</sup>

U kontekstu specifičnih analitičkih pristranosti obavještajna literatura obično navodi:

---

<sup>86</sup>J. R. Thompson, R. Hopf-Weichel i R. E. Geiselman. Nav. dj., 2-12.

<sup>87</sup>Richards J. Heuer, Jr., *Psychology of Intelligence Analysis* (Center for the Study of Intelligence, 1999.), <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/PsychofIntelNew.pdf> (pristupljeno 30. 10. 2013.), 128-129.

- 1 pristranost u korist kauzalnih objašnjenja, a koja proizlazi iz urođenog otpora konceptu nasumičnosti i slučajnosti. „Ako uzorak nije razvidan, naša je prva pomisao da nam nedostaje uvid, a ne da je riječ o nasumičnom fenomenu koji nema svrhu ili razlog.“<sup>88</sup>
- 2 pristranost u korist percepcije centraliziranog planiranja, kojom se djelovanje grupacija od obavještajnog interesa sagledava isključivo kao rezultat svjesnog upravljanja i planiranja iz određenog središta
- 3 pristranost ujednačavanja uzroka i posljedice, kojom se pretpostavlja postojanje jednakovrijednih atributa uzroka s atributima posljedice; tako, analitičari imaju tendenciju da pretpostave kako ekonomske pojavnosti imaju prvenstveno ekonomske uzroke, kako događaji od velike važnosti moraju imati važne posljedice, te kako nevažni događaji ne mogu utjecati na povijesni tijek<sup>89</sup>
- 4 pristranost ka unutarnjim naspram izvanjskim uzrocima ponašanja.

Nadalje, realno prisutne manjkavosti ne djeluju kao izolirani mehanizmi, već pristranosti jedna drugoj sinergijski pojačavaju učinak, osnažujući tako moguću pogrešivost i donošenje odluka koje nisu valjane. Štoviše, pristranosti kontaminiraju svako područje čovjekova promišljanja.

Pri izmišljanju povijesnih teorija tako je lako zatvarati oči pred cijelim gozbljima kojekakvih teorija. No to nije problem jedino s poviješću. To je problem povezan s načinom na koji konstruiramo uzroke i prikupljamo dokaze u *svakoj domeni*. To ćemo izobličene nazvati pristranošću, odnosno, razlikom između onoga što vidite i onoga što jest. Pod *pristranošću* podrazumijevam sustavnu pogrešku uslijed koje se učinci nekog fenomena prikazuju pozitivnije ili negativnije, poput vage koja vam nepogrešivo pokazuje nekoliko kilograma više ili manje nego doista imate ili video kamere na čijim kamerama izgledate širi u struku. Tijekom cijelog prošlog stoljeća tu su pristranost povremeno iznova otkrivali i brže-bolje zaboravljali (...). Baš kao što utopljeni vjernici ne pišu priče o svojim iskustvima (za to ipak trebate biti živi), ne pišu ih ni povijesni gubitnici – bilo ljudi, bilo ideje. Nevjerojatno je što povjesničari i drugi stručnjaci za društvene znanosti koji bi nijeme dokaze trebali razumjeti bolje od ostalih, za njih čini se nemaju ni ime (a zbilja sam dugo tražio). Sto se tiče novinara – zaboravite! Oni su masovni proizvođači izobličjenja.

---

<sup>88</sup>Richards J. Heuer, Jr. Isto, 129.

<sup>89</sup>Richards J. Heuer, Jr. Isto, 128-133.

Izraz *pristranost* upućuje na potencijalno mjerljivu narav toga stanja: izobličenje možete izračunati i ispraviti, ali uzimajući u obzir i žive i mrtve, a ne samo žive. (...) <sup>90</sup>

I konačno, „pristranost odlikuje jedna gadna osobina: najbolje je skrivena kada joj je učinak najveći“ <sup>91</sup>.

Stoga treba imati na umu da u intelektualno zahtjevnim djelatnostima, kao što je i obavještajna analiza, zanemarivanje postojanja kognitivne miopije spram informacija koje nedostaju, te onih se kose ili koje su u otklonu od pretpostavljenih pogleda i općeprihvaćenog, kolektivnog obrasca, može imati pogubne posljedice.

Slijedom toga, teoretičari obavještajne misli posebnu pozornost posvećuju mogućnostima poboljšanja samog analitičkog mišljenja i prosuđivanja na način da se, iskustvom oblikovanim intuitivnim obrascima, kao kognitivno ležernijem modelu rezoniranja, nametnu svrhovito oblikovani standardi i procedure.

Riječ je o kontinuiranom i sustavnom nastojanju umanjivanja stupnja obavještajne pogrešivosti koja ne proizlazi iz lošeg ili nedovoljnog obavještajnog podatkovnog i informacijskog *inputa*, već iz sistemskog iznenađenja uslijed postojanja kognitivne miopije koja onemogućava generiranje točnih, sveobuhvatnih i primjerenih hipoteza.

---

<sup>90</sup>Nassim Nicholas Taleb, *Crni labud: Utjecaj krajnje nevjerojatnog*. Zagreb: Naklada Jesenski Turk, 2009., 164.

<sup>91</sup>Isto, 172.

### 3. Temelji obavještajne analitike

#### 3.1. Osnovno pojmovlje

##### 3.1.1. Pojam obavještajno

Pristupajući pojmovnom određivanju strukturnih sastavnica obavještajne analitike, uputnim se pokazalo prvotno se odrediti spram pojma - obavještajno (*intelligence*).

Što je intelligence? Uobičajeno prihvaćeno korištenje tog pojma opisuje i proces (odnosno preoblikovanje sirovih informacija u nešto korisnije) i sam produkt tog procesa. Uzimajući u obzir poteškoću pružanja jedinstvene definicije, većina definicija nastoji obavještajno opisati u terminima koji povezuju obje dimenzije.

Bez obzira koliko se često nastoji definirati obavještajno, čini se da taj pojam izmiče uspostavi svakog urednog opisa. Obavještajno je u svezi s prikupljanjem podataka i njihovom evaluacijom u svrhu interpretacije koja je smisljena usprkos zakulisnosti problema koji se istražuje. Mnoge od definicija obuhvaćaju spomenute ideje, ali su i dalje nedostatne u opisu cjelokupne prirode obavještajnog rada i odgovornosti. Obavještajno stoga nije jednostavno podastiranje procesiranih i interpretiranih podataka (kao što se zna navoditi) ništa više no što je medicina umijeće liječenja primjeren iskaz za obuhvaćene ideje. Toliko

je onoga što se tiče koncepata i prakse onkraj onoga što se pojednostavljeni iskazi nadaju da će izreći.

Obavještajno se odnosi na primjenu istraživačke prakse u svrhu postizanja određenih ciljeva. Ono obuhvaća jasno definiranje pitanja, tako da bi se primjereni podaci (u terminima kvalitete, vrste i kvantitete) mogli i prikupiti. Obavještajno obuhvaća izradu i primjenu učinkovitih sistema za bilježenje, razvrstavanje i evaluaciju prikupljenih podataka, u skladu s poteškoćama koje se mogu uslijed navedenog pojaviti. I, u samoj srži, obavještajno se usredotočuje na integraciju podataka, odabirom prikladnih analitičkih metodologija, na analizu informacije i njenu interpretaciju u značenjima termina koji se odnose na prvotni razmatrani problem. (...)

Tako se obavještajno razlikuje od drugih istraživanja na dva načina. Prvo, obavještajna aktivnost temeljito istražuje one fenomene, koja su 'orjentiri' za budućnost, a ne istražuje dokaze prošlih ili sadašnjih krimena. Drugo, obavještajno se odvija pod urgentnim imperativom prognoziranja i ranog upozoravanja na moguća zbivanja i događaje, u vremenskom razdoblju koje omogućuje poduzimanje korektivnih ili preventivnih djelovanja.<sup>92</sup>

Obavještajno se, dakle, u najširem smislu može definirati i kao proces umješne analize činjenica i zaključaka, a koji obuhvaća i raščlambu i sintezu prikupljenih i obrađenih podataka. Nadalje, može se definirati i kao pravovremeni produkt, i to onaj koji krajnjim korisnicima olakšava donošenje valjanih političkih, vojnih i drugih odluka, koje se donose svrhu očuvanja i razvoja onih politika i strategija koje osiguravaju konsenzusom uspostavljene nacionalne prioritete.

Iako u literaturi i diskurzu obavještajne literature postoje različite perspektive glede sadržaja pojma obavještajno, načelno se može ustvrditi da se taj pojam rabi u kontekstu:

- 1 organizacije
- 2 djelatnosti i
- 3 proizvoda.

U kontekstu obavještajnog kao organizacije treba istaknuti kako se organizacija kao institucija uobičajeno uspostavlja zakonskom regulativom, a u svrhu provedbe onih

---

<sup>92</sup> Don McDowell, *Strategic Intelligence Analysis: Guidelines on Methodology & Application*. The Intelligence Study Centre, 1997. [http://www.intstudycen.com/docs/strat\\_meth\\_guide.pdf](http://www.intstudycen.com/docs/strat_meth_guide.pdf) (pristupljeno 30.12.2013), 7.

djelatnosti koje su u svezi s prikupljanjem informacija i/ili nijekanjem tajnih postupaka njihova prikupljanja.

Dok je zadaća izvršne vlasti nadgledati svoj menadžment, a zadaća sudske vlasti sankcionirati svaki slučaj neusklađenosti sa zakonom, zakonodavna vlast treba osigurati pravnu strukturu za obavještajno djelovanje i pomno istražiti njegovu usklađenost sa zakonom.<sup>93</sup>

Pritom se zadaće obavještajne organizacije protežu preko četiri glavna područja:

- 1 izbjegavanje strateških iznenađenja
- 2 pružanje dugoročnih stručnih znanja/ekspertiza i stabilnosti korisnicima čiji je mandat kratkoročnije naravi
- 3 podupiranje procesa u politici, uz poštivanje distance, te
- 4 osiguravanje tajnosti informacija, potreba i metoda.<sup>94</sup>

Slijedom prethodno navedenog, obavještajno – u smislu djelatnosti – podrazumijeva sveobuhvatnost procesa kojima se:

- 1 potražuju, prikupljaju, analiziraju i diseminiraju određene vrste informacija
- 2 štiti vlastita djelatnost
- 3 pripremaju i provode prikrivena djelovanja.

Nadalje, sama se djelatnost kao, između ostalog, pojedinačni i zajednički intelektualni napor i poduhvat, a u poveznici s analitičkim proizvodom, može raščlaniti u reaktivni i proaktivni proces opisanog, objasnidbenog, razumijevajućeg i predviđajućeg aspekta.

Vrste obavještajnog djelovanja mogu se, s obzirom na usmjerenost, definirati i kroz sljedeće dvije kategorije:

- sigurnosno obavještajno djelovanje – smatra se da je relevantno za unutarnju sigurnost: za zaštitu države, teritorija i društva od vanjskih aktivnosti kao što su subverzija i špijunaža ili politički motivirano nasilje. Ono je prikupljano od unutarnjih obavještajnih službi radi pomaganja održavanja javne zaštite i osiguravanja unutarnje sigurnosti

---

<sup>93</sup> Ženevski centar za demokratsku kontrolu oružanih snaga (DCAF). 2003. *Obavještajna praksa i demokratski nadzor: praktični pogled*. Varaždin: Prudens consilium doo., 2006., 33.

<sup>94</sup>Herman, M. 2001. *Intelligence Services in the Information Age*. London & Portland: Frank Cass Publishers, pp 2-5 (preuzeto iz *Obavještajna praksa i demokratski nadzor; praktični pogled* . Urednik i prevoditelj Franjo Turek. Ženeva: Ženevski centar za demokratsku kontrolu oružanih snaga, 2003, 7.

- vanjsko obavještajno djelovanje – smatra se da je relevantno za vanjsku sigurnost i za upozoravajuće namjere. Održavanje vanjske sigurnosti zahtijeva znanje o rizicima, opasnostima i prijetnjama, kao i znanje o mogućnostima i vjerojatnosti događaja i posljedica. Zbog toga je potrebna obavijest o namjerama, sposobnostima i aktivnostima vanjskih sila, organizacija, nedržavnih grupa i njihovih agenata koji predstavljaju trenutne ili potencijalne rizike, opasnosti ili prijetnje državi i njezinim interesima u inozemstvu. Te obavijesti prikupljaju vanjske obavještajne službe radi promicanja i zaštite nacionalnih interesa, uključujući političke, ekonomske, vojne, znanstvene, društvene i sigurnosne interese.<sup>95</sup>

I konačno, obavještajno kao krajnji proizvod u literaturi se također različito definira. Dio definicija obuhvaća aspekt pružanja potpore krajnjim korisnicima, pa

(...) je bitno da taj krajnji intelligence proizvod, koji omogućuje razumijevanje i shvaćanje određenog problema, sadržava i akcijski element, tj. da je podloga za donošenje odluka sudionicima ovlaštenim za odlučivanje, odnosno poduzimanje određenih akcija. (...) finalne obavještajne (izvještajne) analize koje nisu temelj za djelovanje, predstavljaju tek, na vrlo visokom stupnju, obrađene, odnosno procesirane informacije.<sup>96</sup>

Prema tome, obavještajni se proizvodi definiraju u odnosu na namjenu, na način da krajnjim korisnicima omogućuju i olakšavaju donošenje valjanih i pravovremenih odluka. Ipak, da bi prikupljeni podaci i informacije, u svojoj zadaći smanjenja neizvjesnosti, bili u mogućnosti funkcionirati kao ključna znanja, nužna je sinergija svih sastavnica obavještajnog procesa.

Analitički produkti koji su rezultat pojedinačnog i skupnog analitičkog poduhvata, obično potpadaju u jednu od sljedećih kategorija:

- 1 deskriptivni analitički proizvodi
  - temeljna razina opisa fenomena od obavještajnog interesa
  - reaktivno izvješćivanje o verificiranim fenomenima na temelju izmjerljivih i provjerljivih činjenica i izvora
  - analitičko nastojanje usmjereno na usustavljanje i rad s informacijama bitnim za fenomen od interesa

---

<sup>95</sup>Ženevski centar za demokratsku kontrolu oružanih snaga (DCAF). Nav. dj., 14.

<sup>96</sup>Javorović, B., i M. Bilandžić. 2007. *Poslovne informacije i business intelligence*. Zagreb: Golden marketing-tehnička knjiga. Str.175.



- mjerilo učinkovitosti jest stupanj izvršenja ili anticipiranja zahtjeva krajnjih korisnika:
  - gotovost
  - pravovremenost
  - točnost
  - objektivnost
  - korisnost
  - relevantnost
- 2 eksplanatorni analitički proizvodi
  - viša razina analize koja nadgrađuje linearno i statično opisivanje fenomena
  - objasnidbena razina koja odgovara na pitanje 'zašto'
  - osim umijeća zamjećivanja i promatranja zahtijeva prosuđivanje i zaključivanje o širem kontekstu, obrascima i mijenama, uz posjedovanje dubinskih znanja o fenomenu od interesa
  - razina koja zahtijeva pojedinačni intelektualni napor temeljen na procedurama zaključivanja, kritičkom rasuđivanju i kolaboraciji
  - mjerilo učinkovitosti jest:
    - stupanj izvršenja ili anticipiranja zahtjeva krajnjih korisnika
    - podastiranje mogućih smjerova u odlučivanju uz:
      - argumentaciju koja ih podupire i
      - dodanu značenjsku vrijednost (*value added*) koja nadilazi puke činjenice
    - baziranost na rigoroznoj analizi
- 3 interpretativni analitički proizvodi
  - treća razina, koja od opisne i objasnidbene teži ka razini tumačenja i razumijevanja značenja i smisla fenomena
  - analitička prosudba zahtijeva posjedovanje ekspertnih i intuitivnih znanja potpomognutih analitičkim kvalitativnim, kvantitativnim i strukturiranim tehnikama i metodama, kritičko razmišljanje i kolaboraciju
  - mjerilo uspjeha jest kao i u prethodne dvije kategorije, onoj opisnoj i objasnidbenoj, uz evaluaciju uspješnosti timskog rada i kolaboracije, te uključivanje kriterija povratne informacije od strane krajnjeg korisnika
- 4 estimativni analitički proizvodi

- najviša razina analize proaktivnog i anticipatornog karaktera o akterima i smjerovima djelovanja, bilo da su ta djelovanja samoinicirajuća ili reaktivna na izvanjski stimulus
- rezultat delikatnog procesa u kojem su klopke pojedinačnih, ekspertnih, organizacijskih pristranosti značajne, te je nužna suradnja s analitičarima čija znanja nisu „ušanačena“, dakle, onima s manje iskustva na datom području
- mjerilo uspjeha je:
  - zadovoljenje ili anticipacija korisničkih potreba
  - obavještajni prinos izražen kroz argumentirane zaključke, sljedne pravce odlučivanja, implikacije donesenih odluka ili sustezanja od odluka
- rigorozna analiza koju odlikuje cjelovitost, kompetitivnost i dodana vrijednost, a za koju je nužno korištenje sofisticiranih tehnologija i programa, uz kolaborativni pristup.

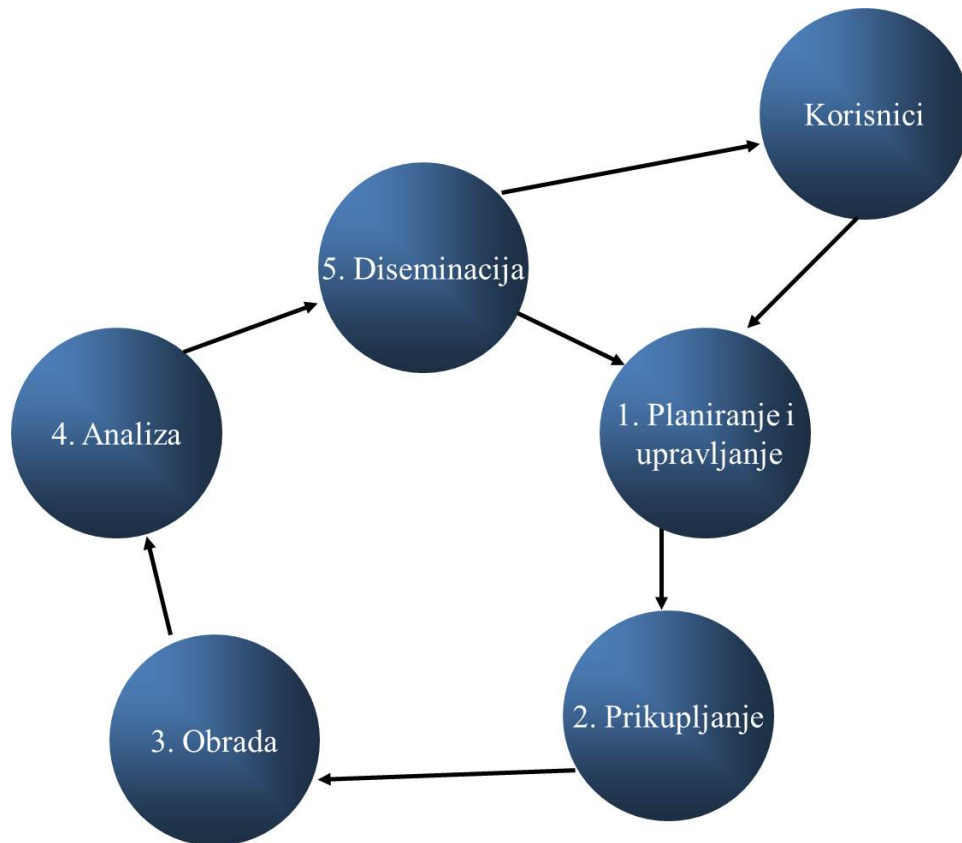
#### 3.1.2. Obavještajni ciklus

Prema ustaljenom, tradicionalnom modelu, obavještajni proces prikazuje se i opisuje kao obavještajni krug, tj. ciklus, a kojeg obilježava:

- 1 centralizirano planiranje
- 2 ustaljene procedure i
- 3 hijerarhijski ustrojen zapovjedni lanac.

U obavještajnom je ciklusu pet uobičajenih koraka, prikazanih na Slici 21.:

- 1 planiranje i upravljanje
- 2 prikupljanje
- 3 obrada
- 4 proizvodnja i analiza, i konačno
- 5 diseminacija.

Slika 21.: Obavještajni ciklus, tradicionalni model<sup>97</sup>

Kao što je u uvodnom dijelu naznačeno, obavještajna analiza koja čini temelj obavještajnog poduhvata, intelektualno je zahtjevna djelatnost, u tom smislu usporediva s nizom drugih profesija, konkretnije medicinom. Paralela dvije djelatnosti može se stoga povući i u samim koracima obavještajnog ciklusa.

Kao i obavještajna praksa, tako i ona medicinska, obuhvaća zadavanje zadaća, prikupljanje podataka, analizu i diseminaciju. Uzmimo u obzir situaciju u kojoj pacjent iznosi glavnu boljku, tražeći od liječnika dijagnozu i primjereno liječenje. Liječnik prikuplja djeliće sirovih informacija o 'povijesti bolesti', analizira podatke kako bi postavio diferencijalnu i presumptivnu dijagnozu, te bolesnika upoznaje s tijekom liječenja i prognozom. Ciklus se nastavlja onako kako pristižu sve bolje informacije, nadaju se nova pitanja, te se redefinira početna dijagnoza i konačno liječenje.<sup>98</sup>

<sup>97</sup>Preuzeto i prilagođeno: Ivan Pokaz, „Obavještajni proces“, [http://www.uhms.hr/datastore/konferencija/ivan\\_pokaz\\_web/ivan\\_pokaz-obavjestajni\\_proces.pdf](http://www.uhms.hr/datastore/konferencija/ivan_pokaz_web/ivan_pokaz-obavjestajni_proces.pdf) (pristupljeno 25. 3. 2014.), 4.

<sup>98</sup>Stephen Marrin i Jonathan D. Clemente, “Improving Intelligence Analysis by Looking to the Medical Profession” *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* 18, br. 4. (2005): 708.

#### 3.1.2.1. Planiranje i upravljanje

U prvoj fazi planiranja i upravljanja, državno čelništvo – donositelji odluka i krajnji korisnici obavještajnih informacija - obavještajnoj instituciji prezentiraju konkretne zahtjeve i interese; obavještajni se ciklus, dakle, pokreće zahtjevom za obavještajnim djelovanjem prema određenim subjektima, a zahtjev proizlazi iz identificiranih potreba krajnjih korisnika.

Navedeni se zahtjevi temelje na potrebi za informacijama proizašlim iz:

- 1 prosudbi prijetnji ili
- 2 prioritetne liste neriješenih strateških ili političkih tema.

Naime, prema tradicionalnom modelu obavještajnog procesa, obavještajna služba mora imati što jasniju predodžbu o tome kakve podatke mora prikupiti. Pritom, prvi korak u premošćivanju informacijskog jaza obuhvaća:

- 1 utvrđivanje prioriteta zadaća
- 2 detaljno planiranje njihova izvršenja, te
- 3 dodjelu konkretnih zadaća.

Stoga je glavna svrha prve faze obavještajnog ciklusa iskazivanje prioriteta zahtjeva od strane krajnjih korisnika i optimizacija načina njihove realizacije. Na taj način faza planiranja i upravljanja „zaokružuje upravljanje cjelokupnim nastojanjima, te posebice obuhvaća određivanje zahtjeva za prikupljanjem informacija a koji se temelje na potraživanjima krajnjih korisnika“<sup>99</sup>.

Iako je planiranje i upravljanje u svojoj biti kontinuiran i nikad dovršen proces, čija dinamika i strukturacija ovisi promjenjivom sigurnosnom okruženju, uobičajena je praksa da taj prvi korak obavještajnog ciklusa generira dokument strateške razine.

U sigurnosno-obavještajnoj praksi Republike Hrvatske riječ je o planskom i usmjeravajućem dokumentu naziva Godišnje smjernice za rad sigurnosno-obavještajnih agencija Republike Hrvatske, a u kojemu su identificirani ciljevi i prioriteta djelovanja.

---

<sup>99</sup> Rob Johnston, *Analytic Culture in the US Intelligence Community: An Ethnographic Study* (Washington: The Center for the Study of Intelligence, 2005.), <https://www.fas.org/irp/cia/product/analytic.pdf> (pristupljeno 25. 3. 2013.), 45-46.

Smjernice ujedno ispunjavaju zadaću labave koordinacije obavještajnih subjekata kako bi se što svrsishodnije odgovorilo na zahtjeve postavljene od strane krajnjih korisnika.

#### 3.1.2.2. Prikupljanje podataka

Drugi korak obavještajnog ciklusa obuhvaća prikupljačku djelatnost, kojom se dolazi do podataka koji su u svezi s prethodno definiranim i iskazanim obavještajnim potrebama i zahtjevima. U prevladavajućem, tradicionalnom sagledavanju obavještajnih procesa, težište obavještajnih nastojanja priklonjeno je i usredotočeno upravo na segment prikupljanja podataka. Ipak, treba istaknuti kako prikupljeni podaci puninu vlastite vrijednosti i smisla ne stječu sami po sebi; vrijednost poprimaju tek ukoliko doprinose daljnjem razumijevanju fenomena od obavještajnog interesa.

Proces pridavanja dodatne značenjske vrijednosti prikupljenim podacima odvija se u okviru analitičkog prihvata podataka i informacija i njihova daljnjeg kontekstualnog promišljanja i interpretacije.

Prikupljanje podataka odvija se u sklopu različitih obavještajno-prikupljačkih disciplina, od kojih je svaka usredotočena na različitu kategoriju podataka. Pritom vrijedi pretpostavka da se problem obavještajnog jaza i nesigurnosti može premostiti i razriješiti prikupljanjem daljnjih relevantnih podataka.

Međutim, s obzirom na tehnološki napredak koji je unaprijedio mogućnosti prikupljanja, prijenosa i obrade podataka primjetna je pojava paradoksalne situacije. S jedne strane, sve je veća količina dostupnih podataka, no s druge strane, sposobnost njihove interpretacije nije srazmjerno povećana te je riječ o jukstapoziciji jakosti i slabosti, odnosno manjkavosti, kao nedovoljnoj kapacitiranosti obrade zaprimljenih ulaznih podataka.

Tehnološke promjene uvećavaju našu sposobnost da podatke učinimo dostupnijima i da im izravnije pristupamo – to je uspjeh, no istovremeno i iz istih razloga, ta promjena predstavlja pojačan i dramatičan izazov našoj sposobnosti da dostupnim podacima pridamo značenjski smisao – a što je ranjivost.<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup>David D. Woods, Emily S. Patterson i Emilie M. Roth, „Can We Escape From Data Overload? A Cognitive Systems Diagnosis“ *Cognition, Technology and Work*. (In press): 2, <http://cse1.eng.ohio-state.edu/productions/woodscta/media/diagnosis.pdf> (pristupljeno 29. 10. 2013.).

Izvori podataka uobičajeno se dijele na klasificirane i neklasificirane, i uglavnom obuhvaćaju slikovne podatkovne zapise, podatke dobivene od ljudskih izvora, podatke iz kojeg od izvora mjerljivih emanacija ili podatke dobivene presretačkim djelovanjem.

U literaturi se obično navodi sedam<sup>101</sup> temeljnih prikupljačkih disciplina:

1 IMint (*Imagery Intelligence*):

- analiza fotografija Zemlje, dobivenih radarskim snimanjem te snimanjem infracrvenim zrakama, te slika dobivenih tehničkim sredstvima
- njime se otkriva lokacija, sastav, obilježja resursa, infrastruktura, postrojenja i linije komunikacije

2 HUMint (*Human Intelligence*):

- najteži i najriscantniji način prikupljanja podataka jer je izvor podataka čovjek
- može biti otvoren ili prikriven
- obično podrazumijeva sljedeće faze:
  - uočavanje/odabiranje: lociranje, identifikacija i osiguravanje kontakta niske razine s kandidatom
  - evaluacija: procjena dobiti ili rizika odabranog kandidata, a na temelju provedenog istraživanja
  - regrutiranje: osiguravanje lojalnosti i predanosti odabranog kandidata
  - testiranje: evaluacija lojalnosti agenta
  - uvježbavanje//treniranje: osposobljavanje agenta za korištenje tehničkih alata i sredstava
  - vođenje: pružanje potpore izgradnji i održanju agentove lojalnosti
  - završetak/obustava: završetak dodijeljene uloge i raskidanje odnosa s agentom

3 SIGint (*Signals Intelligence*):

- prikupljanje podataka iz različitih sredstava komunikacija kojima se koristi druga strana

---

<sup>101</sup>Kevin J. Whaley, *A Knowledge Matrix Modeling of the Intelligence Cycle: Thesis* (Air Force Institute of Technology, 2005.), <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA437512> (pristupljeno 25. 3. 2013.), 2-20.

- nadgledanje elektromagnetskih signala (elektromagnetski podaci) ili komunikacije (glasovnih ili podatkovnih telekomunikacija), a kako bi se uočio promet i locirali pojedinačni emiteri
- 4 MASint (*Measurement and Signature Intelligence*)
- prikupljanje podataka tehničkim sensorima kako bi se saznala specifična obilježja izvora, emitera ili pošiljatelja, primjerice, podaci o akustičkim obilježjima ili seizmički podaci
  - riječ je o tehničkim sredstvima deriviranom znanju dobivenom na temelju podataka iz najrazličitijih vrsta pojedinačnih ili fuzioniranih senzora
  - koristi se kako bi se došlo do obilježja okruženja i objekata koji su pod motrenjem i nadzorom
- 5 TECHint (*Technical Intelligence*):
- prikupljanje podataka o tehnološkim aspektima potencijalnih prijetnji i ugroza
  - podaci se dobijaju iz elektroničkih senzora, primjerice elektromehaničkih, elektrooptičkih, a koji mogu biti smješteni u bilo kojem od medija (tlo, more, zrak), na Zemlji, ali mogu biti smješteni i na platformama u Svemiru, a kako bi se došlo do fizičkih obilježja mete, odnosno subjekta obavještajnog interesa
- 6 CI (*Counterintelligence*), primjerice, prikupljanje podataka posredstvom
- COMint (*Communications Intelligence*):
    - nadziranja elektromagnetskih isijavanja iz izvora koji ne dolaze od nuklearnih eksplozija ili radiokativnih izvora
  - ELint (*Electronics Intelligence*):
    - nenamjerne emisije iz sredstava i sustava nastale kao posljedice uporabe nuklearnih oružja.
- 7 OSint (*Open-Source Intelligence*)
- prikupljanje podataka iz otvorenih izvora
  - rastuća uloga kao izvora globalnih podataka
  - ekonomičan izvor javnodostupnih podataka kojim se dolazi do tragova, indikacija ili potvrde podataka prikupljenih iz drugih izvora.

U prethodnim skraćenicama tvorbeni sufiks '*int*' ponešto je zbunjujući jer implicira postojanje obavještajnog, izvjestnice koja premošćuje jaz neizvjesnosti i neznanja. No u ovom segmentu obavještajne djelatnosti, riječ je prvenstveno o sirovijim, neobrađenim, tek prikupljenim podacima koji moraju proći raščlambu i usustavljanje, tumačenje i

pridavanje vrijednosti kroz pojedinačni i skupni intelektualni napor analitičkih eksperata, kako bi zadovoljili koju od prioritarnih korisničkih potreba – a da bi tek onda mogli ispuniti spomenutu atribuciju obavještajnog, sadržanu u dometku 'int'.

Nadalje, u obavještajnim organizacijama zamjetan je stav kako su podaci do kojih se došlo kojom od prikrivenih prikupljačkih tehnika superiorni u odnosu na podatke dobivene iz otvorenih izvora. Međutim, u takvom je stavu sadržana pogrešna percepcija i zamjena 'tajnog' s 'obavještajnim'.

Vrijednost otvorenih izvora nadilazi klasificiranu informaciju u mogućnosti brzog pristupa informaciji, brojnosti i kvaliteti raspoloživih informacija, njihovoj jasnoći i razvidnosti, lakoći korištenja i samim troškovima njihova dosizanja.

(...) OSINT je po svojoj vrijednosti jednak ili čak nadilazi tajno prikupljene informacije kada je riječ o obavještajnim izazovima kao što su, primjerice, proliferacija, terorizam i protuobavještajni rad. Kada određena država razvija oružje za masovno uništavanje, stotine ili čak tisuće inženjera, znanstvenika i proizvođača mogu sudjelovati u programu izrade. Službenici i trgovci mogu sudjelovati u prodaji tog oružja. OSINT mete su bezbrojne. Inženjeri pohađaju konferencije, znanstvenici objavljuju znanstvene članke, proizvođači izgrađuju linije produkcije; službenici izdaju smjernice, a trgovci tiskaju brošure za klijente. Mnoštvo papirnatih tragova leti uokolo, povrh onoga što se može pojaviti u medijima.<sup>102</sup>

Stoga je razumljivo nastojanje da se informacijama prikupljenim iz otvorenih izvora prizna vrijednost koju stvarno i imaju i da se zaustavi proces smanjivanja financijskih sredstava namijenjenih OSintu i njegovom posljedičnom slabljenju u prikupljačkoj strukturi obavještajnih agencija.

U sljedećem se međukoraku obavještajnog procesa, sirovi podaci prikupljeni različitim sredstvima i iz različitih izvora, preinačuju u format koji je prikladniji za obavještajnu analizu.

Obrada i eksploatacija odnose se na fizičke procese koji se primjenjuju kako bi podatak prerastao u obavještajnu informaciju. Fotografije se

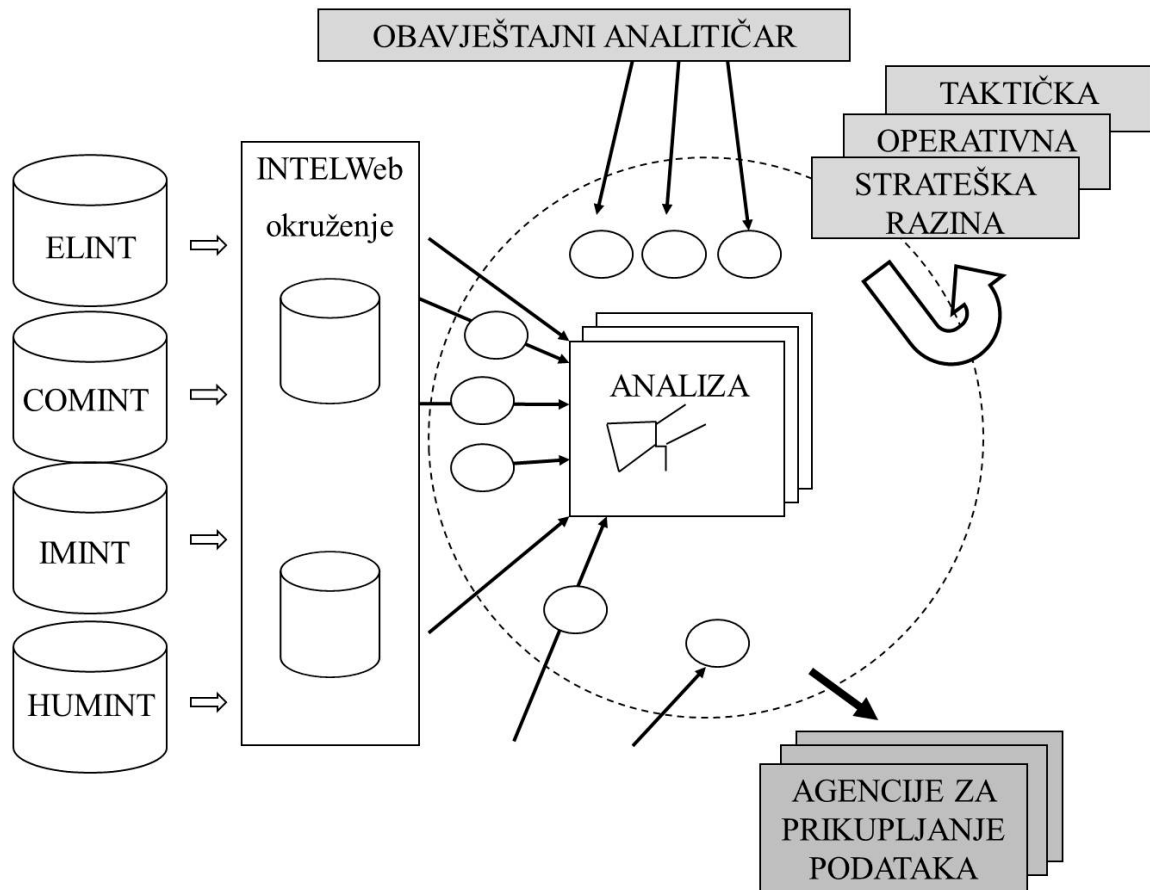
---

<sup>102</sup>Stephen C. Mercado, "Reexamining the Distinction Between Open Information and Secrets," *Studies in Intelligence studies* 49, br. 2 (2007), [https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/Vol49no2/reexamining\\_the\\_distinction\\_3.htm](https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/Vol49no2/reexamining_the_distinction_3.htm) (pristupljeno 10. 12. 2013.), 3.



moraju razviti i označiti kako bi istaknule važne detalje koji bi neuvježbanom oku mogli promaknuti.<sup>103</sup>

Riječ o procesu u kojem se događa kvalitativni pomak s razine sirovih podataka na razinu sirovih informacija, a koje se onda indeksiraju i pohranjuju u bazu podataka. Spomenuti obavještajni procesi prikupljanja i analize shematski su prikazani na sljedećoj slici:



Slika 22.: Obavještajna niša prikupljanja i analize u potpori zapovjedništvu taktičke, operativne i stratejske razine<sup>104</sup>

<sup>103</sup> Kevin J. Whaley. Nav. dj., 2-21.

<sup>104</sup>Preuzeto i prilagođeno: Roberto Desimone i David Charles, „Towards an Ontology for Intelligence Analysis and Collection Management,“ *Knowledge & Information's Systems Division* (2002): 27, <http://www.aiai.ed.ac.uk/project/ksco/ksco-2002/pdf-parts/F-ksco-2002-paper-11-desimone.pdf> (pristupljeno 7. 11. 2013.).

#### 3.1.2.3. Analiza i produkcija

Obrađeni obavještajni podatak služi kao polazna informacija za obavještajnu analizu i kasniju produkciju.<sup>105</sup> U tom se procesu sirove informacije evaluiraju s obzirom na kriterije pouzdanosti, značenja i važnosti, a u odnosu na danu zadaću.

Daljnijim procesima integracije, prosudbe i analize kreira se završni proizvod koji može sadržavati procjenu stvarnog, aktualnog stanja, ali i procjenu budućeg razvoja promatranog fenomena. Teme koje su od interesa mogu se odnositi na događaje, sposobnosti, geopolitičko područje, te osobe u različitom kontekstu (političkom, zemljopisnom, ekonomskom, znanstvenom, vojnom ili životopisnom), ili koji drugi fenomen od obavještajne važnosti.

Prema tome, u obavještajnom procesu zahvaćaju se različiti segmenti zbilje, a koji se mogu definirati i na sljedeći način:

Podatak jest fragmentirani formalizirani prikaz neke činjenice ili saznanja pogodan za interpretiranje i obradu.

Informacija jest značenje koje se pridaje podacima koristeći konvencije za njihovo tumačenje, odnosno značenje koje proizlazi iz razumijevanja odnosa među podacima. Da bi neki podatak postao informacijom, nužno ga je procijeniti i obraditi.

Analitička je informacija znanje, odnosno informacija s dodanom vrijednošću.<sup>106</sup>

Naime,

obavještajna je analiza sustavno istraživanje svake od kombinacija relevantnih podataka, informacija i znanja u svrhu njihove uporabe, (pridavanja) vrijednosti i transformacije (dobivenih) rezultata u obavještajni proizvod koji poboljšava planiranje i odlučivanje ili koji omogućava razvijanje onih strategija koje donose kompetitivnu prednost.

---

<sup>105</sup>Fredrik H. Madsen i David L. Hicks, „Investigating the Cognitive Effects of Externalization Tools,“ *Proceedings of the 2006 Intelligence Tools Workshop*, (2006):5, <http://www.huitfeldt.com/repository/ITW06.pdf> (pristupljeno 25. 3. 2013.).

<sup>106</sup>Robert Kopal i Darija Korkut, *Kompetitivna analiza 1: Poslovne i ekspertne kvantitativne analitičke tehnike* (Zagreb: Comminus doo, Visoko učilište Effectus, 2011.), 9.

Najprofitabilnijom ili najkorisnijom analizom stječe se kreativnost i uvid, a što implicira sposobnost viđenja onkraj vidljivoga.<sup>107</sup>

Drugim riječima,

analiza je faza 'intelligence' procesa u kojem se podaci procjenjuju i interpretiraju te međusobno povezuju kako bi se otkrio neki obrazac ili značenje. Ključni element analize jest primjena induktivne logike kao procesa rezoniranja koji polazi od specifičnih činjenica ili opažanja prema donošenju vjerojatnog zaključka/hipoteze koji bi mogao objasniti činjenice, a taj se zaključak/hipoteza poslije koristi za pokušaj predviđanja budućih specifičnih slučajeva. S aspekta korisnika analiza mora biti pravovremena, razumljiva, fokusirana, mora ciljati na rješenja i gledati naprijed.<sup>108</sup>

Upravo u ovom segmentu obavještajnog ciklusa kreira se znanje koje se:

(...) pojavljuje na makrorazini i koje obuhvaća fuzioniranje različitih komadića obavještajnih informacija dobivenih iz sedam obavještajnih disciplina. Ovdje, u slagalici pojedinačnih činjenica, u kojoj se obavještajne discipline nastoje natjecati, umjesto surađivati, kako bi pokazale vlastitu vrijednost, vide se razjedinjeni djelići istine koji u čuđenju ostavljaju donositelje odluka i krajnje korisnike glede efektivnosti obavještajnog posla u cjelini. Te bitke oko toga tko posjeduje stvarnu sliku same situacije obuhvaćene su pojmom teoloških ratova. Pjesma '*Hindu Parable*' Johna Godfreyja oslikava pojam teološkog rata, a koji međusobno vode obavještajne agencije koje se bave prikupljanjem podataka.

#### SLIJEPCI I SLON

Bijahu šestorica iz Hindustana  
Što k znanju naginjahu veoma.  
Pa k Slonu pođoše jednog dana  
( Premda svi slijepi potpunoma)  
Da promatranjem svak se uvjeri  
Što bi mu umu bilo po mjeri.

I prvi k Slonu stupi po planu,  
Pa kako slučajilo se da pade  
Baš na čvrstu i tvrdu mu stranu,  
Na sav glas odmah vikati stade:  
Tako mi Boga ! K'o u priči  
Slon od sveg' više na ZID sliči !

Sljedeći pak, napipavši kljovu,

---

<sup>107</sup>Glossary of Terms Used in Competitive Intelligence and Knowledge Management. [http://www.institute-for-competitive-intelligence.com/download/Intelligence%20Glossary%20\\_US\\_.pdf](http://www.institute-for-competitive-intelligence.com/download/Intelligence%20Glossary%20_US_.pdf) (pristupljeno 7. 11. 2013.), 30.

<sup>108</sup>Robert Kopal i Darija Korkut, *Kompetitivna analiza 1: Poslovne i ekspertne kvantitativne analitičke tehnike* (Zagreb: Comminus doo, Visoko učilište Effectus, 2011.), 15.

poviče: Oho! Što dira mi dlan  
stvar oblu, glatku i oštru ovu?  
Meni je samom jasno k'o dan:  
To čudo od Slona, od sveg što ima,  
najsličniji KOPLJU se doima!

Treći k životinji potom korakne,  
i kako prilika se stvori  
da surlu vrpoljeću rukama takne,  
smjelo ustade i progovori:  
Znam, on prorekne, da Slon od sviju  
najvećma bogme liči na ZMIJU!

Četvrti pruži radoznanu ruku,  
Pa negdje kraj koljena prste svi  
Ova zvijer čudna objavi puku  
ništa složeno za nas nije.  
Jasno je svakom, reče k'o prvo,  
Slon je veoma nalik na DRVO!

Peti, pak, koji se uha dohvati,  
reče: Čak je i slijepcu jasno,  
kad se po sličnosti ta stvar shvati,  
poricati je istinu kasno:  
To čudo od Slona stoji u svezi  
s nečim što slični LEPEZI.  
A šesti, tek što časak minu,  
Pipajuć' uspije da nešto ščepa.  
I ideja mu o tom sinu,  
dok držao se čvrsto repa.  
Vidim, izjavi, što pričat duže  
Da Slon je posve nalik na UŽE!

I tako ti ljudi iz Hindustana  
raspravljahu dugo i na široko.  
I držahu se svaki svog plana,  
misleć o sebi vrlo visoko.  
Premda u pravu svak bješe dijelom  
ne sastahu se s istinom cijelom.<sup>109 110</sup>

Utoliko je razumljivo nadmetanje između prikupljačkih agencija, kao i nadmetanje između prikupljačkog i analitičkog segmenta u okviru cjelokupnog obavještajnog poduhvata. Štoviše, ukoliko se ta trajna napetost pojmi kao neutralno obilježena izvjesnost, odnosno uobičajena atribucija sustava, tada ona može postati plodonosno tlo za razvoj nužnih divergentnih kognitivnih ekonomija koje će obavještajnoj agenciji uopće i omogućiti preobražaj u kompleksni adaptivni biosustav koji je u mogućnosti reaktivno i proaktivno se odnositi spram sveukupne obavještajne niše.

---

<sup>109</sup> Kevin J. Whaley. Nav. dj., 2-21 – 2-22.

<sup>110</sup> John Godfrey Saxe, Slijepci i slon. Prejev s engleskog: Božica Jelušić  
<https://plus.google.com/108158242068110124196/posts/dyThXqqPqck#108158242068110124196/posts/dyThXqqPqck> (pristupljeno 21. 2. 2014.)

Razvoj suvremenih tehnologija omogućuje podatkovnu bujicu, no obale neznanja na koje, slikovito rečeno, nasrcu te podatkovne bujice i naplavine - s obalama znanja i razumijevanja obavještajnog fenomena spaja jedino i isključivo intelektualni rad obavještajnog analitičara.

On se, dakle, mora moći kretati od neznanja ka znanju kojeg grade prikupljeni ali i izočni ulazni podaci koji u sustav ulaze kao sirovine, sirovi podaci (*raw data*) koji su zapravo tek znakovi ili simboli. Analitičkim umijećem ta prvotna razina poprima dodatna značenja, te takovom preobrazbom podaci postaju informacije koje su u mogućnosti odgovarati na pitanja 'tko', 'što', 'kada' i 'gdje'.

Daljnijim analitičkim korakom analize i sinteze, informacija poprima kvalitetu znanja i to onog koje je u mogućnosti odgovoriti na pitanja 'zašto' i 'kako'.

Zadnji stadij analize obuhvaća transformaciju znanja u mudrost, a koja podrazumijeva primjenu znanja u postizanju prethodno zacrtanih ciljeva, te se mudrost može pojmiti i kao - djelatno znanje.

U jednom od modela koji reprezentiraju mogući iskorak u analitičkom nauku, analitika se u širem smislu poima kao ciklus koji se sastoji iz tri faze

- 1 faze prikupljanja podataka
- 2 faze obrade informacija i
- 3 faze primjene znanja.

Nositelji tih triju procesa čine četiri međuovisna sklopovlja:

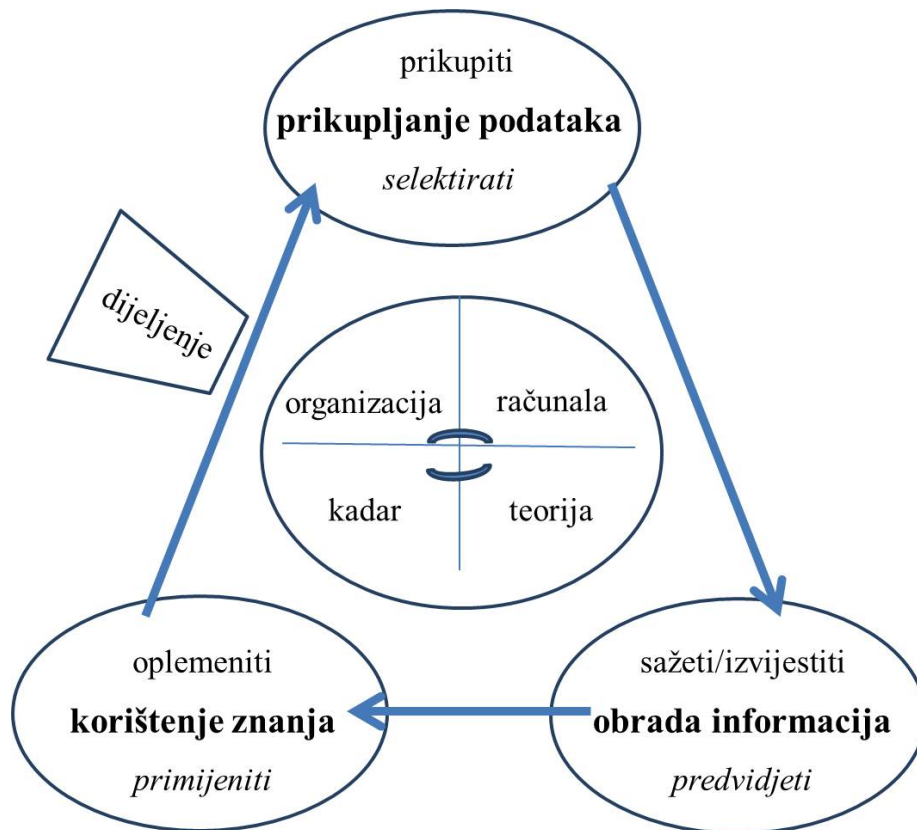
- 1 sklopovlje obavještajnog kadra (*humanware*)
- 2 sklopovlje informacija (*infoware*)
- 3 sklopovlje tehnologije (*technoware*) i
- 4 sklopovlje same organizacije (*orgaware*).

U tom kontekstu, obavještajna analiza po svojoj je biti istovremeni troslojni fenomen, i to:

- 1 kognitivnog
- 2 sociološkog i
- 3 tehnološkog aspekta,

a koji obavještajnom entitetu kao adaptivom sustavu omogućuje učenje, tj. održiv razvoj na temelju interakcije s okruženjem, te se može govoriti i o analitici kao samoobnavljajućem i samousavršavajućem poduhvatu.

Spomenuta sklopovlja i interakcije sastavnica analitičkog procesa ilustrirani su sljedećom slikom.

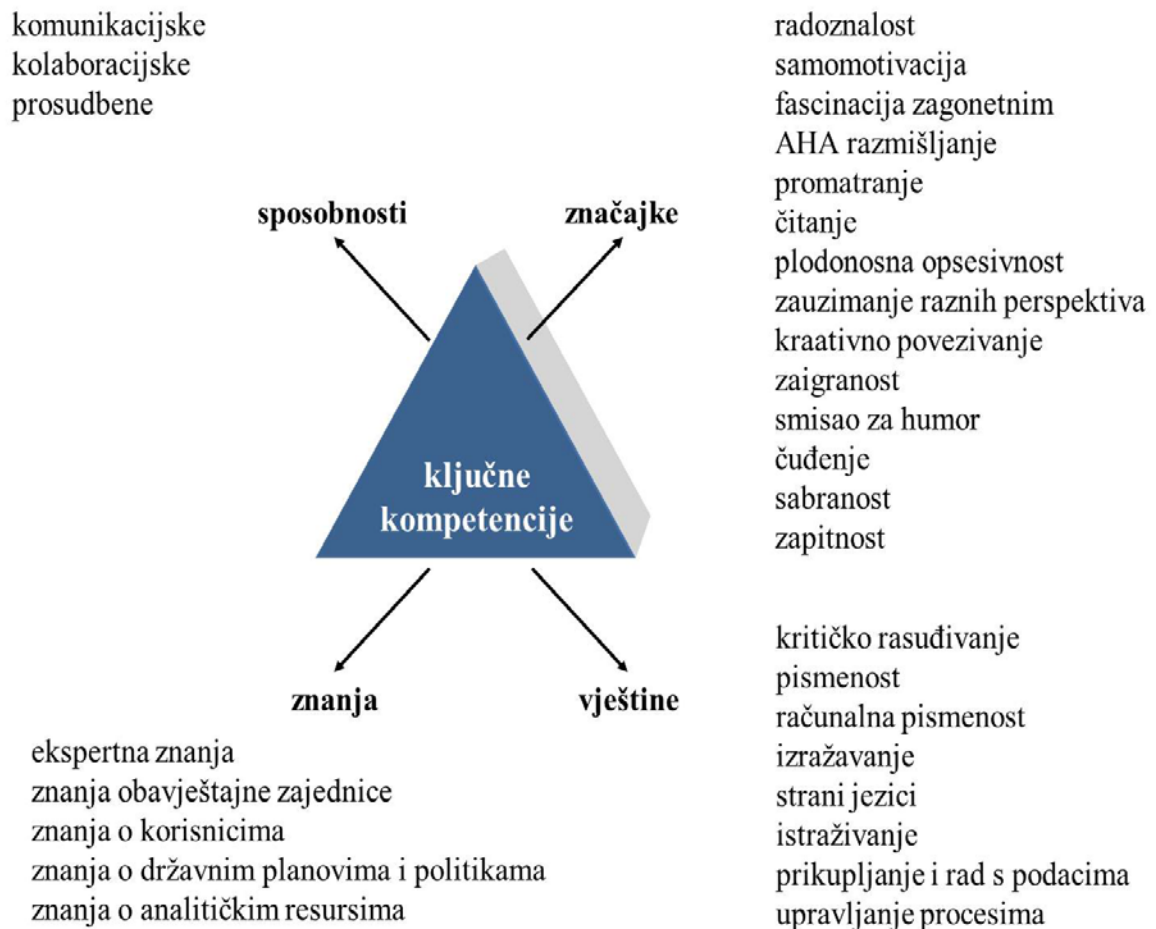


Slika 23.: Model analitike kao samoučećeg procesa<sup>111</sup>

Kako bi analitički poduhvat bio u mogućnosti biti u valjanoj interakciji s obavještajnom nišom, od presudne je važnosti kao polazišnu točku u nastojanju promišljanja i poboljšanja analitičke izvedbe, uspostaviti paradigmatičke odlike i kvalitete obavještajnog analitičara, a koje obuhvaćaju njegove sposobnosti, znanja, značajke i vještine, a na temelju kojih će se selektirati i u sustav uvoditi poželjan analitički kadar.

<sup>111</sup>Preuzeto i prilagođeno: Tanya Elias, "Learning Analytics: Definitions, Processes and Potential," 18, <http://learninganalytics.net/LearningAnalyticsDefinitionsProcessesPotential.pdf> (pristupljeno 22. 1. 2014.).

Obavještajna teorijska misao, uza sve različitosti, iznjedrila je jezgru ključnih kompetencija obavještajnog analitičara, a koje su ilustrirane sljedećom slikom:



Slika 24.: Ključne kompetencije obavještajnog analitičara<sup>112</sup>

Nadalje, poželjne kompetencije analitičara razlikuju se i s obzirom na kategoriju obavještajne analize. Sljedeća tablica ilustrira odlike nužne za najkompleksniji stupanj analize, one koja je estimativna i prediktivna te po svojoj biti najneizvjesnija i najpodložnija analitičkoj patologiji.

<sup>112</sup>Preuzeto i prilagođeno: David T. Moore, „Species of Competencies for Intelligence Analysis,“ *National Security Agency: Advanced Analysis Lab*: 8, <http://www.scip.org/files/Resources/Moore-Species-of-Competencies.pdf> (pristupljeno 13. 12. 2013.).

Tablica 1: Minimum kompetencija za estimativnu analizu<sup>113</sup>

vrsta analize	opis i zahtjevi		mjerila uspjeha		
estimativna	proaktivni analitički proces	anticipirajući	izvršavanje i anticipiranje korisnikovih potreba	zgotovljenost	
		holistički		pravodobnost	
		sinergijski i međuvisni okoliš		točnost	
		analitičar i korisnik djeluju kao tim		objektivnost	
	predikcije temeljene na iskustvu, znanju i modelima	zaključivanje na temelju podataka		korisnost	
		analiza trendova		relevantnost	
		analiza sistema			
		teorija igara			
	Bayesianova analiza				
	vještine	prikupljanje i rad s informacijama		obavještajni prinos	analitički zaključci
		znanje stranog jezika			
		izražavanje			
		istraživanje			
	sposobnosti	kritičko rasuđivanje			točke odluka
		upravljanje projektom/procesom			
		temeljna pismenost			
		računalna pismenost			
	znanja o	komuniciranje			implikacije odabira odluke
		razmišljanje			
		rad u skupini i kolaboracija			
		fenomenu od interesa			
	značajke	resursima obavještajne zajednice		rigorozna analiza	holistička
		nacionalnim planovima i politikama			
		zahtjevima i ograničenjima korisnika			
		dostupnim analitičkim resursima			
		znatiželja		dodana vrijednost	
		čuđenje			
		samomotivacija			
	fasciniranost zagonetnim				
	AHA mišljenje	kompetitivna			
	promatranje				
	čitanje				
	plodonosna opsesija				
	usredotočenost	najviši mogući stupanj			
	različitost perspektiva				
	kreativno povezivanje				
	zapitanost				
	duhovitost	kolaborativnost			
	zaigranost				
	ekstenzija analize				
	anticipacija korisnikovih potreba				
	djelovanje u korist korisnika				
	predlaganje analitičkih zaključaka				

<sup>113</sup> Preuzeto i prilagođeno: David T. Moore. Isto.



Jedan od načina sagledavanja poželjnih značajki i kompetencija obavještajnog analitičara može se sagledavati i kroz konceptualne modele<sup>114</sup> kojima analitičar intelektualno raspolaže i koji se definiraju na način da predstavljaju sam sadržaj zapamćenog.

Osim što su, dakle, jedinice samog sadržaja, modeli su i funkcionalne jedinice u smislu da predstavljaju aktivni, odnosno trenutno dostupni sadržaj memorije koji određuje koja će se informacija zamijetiti i kako će se procesirati.

Važno obilježje konceptualnih modela jest da posjeduju parametre različitih vrijednosti, a što je rezultat količine znanja koja analitičar posjeduje o određenom fenomenu. Taj koherentni sustav iz kojeg proizlazi funkcija pridruživanja značenja okolišu, odnosno mišljenja, pamćenja i rješavanja problema, djeluje na način da pruža najširi kontekst, a u koji se uklapa i pohranjeno i novostečeno znanje.

Može se istaknuti kako ne postoji podatak koji je u potpunosti neovisan o kontekstu. Stoga su konceptualni modeli koje analitičar posjeduje od najveće važnosti jer su oni ti koji određuju:

- 1 s kojom će se lakoćom usvajati nova informacija
- 2 kako brzo će se nova informacija zaboraviti ili
- 3 način na koji će novopridošla informacija mijenjati postojeća znanja kojima analitičar raspolaže.

Obavještajna analiza u svojoj biti predstavlja upravo sačinjanje novog znanja, kroz pridavanje vrijednosti, kao procesa pridruživanja značenja ulaznim informacijama koji su u stalnoj dinamičnoj i neizbježnoj amalgamaciji s prethodno pohranjenim informacijama i znanjima.

Konceptualni modeli mogu se vizualizirati kao skupovi (u teoretskom smislu) koji se međusobno preklapaju u različitim stupnjevima. Elementi tih skupova obuhvaćaju:

1. sastavnice informacija (primjerice, postojeća znanja o geografskim obilježjima zemlje od interesa)

---

<sup>114</sup>J. R. Thompson, R. Hopf-Weichel i R. E. Geiselman, *The Cognitive Bases of Intelligence Analysis* (Alexandria: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1984.), [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ari\\_cognitive\\_intel\\_analysis.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ari_cognitive_intel_analysis.pdf) (pristupljeno 30. 10. 2013.), 3-1.

2. odnose među sastavnicama (primjerice, utjecaj vremenskih prilika na uspjeh misije)
3. ciljeve (primjerice, nacionalna sigurnost, pobjeda u borbenoj akciji)
4. planove ponašanja (primjerice, koje informacije treba prikupiti kako bi se postigli zadani ciljevi)
5. sekvence ponašanja (primjerice, najbolji način prikupljanja informacija)
6. vremenske suodnose (primjerice, trenutak kada je zaprimljena poruka, ili trenutak u kojem određena informacijska jedinica mora biti dostupna za procesiranje u okviru zadanog vremenskog okvira)
7. pristup drugim konceptualnim modelima
8. znanje o samom sadržaju konceptualnih modela drugih ljudi. Važnost tog znanja je u tome što omogućuje optimiziranje korisnosti zajedničkih konceptualnih modela.<sup>115</sup>

Konceptualnim modelima mogu se pripisivati različite atribucije, no neke od važnijih su obuhvat, kompleksnost, vremenski bliže ili dalje vrijeme uspostave, frekventnost, afektivna obilježnost i plastičnost.

U taksonomiji znanja pohranjenih u konceptualnim modelima analitičara razlikuju se kategorije i vrste znanja a što je predočeno na sljedeći način:

### taksonomija potrebnih znanja

<b>pozadinsko znanje</b>	<b>specifična znanja</b>	<b>proceduralna znanja</b>
vojna znanost (doktrina)	poruke	komunikacije
znanost i tehnologija	dogadjaji	pristup memoriji
sociokulturne informacije (etnografija, jezik)	obrasci	modeliranje prijetnji
informacije prikupljene	klijenti	odlučivanje
senzorima	specifični kodovi	prikupljanje informacija
geografija	vrijednosti	testiranje hipoteza
		pisanje uradaka

<sup>115</sup>J. R. Thompson, R. Hopf-Weichel i R. E. Geiselman. Nav. dj., 3-2 – 3-3.

Slika 25.: Znanja potrebna obavještajnom analitičaru<sup>116</sup>

Pritom je

- 1 pozadinsko znanje: ona kategorija znanja koja je potrebna za smislenu interpretaciju određene informacije u okviru analitičkog konteksta; ono je aktivacijski okvir unutar kojeg se odvija pridruživanje značenja diskretnim specifičnim podacima pridošlim iz okruženja
- 2 specifično znanje: znanje nužno za interpretaciju specifičnih razlučivih i pojedinačnih informacija izlučenih iz okruženja; novopristigle informacije uparaju se s postojećim informacijskim uzorcima i obrascima na razlučiv i mjerljiv način, pri čemu je uzorkovanje obilježeno svojstvima:
  - novine (prethodno poznato i blisko – novo)
  - rasutosti (brojnost podataka u uzorku; siromaštvo-bogatstvo podataka)
  - podudaranja (podudarnost-nepodudarnost)
  - rizičnosti (visoka-niska) i
  - definiranosti (čvrsta definiranost i konkretna značenja pridružena elementima uzorka – slaba definiranost i fluidna značenja koja dovode do manje valjanih analitičkih produkata)
- 3 proceduralno znanje koje obuhvaća pravila nužna za smislenu interpretaciju (primjerice pravila konstrukcije značenja, zaključivanja ili odlučivanja), kao i kognitivni alati i metodologije kojima se koriste analitičari; svrhovita su ukoliko analitičaru omogućuju rad s informacijama u smislu rješavanja problema i izvedbe dodijeljene zadaće.

Stoga je rasprava i postizanje konsenzusa o poželjnim značajkama i kompetencijama obavještajnog analitičara podložna daljnjem promišljanju koje ide za tim da se obuhvate i kompetencije:

- 1 učinkovite komunikacije
- 2 valjanog odlučivanja
- 3 konceptualnog modeliranja i
- 4 informacijske trijaže.

---

<sup>116</sup>Preuzeto i prilagođeno: Isto, 3-5.

Upravo je identifikacija poželjnih kompetencija u njihovoj sveukupnosti, ali i podsustavima kompetencija koji su u relaciji s kojom od glavnih kategorija analize, prvi korak u željenom pomaku obavještajne paradigme.

Usredotočenje na analitičara od najveće je važnosti jer, kao što je naglašeno, analitičari, isključivo i jedino analitičari, stvaraju obavještajno. Stoga je zadavanje analitički zadaća na način koji je primjeren sposobnostima, vještinama i znanjem analitičara vitalni dio ozbiljne strategije obavještajne reforme.<sup>117</sup>

Ipak, u obavještajnim praksama razvijenih demokracija uočeno je kako se u nastojanjima da se poboljša valjanost obavještajne analize previše naglaska polagalo na izvanjska poboljšanja, a manje na ona unutarnja.

Međutim, usredotočenje na poboljšanje 'analitičara' posebice je izazovno budući da razlozi obavještajnih neuspjeha često razotkrivenih u post mortem analizama proizlaze iz odnosa među organizacijama, strukturalnim ograničenjima i tehnolojskom manjku.

(...)

Budući da je prosuđivan gotovo svaki od aspekata analitičareva izvanjskog okruženja, zašto se 'pod mikroskop' ne stavi analitičarevo 'unutarnje' okruženje? (...) Željeno stanje postiže se definiranjem urođenih sposobnosti.<sup>118</sup>

Primjetan je stoga zaokret u obavještajnim praksama koji kreće od samog trenutka regrutiranja analitičara; uzimajući u obzir prethodno definirane potrebe obavještajne agencije, kandidati prolaze predseleksijski postupak kojim se pisanim i usmenim putem ispituju vještine, znanja i sposobnosti.

Ako i kada kandidat prođe predseleksijski postupak, ulazi u višemjesečni sustav planskog praćenja i nadgledanja, a što predstavlja implementaciju spoznaja kroz tri sljedna koraka i posljedično evolucijsku organizacijsku promjenu.<sup>119</sup>

---

<sup>117</sup> David T. Moore, „Species of Competencies for Intelligence Analysis,“ (National Security Agency: Advanced Analysis Lab): 8-9, <http://www.scip.org/files/Resources/Moore-Species-of-Competencies.pdf> (pristupljeno 13. 12. 2013.).

<sup>118</sup> Adrian Z. Wolfberg., *To Transform into a More Capable Intelligence Community: A Paradigm Shift in the Analyst Selection Strategy*. (National Defense University, 2003.), <http://scip.cms-plus.com/files/Resources/Wolfberg-Paradigm-Shift-in-the-Analyst-Selection-Strategy.pdf> (pristupljeno 8. 1. 2013.), 3-4.

<sup>119</sup> Isto, 18-19.

Željene kompetencije koje se uvedu u sustav, dalje se razvijaju kroz same programe izobrazbe, na način da se ciljano uvježbavaju sljedeće vještine:

- 1 kritičkog razmišljanja u okvirima obavještajnog ciklusa
- 2 uočavanja pitanja i problema od interesa, čije će razrješenje doprinijeti nacionalnoj sigurnosti
- 3 oblikovanja analitičkih pristupa obavještajnim fenomenima na način da se postigne ravnoteža između kratkoročnih odgovora i dugoročnih vrijednosti
- 4 identifikacije, pristupa i evaluacije izvora informacija kako bi se smanjila neizvjesnost i reducirao informacijski jaz
- 5 identificiranja, povezivanja i interpretiranja podataka i izvora podataka
- 6 kolaboracije i
- 7 komuniciranja i produkcije.

Nadalje, u promišljanju poboljšanja izvedbe postojećeg analitičkog kadra sve se više pozornosti posvećuje analitičarima kojih je osobnost tako strukturirana da omogućuje heretička, izopćenička promišljanja obavještajnih fenomena, a koja su u odmaku od općeprihvaćenih stavova.

Prema Watts i Brennan<sup>120</sup>, oni pojedinci koji se po načinu promišljanja na bilo koji način ne uklapaju u postojeće obrasce, bivaju etiketirani kao devijantni, suspekti, različiti. Spram tih mislećih izopćenika zauzima se stav ignorancije ili nijekanja, a ta se tendencija u ponašanju smatra i korisnim i djelatnim mehanizmom jer se njime otklanja mogućnost prihvata čudnih, odnosno stranih koncepata i ideja.

No u kontekstu obavještajne profesije, heretičke i izopćeničke ideje zapravo se mogu sagledavati kao oni podaci i hipoteze koje analitičari prebrzo odbacuju, a obično je riječ o kreativnim analizama koje krajnji korisnici ne smatraju uvjerljivim i plauzibilnim, te ih redovito zanemaruju kao moguće argumente u procesu donošenja odluka.

Nažalost, pokazalo se da zdrava doza skepticizma koju posjeduju vrsni analitičari ponekad nije dostatna da se izbjegniju analitički propusti samoobmane, a da su, s druge strane,

---

<sup>120</sup>Clint Watts i John E. Brennan, „Hunting for Foxes: Capturing the Potential of Outlier Ideas in the Intelligence Community,“ *Studies in Intelligence* 55, br. 4 (2012), <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/vol.-55-no.-4/capturing-the-potential-of-outlier-ideas-in-the-intelligence-community.html> (pristupljeno 27. 1. 2014.).

upravo te prerano odbačene hipoteze u sebi nosile sjeme onoga što je bilo nezamislivo, heretičko i u potpunosti anomalijско, a što se u konačnici pokazalo kao izvijesnost. Prema spomenutim autorima, neke od takovih anomalijских, heretičkih hipoteza bile su da će se Jugoslavija tijekom devedesetih raspasti, da će Rusija destabilizirati ravnotežu snaga postavljanjem taktičkih bojnih glava na Kubu ili da će se Saddam Hussein odreći programa izgradnje oružja za masovno uništenje.

Stoga se zagovara model kojim se unutar analitičkog kadra treba potraživati mudrost onih koji su u mogućnosti heretički razmišljati, a što se slikovito naziva 'potraga za smeđim i crvenim lisicama'. Naime, na temelju ukrižavanja odabranih demografskih kriterija, poput, primjerice, obrazovanja i profesije samog analitičara, s kriterijima koji se odnose na način na koji analitičari promišljaju, konkretnije one koji su u mogućnosti promišljati samostalno, bez obrazaca i bez umanjivanja vlastitih pogrešaka, i koji su pritom skloni propitivanju i samopropitivanju (lisice) i druge skupine koja je uvjerenija u valjanost vlastitih prosudbi i kojoj je kompleksnost i neizvjesnost fenomena izvor nelagode (ježevi), analitički kadar razvrstan je u četiri skupine:

- 1 'ježevi':
  - posjeduju tipične demografske karakteristike
  - pružaju uvijek tipizirane odgovore
- 2 'svisci':
  - posjeduju atipične<sup>121</sup> demografske karakteristike
  - pružaju tipizirane odgovore
- 3 'smeđe lisice':
  - posjeduju tipične demografske karakteristike
  - pružaju atipične, izopćeničke odgovore
- 4 'crvene lisice':
  - posjeduju atipične demografske karakteristike
  - pružaju atipične, izopćeničke odgovore.

---

<sup>121</sup> Atipične demografske karakteristike imali su analitičari kojih su odgovori reprezentirali manje od 5% zadanog uzorka, a oni kojih su odgovori potpadali pod 95% zadanog uzorka smatrani su da posjeduju tipična demografska obilježja.

Autori, međutim, ne ostaju na samoj mogućnosti sagledavanja i razvrstavanja analitičkog osoblja temeljem demografskih kriterija i kriterija rezoniranja, nego nude mogući model aplikacije navedenog teoretskog pristupa.

Interno anketiranje koje je oblikovano na način da se njime identificiraju izopćenici može poslužiti kao sustavna metoda kojom se analitika može ograditi od mogućnosti grupnog, monolitnog mišljenja. Ako se ispravno provede, analitički menadžeri mogu osviješteno istražiti alternativne perspektive koje posjeduju inače zanemarene ličice. Zanimljive rezultate može pokazati promatranje ukrižanih populacijskih skupina, i to one opće skupine s profesionalnom skupinom, posebice ako ona izvanjska obuhvaća članove skupine od obavještajnog interesa, regije, države ili opunomoćenih zastupnika. Takova istraživanja mogu poslužiti kao preludij analizi konkurentnih hipoteza, a koje olakšavaju identifikaciju alternativnih hipoteza koje i dalje zabrinjavaju analitičare.

Ovaj proces može se predočiti na sljedeći način:

prvo, organizacija može dati pregled svih relevantnih aktera koji se tiču sagledavanja određenog problema

drugo, neovisni arbitar (moguće ombudsman) može identificirati i posložiti izopćenike i njihove alternativne hipoteze

treće, voditelj može evaluirati cjelokupan analitički portfolio na temu datog fenomena i usporediti ga s rezultatima internog istraživanja. U slučaju, primjerice, oružja za masovno uništavanje, čelnik organizacije može zamijetiti da gotovo 100% od analitičkog potencijala zagovara da Iran zadržava opsežan program za širenje oružja za masovno uništavanje. Ti se rezultati uspoređuju s rezultatima internog ispitivanja u kojima 5% ispitanika smatra kako Saddam ne posjeduje kapacitete za razvoj tog oružja

četvrto, čelnik odlučuje o procjeni temeljenoj na disbalansu resursa svake od hipoteza. Odluka je da se veći postotak analitičkih nastojanja u okviru same organizacije prenese s većinske hipoteze koja zagovara stav da Irak posjeduje oružje za masovno uništenje na promišljanje alternativne hipoteze da Irak to oružje ne posjeduje

peto, čelnik jača skupinu analitičara koji zagovaraju alternativnu hipotezu tako da im daje dodatno osoblje, i to upravo one izopćenike koji su tijekom internog istraživanja, odnosno anketiranja zagovarali alternativnu mogućnost (bolje nego da u tu skupinu analitičara dovodi osoblje koje zagovara većinsko mišljenje, a koje je inherentnog stava da odbacuje alternativne perspektive). Voditelj ujedno dotičnoj skupini analitičara koji zagovaraju alternativnu hipotezu osigurava dodatno vrijeme i usmjerena prikupljačka nastojanja, a kako bi se mogla istražiti zastupana hipoteza.

Rezultat je organizacija koja odgovorno osnažuje vlastiti kadar i resurse u identifikaciji i istraživanju izopćeničkih ideja.<sup>122</sup>

Naime, pokazalo se aksiomatskim da su neočekivani fenomeni, odnosno događaji, prije no što su se i zbili, prethodno egzistirali kao heretičke, alternativne hipoteze, te se nužnim pokazuje potreba da se upravo taj različit način interpretacije fenomena od interesa, elicitira i identificira, a da se dio vremena utrošenog na pridavanje razine vjerodostojnosti pojedinoj hipotezi preraspodijeli i utroši na jasniju identifikaciju i pojašnjenje raspoloživih činjenica i pretpostavljenih stavova i dinamike.<sup>123</sup>

#### 3.1.2.4. Diseminacija/Razdioba

Naposlijetku, pojam obavještajno, kako je prethodno rečeno, rabi se u kontekstu obavještajnog proizvoda namijenjenog krajnjem korisniku, a koja instanca nije monolitna, te je nužno u kreiranju analitičkog produkta imati na umu o kojoj je korisničkoj instanci riječ.

Bit obavještajnog, kao produkta, jest procjena, analiza i sinteza postojećih informacija na način da im se, ekspertnim znanjima, kritičkim prosuđivanjem i korištenjem analitičkih tehnika pridaje značenjska vrijednost na temelju koje je korisniku olakšano donošenje pravovremenih odluka i posljedično postupanje. Dakle, kako bi analitički produkti ispunili vlastitu svrhu, moraju biti diseminirani, te se govori o dostavljanju završnih obavještajnih uradaka, obično u pisanom formatu, onim akterima koji su zahtjevima prvotno i pokrenuli obavještajni ciklus.

Razdioba se odnosi na prijenos gotovog analitičkog proizvoda krajnjim korisnicima. Pritom je važno usmjeriti pozornost na činjenicu da vrijednost analize i mogućnost primjene preporuka i predviđanja ponajprije ovisi o kvaliteti njezine prezentacije krajnjem korisniku.<sup>124</sup>

Diseminacija je stoga i posebna vrsta aktivnosti koja obuhvaća prijenos dodane vrijednosti u formi pisanih ili usmeno prezentiranih uradaka, primjerice procjena ugroza i izvješća o

---

<sup>122</sup>Isto, 9-10.

<sup>123</sup>Isto, 10.

<sup>124</sup>Robert Kopal i Darija Korkut, *Kompetitivna analiza 1: Poslovne i ekspertne kvantitativne analitičke tehnike* (Zagreb: Comminus doo, Visoko učilište Effectus, 2011.), 15.



svakovrsnim tendencijama i kretanjima, krajnjim korisnicima s područja nacionalne sigurnosti, ali je istovremeno i stalni, kontinuirani proces odnošenja između ta dva subjekta – proizvođača i korisnika obavještajnih uradaka.

Nadalje, potreba krajnjih korisnika da budu servisirani obavještajnim informacijama trajne je naravi, međutim, obavještajni je segment tek jedan od izvora znanja koji stoji na raspolaganju donositeljima odluka, te se kvalitetom podastrih obavještajnih uradaka taj segment mora izboriti za status ekskluzivnog i privelegiranog izvora znanja.

Kako bi izborile i osigurale spomenuti status, obavještajne organizacije vlastiti identitet trebaju sagledati ne samo u kontekstu produkcije informacija, već i u kontekstu usluge pružanja znanja. Ta nova poželjna kvaliteta odnosa, tj. model protočnosti znanja između obavještajnog poduhvata kao uslužne djelatnosti koja klijenta servisira znanjem, zahtijeva kontinuiranu obostranu komunikaciju. Donositelji odluka stoga se suočavaju s novonastalom potrebom vlastite prilagodbe, a u smislu izravnog razgovora s obavještajnim analitičarima. Na taj se način olakšava preciznije definiranje prioritarnih potreba i ciljeva i osigurava učinkovitije međusobno razumijevanje.

Više neće biti dovoljno reći da je obavještajna zajednica učinila ono najbolje ako je priskrbila tajne ili informacije neke druge vrste. U novom 'na uslugu usmjerenom' modelu, odgovornost obavještajne zajednice bit će iznalaženje hipoteza značenja o informacijama koje posjeduje. Ponekad još više informacija može biti od pomoći, no redovito će se potraživati razumijevanje informacija, a ne više njihovo prikupljanje. Ono što je sada najviše potrebno jest imaginacija, a ne ingeniozost u prikupljanju.<sup>125</sup>

Tablica 2: Razlika u analitičkom i sintetičkom pristupu krajnjem korisniku<sup>126</sup>

Analiziranje za krajnje korisnike	Sintetiziranje za krajnje korisnike
Što želite znati?	Što želite postići?
Usmjerenost na prijetnju	Usmjerenost na mogućnost
Orjentiranost na prošlost	Orjentiranost na budućnost
Nastojanje da se bude taktičkim	Mara se biti strateškim
Proizvod	Proces
Potruga za usporedbama i analogijama	Pozornost na kontrastnom i jedinstvenom
Interes prema objektima i fenomenima	Interes za kontekst i relacije
Reaktivno	Proaktivno
Introverti i izvješćivanje	Ekstroverti i konverzacija

<sup>125</sup> Josh Kerbel i Anthony Olcott, „Synthesizing with Clients, Not Analyzing for Customers,“ *Studies in Intelligence* 54, br. 4 (2010): 18, <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/vol.-54-no.-4/pdfs/Olcott-Kerbel-Client%20vs%20Customer-Extract-Annotated.pdf> (pristupljeno 26. 1. 2014.).

<sup>126</sup> Preuzeto i prilagođeno: Isto, 23.

Tendencija usmjerenosti ka promašajima	Omogućivanje ispitivanja uspjeha
Nagrađivanje domišljatosti - veliki sustavi	Nagrađivanje imaginacije - agilnost, adaptivni sustavi, manje
snaga kadra, specijaliziranost, široki programi	hijerarhije, više umreženosti
Prikupljanje	Kognicija

Ipak, od najveće je važnosti naznačiti ideal odnošenja kao polupropusne membrane između te dvije sfere, u smislu da krajnji korisnici - kao donositelji odluka - vlastitim zahtjevima, potraživanjima i povratnim odgovorima legitimno interveniraju u sferu obavještajnog.

Međutim, krajnje je nepoželjno da subjekti iz obavještajne sfere utječu na onu korisničku, na bilo koji drugi način, osim u smislu pružanja potpore korisničkom odlučivanju.

Nadalje, kao aktivnost, diseminacija zadržava obilježje autorizacije na način da je razdioba klasificiranih podataka korisnicima vođena principom 'tko je ovlašten znati – taj zna' (*need to know*).

I konačno, općenito se smatra da je određeni ciklus priveden kraju u trenutku kada obavještajni uradak dođe do autoriziranog korisnika, a koji se spram njega može trovrsno odnositi, bilo da ga:

- usvoji
- odbaci ili
- zatraži dodatne informacije.

Tada se u tradicionalnom obavještajnom modelu govori o fazi povratnog odgovora, u smislu uspostave daljnjeg dijaloga između korisnika i kreatora obavještajnih uradaka, o tome u kojoj su mjeri ispunjena prvotna potraživanja, i u kojem smjeru mogu ići daljnji upiti, a čime se započinje novi obavještajni ciklus.

Prethodno navedeni opisi procesa dijelom funkcioniraju tek kao model, odnosno kao pojednostavljena i idealizirana slika stvarnosti. No u ovom segmentu obavještajnog ciklusa, stvarnost se umnogome opire idealizaciji, uslijed djelovanja ustrajne i nevoljne korisnikove kognitivne disonance. Konkretnije, u slučajevima kada krajnji korisnici zaprime obavještajni uradak kojemu dodana vrijednost, kao kvalitativno nova razina znanja, odudara ili potire postojeću percepciju fenomena od obavještajnog interesa, tada se značenje takova uratka umanjuje ili se potpuno zanemaruje, odnosno takav uradak biva ostavljen izvan procesa donošenja odluka.

Sindrom kognitivne disonance koji se, dakle, javlja u segmentu zaprimljenih obavještajnih uradaka i prekonceptata krajnjih korisnika, moguće je umanjivati svjesnim nastojanjima, odnosno korištenjem niza raznorodnih aktivnosti, primjerice:

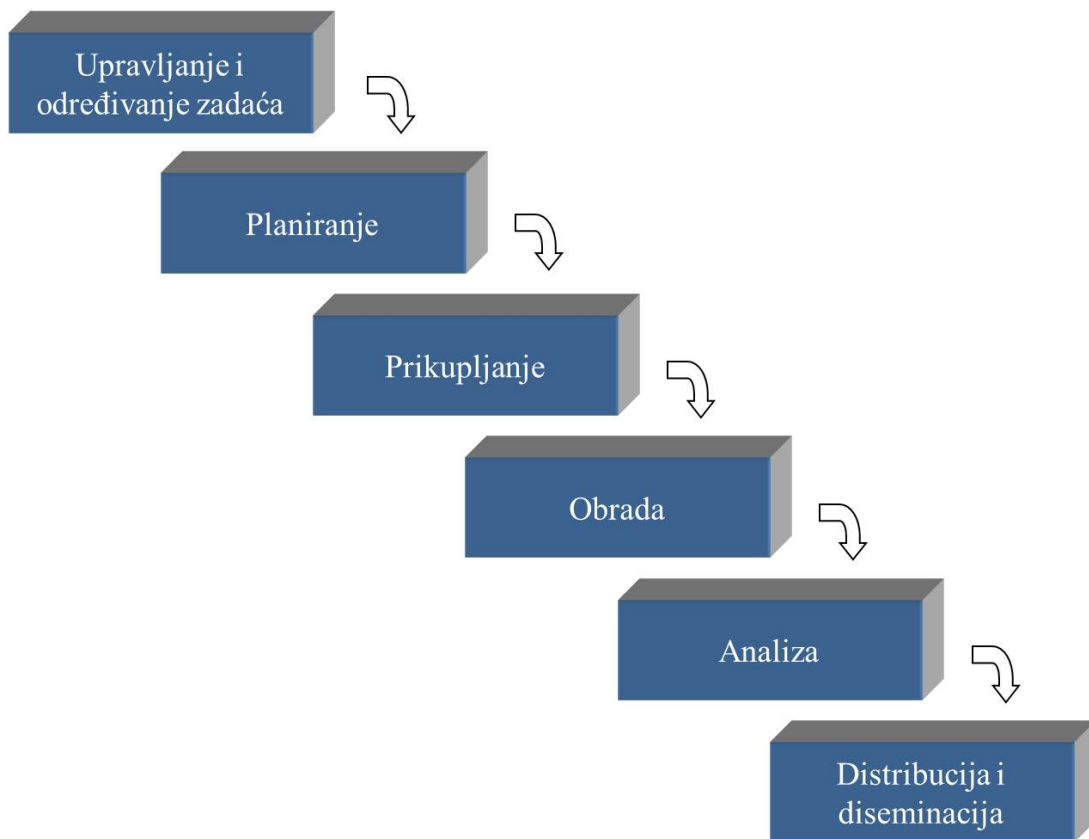
- 1 učestalijim korištenjem forme usmenog izvješćivanja krajnjih korisnika
- 2 standardizacijom analitičkih koncepata, a kako bi se olakšala intraagencijska i interagencijska komunikacija
- 3 uspostavljanjem neformalnih radnih skupina ili okruglih stolova o pitanjima od strateške važnosti
- 4 organiziranjem različitih oblika komunikacije, primjerice, seminara, konferencija ili kraćih i intenzivnih tečajeva namijenjenih korisnicima, a kako bi stekli uvid u zadaće i kompetencije obavještajnih agencija, čime se povratni odgovor podiže na višu kvalitativnu razinu i čime se osigurava učinkovitija komunikacija.

Slijedom prethodno rečenoga, može se zaključiti kako teorijsko promišljanje fenomena obavještajnog ciklusa propituje samu narav obavještajnog procesa, a u svrhu standardizacije postupaka i uspostave obavještajnog metajezika koji se treba kapilarno intraagencijski asimilirati. Time bi se ujedno olakšala i svekolika konceptualna međuagencijska interoperabilnost.

Osim promišljanja o standardizaciji obavještajnih procesa i uspostavi što jednoznačnijih obavještajnih koncepata u smislu obavještajnog metajezika, nužnim se pokazuju nastojanja za:

- 1 augmentacijom kapaciteta prihvata i integracije podataka i informacija iz različitih izvora, prepoznavanjem važnosti i mogućnosti korištenja otvorenih izvora
- 2 podizanjem razine kvalitete intraagencijskih i interagencijskih komunikacijskih odnosa i
- 3 osnaživanjem temeljnog principa 'tko treba znati – taj zna', s principom 'dijeljenja i protoka informacija' (*need to share*), a koji se proteže kroza sve razine, od same obavještajne agencije, preko cjelokupnog obavještajnog sustava, razine kreator-korisnik, pa do otvaranja prema ostalim relevantnim subjektima koji mogu imati utjecaj na sustav nacionalne sigurnosti, primjerice, prema akademskoj zajednici i gospodarskom segmentu.

Prethodno opisani koraci obavještajnog procesa, mogu se ilustrirati i na sljedeći način:



Slika 26.: Od upravljanja do distribucije

#### 3.1.3. Odmaci od tradicionalnog obavještajnog ciklusa

U dijelu literature koja se bavi modelima predočavanja obavještajnog procesa, zastupljeni su i kritički tonovi spram prevladavajućeg tradicionalnog modela. U tom se kontekstu navodi niz primjedbi na praksu opisanu datim modelom, posebice na:

- 1 pasiviziranu ili nepostojeću interakciju između korisnika, tj. donositelja odluka i samih tvoraca obavještajnih proizvoda
- 2 nekoordiniranost analitičkog i prikupljačkog segmenta obavještajne djelatnosti, te na
- 3 preskakanje koje od faza obavještajnog procesa.

Nadalje, uočene manjkavosti konvencionalnog obavještajnog ciklusa sastoje se i u tome da:

- 1 zanemaruje i usporava protočnost, gubeći tako kompetitivnu prednost

- 2 je nefleksibilan, u smislu razlomljenosti u niz pojedinačnih, međusobno razdvojenih zadataka
- 3 manjkavo upravlja rasterom i dosegom informacija, te je u većini slučajeva prisutno informacijsko preopterećenje
- 4 kroz prethodno zadanu rascjepkanost obavještajnih struktura, priječi cjelovita promišljanja fenomena od obavještajnog interesa, te da
- 5 promiče onaj i onakav obavještajni produkt koji je opterećen:
  - vremenitošću, koja dovodi do brzog gubitka na važnosti
  - jednodimenzionalnošću, uslijed izostavljanja detalja i
  - zaboravnošću, uslijed gubitka konteksta, i konačno,
- 6 samo obavještajno umijeće postavljeno je na dogmatski način, u smislu da se uči 'kako', no ne i 'zašto'.<sup>127</sup>

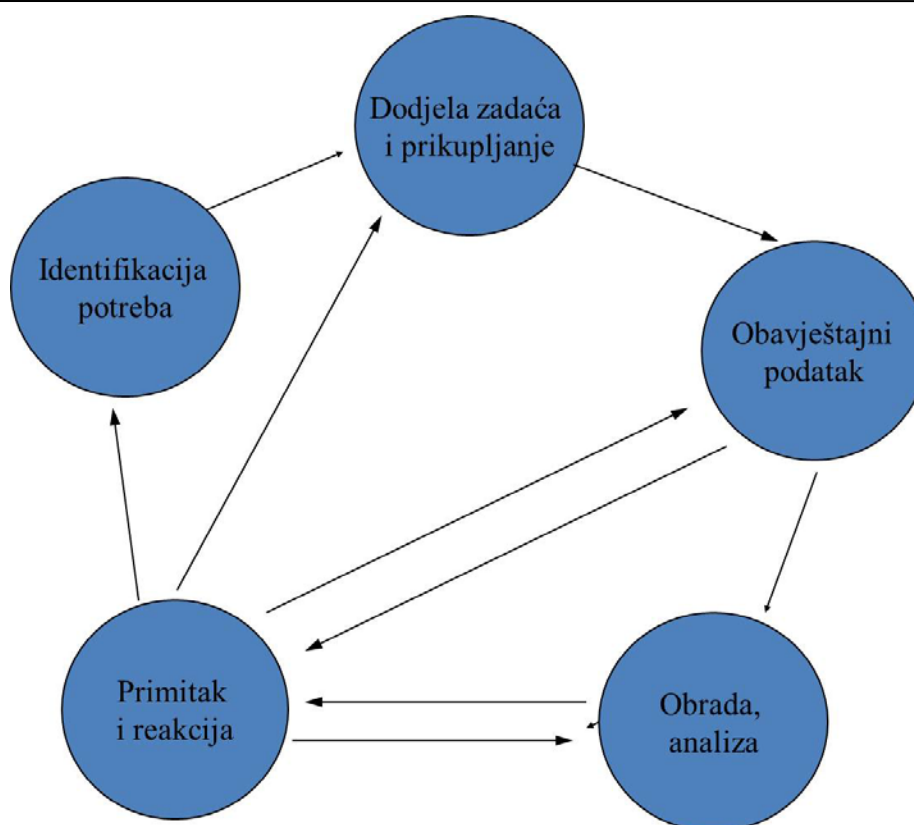
S obzorom da je, dakle, „konvencionalni obavještajni ciklus funkcionalno ograničen i ovisan o kontekstu – kao skup procesa i zajednice, a koja je izrasla iz okolnosti kojih više nema“<sup>128</sup>, primjetna su nastojanja uspostave novih obavještajnih modela, kao odgovora na primijećene manjkavosti.

Na Slici 89. prikazan je Realni obavještajni ciklus G. Trevertona koji ciklus nije pokretan 'povlačenjem' obavještajne zajednice od strane krajnjih korisnika (*intelligence pulling*), kao inicirajućim mehanizmom tradicionalnog modela, već obavještajnim 'potezanjem' (*intelligence pushing*), i koji, dakle, u samom procesu umanjuje važnost primarne uloge kategorije donositelja odluka u identifikaciji prioriternih zahtjeva.

---

<sup>127</sup> Michael. Wilson, *Toward an Ontology of Integrated Intelligence and Conflict: A Primer*. [http://kali-yuga.org/wilson/\(infowar-theory\)%20MWilson-DSSIOntology.PDF](http://kali-yuga.org/wilson/(infowar-theory)%20MWilson-DSSIOntology.PDF) Decision Support Systems. (pristupljeno 26. 3. 2013.).

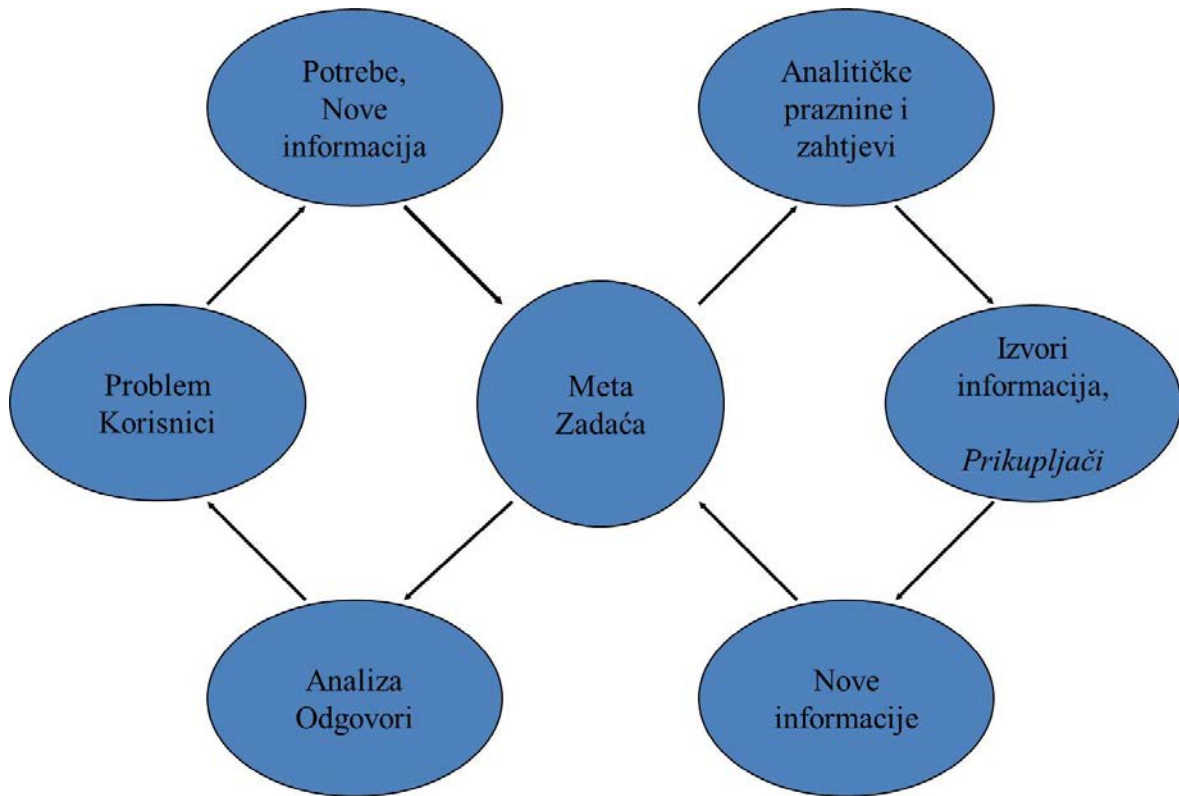
<sup>128</sup> Isto, 8.

Slika 27.: Realni obavještajni ciklus<sup>129</sup>

Nešto drugačiji model koji također prikazuje redefinirani obavještajni proces jest Model usmjeren na metu, odnosno zadaću (*A Target-Centric Approach*).

Prema tom modelu, obavještajni je procesu usmjeren na metu, odnosno zadaću i to na način da svi sudionici obavještajnog procesa dijele zajedničku sliku zadaće, a iz koje izvlače one zahtjeve i sastavnice koje su im nužne za realizaciju vlastite zadaće. Spomenuti proces nije ni kružni, ni linearan, nego mrežni, u kojemu su svi pojedinačni segmenti procesa usmjereni na realizaciju jedne te iste zadaće.

<sup>129</sup>Preuzeto i prilagođeno: Rob Johnston, *Analytic Culture in the US Intelligence Community: An Ethnographic Study* (Washington: The Center for the Study of Intelligence, 2005.), <https://www.fas.org/irp/cia/product/analytic.pdf> (pristupljeno 25. 3. 2013.), 49.

Slika 28.: Model usmjeren na metu<sup>130</sup>

U procesu prikazanom na Slici 28.:

(...) korisnici s operativnim potraživanjima sagledavaju postojeća znanja (trenutna slika problema) te identificiraju one informacije koje su im potrebne. Obavještajni analitičari, radeći s operativcima koji dijele istu sliku, prevode potrebe u 'pukotine u znanju' ili u 'zahtjeve za informacijama' kojima se obraćaju operativi. Kada se prikupe zatražene informacije, one se inkorporiraju u sliku problema. Iz te slike analitičari ekstrahiraju obavještajni produkt, a koji prosljeđuju korisnicima, koji slici problema mogu pridavati i vlastite uvide. Korisnici ujedno mogu potraživati nove informacije.<sup>131</sup>

Treći model obavještajnog procesa, kojega je razradio M. Wilson u najjačem je odmaku od tradicionalnog modela. Naime, više nije riječ o obavještajnom ciklusu kojim se realiziraju

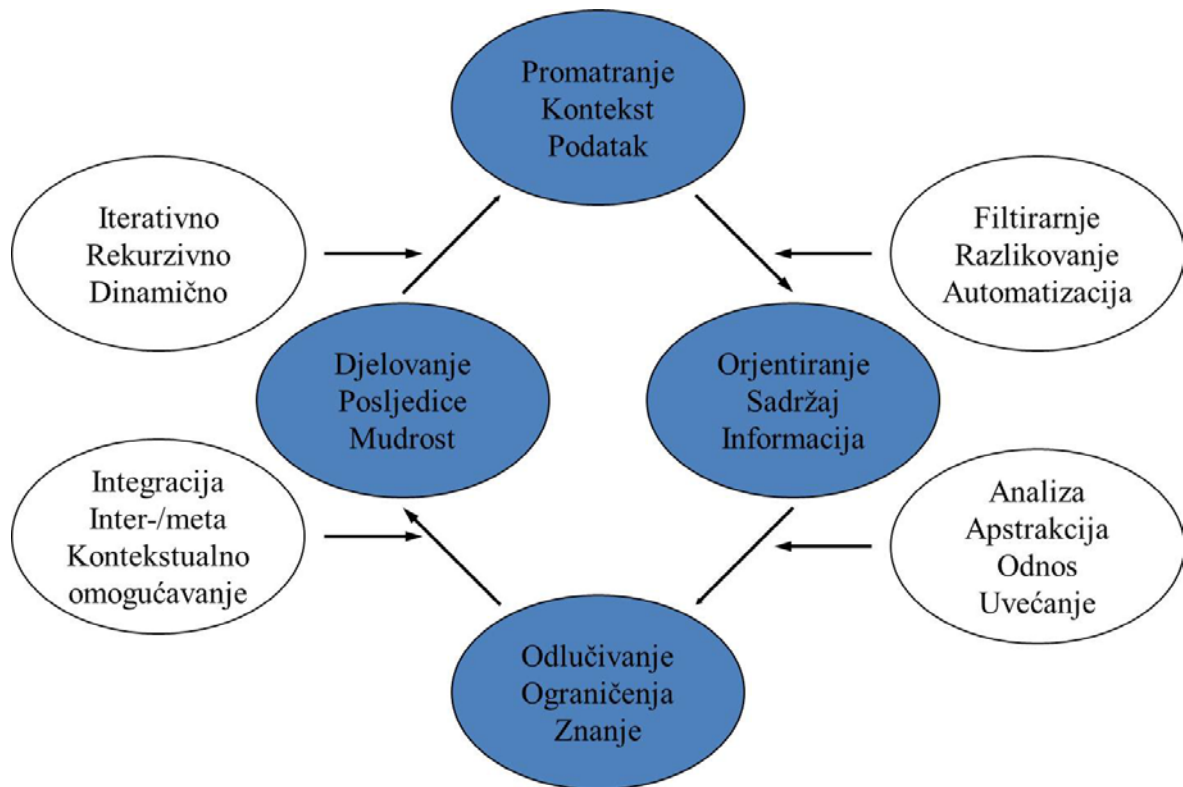
<sup>130</sup>Preuzeto i prilagođeno: Robert M. Clark, *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach*. (SAGE Publications: 2013.) <http://www.cqpress.com/docs/college/IntelAnalysis.pdf> (pristupljeno 7. 11. 2013.), 8.

<sup>131</sup>Isto.

zahtjevi krajnjih korisnika, već je riječ o modelu tzv. Ciklusa odlučivanja (*Decision Cycle*)<sup>132</sup>.

Samu srž Ciklusa odlučivanja čine tri izomorfna, odnosno zamjenjiva ciklusa, u smislu mogućnosti plodonosne prilagodbe alata iz jednog područja na preostala dva područja.

Ciklus odlučivanja prikazan je na sljedećoj slici:



Slika 29.: Jezgra Ciklusa odlučivanja<sup>133</sup>

S obzirom na kakvoću percepcije stvarnosti, važno je istaknuti sadržaj prvog polja u kojem je sadržano je sve ono što se iskustveno doživljava, te način na koji se doživljava, konkretnije:

- 1 promatranje (*observe*)
- 2 kontekst (*context*), i
- 3 podatak (*data*).

<sup>132</sup>Michael Wilson, *Toward an Ontology of Integrated Intelligence and Conflict: A Primer*. [http://kali-yuga.org/wilson/\(infowar-theory\)%20MWilson-DSSIOntology.PDF](http://kali-yuga.org/wilson/(infowar-theory)%20MWilson-DSSIOntology.PDF) Decision Support Systems. (pristupljeno 26. 3. 2013.).

<sup>133</sup>Isto, 15.



Autor modela smatra da već u ovom inicijalnom trenutku dolazi do iskrivljenja stvarnosti uslijed triju procesa:

- 1 zamrzavanja (*freezing*)
- 2 poravnavanja/oplošnjavanja (*flattering*) i
- 3 zaboravljanja (*forgetting*).

Štoviše, distorzija zbilje uslijed zamrzavanja promatranog okružja, oplošnjavanja konteksta i gubljenja sveukupnosti podataka posebice je prisutna ukoliko se izvanjski svijet doživljava posredno, uporabom senzora, kamera ili kojih drugih instrumenata.

Utoliko je moguća implikacija djelovanja spomenutih mehanizama mogućnost da sami obavještajni proces, već u inicijalnom trenutku prikupljanja podataka, postaje manjkav, iskrivljen ili potkopan.

Kako bi se, dakle, poboljšala nastojanja obavještajnog analitičara u njegovoj individualnoj intelektualnoj izvedbi, ali i onoj organizacijskoj i socijalnoj, uputnim se pokazuje osnaživati protok informacija i prikladne analogije sa polja kognitivne teorijske misli na onu obavještajnu, a koja će u okviru vlastitite paradigme analitičku djelatnost sagledavati kao prvenstveno visoko zahtjevnu intelektualnu djelatnost.

## 4. Obavještajna analiza kao intelektualni poduhvat

### 4.1. Cjelovitost obavještajne teorije

Prema postojećoj, tradicionalnoj obavještajnoj paradigmi, neki od fundamentalnih pojmova obavještajnog definirani su na sljedeći način:

Sigurnosno-obavještajni proces

Niz operativnih i analitičkih aktivnosti ili postupaka koji omogućuju izvođenje što preciznije valjane hipoteze i/ili zaključka, predviđanja, procjene koja se može izvesti na temelju raspoloživih podataka.

Podatak

Formalizirani prikaz činjenica i saznanja koji je prikladan za obradu i interpretiranje.

Analiza

Proces integracije i opisivanja podataka, interpretacije i induktivnog zaključivanja, razvoja hipoteze (radne hipoteze), testiranja hipoteze te kreiranja analitičke informacije.<sup>134</sup>

U svjetlu obavještajne analize koja se u ovom radu poima kao primarno individualni intelektualni, a onda i socijalni, organizacijski i tehnologijski poduhvat, prethodno navedene definicije temeljnih analitičkih pojmova, kojim se fenomenima od obavještajnog interesa pristupa s pozicije postojeće teorijske paradigme, zahtijevaju posljedično kategorijalno redefiniranje.

Naime, iz perspektive zadane, polazne definicije, koja ima krucijalni značaj jer obuhvaća samo poimanje sigurnosno-obavještajnog procesa, razvidno je kako je u prevladavajućem shvaćanju analitičkog poduhvata jedan od ključnih pojmova analitičkog rada, a to je pojam hipoteze, pojmljen linearno i plošno te je posljedično stavljen u kvalitativno istu konceptualnu razinu s pojmovima zaključka, predviđanja i procjene.

Međutim, hipoteza je teorijski konstrukt, prekoncept, pretpostavka, koja funkcionira tek kao polazišna točka u sagledavanju datog obavještajnog fenomena. Pritom je važno istaknuti da hipotezu kao konstrukt odlikuje relacijska bit, na način da ona hipoteza koja je prihvaćena kao radna, a do koje se došlo raznorodnim procesima rezoniranja, s većom ili manjom sigurnošću ukazuje na određeni ishod, koji može poprimiti različite forme, primjerice, formu zaključka, procjene i/ili predviđanja.

Stoga se pomak u definiciji pojma analize kao kognitivnog poduhvata može iskazati na način da cjelokupno analitičko nastojanje posjeduje pluralističku strukturu koja obuhvaća niz intelektualnih aktivnosti, a koje konvergiraju u jednu točku – točku mogućnosti izvođenja što valjanije hipoteze.

Dakle, analitička informacija koja u sebi može sadržavati konkluziju, predikciju ili estimaciju, nije isključivo i samo „proizvod koji nastaje prikupljanjem, procjenjivanjem i interpretacijom podataka“<sup>135</sup>, već je riječ o proizvodu koji nastaje isključivo interakcijom raspoloživih podataka i postojećih znanja, zaogrnutih u određeni konceptuani model.

---

<sup>134</sup>Sigurnosno-obavještajna agencija: Pojmovnik <https://www.soa.hr/hr/pojmovnik/> (pristupljeno 10. 11. 2013.).

<sup>135</sup>Isto.

Nadalje, iako se glavna zadaća individualnog i skupnog analitičkog poduhvata u postojećoj literaturi različito definira i opisuje, sve te različitosti svode se na općeprihvaćeni stav kako se svrha obavještajne analitike ispunjava u pružanju potpore krajnjim korisnicima. U tom smislu, analitička potpora čelništvu mora biti pravovremena, usmjerena na zadaću i ona u koju se ima povjerenja.

Odmicanjem od pojednostavljenog i plošnog definiranja kategorijalnog pojmovlja, obavještajna analiza nadaje se kao složen proces kojim se:

- 1 integriraju i opisuju dostupni podaci i informacije o fenomenu od obavještajnog interesa:
  - a na temelju njihovih izlučenih obilježja
  - u svrhu interpretacije i razumijevanja, te se
- 2 iznalazi što širi raster konkurentnih hipoteza
  - primjenom induktivne, deduktivne i abduktivne forme zaključivanja u okviru postojećeg ekspertnog znanja, nakon čega se
- 3 testira stupanj valjanosti, odnosno plauzibilnosti konkurentnih hipoteza i, konačno,
- 4 kreira analitička informacija na temelju hipoteze koja se pokaže u najvišem stupnju valjana.

Analitička informacija, kao završna točka prethodnog procesa, stoga je istovremeno ovisna o:

- 1 postojećim ekspertnim znanjima u okviru prihvaćenog teorijskog modela i
- 2 usmjerenoj i smislenoj prikupljačkoj djelatnosti kojom se dolazi do podatka koji više nije samo „formalizirani prikaz činjenica i saznanja koji je prikladan za obradu i interpretiranje“<sup>136</sup>, nego je riječ o usmjerenom potraživanom 'inputu' koji je u funkciji opovrgavanja (falsificiranja), odnosno potvrđivanja (verificiranja) konkurentnih hipoteza.

Tako u promišljanju obavještajne analize kao individualnog kognitivnog poduhvata, tradicionalna paradigma biva redefinirana na način da se analiza sagledava kao proces koji je prvotno vođen konceptima, a ne isključivo prikupljenim podacima.

Naime,

---

<sup>136</sup> Isto.

(...) u svakodnevnom životu često nesvjesno zaključujemo po indukciji, na temelju proživljenih iskustava, kao kada primjerice kažemo kako smo sigurni da će Sunce i danas izaći. Ali ta 'sigurnost' nije logički opravdana. Hume bi rekao da smo mi jednostavno navikli da Sunce svaki dan izlazi, pa to i ubuduće očekujemo od njega. Ali u tom ponašanju Sunca nema logičke nužde i sasvim je zamislivo da jednog dana ne zađe. No mi svoju naviku doživljavamo kao sigurnost i zbog nje neopravdano 'vrlo vjerojatno' zamjenjujemo sa 'sigurno' (premda se posljedice te neopravdanosti u životu teško mogu primijetiti). Ali ako želimo dokazati valjanost zakona ili teorije, tada u njihovu istinitost moramo biti posve, a ne gotovo sigurni. U toj vrsti iskaza nema mjesta za iskaze poput 'vrlo vjerojatno'. Iskustvo koje se ponavlja stvara naviku, a indukcija iz njega izvodi očekivanje da će se i u budućnosti vrlo vjerojatno dogoditi ista stvar. No, između tog očekivanja i sigurnosti koju zahtijeva logički valjan dokaz zjapi pukotina, a logika ne poznaje korak kojim bi se ona premostila. Stoga naš pokušaj verifikacije zakona ostaje na razini 'vrlo vjerojatno' i ne može stići do željene razine 'sigurnog'. Drugim riječima, opisanim postupkom nije moguće verificirati univerzalni iskaz.<sup>137</sup>

Takvo gledište na tragu je Popperovog poimanja znanstvene teorije koja nije valjana ako ne može biti opovrgnuta, na način da se valjanost teorije provjerava ne toliko činjenicama koje je potvrđuju, već podacima koji je moguće opovrgavaju.

Još jednom uočivši nemoć da se metode indukcije i dedukcije koriste da bi se valjanost nekog teorijskog iskaza potvrdila, tj. verificirala, putem empirijskog iskaza, Karl Popper (...) je izveo radikalni zaključak: znanstvene teorije kao skupovi univerzalnih iskaza ne mogu nikada biti potvrđene opažanjima. Na prvi se pogled cijela konstrukcija logičkog empirizma ovakvim zaključkom ruši. Ima li sva ona pomna analiza i rekonstrukcija koju smo prije opisali ikakva smisla? Čini se sa ipak ima, unatoč tome što su mnogi Poppera doživljavali kao grobara logičkog empirizma. Jer ako i jest točno da se teorije ne mogu potvrditi motrenjem, kaže Popper, one se mogu opovrgnuti, tj. falsificirati.<sup>138</sup>

Slijedom toga, a u kontekstu obavještajnoga rada, nadaje se neugodna činjenica, a ta je da se obavještajna analiza i posljedične obavještajne prosudbe često znaju temeljiti i na:

- 1 nepotpunim
- 2 nejasnim
- 3 kontradiktornim
- 4 obmanjujućim ili
- 5 prekomjernim podacima.

---

<sup>137</sup>Srdan Lelas i Tihomir Vukelja, *Filozofija znanosti* (Zagreb: Školska knjiga, 1996.), 31.

<sup>138</sup>Isto, 31-32.

Kako bi se premostila manjkavost spomenutoga podatkovnog realiteta, a slijedom Popperovog kritičkog racionalizma, analitički kadar treba biti u mogućnosti prepoznati važnosti generiranja što šireg spektra hipoteza o fenomenu od interesa, a čija se valjanost u idućem koraku provjerava dostupnim podacima iz strateško-operativno-taktičkog podatkovnog kontinuuma, uz jasnu svijest o postojanju moguće krucijalnih no – izočnih, odnosno nedostupnih podataka!

Nadalje, analogija znanstvene i obavještajne analize uočljiva je i u samoj radnoj metodologiji, ali i tipu iskaza koji se takovom metodologijom generira.

Čini se da smo izloženi jednostavnoj dvojbi. Filozofi, osobito oni analitičke orijentacije, vole takve situacije. Ili se teorije verificiraju na način opisan u logičkom empirizmu, ili se one falsificiraju na način Popperovog kritičkog realizma. No koliko su takve situacije opasne pokazuje upravo Popperov primjer. Želeći svoju predodžbu o znanosti proglasiti univerzalnom, zaboravio je da se znanost ne sastoji samo od univerzalnih, kako je tradicija sugerirala, nego i od tzv. egzistencijalnih iskaza. Takav bi iskaz bio, na primjer, iskaz o postojanju kvarkova, čestica od kojih su sastavljeni svi hadroni ('elementarne' čestice koje međudjeluju jakom silom). Što se s takvim iskazima događa pri pokušaju da se falsificiraju? Ako u nekom pojedinačnom eksperimentu ne opazimo kvarkove, tada nećemo odmah zaključiti kako kvarkovi ne postoje. No ako u samo jednom dobro obavljenom i nedvojbenom pokusu registriramo kvarkove, prihvatit ćemo tu tvrdnju kao istinitu ili barem kao vjerojatno istinitu. Situacija s egzistencijalnim iskazima potpuno je simetrična, ali s obrnutim predznakom od situacije s univerzalnim iskazima. Obje vrste, međutim, pripadaju znanosti. Znanost, dakle, i verificira i falsificira svoje iskaze.<sup>139</sup>

Dakle, s obzirom da hipoteza u kontekstu obavještajne analitike funkcionira kao:

(...) provizorno objašnjenje, teorija koja zahtijeva više podataka kako bi se potvrdila ili pobila. Hipoteza postoji samo zato da se pomoću testiranja potvrdi ili pobije te usmjerava daljnje prikupljanje podataka. Sastoji se od dva dijela – same teorije i stupnja sigurnosti s kojim se teorija postavlja<sup>140</sup>

---

<sup>139</sup>Isto, 34.

<sup>140</sup>Sigurnosno-obavještajna agencija: Pojmovnik <https://www.soa.hr/hr/pojmovnik/> (pristupljeno 10. 11. 2013.).

može se s pravom zaključiti kako se, u potrazi za valjanim analitičkim interpretativnim modelom, teorijom ili hipotezom, nadaje da je upravo opovrgavanje, odnosno metoda falsifikacije - metodološki prioritet!

Sam mehanizam generiranja hipoteza, a koji se odvija u okvirima ograničene racionalnosti, podložan je kognitivnim i percepcijskim pristranostima. Razumno je, naime, pretpostaviti kako je sam mehanizam analitičkog rezoniranja, koji se odvija u kontekstu kognitivne interakcije postojećih prekonceptata i dostupnih podataka, plodno tlo za nastanak sustavnih, no neprepoznatih analitičkih grešaka.

Nastanak sustavnih analitičkih grešaka i njihov, moguće pogubni učinak, jedna od neutralno obilježenih atribucija analitičkog promišljanja fenomena izlučenih iz ukupnosti sigurnosnog okruženja.

U svjetlu prethodno rečenoga, ukazuje se potreba da se prevladavajućoj paradigmi intuitivnog analitičkog promišljanja sustavno i svojevrijedno nameću, uz prethodno navedenu strogoću znanstvene metodologije, misaono naporni no nužni izvanjski korektivi, koji konvergiraju u tri fundamentalna standarda:

- 1 standard kritičkog prosuđivanja
- 2 standard analitičkih tehnika i metoda, te
- 3 standard kolaboracije.

U vremenu kada se inicijalno prepoznaje potreba usvajanja tih standarda, kao pomagala u donošenju valjanijih odluka, oni funkcioniraju gotovo kao izvanjska prisila, ili napor kojemu se analitičar intencionalno podvrgava, a kako bi poboljšao vlastitu analitičku izvedbu. No daljnjim ustrajavanjem u oslanjanju na standarde u svakodnevnom radu, oni iz sfere izvanjskih korektiva prelaze u sferu onih unutarnjih, intrinzičnih, a koji mijenjaju i samo ponašanje analitičara, u smislu osvještenijeg i racionalno utemeljenijeg odnošenja spram obavještajnih fenomena.

I konačno, od presudne je važnosti uočiti kako kritičko prosuđivanje, analitičke tehnike i kolaboracija, kojima se korigiraju manjkavosti prevladavajućeg intuitivnog analitičkog promišljanje, u podlozi imaju zajednički nazivnik, a taj je – eksternalizacija znanja.

Sustavnim nastojanjima kojima se implicitna znanja i prekoncepti transferiraju u sferu eksplicitnog i osviještenog, poboljšava se sveukupna komunikacija koja i nije ništa drugo doli interakcija adaptivnog sustava s nišom, koje je sastavni dio.

Analogno tome, komunikacija u okviru cjelokupne obavještajne domene predstavlja reaktivno i proaktivno odnošenje kojeg od obavještajnih entiteta spram sigurnosno definiranog okruženja.

#### **4.2. Pomak obavještajno-analitičke paradigme**

##### **4.2.1. Kritičko rasuđivanje**

Sigurnosno okruženje, u smislu taktičko-operativno-strateškog podatkovnog kontinuuma čine, po stupnju spoznatljivosti i mogućnosti jednoznačne interpretacije, razovrsni fenomeni. Tako se pojednostavljeno mogu razlikovati, u jednom trenutku skroviti, no spoznatljivi fenomeni, kao dijelovi jasne slike čiji se djelići mogu smisleno povezivati i interpretirati, a na temelju podataka do kojih se tek treba i može doći.

Za razliku od takovih 'slagalica' kojih dijelove čine tajni podaci, a koji se uz napor i resurse mogu dosegnuti, postoje i obavještajni fenomeni kojih otegotna interpretacija ne proizlazi iz izočnosti skrovitih, tajnih podataka, već iz same biti tih fenomena, a koji se nazivaju skupnim imenom - misteriji.

Tako usložnjeno strukturirano, podatkovno-informacijsko okruženje zahtijeva cjelovito i osviješteno obavještajno odnošenje, ali istovremeno i volju i spremnost na:

- 1 promjenu postojeće paradigme
- 2 pomake u prihvaćenoj perspektivi i
- 3 napuštanje vlastitih čvrstih uvjerenja.

Nadalje, nužnim se pokazalo osvještivati činjenicu da tijekom promišljanja takvog, kompleksnog i promjenjivog okruženja neminovno dolazi do:

- 1 analitičkih propusta (*failure*)
  - uslijed primjerice neposjedovanja relevantnih podataka ili zanemarivanja onih podataka koji se kose s pretpostavljenom analitičkom predodžbom, ali i
- 2 analitičkih grešaka (*error*)



- kao intelektualnih zamki proizašlih iz automatiziranih ponašanja samog analitičkog eksperta. Automatizirana ponašanja plod su iskustva, pa se može zaključiti sljedeće:

Teško je na ispravan način učiti iz iskustva. Bez postojanja znanja i osvješćivanja pristranosti i ograničenja prosudbenih heuristika:

-znatan dio naučenog neće biti valjan

-iskustvene baze podataka i 'post mortem analize' (izvješća eksperata) uključit će nevaljale informacije, i

-doći će do manjkavih zaključaka o uzročno-posljedičnim odnosima.<sup>141</sup>

Prema Mooru<sup>142</sup>, kompleksno, promjenjivo i dinamično sigurnosno okruženje stoga zahtijeva osviješten pristup spram fenomena od obavještajnog interesa, i to kao usmjerenost na 'ono sada i ono ovdje' (*situational awareness*), a na temelju koje se pristupa prosudbi, smislenoj interpretaciji i kreaciji analitičkog produkta, i to kao forme znanja koje posjeduje dodanu vrijednost na način da smanjuje obavještajni jaz.

Naime, obavještajni analitičari kreiraju znanje u svrhu potpore krajnjim korisnicima, na način da

- 1 doprinose s jedne strane, planovima i politikama različitih razina vlasti, dakle, da doprinose strateškim perspektivama, ali i
- 2 osiguravaju, s druge strane, da vojni čimbenici imaju pri ruci podatke taktičke razine, dobivene tehničkim prikupljanjem.

Prvi nužni korak u revoluciji obavještajnog posla jest da se zagleda u dubinu onoga što obavještajni profesionalci rade, onoga što moraju raditi, te načina na koji to rade. Jednostavnim riječima rečeno, obavještajci kreiraju znanje kojim pružaju potporu svojim korisnicima. Kao što je ovdje riječ, obavještajci trebaju biti oni koji doprinose planovima i politici vlade i to na različitim razinama, a na kojima imaju mogućnost da se nacionalnim liderima podastru široke strategijske perspektive, ali i da

---

<sup>141</sup>Magne Jorgensen i Dag Sjøberg, „The Importance of NOT Learning from Experience,“ University of Oslo, Industrial Systems Development: Department of Informatics <http://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5500/h07/undervisningsmateriale/eurospi00.pdf> (pristupljeno 10. 11. 2013.), 7.

<sup>142</sup>David T. Moore, *Sensemaking: A Structure for an Intelligence Revolution*. (Washington DC: National Defense Intelligence College, 2011.) [http://www.ni-u.edu/ni\\_press/pdf/Sensemaking.pdf](http://www.ni-u.edu/ni_press/pdf/Sensemaking.pdf) (pristupljeno 24. 1. 2013.).

se osigura da vojne snage na terenu dobiju u ruke plodove tehničkog prikupljanja podataka, kako bi se njima služili.<sup>143</sup>

Stoga, govoreći o kreiranju znanja na temelju prosuđivanja zbilje, Moore pozornost usmjerava na dva tipa prosudbi, odnosno uvjerenja, procjena ili zaključaka.

Prvo, prosudba može biti intuitivna, temeljena na vještini, i priozašla iz iskustva i ponavljanja u smislu rutine, te tako ima obilježje navike, refleksa i automatizma. Drugim riječima:

(...) valjana prosudba temeljena na intuiciji proizlazi iz tacitnog znanja eksperata koji prosuđuju (prema Kuhnovoj terminologiji) 'normalne' situacije ili, kao što je prethodno razmatrano, poznate i uobičajene probleme, (iako oni mogu biti i kompleksne naravi). Primjeri takova okruženja, primjerenog tom tipu prosuđivanja, jesu one situacije koje uključuju države kao čimbenike ili koje druge čimbenike kojih događaji slijede prethodne indikatore koji su se mogli motriti, i koji su prikladni djelovanju ekspertnih intuitivnih prosudbi temeljenih na vještini.<sup>144</sup>

Druga vrsta intuitivnih prosudbi su prosudbe koje su temeljene na heuristikama, kao mentalnim prečacima koji se aktiviraju u slučaju kada:

(...) dati fenomen odgovara nominalnom tipu, tj. kada je u mnogim aspektima nalik dobro poznatoj instanci neke situacije. Temelji se na prepoznavanju da se određeni slučaj uklapa u tipsku situaciju, te se istoga trena zna koji se princip treba primijeniti ili koje se djelovanje treba poduzeti.<sup>145</sup>

Intuitivno rezoniranje koje se prirodno i samo po sebi nameće, vremenski je pošteno i prosudbeno valjano ukoliko se primjenjuje na interpretaciju tipskih fenomena, u okviru poznatog i predvidljivog okruženja. Međutim, obavještajni analitičar suočava se s kvalitativno drugačijim tipom okruženja za čiju se interpretaciju tradicionalno obavještajno promišljanje pokazalo nedostatnim.

Pritom:

(...) novom pogledu i perspektivi nedostaje znanje potencijalno relevantnih obrazaca, dok su istovremeno stara viđenja i perspektive u

---

<sup>143</sup>Isto, 50.

<sup>144</sup>Isto, 75.

<sup>145</sup>Isto.

nemogućnosti sagledati fenomene na nov način. Svakoj od njih nedostaje snaga koju posjeduje ona druga.<sup>146</sup>

Utoliko je intuitivno rasuđivanje analitičkog eksperta poželjan mehanizam u interpretaciji onih obavještajnih fenomena suvremenog sigurnosnog okruženja koji su po svojoj biti manje tajne, a više misteriji ili začarani problemi. Riječ je o ugrozama koje su same po sebi nedostatno definirane ili nedostatno shvaćene, i koje se tek trebaju razumjeti i interpretirati. Kako su ulogi i rizici takovih ugroza veliki, interpretacijski propusti su pogubni i ne mogu se tolerirati. Dodatnu otegotnu okolnost, u interpretaciji fenomena misterija, predstavljaju i znatna vremenska ograničenja koja se zbog inherentnih obilježja misterija (promjenjivost, dinamika, fluidnost), postavljaju pred samog analitičara.

Stoga je na neophodno ekspertno znanje analitičara, osim razboritog i suvislog intuitivnog rezoniranja, nužno je superponirati strogoću kritičkog rasuđivanja. Na taj je način analitičar u mogućnosti izbjegavati sustavne pogreške, tj. umanjivati moguću patologiju u analitičkom promišljanju samog obavještajnog fenomena, čime se osnažuje u donošenju valjanih pretpostavki i zaključaka.

Kritičko rasuđivanje u ovom kontekstu razumijeva se kao metodološki okvir, kojega prethodno uspostavljena struktura doprinosi kvaliteti obavještajne analize i cjelokupnog obavještajnog procesa.

Moore<sup>147</sup> tako razlikuje dvije istovremene razine, odnosno procesa koji se reflektiraju na svaki od tri glavna segmenta obavještajstva.

Jedna je razina rasuđivanje, odnosno rezoniranje koje podrazumijeva objektivno povezivanje postojećih uvjerenja s činjenicama, a u svrhu dolaženja do nekog novog uvjerenja. Pritom se rezoniranje u širem smislu definira kao mišljenje, tj. niz procesa kao što su asociiranje, konceptualizacija, sjećanje, rezoniranje, a kojima je obilježje implicitnost, odnosno nemogućnost neposrednog zapažanja, te simboličnost, odnosno postojanje simbola koji stoje namjesto fenomena – objekata i događaja.

---

<sup>146</sup> Isto, 49.

<sup>147</sup>David T. Moore, *Critical Thinking and Intelligence Analysis* (Washington DC, National Defense College, 2007.) [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dia/ndic\\_moore\\_crit\\_analysis\\_hires.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dia/ndic_moore_crit_analysis_hires.pdf) (pristupljeno 11. 11. 2013.).

U užem smislu rasuđivanje podrazumijeva „misaoni proces pri rješavanju problemne situacije; uključuje formiranje i sustavno provjeravanje hipoteza u potrazi za logičnim rješenjima problemne situacije“<sup>148</sup>.

(...) kritičko mišljenje je složeni proces i rezulta (i) analize i vrednovanja tvrdnji, (ii) pronalaženja opravdanja za tvrdnje, (iii) usporedbe s drugim i/ili suprotnim tvrdnjama i generiranje prigovora tvrdnjama te konačno (iv) zauzimanje stava.<sup>149</sup>

Druga je razina kritičko rezoniranje kao hotimični metakognitivni čin (rasuđivanje o rasuđivanju), u kojem pojedinac rezonira o kvaliteti vlastitoga procesa prosuđivanja, uz istovremeni proces dolaženja do zaključka, odnosno prosudbe. Mislilac tako ima dva jednakovrijedna cilja:

- 1 dolaženje do valjanog zaključka uz
- 2 poboljšanje načina vlastitog kritičkog prosuđivanja.

Dva prethodno navedena mehanizma primjenjiva su na tri segmenta obavještajnog:

- 1 kao znanja
  - a koje služi za informiranje krajnjih korisnika, čime se na jedinstven način doprinosi njihovim prosudbama i odlučivanju
- 2 kao djelatnosti
  - u smislu sredstava i načina na koje se:
    - prikupljaju podaci i informacije
    - uspostavlja njihova relevantnost za fenomen od interesa
    - podaci i informacije interpretiraju u određivanju mogućih ishoda, i
    - znanje diseminira pojedincima i organizacijama kojima može biti od koristi, tj. konzumentima, odnosno korisnicima krajnjih informacija
- 3 kao organizacije
  - koja usmjerava i upravlja cjelokupnom obavještajnom djelatnošću kako bi to znanje bilo što učinkovitije.<sup>150</sup>

---

<sup>148</sup>Boris Petz. Nav. dj., 381-382.

<sup>149</sup>Iva Bucheberger, *Kritičko mišljenje*. (Rijeka: Udruga za razvoj visokog školstva Universitas, 2012.), 13.

<sup>150</sup>David T. Moore, *Critical Thinking and Intelligence Analysis*. (Washington DC, National Defense College, 2007.) [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dia/ndic\\_moore\\_crit\\_analysis\\_hires.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dia/ndic_moore_crit_analysis_hires.pdf) (pristupljeno 11. 11. 2013.).

U donošenju suda, analitičari se koriste pretežito induktivnom i deduktivnom formom rezoniranja, na način da je „deduktivan argument onaj kojemu je cilj da konkluzija nužno slijedi iz premisa. Induktivan argument je argument kojemu je cilj da konkluzija slijedi iz premisa s određenom vjerojatnošću“<sup>151</sup>.

Iz prethodnog je vidljivo kako se tijekom induktivnog zaključivanja, a krećući od pojedinačnog ka općem, analitičar suočava s vjerojatnim ishodima, bez mogućnosti razlikovanja i uočavanja koja je od solucija ispravna, upravo stoga što je svaki od ishoda jednako moguć, na temelju oslanjanja na prethodna iskustva i dostupne dokaze.

S druge pak strane, zaključivanje od općeg ka pojedinačnom u obavještajnu analizu uvodi pretjeranu sigurnost, na način da točno određene činjenice, a koje se iskustveno takvima percipiraju, logičkom nužnošću dovode do točno određenih ishoda. Dakle, deduktivno rezoniranje, s obzirom na pogrešno postavljene početne pretpostavke može dovesti do manjkavih zaključaka. Zato je od najveće važnosti da analitičar u svakodnevnom radu koristi i treću - abduktivnu formu zaključivanja.

Abduktivno rezoniranje vrsta je rasoniranja koje obuhvaća i analizu i sintezu, odnosno korištenje induktivnog i deduktivnog rezoniranja, a kako bi se došlo do prihvatljivog objašnjenja. Ipak, za razliku od induktivnog rezoniranja u kojem se pretpostavlja postojanje hipotetskih odnosa među dostupnim činjenicama do kojih tek treba doći, tijekom indukcijskog koraka u abdukciji, analitičar ne pretpostavlja, nego kreativno generira skup hipoteza čiju izvjesnost propituje dovodeći ih u značenjsku vezu s raspoloživim činjenicama, i to tako što određeni dokaz ili činjenica podupire ili opovrgava pojedinu iz skupa kreiranih hipoteza.

U idućem koraku, deduktivnim rezoniranjem, propituju se i testiraju sami raspoloživi dokazi. Jednostavnije rečeno, abduktivno rezoniranje slijedi logiku intuitivnog prosuđivanja ili slutnje u slučajevima kada je analitičar svjestan mogućnosti određenog događanja, no za vlastiti osjećaj iskazan određenom hipotezom još ne posjeduje konkretan dokaz, informaciju, odnosno činjenicu. Međutim, abduktivno mu rezoniranje dopušta mogućnost daljnje potrage i prikupljanja informacija koje bi mogle potvrditi ili opovrgnuti hipotezu.

---

<sup>151</sup>Iva Bucheberger, Nav. dj., 39.

Naravno, budući da je riječ o kognitivnim procesima koji se odvijaju unutar okvira ograničenog racionaliteta, sami procesi nisu imuni na zamke imanentne pogrešivoj racionalnosti. Ipak, budući da je potraga za savršenim kognitivnim aparatom - iluzorna, vrijednost moguće pogrešive abdukcije ne treba se isključiti jer je njena vrijednost prvotno u tome da širi obzore razumijevanja određenog fenomena od obavještajnog interesa onkraj izvorno postavljenih i samorazumljivih premisa.

Abduktivno rezoniranje u otklonu je od vjerojatnih ili nužnih ishoda jer uzima u obzir da je određeni ishod plauzibilan. Jednostavnije rečeno, riječ je o formi zaključivanja kojim se generiraju hipoteze kojima se objašnjavaju nedovoljno jasne činjenice. Iako, dakle, analitičar ne posjeduje jamstvo da je odabrao ispravnu pretpostavku, probativna snaga argumenata koji mu stoje na raspolaganju dovest će ga do odabira najvjerojatnije hipoteze.

Prosudjujući raspoložive podatke, analitičar će ih dovoditi u svezu s izgeneriranim pretpostavkama, odnosno hipotezama, a kako bi pokušao utvrditi koji od podataka opovrgava, tj. falsificira koju od pretpostavki. Metodom daljnjeg opovrgavanja, osigurava se da je preostala pretpostavka ona koja je plauzibilna i u najvišem stupnju vjerojatna.

Kako bi se osigurala ispravna uporaba triju nužnih formi zaključivanja, u svakodnevni intelektualni napor obavještajnog analitičara uvodi se specifičan, no sveobuhvatan okvir, a to je - kritičko prosuđivanje.

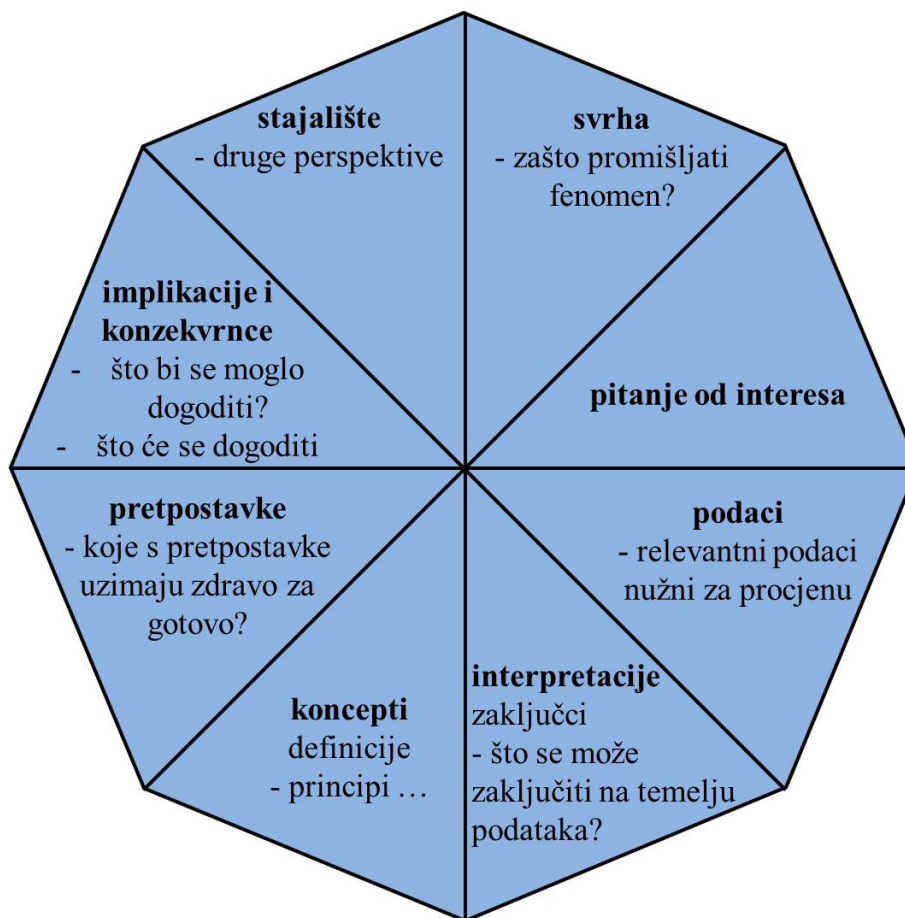
Riječ je o istovremenom kognitivnom i metakognitivnom činu:

- 1 rezoniranja i
- 2 rezoniranja o rezoniranju,

te tako kritičko razmišljanje postaje umijeće analize i procjene prosuđivanja u svrhu njegova poboljšanja.

Ukratko, kritičko je razmišljanje usmjereno ka sebi, samodisciplinirano je, od sebe nadgledano i samoispravljajuće na način da je samo sebi korektiv. Ono zahtijeva rigorozne standarde izvrsnosti i promišljene postupke, osnažujući tako učinkovitu komunikaciju i

sposobnosti rješavanja problema, kao i predanost u prevladavanju naše urođene egocentričnosti i sociocentričnosti.<sup>152</sup>



Slika 30.: Elementi prosudbe<sup>153</sup>

Na prethodnoj slici prikazani su elementi kritičke misli, a koji funkcioniraju kao potporna struktura koja analitičara prisiljava na usredotočeno propitivanje samoga fenomena od interesa, kao i propitivanje procesa rasuđivanja.

Analize se često fokusiraju na intuitivna preferirana rješenja, čime se pridaje premalo pozornosti alternativnim rješenjima. Nemogućnost cjelovitog razmatranja alternativnih rješenja najčešći je uzrok loše i nepotpune analize, a takva analiza često rezultira pogrešnim odlukama, te u konačnici i poslovnim neuspjehom.

<sup>152</sup>Richard Paul i Linda Elder, *The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts and Tools*. (Foundation for Critical Thinking: 2006.) [http://www.criticalthinking.org/files/Concepts\\_Tools.pdf](http://www.criticalthinking.org/files/Concepts_Tools.pdf) (pristupljeno 11.11. 2013.), 4.

<sup>153</sup> Isto, 5.

Rješenje koje intuitivno favoriziramo ono je koje nas prvo zadovoljava. Ovaj se fenomen naziva 'satisficing' (spajanjem riječi satisfy = zadovoljiti, suffice = biti dostatan). Ta se kovanica odnosi na spoznaju da donositelji odluka u većini slučajeva radije prihvaćaju rješenja koja ih privremeno zadovoljavaju, nego da traže bolje rješenje koje bi omogućila primjena nekog 'racionalnog modela'.<sup>154</sup>

S obzirom da „pristranosti i mentalni sklopovi prečesto mijenjaju uvjerenje o nekoj stvari u aroganciju, nevaljale pretpostavke zasljepljuju analitičara o stvarnim namjerama protivnika“<sup>155</sup> plauzibilno je za pretpostaviti da kritičko rasuđivanje propitivanjem sveukupnosti informacija, koje potvrđuju ili opovrgavaju određenu radnu hipotezu, a slijedeći znanstvenu metodu

- 1 formulacije hipoteze
- 2 prikupljanja relevantnih podataka
- 3 testiranja i procjene hipoteza i
- 4 logičke derivacije zaključka

umanjuje negativan učinak tih pristranosti i obrazaca, a koji znaju zamagliti postavljanje pravih pitanja i dolaženje do valjanih odgovora.

Nadalje, svako promišljanje posjeduje određenu svrhu, te se odvija u okviru datog gledišta, na način da gledište biva oblikovano svjesnim i nesvjesnim pretpostavkama. Na temelju interakcije pretpostavljenih koncepata i dostupnih podataka, dolazi se do zaključaka, a oni vode do prijelomne točke koja se račva u:

- 1 implikacije onoga što bi se moglo dogoditi i
- 2 same konzekvence, odnosno ishoda određenog odabira.

Kako bi se s razine nižeg reda prosuđivanja dosegla viša ili visoka kvaliteta, odnosno razina promišljanja, na elemente prosudbe primjenjuju se prethodno utvrđeni standardi prikazani na Slici 31. koji su modularno povezani, no ne nužno i međuovisni. Tako je, primjerice, moguće na pitanje od interesa dati:

- 1 jasan i točan, no nedovoljno precizan odgovor ili

---

<sup>154</sup>Robert Kopal i Darija Korkut, *Kompetitivna analiza 2.: Strukturirane i kreativne analitičke tehnike*. (Zagreb: Comminus doo: Visoko učilište Effectus, 2011.), 12.

<sup>155</sup>David T. Moore, *Critical Thinking and Intelligence Analysis*. (Washington DC, National Defense College, 2007.) [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dia/ndic\\_moore\\_crit\\_analysis\\_hires.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dia/ndic_moore_crit_analysis_hires.pdf) (pristupljeno 11. 11. 2013.), 49.



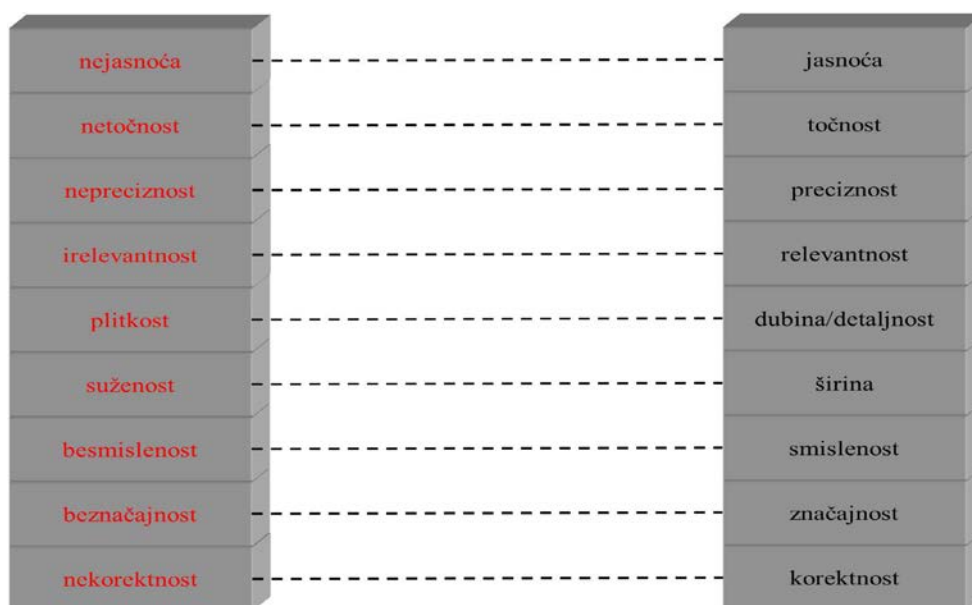
2 jasan, točan, precizan, ali irelevantan odgovor.

Osim toga, u promišljanju i prosuđivanju problemske situacije treba ponirati i do razine detalja, odnosno dubinski promišljati fenomen, a što je obuhvaćeno standardom dubine.

Međutim usredotočenje na detalje ne treba biti na štetu standarda širine (obuhvata), koji nalaže da se u sagledavanju fenomena uzimaju u obzir i drugačija viđenja, odnosno gledišta.

Nadalje, standard smislenosti odnosi se na samu logiku dokazivanja i izvođenja zaključaka, a na temelju raspoloživih podataka, dok se značajnost, odnosno značajnost postiže usredotočenošću na vrijedne podatke, odnosno činjenice.

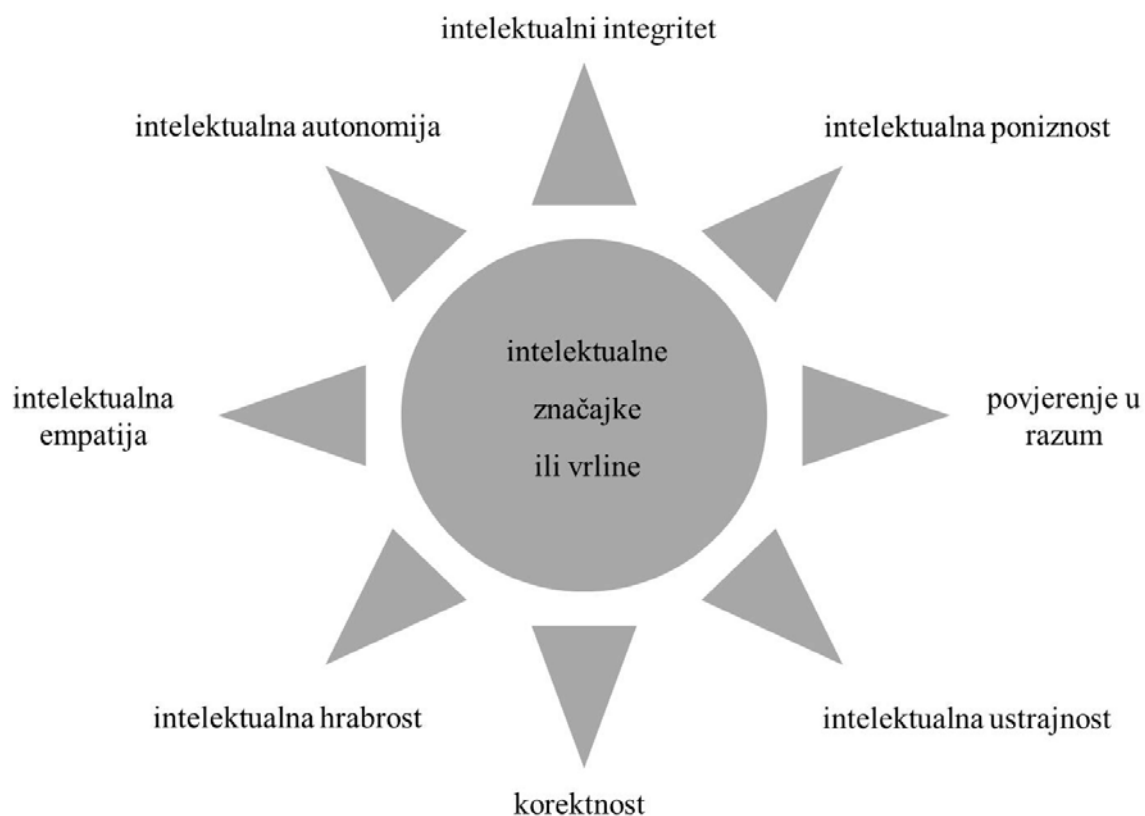
I konačno, svi zaključci ujedno trebaju biti korektno prezentirani, uzimajući u obzir i propitujući ukupnost stajališta – onog vlastitog, stajališta suradnika i stajališta samih korisnika.



Slika 31.: Standardi kritičkog rasuđivanja<sup>156</sup>

U nastojanju postizanja nove kvalitete promišljanja, prethodni standardi primjenjuju se na elemente kritičke prosudbe, čime se postiže intelektualna izvrsnost, koje su odlike prikazane na sljedećoj slici.

<sup>156</sup>Preuzeto i prilagođeno: Isto, 10.

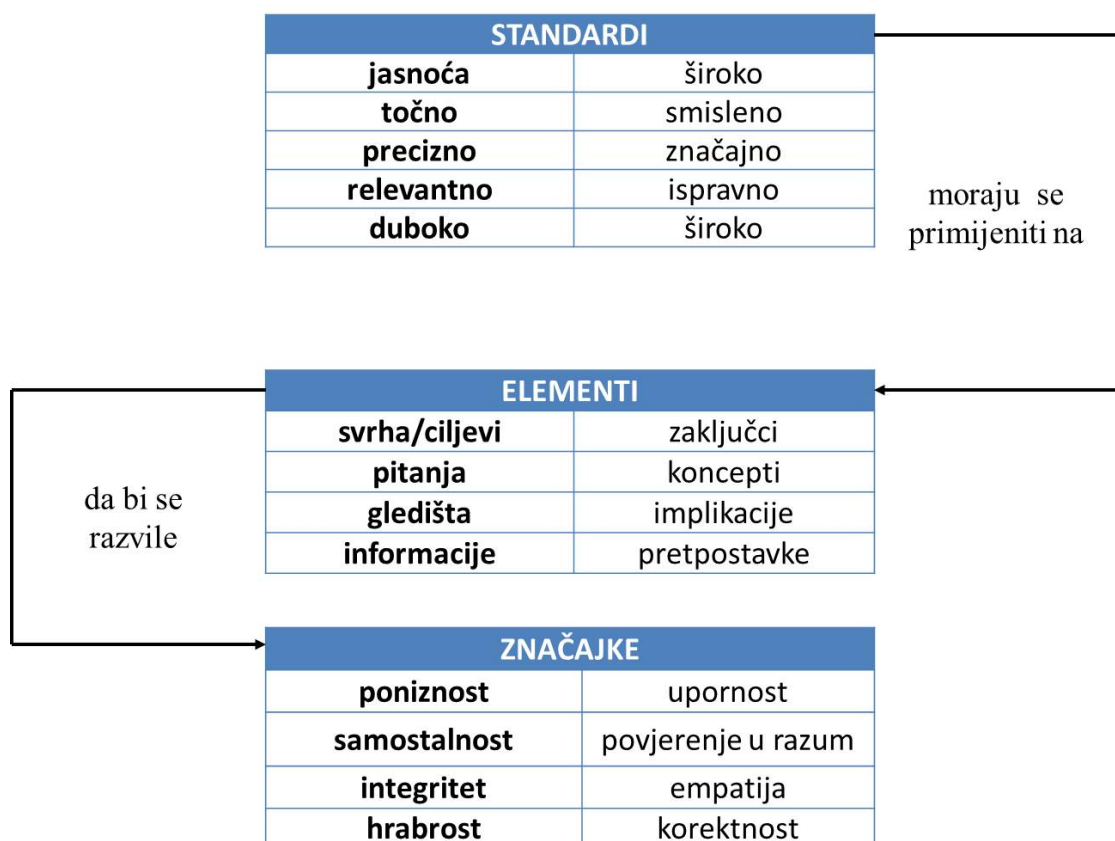


Slika 32.: Esencijalne intelektualne značajke<sup>157</sup>

Slijedom toga, može se zaključiti kako je moguće spram kritičkog rasuđivanja odnositi se kao prema vještini koja se može svjesnim nastojanjima usavršavati i poboljšavati, a što je ilustrirano sljedećom slikom:

---

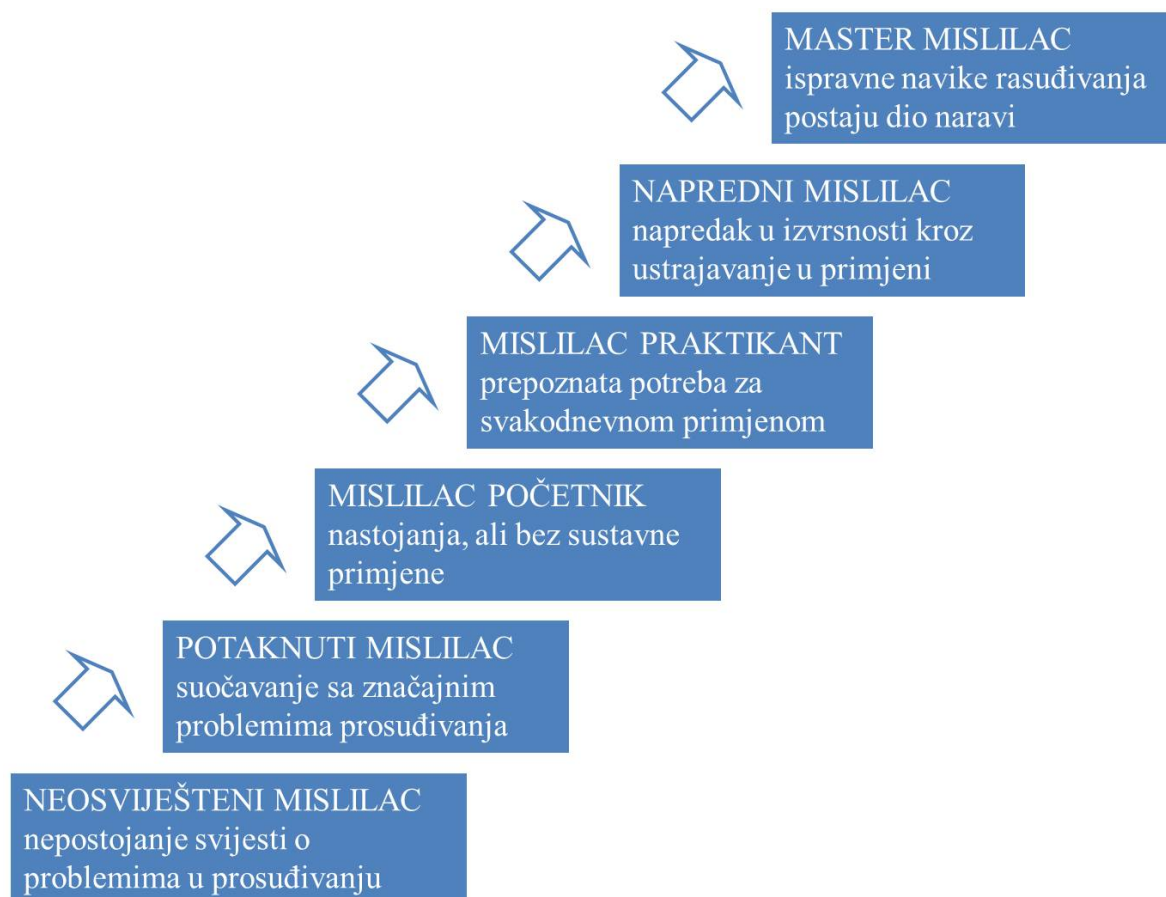
<sup>157</sup>Preuzeto i prilagođeno: Richard Paul i Linda Elder, *The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts and Tools* (Foundation for Critical Thinking: 2006.) [http://www.criticalthinking.org/files/Concepts\\_Tools.pdf](http://www.criticalthinking.org/files/Concepts_Tools.pdf) (pristupljeno 11. 11. 2013.), 13.

Slika 33.: Primjena standarda na elemente prosudbe<sup>158</sup>

Sustavnim uvježbavanjem prosuđivanja na koje se primjenjuju prethodni obrasci, vremenom dolazi do promjene u dotadašnjem sklopu razmišljanja i posljedično - ponašanja.

Naime, svakodnevnim nastojanjem primjene standarda kritičkog rasuđivanja, analitičar se uspinje po misaonoj ljestvici, krećući se od najniže razine neosviještenog mislioca, preko daljnjih razina: osvješćivanja, svjesnog nastojanja, svakodnevne prakse, pa sve do najviše razine u kojoj kvalitetno prosuđivanje postaje navika u promijenjenom ponašanju, a što je prikazano na sljedećoj slici:

<sup>158</sup>Preuzeto i prilagođeno: Richard Paul i Linda Elder. Isto, 21.



Slika 34.: Etape u razvoju vještine kritičkog rasuđivanja<sup>159</sup>

Obavještajna analiza pojmljena kao forma kritičkog prosuđivanja i dalje ostaje opterećena poteškoćama koje proizlaze iz same biti navedene forme, posebice iz poteškoće anticipiranja ljudskih djelovanja, pri čemu analitičar kreće od sirovih podataka, preko informacija, do samog znanja, ali na temelju argumenata koji izrastaju iz parcijalnih informacija i ograničenog iskustva.

Nadalje, poteškoće valjanog analitičkog prosuđivanja proizlaze i iz:

- 1 same organizacije u kojoj je analitičar
  - izložen pritisku da izbjegava pogreške i krivnju
  - ograničavajućim vremenskim rokovima, utjecajima i očekivanjima krajnjih korisnika, ili primjerice,
  - višestrukom odgovornošću i višestrukim ograničenjima
- 2 prirode posla, kojoj su inherentni klasteri čimbenika poput

<sup>159</sup>Preuzeto i prilagođeno: Isto, 19.

- visokih uloga
  - prekomjernog opterećenja
  - izrazite neizvjesnosti
  - brze izmjene fenomena čije praćenje ne ostavlja vremena introspekciji
- 3 analitičkih alata, posebice računalnih programa koji nisu prilagođeni potrebama analitičara
- 4 uzročno-posljedičnog rezoniranja kojim se nastoje pojmiti fenomeni dvije bitno različite domene
- u domeni stabilnog okruženja relativno je lako uspostavljati i mjeriti ekspertna znanja i izvedbu, za razliku od
  - kompleksne domene kojoj je glavna svrha predikcija pojedinačne i skupnih aktivnosti i nastojanja, pri čemu se pokazalo korisnim umjesto pojma predikcije tj. predviđanja djelovanja druge strane tijekom određenog vremenskog razdoblja uz naznaku izvjesnosti, koristiti pojam anticipacije spektra (*anticipation of ranges*) djelovanja.<sup>160</sup>

Bitno je naglasiti da kritičko rasuđivanje uspostavlja poveznicu između intelektualnih značajki, i ne manje važnih kompetencija obavještajnog analitičara, one emocionalne i one komunikacijske. Pritom,

(...) emocionalna inteligencija uključuje sposobnost brzog zapažanja procjene i izražavanja emocija; sposobnost uviđanja i generiranja osjećaja koji olakšavaju mišljenje; sposobnosti razumijevanja emocija i znanje o emocijama i sposobnost reguliranja emocija u svrhu promocije emocionalnog i intelektualnog razvoja.

Emocionalna inteligencija određuje potencijal za učenje djelatnih vještina koje se temelje na pet elemenata: samosvijest, motivacija, samokontrola, empatija i prilagodljivost u odnosima. (...) Četiri su komponente emocionalne inteligencije. Prepoznavanje emocija (1) je sposobnost pojedinca da prepozna svoje ili tuđe osjećaje. Uporaba emocija (2) podrazumijeva stvaranje emocija koje možemo razložno obrazložiti. Emocije nam mogu i trebale bi nam pomagati u odlukama i odabirima. Emocionalna osoba će lakše razumjeti tuđe osjećaje i ponašanje, sposobna je sagledati situaciju iz više perspektiva. Razumijevanje

---

<sup>160</sup>Robert Hoffman, Simon Henderson, Brian Moon, David T. Moore i Jordan A. Litman, "Reasoning difficulty in analytical activity," *Theoretical Issues in Ergonomic Science* 12, br. 3 (2011): 225-240. [http://cmaps.perigeanttechnologies.com/rid=1JHHV0QZK-DBG3P0-6DV/Intel%20Analysis%20as%20Critical%20thinking-TIES\\_2011.pdf](http://cmaps.perigeanttechnologies.com/rid=1JHHV0QZK-DBG3P0-6DV/Intel%20Analysis%20as%20Critical%20thinking-TIES_2011.pdf) (pristupljeno 12. 11. 2013.).

emocija (3) se odnosi na shvaćanje i predviđanje što će se dogoditi pri ojačavanju emocija te kako će druge osobe reagirati na različite emocije, pri čemu je važno da osoba bude sposobna promatrati situaciju s različitih stajališta. Upravljanje emocijama (4) je složen proces. Potrebno je odabrati ispravnu emociju, njen intenzitet i smjer ka željenom ishodu. Umijeće upravljanja svojim emocijama ključna je životna osobina. Upravljanje emocijama podrazumijeva prihvaćanje emocija umjesto njihovog potiskivanja te njihovo korištenje u svrhu donošenja bolje odluke. Emocije su dinamičkog karaktera i postoje stalni prijelazi iz jednog u drugi oblik emotivnog stanja. Sposobnost pojedinca da prepozna tijek razvoja neke emocije i prijelaza iz emocije u emociju je preduvjet mogućnosti da se efikasno upravlja takvim emocijama.

Uz emocionalnu kompetenciju, važno je pridati pažnju i kvalitetnoj, poželjnoj komunikaciji, odnosno komunikacijskoj kompetenciji. Vjerojatno je da je emocionalna kompetentnost zasigurno preduvjet dobroj komunikaciji. Ali često ljudi komuniciraju manje optimalno, zbog stečenih navika komuniciranja tijekom djetinjstva. (...) Dosadašnja istraživanja (Bakić-Tomić, 2003) pokazala su nekonzistentnost komunikacijskog odabira tehnika upravo zato jer se njihovo usvajanje događa na nesvjesnoj i iskustvenoj, više nego na racionalnoj razini. Upravo zato bi edukacija u komunikacijskim vještinama trebala omogućiti pojedincima uvid u vlastiti komunikacijski profil i osvještavanje korištenih tehnika, ali i uklanjanje postojanja brojnih predrasuda i neznanja, koje utječu na neobjektivnu uvjerenost u kvalitetu komuniciranja.<sup>161</sup>

#### 4.2.2. Strukturirane analitičke tehnike

Strukturirane analitičke tehnike predstavljaju drugi stup u poboljšanju valjanosti analitičke izvedbe jer:

(...) pružaju nadomjestak za ograničenja ljudskog uma u analiziranju kompleksnih problema koji često uključuju dvosmislene i nejasne informacije, velik broj igrača i promjenjive okolnosti.<sup>162</sup>

---

<sup>161</sup>Joško Sindik, Silvija Degen i Ljubica Bakić-Tomić, „Spolne razlike u načinu komuniciranja i emocionalnoj kompetenciji kod odvjetnika i sudaca,“ [http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fbib.irb.hr%2Fdatoteka%2F560940.DEGEN\\_SINDIK\\_BAKI-TOMI2011.docx&ei=eovCUqXHA6GK4ASXl4CYBw&usg=AFQjCNFChL8RIeGhIvp4PIM46IysVUZDEg](http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fbib.irb.hr%2Fdatoteka%2F560940.DEGEN_SINDIK_BAKI-TOMI2011.docx&ei=eovCUqXHA6GK4ASXl4CYBw&usg=AFQjCNFChL8RIeGhIvp4PIM46IysVUZDEg) (pristupljeno 31. 12. 2013.), 3-4.

<sup>162</sup>Robert Kopal i Darija Korkut, *Kompetitivna analiza 2.: Strukturirane i kreativne analitičke tehnike*. (Zagreb: Comminus doo: Visoko učilište Effectus, 2011.), 12.

U sagledavanju obavještajnih nepoznanica analitičaru su na raspolaganju četiri glavne kategorije metoda i tehnika:

- 1 kvantitativne metode kojima se obrađuju empirijski podaci prikupljeni kojim od senzora
- 2 kvantitativne metode kojima se obrađuju kvantitativni podaci do kojih dolaze analitički eksperti korištenjem koje od formalnih metoda, primjerice Bayesianovim logičkim modelom, dinamičkim modeliranjem ili simulacijom
- 3 intuitivno prosuđivanje, koje nije potpomognuto kojom od formalnih metoda, a koje obuhvaća zadržavanje prosudbu, metodu studije slučaja, historijsku metodu ili zaključivanje po analogiji, pri čemu je ova skupina metoda jedinstvena jer njome obavještajna analiza biva pojedinačno intelektualno nastojanje i to sve do trenutka dok ne bude zapisano u nekoj od formi analitičkog izvješćivanja, i konačno,
- 4 strukturirana analiza, kojoj je svrha umanjivanje kognitivnih ograničenja.<sup>163</sup>

Za razliku od prve tri kategorije analitičkih metoda i tehnika:

Ključni razlozi za primjenu strukturiranih analitičkih tehnika jesu sljedeći:

- kognitivna ograničenja i zamke koje znatno otežavaju analizu,
- analitički neuspjesi koji su potaknuli revidiranje načina primjene kompetitivne analize i generiranja analitičkih proizvoda,
- želja donositelja odluka koji su krajnji korisnici analitičkih proizvoda da postupci donošenja zaključaka i predviđanja budu transparentniji.<sup>164</sup>

S obzirom na brojnost i raznolikost strukturiranih analitičkih metoda, a u ovisnosti o svrsi i zadaći za koju su namijenjene, moguće ih je metodološki usustaviti u nekoliko podskupina.

Prema Heueru<sup>165</sup>, riječ je o sljedećim skupinama tehnika, a koje se onda granaju u podskupine:

---

<sup>163</sup>Richards J. Heuer Jr., „Taxonomy of Structured Analytic Techniques,” [http://www.pherson.org/wp-content/uploads/2013/06/03.-Taxonomy-of-Structured-Analytic-Techniques\\_FINAL.pdf](http://www.pherson.org/wp-content/uploads/2013/06/03.-Taxonomy-of-Structured-Analytic-Techniques_FINAL.pdf) (pristupljeno 31. 12. 2013.).

<sup>164</sup>Robert Kopal i Darija Korkut, *Kompetitivna analiza 1: Poslovne i ekspertne kvantitativne analitičke tehnike*. (Zagreb: Comminus doo, Visoko učilište Effectus, 2011.), 31.

- 1 dekompozicija i vizualizacija
- 2 generiranje ideja
- 3 scenariji i indikatori
- 4 generiranje i testiranje hipoteza
- 5 prosudba uzroka i posljedice
- 6 analiza izazova
- 7 nošenje s konfliktom i
- 8 podrška odlučivanju.

##### 4.2.2.1. Dekompozicija i vizualizacija

Strukturirane analitičke metode koje potpadaju pod tehnike dekompozicije i vizualizacije razlog vlastitog postojanja nalaze u činjenici ograničenosti radne memorije donositelja odluke, čije obilježje obrade maksimuma od sedam istovremenih jedinica, pruža temeljne ulazne podatke za proces prosuđivanja i posljedičnog odlučivanja.

Kako bi se premostilo procesno ograničenje kratkoročne memorije, analitičaru je na samom početku promišljanja fenomena od obavještajnog interesa na raspolaganju tehnika dekompozicije. Njome se dati problem raščlanjuje na njegove manje, sastavne dijelove, uz istovremeno vizualno podastiranje tih sastavnica na način koji - zorno ukazujući na njihov kauzalni, vremenski ili koji drugi međuodnos - omogućuje i olakšava njihovo razumijevanje.

Naime, analitičari se svakodnevno suočavaju s brojnim i raznovrsnim podacima i kompleksnim informacijama, a koje je nužno procijeniti i značenjski povezati kako bi se korisnicima pravovremeno olakšalo donošenje odluka u okruženju koje je redovito dinamično i promjenjivo.

Upravo su metode vizualizacije onaj prvi stup potpore koji analitičaru omogućuje da se što valjanije odnosi spram volumena i kompleksnosti informacija i učinkovito iskomunicira relevantni sadržaj. U okviru ove skupine strukturiranih analitičkih metoda i tehnika

---

<sup>165</sup>Richards J. Heuer Jr. i Randolph H. Pherson, *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*. (Washington DC: CQ Press. A Division of SAGE, 2011.).



primjetno je nastojanje da se dizajniraju programska rješenja koja će poduprijeti analitičara u valjanom donošenju odluka.

Povrh iznalaženja i fuzioniranja podataka, analitičar se suočava s podacima koji često posjeduju bar jednu od sljedećih karakteristika. Jasno da je najgori slučaj ako podatak ili izvor informacije posjeduje sve tri sljedeće karakteristike:

- velika voluminoznost podataka – otegotno zbog veličine, odnosno brojnosti
- izrazito heterogeni podaci – otegotno zbog raznovrsnosti ili različitosti
- izrazito kompleksni podaci – otegotno zbog širokog obujma i brojnosti poveznica među podacima.

(...)

'Vizualizacija Informacija' ima potencijal da bude 'snažan multiplikator' u okviru različitih tipova analiza i izvještajnih funkcija kojima se koriste obavještajni analitičari iz cijelog spektra obavještajne zajednice.<sup>166</sup>

U početnoj fazi analize poželjno je koristiti Kontrolnu listu početnih pitanja, a koja obuhvaća skup eksplicitnih pitanja koja se tiču različitih aspekata nove zadaće dodijeljene analitičaru. Iako je na prvi pogled riječ o jednostavnoj metodi, njena je važnost u intelektualnom analitičkom promišljanju velika jer u pažnju analitičara uvodi činjenicu da je analiza, osim što je umijeće davanje valjanih odgovora na korisničke zahtjeve istovremeno i – umijeće postavljanja pitanja.

Štoviše, analitička nužnost postavljanja pitanja proteže se kroz sve segmente analitičkog rada, od trenutka postavljanja početnih pitanja o raznolikim aspektima obavještajnog fenomena koji se sagledava, pa do postavljanja identifikacijskih pitanja o krajnjim korisnicima, a kojima će se upućivati završni analitički proizvodi.

Osim što, dakle, u inicijalnoj fazi metoda postavljanja kontrolnih pitanja omogućuje sagledavanje novog problema i započinjanje radnog procesa, ova metoda štedi vrijeme, a usmjerenošću na kvalitetno definiranje aspekata fenomena povoljno se odražava i na kvalitetu krajnjeg analitičkog proizvoda.

---

<sup>166</sup>William C. Elm, Malcolm J Cook, Frank L. Greitzer, Robert R. Hoffman, Brian Moon, Sisann S. Hutchins, „Designing Support for Intelligence Analysts,“ *Pannel Discussion – To be presented at the Human Factors and Ergonomics Society 48th Annual Meeting* (2004): 1-2  
[http://www.pnnl.gov/cogInformatics/media/pdf/DesigningSupport\\_Paper.pdf](http://www.pnnl.gov/cogInformatics/media/pdf/DesigningSupport_Paper.pdf) (pristupljeno 31. 12. 2013.).

S obzirom da su zadaće koje analitičaru mogu biti dodijeljene raznolike, u ovisnosti o njima generiraju se i različiti tipovi pitanja, primjerice:

- 1 koje je ključno pitanje na koje se mora pružiti odgovor
- 2 s kojim relevantnim podacima i informacijama analitičar raspolaže u trenutku dodjeljivanja zadatka
- 3 koji su mogući izvori i načini prikupljanja daljnjih informacija
- 4 koji su hipotetski odgovori na ključno pitanje
- 5 je li potrebno ključno pitanje vremenom preformulirati i
- 6 koji su krajnji korisnici analitičkog proizvoda.

Nalik Kontrolnoj listi, iduća je metoda koju je također uputno koristiti u početnoj fazi analize, a riječ je o Listi krajnjih korisnika analitičkog produkta. Korisnost liste konzumenata analitičkih uradaka ogleda se u pravovremenom usmjeravanju pažnje analitičara na sam kraj intelektualnog napora kojemu je svrha zadovoljenje korisničkih potreba. Naime, krajnji korisnici, kojima analitički proizvodi omogućuju i olakšavaju donošenje valjanih odluka, po svojoj biti i posljedičnoj zadaći mogu biti raznovrsni. Stoga je već na samom početku analize važno imati na umu ključne korisnike i njihove specifične potrebe i zahtjeve, a koji se odražavaju na strukturiranje krajnjeg analitičkog proizvoda.

Lista korisnika sadrži niz eksplicitnih pitanja, primjerice, o tome:

- 1 tko je korisnik analitičkog proizvoda
- 2 koliko je vremena korisniku na raspolaganju u iščitavanju i promišljanju analitičkog uratka
- 3 koji je format najprimjereniji za poruku koja se želi iskomunicirati
- 4 koja je poželjna granulacija analitičkog produkta i
- 5 koji su drugi mogući izvori znanja koji su korisniku na raspolaganju, a koji bi mogli utjecati na njegovo razumijevanje i interpretiranje dostavljenog proizvoda.

Iduća metoda koja je u početnoj fazi analitičkog procesa analitičaru na raspolaganju jest metoda redefiniranja problema. Njome se početno definiran problem nanovo formulira, omogućujući tako sagledavanje različitih pravaca i mogućnosti u istraživanju datog fenomena.

Osim što je korisna u samom početku analitičkog promišljanja, preformulacija se može koristiti i u drugim, kasnijim koracima analitičkog procesa, primjerice, u vremenskom odsječku:

- 1 generiranja nove hipoteze
- 2 zaprimanja nove važne informacije ili
- 3 istraživačke pat-pozicije u kojoj analitičar nije u mogućnosti uočiti orijentir ili sagledati izlaz.

Bistrenjem problema kroz daljnja redefiniranja ujedno se premošćuje zamka preusko, preširoko ili nedovoljno jasno postavljenog ključnog pitanja i/ili zamka razrješavanja postavljenog pitanja na način davanja onog odgovora koji je prethodno ukalupljen i navođen onom mogućnošću ili pretpostavkom koju sadržava samo početno pitanje.

Pritom je moguća, primjerice, sljedeća ilustracija hodograma metode primijenjene na fenomen korištenja oružja za masovno uništenje tijekom konflikta u Siriji:

- 1 identifikacija problema kroz postavljanje ključnog analitičkog pitanja:
  - Jesu li prorežimske Assadove snage upotrijebile oružje za masovno uništavanje (OMU) protiv civilnog stanovništva?
    - riječ je o ključnom pitanju jer ako je odgovor potvrđan, on pruža mogući povod vanjskoj vojnoj intervenciji i svrgavanju postojećeg režima
- 2 preformulacija:
  - Postoje li dokazi da je u Siriji upotrijebljen OMU protiv civilnog stanovništva?
- 3 propitivanje 'zašto':
  - Zašto bi se koristio OMU protiv civilnog stanovništva?
- 4 širenje fokusa:
  - Koja je svrha korištenja OMU protiv domicilnog civilnog stanovništva, općenito?
- 5 sužavanje fokusa:
  - Koji je oružje konkretno korišteno?
- 6 preusmjeravanje fokusa:
  - Jesu li oporbene, antirežimske pobunjeničke snage koristile OMU protiv civilnog stanovništva?
- 7 zakretanje za 180 stupnjeva:

- Je li treća strana, odnosno izvanjski čimbenik, upotrijebio OMU u Siriji protiv civilnog stanovništva?

Kronologijama i vremenskim lentama dati se fenomeni - događaji ili procesi – grafički prikazuju u vremenskom slijedu, čime se omogućuje i olakšava uočavanje koje od mogućih značenjskih poveznica između navedenih događaja, odnosno procesa, kao i ostalih možebitnih značajki samoga konteksta u koji su uklopljeni.

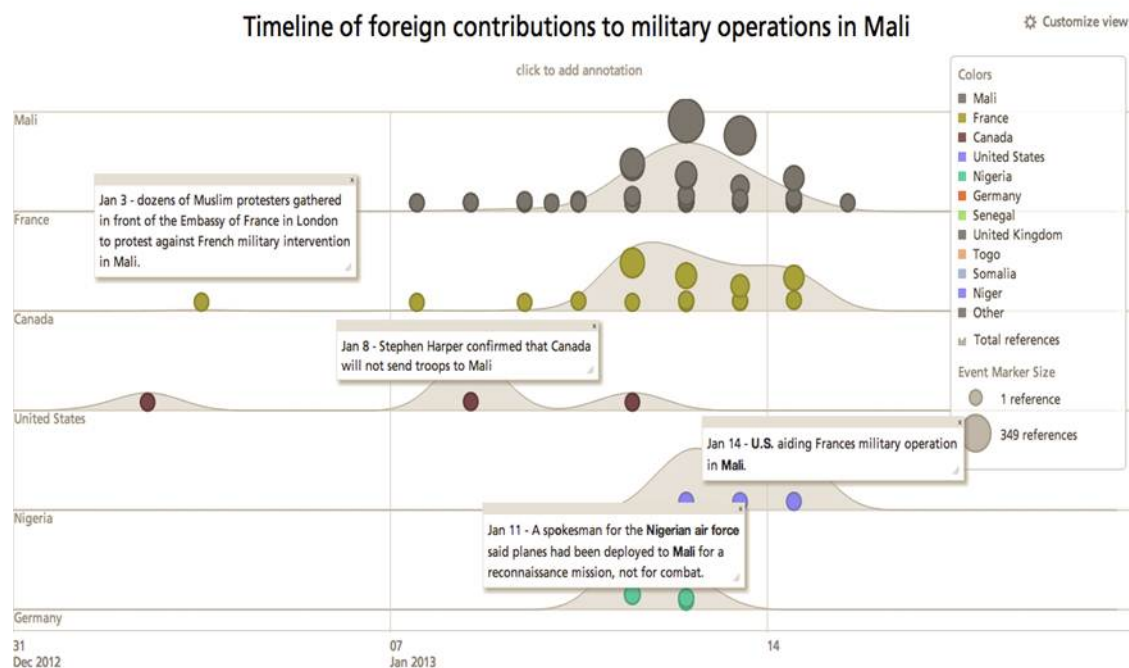
Na taj način dati fenomen biva prikazan kroz širu sliku koja pruža uvid u:

- 1 uzorke ili obrasce
- 2 međusobne utjecaje
- 3 tendencije
- 4 novonastajuće promjene
- 5 anomalije i
- 6 informacijski jaz.

Metoda kronologija i vremenskih lenti tako analitičaru omogućuje povezivanje na prvi pogled nepovezanih fenomena, ali i potragu za indikatorima za pretpostavljene, no ne i prethodno uočene fenomene.

U interpretaciji kronologije i vremenskih lenti od najveće je važnosti imati u vidu kako vremenski sljedni fenomeni ne moraju nužno biti uzročno-posljedično, tj. kauzalno povezani.

Primjer odsječka vremenske lente prikazan je na sljedećoj slici:



Slika 35.: Doprinos inozemnih sila vojnoj intervenciji na Maliju<sup>167</sup>

U slučaju postojanja kompleksne informacije koju je potrebno razlomiti u podelemente, odnosno sastavnice, a kako bi bile usporedive po nekom od prethodno utvrđenih i relevantnih kriterija, koristi se tehnika razvrstavanja.

Njome se kompleksni fenomen rastavlja na jednostavnije, no standardizirane elemente, a koje je onda moguće međusobno uspoređivati. Stoga je metodu razvrstavanja također uputno koristiti već u fazi inicijalnog prikupljanja podataka, iako je njena primjena plodonosna i tijekom sljednih faza, primjerice, tijekom faze generiranja hipoteza.

Značajka razvrstavanja jest ta da ona zahtijeva suradnju neiskusnijeg analitičara s analitičkim ekspertom, s obzirom da:

- 1 postupak standardizacije podrazumijeva prethodno valjano postavljenu kategorizaciju, i da
- 2 prijeti opasnost ka pristranosti tumačenja vremenske korelacije podataka njihovom nepostojećom uzročno-posljedičnom vezom.

<sup>167</sup>Preuzeto i prilagođeno: Analysis Intelligence: Monitoring the Conflict and Military Intervention in Mali. <http://analysisintelligence.com/geopolitics/monitoring-the-conflict-and-military-intervention-in-mali/> (pristupljeno 9. 9. 2013).

Razvrstavanje i organizaciju podataka na način koji omogućuje njihovu usporedbu i raščlambu omogućuje i tehnika matrica.

U najjednostavnijoj varijanti, matrica se konstruira ucrtavanjem dostatnih redova i stupaca u koordinatnu mrežu; krajnje lijevo, uzduž prvog stupca, te povrh prvog reda navode se kategorijalni nazivi za svaki od skupa podataka, te se onda u postojeća prazna polja unose dostupni podaci.

Matrice se mogu koristiti samostalno, ali i kao podloga za druge tehnike, primjerice, analizu kompetitivnih hipoteza.

Primjer matrice tijeka roba prikazan je na Slici 36.

- prema -					
od	Marko	Ante	Iva	Nena	Ukupno
Marko				X	1
Ante		0		X	2
Iva					
Nena	X				
Ukupno	1			2	

Legenda:

X - potvrđena veza

O - nepotvrđena veza

Slika 36.: Matrica tijeka roba

Sljedeća raspoloživa tehnika za poboljšanje analitičke izvedbe tijekom inicijalne faze pristupa problemu je tehnika mrežne analize kojom se utvrđuju:

- 1 moguće veze između subjekata, primjerice pojedinaca, skupina ili organizacija
- 2 značenje tih veza, te
- 3 stupnjevi i načini njihova jačanja ili slabljenja.

S obzirom da je u mrežnom povezivanju obično riječ o tajnom interesnom povezivanju među entitetima, a koje nije vidljivo iz podataka koji su dostupni u otvorenim izvorima, u

ovoj se tehnici rabe prvenstveno podaci prikupljeni kojom od prikrivenih prikupljačkih tehnika (SIGINT, HUMINT, ...).

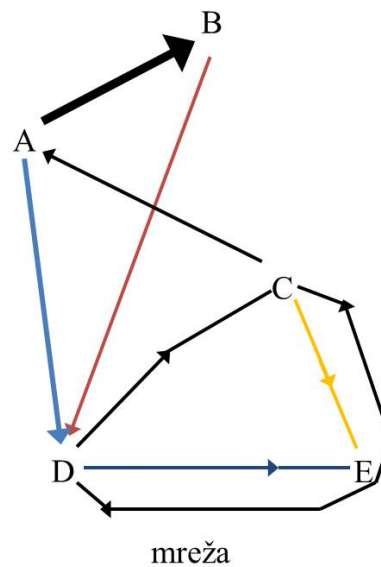
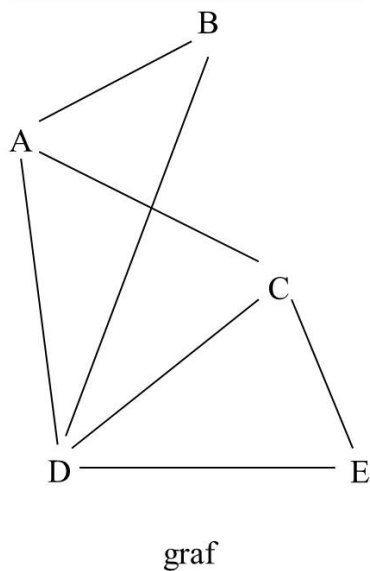
Mreže su u osnovi grafovi koji se baziraju na dva skupa: skupu čvorova koji predstavlja entitete i skupu veza koji predstavlja relacije između entiteta.

Mrežu možemo definirati kao graf koji smo obogatili podacima.

Osim što nam podaci ukazuju na povezanost čvorova, pružaju nam dodatnu informaciju o usmjerenosti i težinskoj vrijednosti veza.

1	1	1	1	0
1	0	0	1	0
1	0	0	1	1
1	1	1	0	1
0	0	1	1	0

0	2	0	5	0
0	0	0	2	0
1	0	0	0	7
0	0	4	0	5
0	0	3	3	0



Slika 37.: Graf i mreža

Čvor ili vrh (Vertex) ili entitet (Entity) ili agent (Agent), uz vezu, osnovni je dio mreže i može predstavljati razne entitete - ovisno o temi mreže.

Najčešće, čvorovi predstavljaju fizičke entitete kao što su osobe, tvrtke, računari, države i dr., a mogu predstavljati i entitete iz virtualnog prostora kao što su web stranice i blogovi.

Čvorovi u mreži mogu biti informacijski obogaćeni atributima koji pak mogu predstavljati npr. demografske vrijednosti osoba (spol, godine) ili

neke druge karakteristike (zanimanje, stručna sprema). karakteristike (zanimanje, stručna sprema).

Ujedno, čvor je dodatno moguće vizualno karakterizirati veličinom, bojom, slikom ili različitim vrstama ikona.

Glede veza (Links, Ties, Relationships) možemo susresti i druge nazive poput bridova (Edges) ili konekcija (Connections).

Vežama predstavljamo razne vrste povezanosti između čvorova.

Npr. veze mogu predstavljati srodstvo, vrstu suradnje, vrstu transakcije, vrstu socijalnog odnosa, vrstu poslovnog odnosa, ali mogu predstavljati i razne druge vrste povezanosti.

Vežama možemo (kao i čvorovima) pridodati razne vrste atributa te ih možemo i ponderirati dodavanjem brojčanih vrijednosti.

Ovisno čine li veze usmjerenu ili neusmjerenu mrežu, pridodajemo im smjer povezanosti, a ovisno o načinu i potrebi za prikazivanjem veza između čvorova, na karti usmjerene mreže, veza može biti prikazana na tri načina:

- jednostruka veza gdje postoji samo jedna poveznica između dvaju čvorova bez obzira na smjer i frekvenciju komunikacije,
- usmjerena veza gdje postoje dvije poveznice između dvaju čvorova i svaka poveznica predstavlja jedan smjer bez obzira na frekvenciju komunikacije,
- višestruka veza gdje postoji poveznica između dva čvora za svaku komunikaciju i smjer.

Osim osnovne podjele mreža na usmjerene, neusmjerene i mješovite; mreže možemo razvrstavati i na druge načine, a najčešće prema:

- vrsti i broju različitih vrsta entiteta koji su prikazani na karti povezanosti, načinu na koji su mreže nastale i kako su prikazane te prema veličini ili broju čvorova koji čine mrežu.

Ovisno o vrsti i broju vrsta entiteta, mreže promatramo kao jedno-modalne mreže (Unimodal Network) i više-modalne mreže (Multimodal Network).

Nasuprot jedno-modalnim mrežama, više-modalne mreže tvore čvorovi različitog tipa.

Najčešće se pojavljuju dvo-modalne mreže (Bimodal ili 2-Mode Network) gdje čvorovi predstavljaju dvije vrste entiteta.



Kod analize socijalnih mreža, često više-modalne mreže transformiramo u jedno-modalne mreže, s obzirom na to je većina algoritama za izračun mjera mrežne analize dizajnirana za jedno-modalne mreže.

Mrežu također možemo promatrati kao egocentričnu mrežu kada je u centru pažnje određeni entitet (ego) i entiteti koji su na njega vezani (alter).

Primjer egocentrične mreže jest mreža koju čini profil osobe na društvenoj mreži Facebook zajedno s njegovim prijateljima.

U tom slučaju, ego je vlasnik profila, a alter su njegovi prijatelji.

Egocentrične mreže možemo stupnjevati ovisno o tome dokle se protežu.

Tako mreža s ego-entitetom i njegovim alter-entitetima ima stupanj 1.

Ako prikazujemo međusobne veze njegovih altera, stupanj mreže uvećava se na 1,5.

Egocentrična mreža sa 2 stupnja je mreža na kojoj je prikazan ego-entitet s njegovim alter-entitetima koji su prošireni svojim alter-entitetima koji nisu uvezani na ego-entitet.

Potpuna mreža jest mreža na kojoj je prikazan potpuni skup entiteta i veza u jednoj mreži te se svi entiteti mogu tretirati kao ego-entitet. Nasuprot potpunoj mreži, postoje djelomične mreže koje predstavljaju dio seta entiteta i njihovih veza.

U konačnici, mreže mogu biti temporalne (entitete i njihove veze promatramo dinamički, kroz vrijeme) i višerelacijske (dva ista entiteta vežemo s više vrsta veza, npr. vrsta komunikacijske veze, vrsta društvene veze i dr.).<sup>168</sup>

Među postojećim analitičkim tehnikama, upravo je mrežna analiza najprimjerenija u zadaćama koje zahtijevaju razumijevanje odnosa među akterima o kojima postoje tek rijetki podaci i za koje je nužno identificirati mogućnosti kojima bi se utjecalo na njihovo ponašanje.

Ova se tehnika obično odvija u tri koraka:

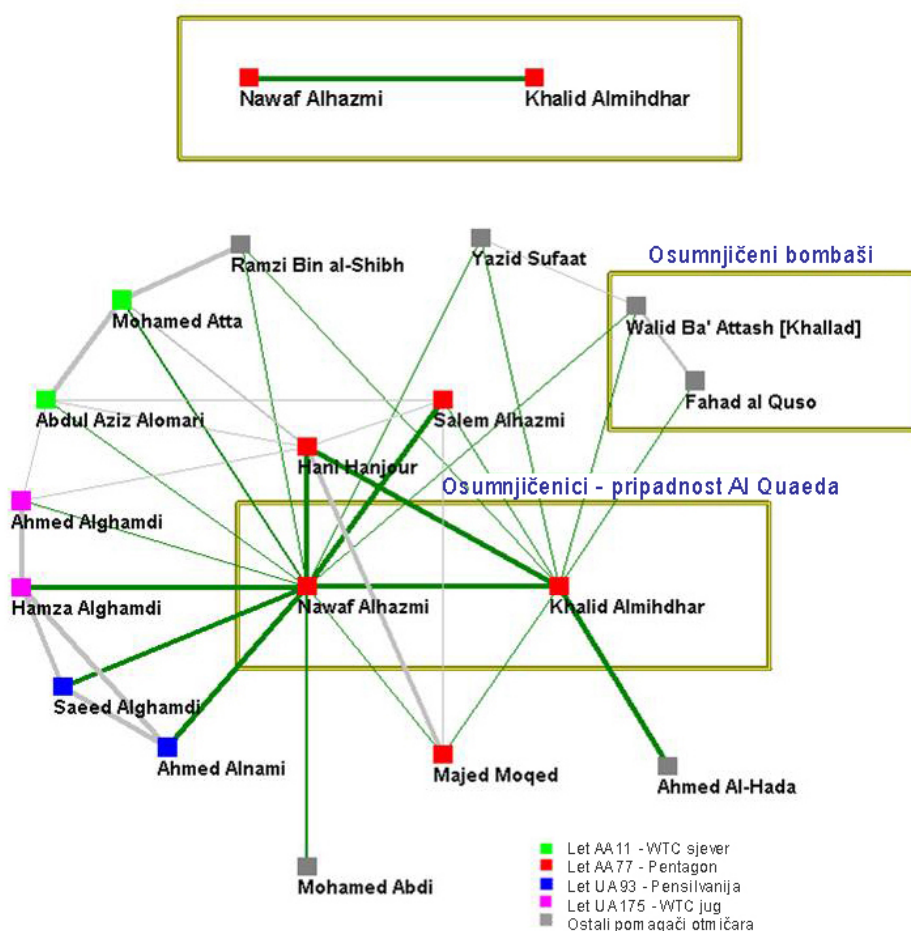
- 1 strukturiranje mreže: iscertavanje čvorova koji prikazuju pojedince, skupine, mjesta, događaje te poveznica od interesa

---

<sup>168</sup>Robert Kopal, i Leo Mršić, „SNA: praktična primjena u poslovanju,“ [http://www.hroug.hr/hr/content/download/12728/206288/file/208\\_Kopal-Mr%C5%A1i%C4%87%20-%20SNA.pdf](http://www.hroug.hr/hr/content/download/12728/206288/file/208_Kopal-Mr%C5%A1i%C4%87%20-%20SNA.pdf) (pristupljeno 17. 11. 2013.).

- 2 analiza mreže: interpretacija i pridavanje značenja i smisla entitetima i poveznicama, uz uočavanje uzoraka
- 3 analiza socijalnih mreža: matematička izmjera varijabli povezanih s udaljenošću među čvorovima i iščitavanje daljnjeg značenja poveznica, posebice u svezi sa stupnjem i vrstom utjecaja među čvorovima.

Na sljedećoj slici prikazan je primjer mrežne analize susreta osumnjičenika za izvedeni teroristički akt:

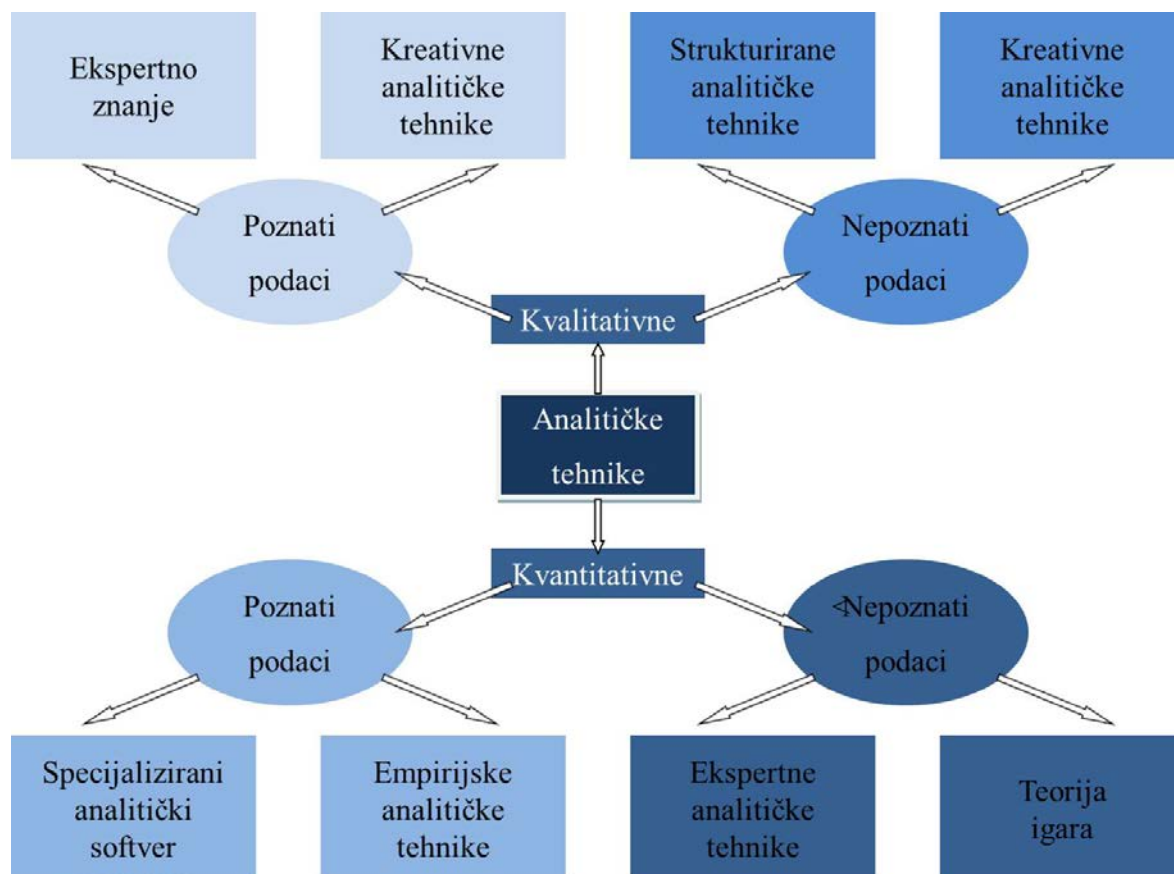


Slika 38.: Mrežna analiza nastala prikupljanjem podataka nakon indicija o susretu dvojice osumnjičenika za teroristički akt<sup>169</sup>

<sup>169</sup>Preuzeto i prilagođeno: Valdis Krebs, „Connecting the Dots: Tracking Two Identified Terrorists,“ <http://www.orgnet.com/tnet.html> (pristupljeno 17. 11. 2013.).

Kognitivne i konceptualne mape vizualno reprezentiraju način na koji pojedinac ili skupina poimaju određeni fenomen. Mapa se sastoji od samih pojmova, odnosno relevantnih ideja, te linija, odnosno poveznica koje pojašnjavaju odnos među pojmovima (primjerice, 'uzrokuje', 'utječe na', 'dovodi do', 'rezultira', ...).

Na sljedećoj slici prikazana je jednostavna mentalna mapa temeljne podjele analitičkih tehnika:



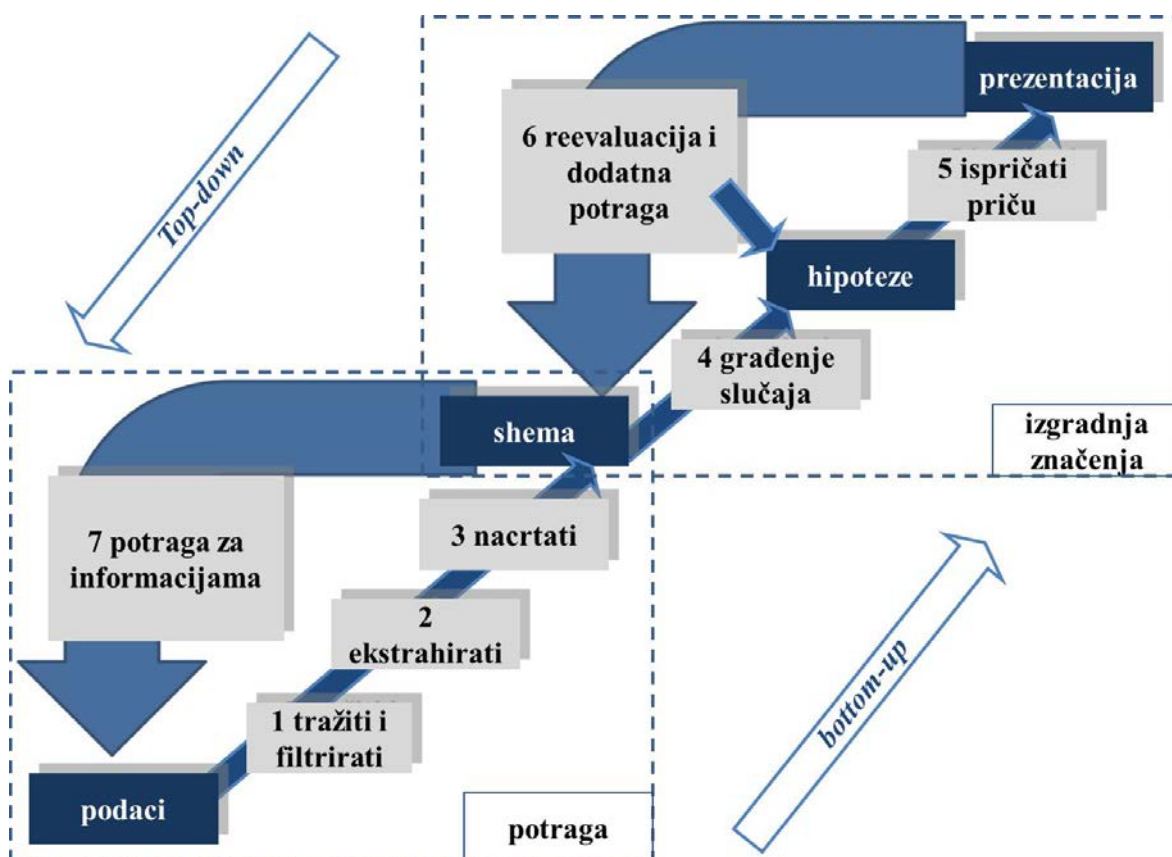
Slika 39.: Analitičke tehnike

Ova je tehnika korisna već u samom početku promišljanja o problemu jer se eksternaliziraju intuitivna poimanja i pretpostavljeni koncepti i odnosi, a što olakšava razumijevanje, pamćenje, prosuđivanje i modifikaciju ideja i posljedično komuniciranje.

Osim što može biti u samoj strukturi čin individualne kreacije ili kreacije skupine, ova tehnika razrađena je i kroz računalne programe koji olakšavaju sam proces mapiranja. Mapiranjem se razrađuje jedna ključna ideja ili fenomen, a koji se onda grana ili hijerarhijski ustrojava, a što omogućuje asimilaciju novih znanja u postojeću kognitivnu

strukturu, te je prikladna za korištenje tijekom razmatranja u nevezanoj diskusiji ili analizi međusobnog utjecaja.

Mapa procesa zajednički je pojam za niz procedura kojima se vizualizira svaki od poduzetih koraka, a koji onda omogućuje praćenje u napretku aktivnosti, te se obično koristi kako bi se sagledao i nadgledao *modus procedendi* skupina od obavještajnog interesa.



Slika 40.: Primjer mape procesa u kriminalističkim obradama<sup>170</sup>

Tehnika je primjerena u slučajevima kada je važno promišljati o protivniku, tj. drugoj strani, s aspekta potreba koje ta druga strana treba realizirati, a kako bi dovršila željeni projekt, odnosno ostvarila zadani cilj. Pritom, ako su analitičaru na raspolaganju dostatne informacije, mapa procesa omogućit će mu i uspostavu skupa indikatora za daljnje

<sup>170</sup>Preuzeto i prilagođeno: „Argument Mapping and Storytelling in Criminal Cases,“ *Legal Information Institute* (2010) <http://blog.law.cornell.edu/voxpop/2010/04/16/argument-mapping-and-storytelling-in-criminal-cases/> (pristupljeno 17. 11. 2013.).

nadgledanje djelovanja suparnika. Tehnika se izvodi ili individualnim kreiranjem dijagrama ili računalnim programima, primjerice, programom 'Microsoft Visio'.

U svakom od dijagrama koriste se simboli (početna točka procesa, završna točka procesa, donesene odluke, poduzeti koraci) i strelice kao poveznice, a kojima se prikazuju početna točka, završna točka procesa, donesene odluke te poduzeta djelovanja, a koji su međusobno povezani strelicama. Kao ilustracija metode može poslužiti Slika 40. koja prikazuje mapiranje procesa pri kriminalističkim obradama.

#### 4.2.2.2. *Generiranje ideja*

Strukturirana diskusija jedna je od kolaborativnih tehnika kojom se, korištenjem prethodno utvrđenih pravila i procedura, promišlja o datom fenomenu, a kako bi se postigla najbolja produktivnost ili poboljšali već postignuti rezultati. Riječ je o jednoj od najraspostranjenijih tehnika, koja se često koristi već na samom početku analize jer omogućuje i olakšava generiranje novih ideja ili promišljanje postojeći ideja, ali na nov način.

Pritom se pod pojmom generiranja ideja može podrazumijevati iznalaženje:

- 1 pretpostavki
- 2 varijabli
- 3 hipoteza
- 4 pokretačkih mehanizama
- 5 ključnih igrača
- 6 raspoloživih podataka ili izvora informacija
- 7 mogućih rješenja datog problema i
- 8 mogućih ishoda ili scenarija.

Diskusija se može odvijati 'licem-u-lice' ili u virtualnom okruženju tijekom kojega sudionici diskusije komuniciraju u prostoru realiziranom kojom od sinkronih ili asinkronih programskih mogućnosti.

U sljedećem tekstu dan je primjer strukturirane diskusije:

### Strukturirana diskusija i divergentno promišljanje:

#### Perspektiva iskusnog praktičara

Prvo, već pred samim vratima zanemarite funkciju i fokusirajte se na 'demokraciju ideja'. Naravno da su promišljanja eksperata, viših časnika i supervizora vrijedna i dobrodošla, ali im se ne može dozvoliti da sprečavaju debatu pozivanjem na vlastiti status. Zapravo, isplati se pozvati niže časnike, kako i one iskusnije, višeg ranga, a koji nisu izravno involvirani u problem o kojem se diskutira. Neke od najkreativnijih ideja tijekom strukturirane rasprave često znaju doći od mlađih osoba koji problem mogu sagledavati s nove perspektive, ili od starijih sudionika koji nisu eksperti po datom pitanju.

Drugo, treba se osigurati da ne postoji oficijelni analitički stav. Jedan od najznačajnijih prepreka novom načinu promišljanja je postojanje dugotrajne analitičke pozicije koju analitičari – a još više menadžeri – odbijaju izmijeniti. Umjesto da se trude ukalupiti ideje u okvir 'onoga što je prije rečeno', analitičari trebaju moći biti slobodni promišljati u kojemu god smjeru u koji ih odvedu dokazi i utemeljene pretpostavke. Oni se trebaju osjećati slobodnima iskazivati naoko čudne, ali plauzibilne ideje koje se mogu temeljiti na povijesnim pretečama i instinktu, a manje na konkretnim informacijama. Ovaj proces moderatori mogu stimulirati najmjernim podastiranjem alternativnog ishoda problema, a koji se oštro razlikuje od prihvaćene analize ili tako što će predložiti tomu suprotno savršen način razmišljanja o problemu.

Treće, treba se onemogućiti izgovaranje 'frazu ubojica' poput, primjerice, 'to neće proći' ili 'to se neće dogoditi'. Učinkovita strukturirana diskusija započinje idejama i mogućnostima, a ne praktičnošću i samonametnutim preprekama nad novim perspektivama. Grupa treba biti potaknuta da iznjedri što je moguće širi spektar ideja za diskusiju. U jednom trenutku, može biti odabran skup ideja koje će se testirati, no to dolazi tek kasnije – ne za vrijeme strukturirane diskusije.

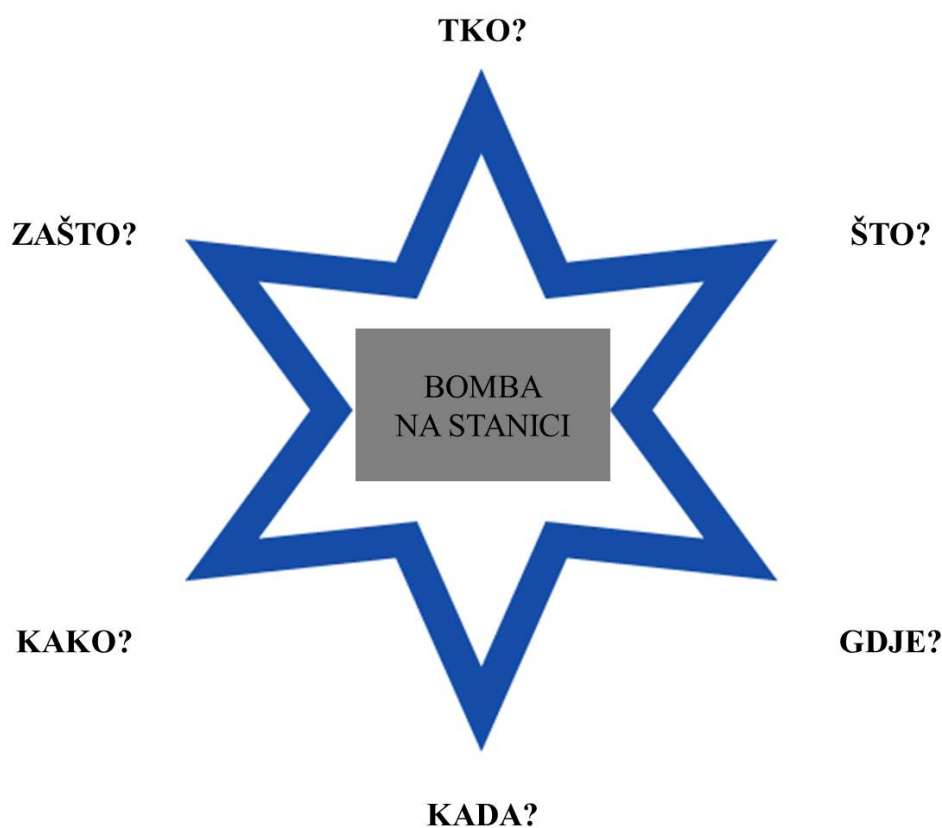
Četvrto, neka diskusija ne traje dulje od devedeset minuta. Ne postoji čvrsto pravilo, no negdje između šezdeset i devedeset minuta tok ideja presušuje, ljudi se ponavljaju, a šale počinju zamjenjivati kreativne ideje.

Peto, bilježite ideje na vidljiv način. Mnogo ljudi tijekom diskusije radi vlastite bilješke, što je dobro. Uočili smo da je vrijedno imati osobu koja će bilježiti ideje na velikim zidnim posterima. Time se sudionicima diskusije omogućuje da reagiraju na prethodno izgenerirane ideje. Štoviše, analitičari su ohrabreni sudjelovati u ovakovim vježbama ako su u prilici vidjeti da su njihove vlastite ideje zabilježene. Podsjetnik diskusije ispomoć je i analitičaru koji je zadužen za pisanje izvješća o provedenoj strukturiranoj diskusiji. One ideje koje nisu bile dio jednog

izvješća, mogu postati dio nekog drugog, stoga ih je dobro imati zabilježene...<sup>171</sup>

Iako slična strukturiranoj diskusiji, tehnika nominalne grupe osigurava da se nitko od sugovornika ne nametne ostalim sudionicima diskusije, po bilo kojem od kriterija, primjerice, hijerarhijskom. Podjednaka zastupljenost tijekom izlaganja osigurava se davanjem riječi jednom po jednom od prisutnih sugovornika, a moderator diskusije prezentirane ideje ograničava i usmjerava na podskup prioriternih ideja, a koje se onda mogu po potrebi doraditi i modificirati.

Tehnika zvjezdolike eksplozije usmjerena je, umjesto na generiranje ideja i odgovora, na generiranje pitanja, a koja se nadaju nakon što se uočio i definirao početni problem od glavnog interesa. Tehnika je ilustrirana sljedećom slikom:



Slika 41.: Tehnika zvjezdolike eksplozije<sup>172</sup>

---

<sup>171</sup>A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis. (US Government, 2009.) <http://www.fas.org/irp/cia/product/tradecraft.pdf> (pristupljeno 24. 9. 2013.), 28.

U fazi generiranja ideja analitičaru je na raspolaganju i matrica međusobnog utjecaja. Izgradnja matrice započinje diskusijom o problemu, kako bi se iznjedrile varijable, ključni igrači, pokretačke sile ili koji drugi faktori koji su međusobno povezani, a koji su važni za razrješenje problema.

U tablici se u gornjem redu i u prvom stupcu istovjetnim rasporedom pobroje varijable, te se koristi prethodno dogovorena legenda mogućih utjecaja, koja varira u rasponu od izrazito pozitivan (jak) do izrazito negativan (slab), tj. jedna varijabla može spram druge biti neutralna, može je pojačavati ili je slabiti. U matrici se odnos između dva para varijabli propituje dva puta, s obzirom na mogućnost asimetričnog utjecaja jedne varijable na drugu. Ujedno je iz matrice vidljivo koja od varijabli ima najveći pozitivni ili negativni učinak.

Vrijednost tehnike leži u činjenici da su svi zaključci koji se temelje na matrici podložni argumentiranom prihvaćanju ili opovrgavanju jer su eksplicitno navedene premise koje su i dovele do zaključaka. Primjer primjene matrice utjecaja prikazan je na sljedećoj slici

	V1	V2	V3	V4	V5	V6
V1			+		-	
V2			-	+	+	+
V3	+	-		+		-
V4		+			+	-
V5	-	+		+		
V6	-	+	-	-	-	

**Legenda:**  
 RASPON UTJECAJA:  
 + izrazito pozitivan  
 + pozitivan  
 neutralan  
 - negativan  
 - izrazito negativan

Slika 42.: Matrica međusobnog utjecaja

<sup>172</sup>Preuzeto i prilagođeno: „Starbursting: Understanding New Ideas by Brainstorming Questions,“ *Mindtools* [http://www.mindtools.com/pages/article/newCT\\_91.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newCT_91.htm) (pristupljeno 12. 9. 13.).



Iz prikazane je matrice vidljivo kako varijable 2 i 4 imaju najveći pozitivan utjecaj na ostale varijable, dok je utjecaj varijable 6 na ostale varijable najnegativniji.

U morfološkoj analizi strukturiraju se mogući odnosi među varijablama koje se postavljaju u složeni problematski kontekst. Obično se koristi za sagledavanje fenomena koji su krajnje složeni i kada je zbog nedostatka podataka moguć visok stupanj iznenađenja. Stoga joj nije cilj poniranje u dubinu identificiranih mogućnosti koliko identifikacija što šireg spektra rješenja, odnosno mogućih ishoda.

Primjena tehnike odvija se na način da se definiraju ključni parametri problema, a koji se onda raščlanjuju na relevantne pojavnosti ili vrijednosti definirane dimenzije. Nakon početnog koraka dekompozicije slijedi korak povezivanja koji zahtijeva da svaki od podelemenata dobivenih raščlambom bude na koji od značenjskih načina povezan sa svim ostalim elementima. Obično je odmah na početku moguće isključiti velik broj kombinacija koje nisu smislene, moguće, ostvarive ili koje su beznačajne. Ostale kombinacije predmet su interesa morfološke analize.

Primjer morfološke analize primijenjen na modelu mogućeg terorističkog napada na zračnu luku prikazan je u sljedećoj tablici:

Tablica 3: Morfološka analiza za model napada na zračnu luku<sup>173</sup>

Taktički cilj	Točka ulaska	Meta	Sredstvo	Transport sredstva
Pobiti ljude u doseg	Prostor vanjske granice zračne luke	Zrakoplov	Kemijsko oružje	U tijelu
Ograničiti kontrolu mete	Točka osiguranja	Zračna luka - korisnici	Zaraza / Bio-agent	Na ili ispod odjeće
Oštetiti metu	Točka ulaska	Zračna luka – ograničen pristup	Radijacijski agent / Prljave bombe	Uz napadača
U potpunosti unuštiti metu	Točka održavanja	Postrojenja-prtljaga	Eksplzivni	Provjerena prtljaga
	Prtljaga	Postrojenja održavanja	Ručno oružje	Posada
		Navođenje	Elektroničko oružje	Cestovno vozilo

<sup>173</sup>Preuzeto i prilagođeno: Hernando Jimenez, Ian C. Stults i Dimitri N. Mavris, „A Morphological Approach for Proactive Risk Management in Civil Aviation Security,“ *47th AIAA Aerospace Sciences Meeting Including The New Horizons Forum and Aerospace Exposition* (2009): 6 <http://old.cistp.gatech.edu/programs/sam-nunn-security-program/docs/AIAA-2009-1636.pdf> (pristupljeno 12. 9. 13.).

##### 4.2.2.3. Scenariji i indikatori

Prema prvoj sintagmi u aksiomu MG Taylora a koji glasi 'Ne možeš odavde stići tamo, ali od tamo možeš stići amo' (*you can't get there from here, but you can get here from there*)<sup>174</sup>, iz stanja 'sada i ovdje' (*here*) ne može se s potpunom izvjesnošću planiranim nastojanjima dosegnuti željeno i isplanirano stanje u budućnosti (*there*).

Naime, u ukupnosti scenarija mogućih budućnosti previše je varijabli, a koje onda tu budućnost čine neizvjesnom i slabo predvidljivom. U tom kontekstu može se sagledavati i rad analitičara kojemu je jedna od zadaća estimativna i prediktivna analiza, a koje u sebi nose segment odnošenja spram budućih zbivanja. Kako bi se, dakle, analitičar mogao valjanije nositi s glavnim značajkama budućnosti, a to su nepredvidivost i neizvjesnost, na raspolaganju su mu tehnike scenarija i indikatora.

Scenarijima se analitičaru osigurava okvir u koji se smještaju alternativne verzije budućnosti, čime se za svaku od alternativa omogućuje iznalaženje primjerenih reakcija, odnosno odgovora. Scenarijima se, dakle, ne predviđa budućnost, nego se promišljanjem alternativnih scenarija donositeljima odluka i krajnjim korisnicima omogućuje - pravovremena priprema na svaki od njih.

Sama tehnika odvija se u nekoliko koraka; početni se sastoji u što jasnijem definiranju problema, a u okviru kojega se onda iznalaze ključne pokretačke snage, čimbenici i događaji za koje je vjerojatno da mogu utjecati na zbivanja u budućnosti. Sama matrica, odnosno tablica izrađuje se na način da se u gornji vršni red popisuju scenariji, a u krajnje lijevom stupcu navode se ključni utjecaji. Svaki od scenarija uparuje se sa svakim od ključnih utjecaja te se unose vrijednosti utjecaja, čiji se raspon može kretati od jakog, odnosno pozitivnog, preko neutralnog, pa sve do slabog, odnosno negativnog. Nakon što su u tablicu unesene sve vrijednosti, svaki od scenarija tekstualno se opisuje, uz navođenje mogućih implikacija u slučaju da upravo taj scenarij bude budući realitet. Naposljetku, za svaki od scenarija generira se popis indikatora, a na temelju kojih se može prepoznati koji se od scenarija u realitetu i odvija.

---

<sup>174</sup>„M. G Taylor Axioms: A Model for Releasing Group Genius,“ (1997)  
<http://www.mgtaylor.com/mgtaylor/glasbead/axioms.htm> (pristupljeno 25. 11. 2013).

Scenariji se međusobno razlikuju u kompleksnosti i broju eksperata koji u njima sudjeluju, i to od tehnike jednostavnih scenarija, do onih složenih, primjerice, analize alternativnih scenarija ili generiranja višestrukih scenarija.

Nadalje, kako se u okviru interpretacije svakog od scenarija navode indikatori čija pojavnost ukazuje na moguće odvijanje datog scenarija, temeljna je vrijednost ove tehnike u njenoj sposobnosti ranog upozoravanja. Naime, činjenica je da se mnoge promjene u sigurnosnom okruženju odvijaju stupnjevito i u laganoj dinamici, i slijedom toga bivaju dugo nezapažene. Stoga teorijske konstrukcije mogućih budućih zbivanja i indikatora koji upućuju na ta zbivanja, olakšavaju njihovo ranije prepoznavanje.

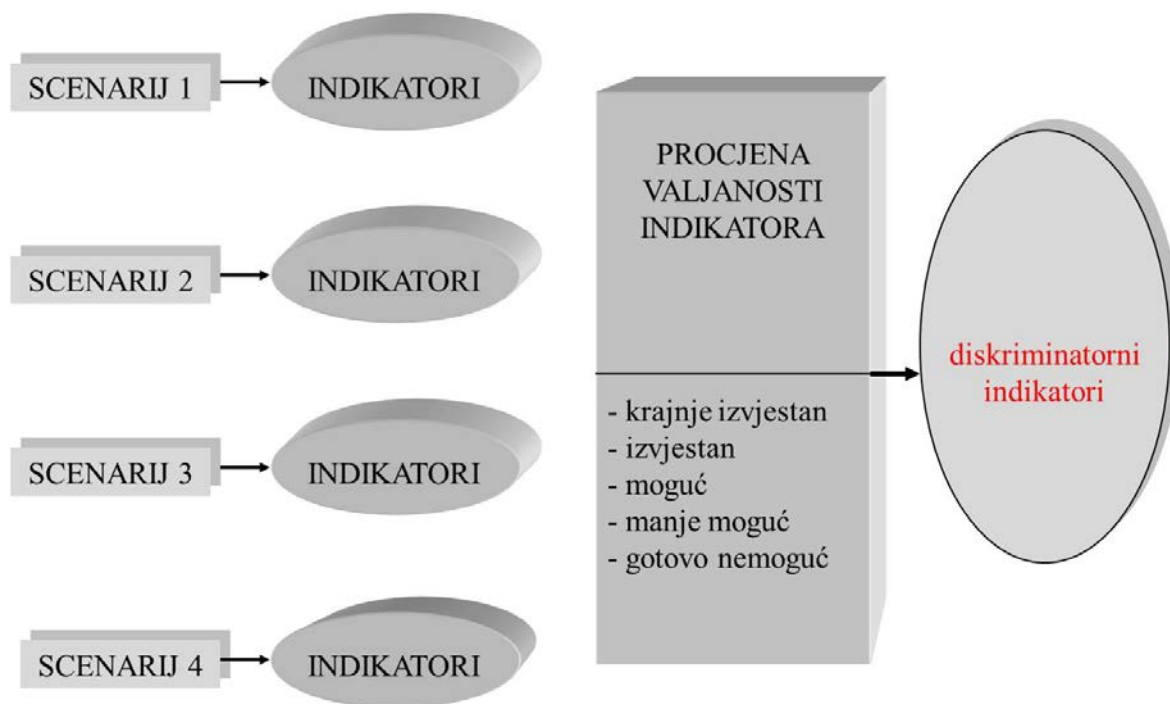
Indikatori ujedno omogućuju promatranje, detektiranje i evaluaciju promjene, pri čemu najveću vrijednost ima onaj indikator koji je specifičan i konzistentan samo u okviru jednog jedinog scenarija jer, kao takav, s velikom izvjesnošću potvrđuje mogući ishod ili hipotezu. Takovi, visoko specifični indikatori su po svojim obilježjima prediktivni, te su od najveće važnosti za obavještajnu analizu. Istovremeno su i platforma za daljnju obavještajnu prikupljačku djelatnost.

Za razliku indikatora okrenutih prema budućim zbivanjima, postoje i deskriptivni indikatori čija je vrijednost u otkrivanju stupnja konzistentnosti određenih ponašanja i aktivnosti s prethodno detektiranim obrascem.

Da bi bili koristan, indikator kao ulazni podatak mora biti:

- 1 prikupljen od strane pouzdanog izvora
- 2 relevantan
- 3 pouzdan na način da je konzistentan u okvirima različitih metoda promatranja i prikupljanja
- 4 stabilan kako bi omogućio praćenje, uspoređivanje i čuvanje traga razvoja fenomena, i
- 5 jedinstven u smislu da je konzistentan s jednim scenarijem, ali ne i s nekim od alternativnih scenarija.

Dakle, najvredniji indikatori su oni koji imaju najjaču dijagnostičku važnost u smislu da su diskriminatorni, tj. da su konzistentni isključivo s jednim od mogućih scenarija, u rasteru mogućnosti od krajnje izvjesnog, izvjesnog, mogućeg, manje mogućeg do gotovo nemogućeg.



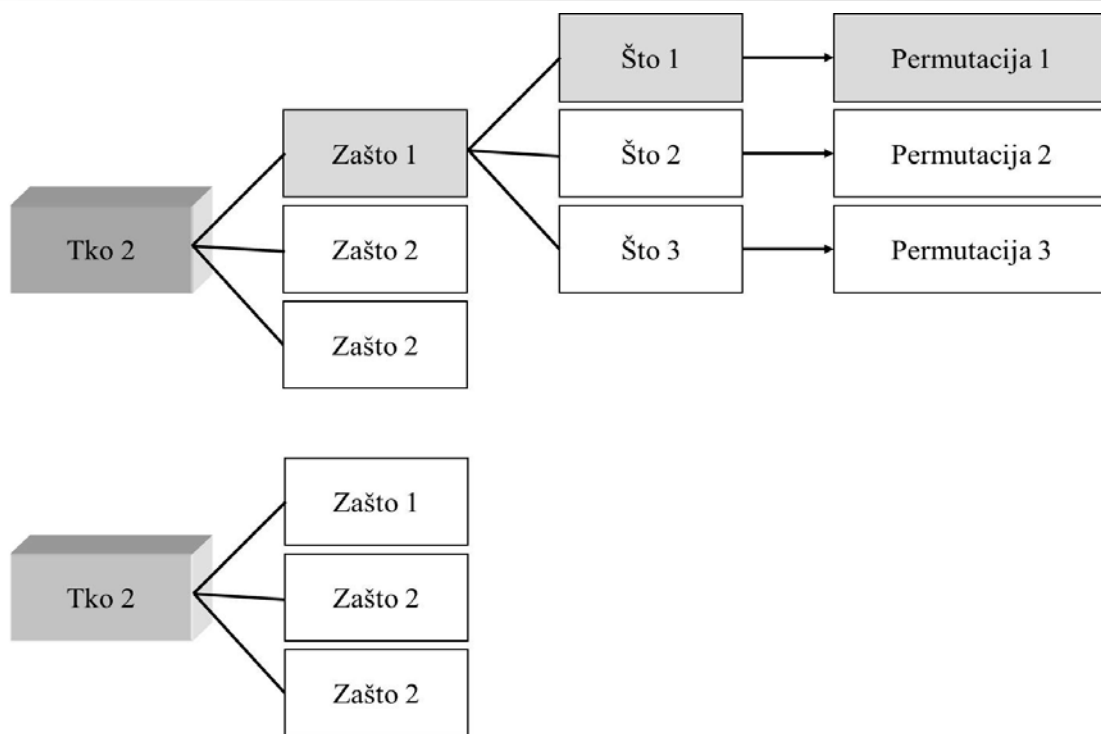
Slika 43: Model procjene valjanosti indikatora

Važno je uočiti kako se uloga najdiskriminativnijeg indikatora u okviru datog scenarija može usporediti s ulogom egzistencijalnog iskaza u okviru znanstvene teorije, na način da motrenjem uočeni diskriminativni indikator s velikom vjerojatnošću verificira točno određeni scenarij.

#### 4.2.2.4. Generiranje i testiranje hipoteza

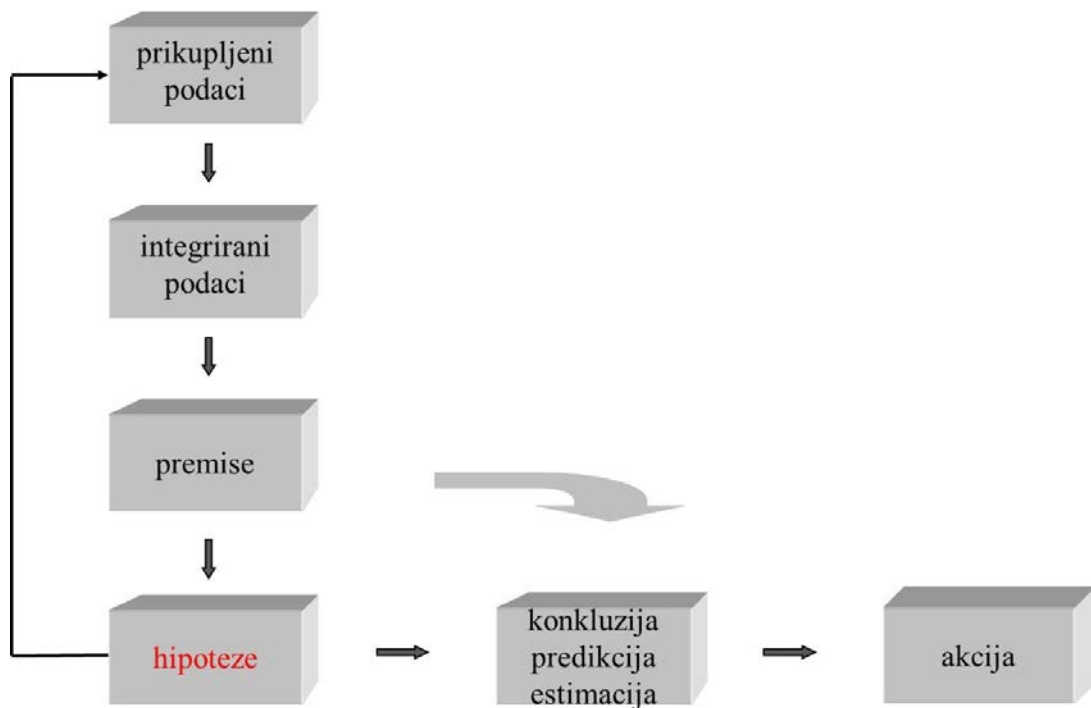
Generiranje hipoteza metoda je kojom se eksternaliziraju plauzibilna objašnjenja ili zaključci, a koji se trebaju provjeriti prikupljanjem podataka. Obično je hipoteza iskazana u obliku izjavne rečenice:

- 1 kojoj se ne pridaje istinosni kvalifikator
- 2 koja se može provjeravati i opovrgavati i
- 3 koja sadrži ovisnu i neovisnu varijablu, pri čemu je ovisna varijabla fenomen koji se objašnjava, a neovisna varijabla ona koja objašnjava.



Slika 44.: Razvoj hipoteze – model 1.

Prethodni model razvoja hipoteze može se prikazati i na sljedeći način:



Slika 45.: Razvoj hipoteze – model 2.

U tehnici dijagnostičkog zaključivanja testiraju se hipoteze u procjeni novonastalog zbivanja, novopridošlog obavještajnog podatka i pouzdanosti izvora. Riječ je o jednoj od jednostavnijih tehnika, s obzirom na usredotočenost na jedan jedini fenomen. Korisna je utoliko što se njome propituje analitičarev pretpostavljeni mentalni obrazac; naime, tijekom intuitivnog promišljanja i posljedičnog intuitivnog donošenja odluka, analitičar je moguće pristran na način da novi podatak asimilira u postojeću sliku o fenomenu. Drugim riječima, novopridošli podatak konfirmacijski se interpretira. Stoga se suština dijagnostičkog zaključivanja sastoji opovrgavanju alternativnih hipoteza, čime se izbjegava urođena sklonost konfirmaciji.

Tehnika se sastoji od sljedećih koraka:

- 1 zaprimanja potencijalno vrijednog podatka, kojeg se onda intuitivno interpretira u smislu razloga pojavljivanja ili njegova značenja za buduća događanja
- 2 vođenog promišljanja, samostalno ili u skupini, te generiranja i popisivanja alternativa za koje se pojedinačno promišlja koliko je vjerojatno da bi analitičar uočio podatak, pod uvjetom da je baš ta alternativa istinita
- 3 ako je novopridošli podatak u jednakoj mjeri vjerojatan za svaku od pobrojanih alternativa, njegova je dijagnostička vrijednost mala; ako je inkonzistentan s nekom od alternativa, one se isključuju
- 4 proces pobijanja nastavlja se potraživanjem novih podataka kojima se opovrgavaju tj pobijaju preostale alternative.<sup>175</sup>

U prosudbi fenomena koji su od presudne važnosti, bilo da su dio prošlih zbivanja, onih sadašnjih ili se pretpostavlja da će biti dio budućih zbivanja, koristi se tehnika jedna od učinkovitih i rasprostranjenih tehnika - analiza kompetitivnih (konkurentnih) hipoteza (ACH), a koja posjeduje sljedeću strukturu:

- 1 generiranje hipoteza
  - prvi se korak sastoji u generiranju što većeg broja hipoteza, te početni korak zahtijeva dva oblika promišljanja, a) divergentno kako bi se osiguralo da se iznjedri što širi raster objašnjenja datog fenomena u obliku taksativno pobrojanih hipoteza, ali i b) konvergentno, kako bi se iz zaključnog skupa hipoteza eliminirale one koje nisu plauzibilne

---

<sup>175</sup> Richards J. Heuer Jr., i Randolph H. Pherson. Nav. dj., 158-159.

- u ovom dijelu tehnika je više umijeće, a manje znanstvena metoda
  - metodološki je važno da se neke od hipoteza preuranjeno ne odbace, posebice one koje se čine malo vjerojatnima
- 2 popisivanje dokaza i pridruženih argumenata
- korisno je činjenične podatke pojmiti u što širem rasponu, kako bi obuhvatili sve faktore koji mogu utjecati na prosudbe o određenoj hipotezi; dakle, može biti riječi o pretpostavkama, deduktivnim zaključcima ili raspoloživim fizičkim dokazima u promišljanju datog fenomena
  - činjenice, dokazi, podaci, odnosno tvrdnje bivaju sročene na način da potvrđuju ili pobijaju svaku od hipoteza ('za ili protiv')
  - za svaku od hipoteza dokazi se identificiraju postavljenjem pitanja: 'Koji se dokazi mogu očekivati u slučaju valjanosti hipoteze?'
  - važno je uzeti u obzir i zabilježiti izočnost dokaza, posebice onih koji bi pobijali određenu hipotezu
- 3 izrada matrice
- matrica se kreira na način da se hipoteze dobivene u prvom koraku unesu u vršne ćelije, odnosno u najgornji red matrice, a dokazi se popisuju u ćelije prve okomice, odnosno stupca; prazne ćelije se popunjavaju tako da se uparuje svaka od hipoteza sa svakim od argumenata, pri čemu je poveznica konzistentnost, odnosno nekonzistentnost argumenta s hipotezom koja se testira. Jedna od mogućnosti je ta da je argument irelevantan za samu hipotezu ili da ima oznaku 'n/a' u smislu da je upitan, nejasan ili da nije moguće usporediti dokaz s hipotezom.
- 4 redefiniranje matrice
- u ovom koraku ponovo se procjenjuju hipoteze, ali sada u svjetlu podastrih dokaza i argumenata; pritom je moguće da neke od hipoteza budu razlomljene, pripojene, preformulirane ili se mogu nadodati nove
  - oni dokazi i argumenti koji su konzistentni sa svakom od hipoteza isključuju se iz matrice jer nemaju dijagnostičku vrijednost
  - dokazi koji pokazuju najviši stupanj inkonzistentnosti s hipotezama imaju najvišu dijagnostičku vrijednost, te ih se unosi u vrh matrice
- 5 provizorni zaključci
- do zaključaka se dolazi na način da se promišlja o svakoj od hipoteza kroz perspektivu dokaza iz prvog stupca, te se zaključuje o njihovoj vjerojatnosti

- 6 ponovna evaluacija presudne činjenice, odnosno argumenta
  - ključne pretpostavke i činjenični podaci ponovno se eksplicitno preispituju, kako bi se uočili mogući nedostaci analize
  - matrica se proučava od vrha prema dnu i procjenjuje se svaka od hipoteza
  - procjenjuje se iznova vjerodostojnost opovrgavajućih dokaza, te se provjerava vjerodostojnost glavnih pretpostavki
  - hipoteze se nanovo rangiraju prema nekonzistentnim dokazima
- 7 izvješćivanje o zaključcima
  - vrijednost same metode upravo je korak u kojemu je jasno vidljiva logika koja je u podlozi analize jer je transparentan proces dolaženja do zaključka, ali i proces testiranja i odbacivanja ostalih hipoteza
  - bit matrice jest da se iznjedri valjana, odnosno najvjerojatnije hipoteza, no nije riječ o hipotezi s najvećim broje konzistentnih dokaza, već onoj koja ima najmanji broj nekonzistentnih dokaza
- 8 postavljanje temelja za buduću prikupljačku djelatnost
  - sami događaji su i dinamični, a i podložni su različitim utjecajima, pa su analitički zaključci o njima uvijek provizorni; stoga je važno unaprijed navesti one okolnosti koje bi, u slučaju da se pojave, mogle utjecati na izvjesnost prihvaćene hipoteze, pa se postavlja zahtjev daljnjeg prikupljanja dodatnih informacija koje bi mogle ukazivati na mogućnosti koje bi se mogle razviti u budućnosti.<sup>176</sup>

Tehnika analize konkurentnih hipoteza prikazana je na primjeru Wen Ho Leeja, bivšeg djelatnika Ministarstva energetike koji je bio osumnjičen i kasnije proglašen krivim za nezakonito korištenje povjerljivih informacija.<sup>177</sup>

Na donjoj slici dana je prazna ACH matrica koju analitičar ispunjava tako što uzduž y-osi unosi dostupne podatke, a uzduž x-osi unosi plauzibilne hipoteze.

Tablica 4: ACH matrica<sup>178</sup>

---

<sup>176</sup>Richards J. Heuer Jr., *Psychology of Intelligence Analysis*. Chapter 8: Analysis of Competing Hypotheses. <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/art11.html> (pristupljeno 26. 2. 2014).

<sup>177</sup>Preuzeto i prilagođeno: „ACH Sample Projects: Wen Ho Lee,“ [http://www.competinghypotheses.org/docs/Sample\\_Projects](http://www.competinghypotheses.org/docs/Sample_Projects) (pristupljeno 24. 9. 2013.).




#### 4. Obavještajna analiza kao intelektualni poduhvat

	Pouzdanost	Klasični špijun koji je odao klasificiranu informaciju	Navodeno arhivirao podatke za Laboratorij	Spremao intelektualno vlasništvo za budući posao	Razgovarao s Kinezima, ali nije prenosio klasificirane info
WHL-ova supruga je bila agent FBI/CIA	pouzdanost				
WHL ima dosje o suradnji s FBI i CIA	pouzdanost				
Velika količina materijala kopirana je na neklasificirane diskove	pouzdanost				
WHL je priznao kako je razotkrio osjetljive informacije stranoj vladi	pouzdanost				
WHL nije izvješćivao o svim svojim susretima	pouzdanost				
Kineska skica W-88 izmijenjena je nakon što je WHL izgubio pristup	pouzdanost				
99% informacija o W-88 je na internetu	pouzdanost				
Ne postoji dokaz da je iti jedna klasificirana informacija prosljeđena Kini	pouzdanost				
WHL je bio u stalnom kontaktu s višim kineskim nuklearnim znanstvenikom	pouzdanost				
Ušao u laboratorij u 03:30 u noći na sam Božić	pouzdanost				
Nije presnimio priručnike o rukovanju	pouzdanost				
Odnio dokumente s isprintane s računala kući	pouzdanost				
Presnimio dokumente na otvoreno računalo	pouzdanost				

Kada se ukrsti podatak s hipotezom dobiva se ćelija u koju se unosi procjena konzistentnosti dostupnog podatka u odnosu na određenu hipotezu. Konkretnije, analitičar si postavlja pitanje o vidljivosti dokaza, odnosno podatka, ukoliko bi određena hipoteza bila točna. Navedeno se pitanje postavlja za svaku od ćelija, nakon čega se dobiva sljedeća matrica:

<sup>178</sup>Isto.

Tablica 5: Programska ACH matrica<sup>179</sup>

	Pouzdanost	Klasični špijun koji je odao klasificiranu informaciju	Navodeno arhivirao podatke za Laboratorij	Spremao intelektualno vlasništvo za budući posao	Razgovarao s Kinezima ali nije prenosio klasificirane info
WHL-ova supruga je bila agent FBI/CIA	pouzdanost	Nekonzistentno	N/A	N/A	neutralno
WHL ima dosje o suradnji s FBI i CIA	pouzdanost	Nekonzistentno	konzistentno	N/A	konzistentno
Velika količina materijala kopirana je na neklasificirane diskove	pouzdanost	vrlo konzistentno	konzistentno	vrlo konzistentno	vrlo konzistentno
WHL je priznao kako je razotkrio osjetljive informacije stranoj vladi	pouzdanost		N/A	konzistentno	konzistentno
WHL nije izvješćivao o svim svojim susretima	pouzdanost	vrlo konzistentno	N/A	N/A	konzistentno
Kineska skica W-88 izmijenjena je nakon što je WHL izgubio pristup	pouzdanost	Nekonzistentno	N/A	N/A	konzistentno
99% informacija o W-88 je na internetu	pouzdanost	neutralno		neKonzistentno	konzistentno
Ne postoji dokaz da je iti jedna klasificirana informacija prosljedena Kini	pouzdanost	Nekonzistentno	neutralno	neutralno	konzistentno
WHL je bio u stalnom kontaktu s višim kineskim nuklearnim znanstvenikom	pouzdanost	konzistentno	konzistentno	konzistentno	konzistentno
Ušao u laboratorij u 03:30 u noći na sam Božić	pouzdanost	vrlo konzistentno	neKonzistentno	konzistentno	neKonzistentno
Nije presnimio priručnike o rukovanju	pouzdanost	Nekonzistentno	neKonzistentno	konzistentno	neutralno
Odnio dokumente s isprintane s računala kući	pouzdanost	vrlo konzistentno	neKonzistentno	vrlo konzistentno	vrlo konzistentno
Presnimio dokumente na otvoreno računalo	pouzdanost	vrlo konzistentno	vrlo konzistentno	vrlo konzistentno	vrlo konzistentno

Programska ACH matrica osigurava da se određeni složeni problem razlomi na sastavnice, odnosno niz alternativnih hipoteza o onome što dogodilo, što se događa ili što će se tek dogoditi, a koje se propituju u svjetlu raspoloživih podataka, činjenica i pretpostavki.

Pritom je metodološki ključno, slično kao i u znanstvenoj metodologiji, da se pretpostavke opovrgavaju, a manje da se potvrđuju; najizglednija je, naime, ona hipoteza za koju postoji najmanje dokaza koji je opovrgavaju, a ne ona hipoteza za koju postoji najviše dokaza koji je potvrđuju.

<sup>179</sup>Isto.

Nadalje, eksternaliziranjem implicitnih stavova i uvjerenja unosom u ćelije matrice, omogućuje se kolaboracija analitičara na racionalnijoj osnovi jer su eksternalizacijom u mogućnosti jasno vidjeti korake procesa zaključivanja koji su doveli do prihvaćanja najvjerojatnije od alternativnih hipoteza.

Na taj su način i u mogućnosti konstruktivno se usredotočiti na točke neslaganja, odnosno na one dokaze ili podatke koji su upitni, čime se izbjegava jalova i općenita diskusija, te se moguće nesuglasice brže razrješuju.

U tehnici prepoznavanja obmane, kojom jedna strana poduzetim nastojanjima namjerava utjecati na percepciju, odluke i djelovanja druge strane, uspostavlja se popis s pitanjima koji analitičaru olakšavaju prepoznavanje postojanja obmane. Naime, sama bit obmanjivanja sastoji se u otegotnoj detekciji iste, u smislu da je 'napadnuta' strana niti očekuje, niti posljedično uviđa.

U obmanjivačkoj djelatnosti ključne oružje su informacije, odnosno dezinformacije, kojima je svrha „pobijediti protivnika a da se ne uđe u izravan sukob s njime“.<sup>180</sup>

U pravilu cilj je dezinformacije ili navesti protivnika na pogrešnu odluku ili ga diskreditirati tako da ne bude u mogućnosti donositi odluke. Dezinformacija je namijenjena ili protivnikovoј javnosti, a cilj joj je diskreditirati protivnika, ili vlastitoј javnosti za potporu ciljevima koje javnost ne bi prihvatila kad bi znala istinu.<sup>181</sup>

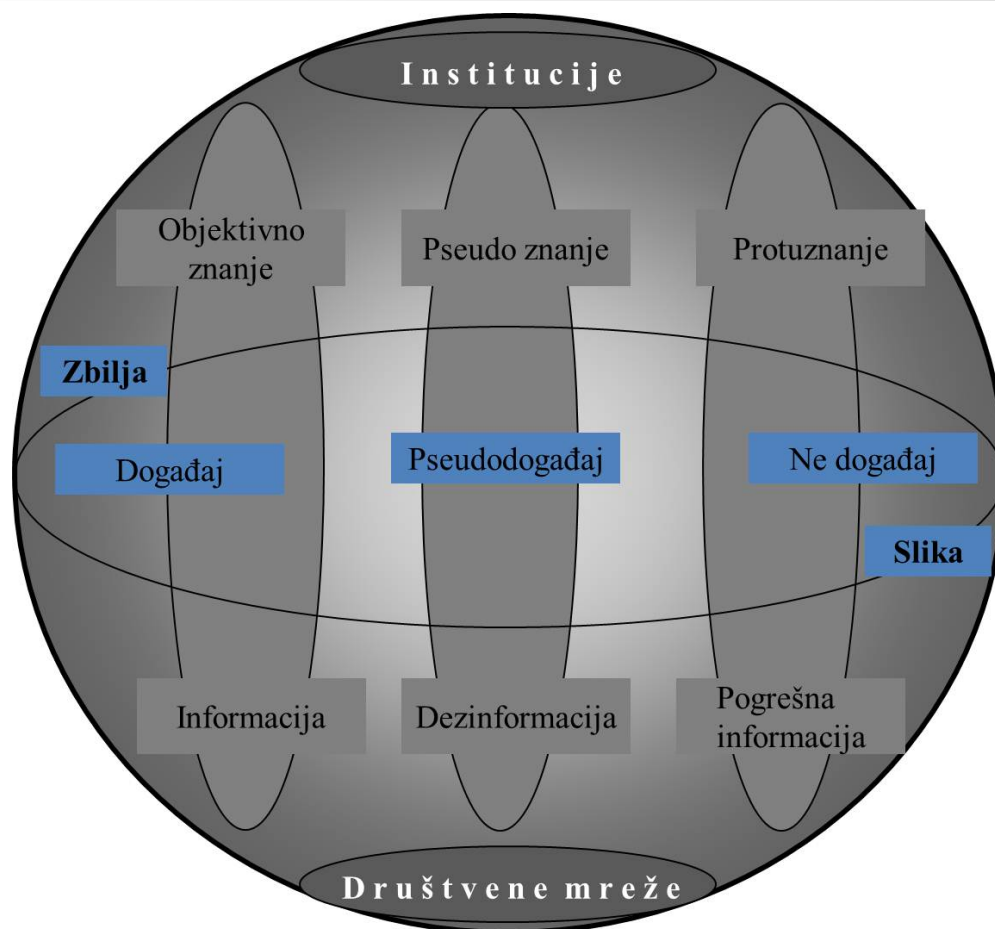
Nekad je istina bila ono što je razlikovalo informaciju od pogrešne informacije i dezinformacije. Danas ta razlika više ne postoji. Zašto? Zato što su informacije ubile zbilju, a u virtualnoj stvarnosti za istinu ionako nema mjesta.<sup>182</sup>

---

<sup>180</sup>Miroslav Tuđman, Programiranje istine: Rasprava o preraspodjelama društvenih zaliha znanja (Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, 2012.), 82.

<sup>181</sup>Isto, 143

<sup>182</sup>Isto, 83.



Slika 46.: Socijalna konstrukcija znanja, pseudoznanja i protuznanja<sup>183</sup>

Obmanjivačka djelovanja mogu se očekivati u slučajevima kada se druga strana već služila obmanjivanjem i kada obično jedna, ključna informacije stiže baš u presudnom trenutku, na način da traži zaokret i odmak od usuglašene hipoteze, te daljnje potraživanje obavještajnih informacija.

U slučaju da analitičar zamijeti navedene okolnosti, postojanje obmanjivačke djelatnosti procjenjuje odgovorima na kontrolna pitanja, a koja se tiču:

- 1 prethodne prakse druge strane
- 2 samog izvora i
- 3 priskrbljene informacije.

<sup>183</sup>Preuzeto i prilagođeno: Isto.

Ipak, bez obzira na stvarno postojanje ili nepostojanje obmanjivačkih djelovanja, analitičar bi trebao biti sumnjičav spram informacije koja se čini da je od iznimne važnosti, no priskrbljena u presudnom trenutku od strane nerazvidnog izvora.

U policijskoj, obrambenoj i obavještajnoj zajednici koristi se niz formalnih metoda kojima je svrha pravovremeno prepoznavanje i umanjivanje obmanjivačkih djelovanja, a jedna od njih je i metoda primjene subjektivne logike u okviru analize kompetitivnih hipoteza. Naime, uočena je sličnost u radu obavještajnog analitičara i znanstvenika koji se bave materijalnim, fizičkim svijetom. I jedni i drugi nastoje shvatiti uzroke i posljedice fenomena izvanjskog svijeta, a kako bi bili u mogućnosti valjano zaključivati o budućim fenomenima. Bez obzira na suštinsku razliku prirodnih fenomena i onih generiranih ljudskim nastojanjima, njihovo poimanje zahtijeva podastiranje niza alternativnih hipoteza i odabir one koja na plauzibilan način objašnjava promatrani fenomen. Ukoliko znanstvenici ne rabe rigoroznu znanstvenu metodologiju, dovode u opasnost i vlastiti rad i vlastitu reputaciju; analitičari, međutim riskiraju puno više.

Naime, oslanjanjem na intuitivni prosudbeni napor, bez oslanjanja na koju od formalnih metoda, analitičari u pravilu odabiru prvo objašnjenje koje se pokaže da je konzistentno s činjenicama. No, istina je da nad istim skupom činjenica može perzistirati više od jedne valjane hipoteze, pa dok se ne procijeni svaka od njih, može doći do preuranjenog i manjkavog zaključka.

Što je još gore, u slučaju da se druga strana koristi obmanjivačkim djelovanjima, i same će činjenice biti zamagljene ili izmanipulirane na način da analitičara navode na krive zaključke, a što onda dovodi do obavještajnog propusta koji može imati nesagledive posljedice. Stoga metoda primjene subjektivne logike u okviru analize kompetitivnih hipoteza omogućuje analitičaru rad sa slabim, jedva primjetnim dijagnostičkim podacima, uz prikaz subjektivnog stava prema podatku i u samom analitičkom modelu, i u zaključcima koji će tek uslijediti.<sup>184</sup>

---

<sup>184</sup> Simon Pope, Audun Josang, i David McAnally, „Formal Methods of Countering Deception and Misperception in Intelligence Analysis,” *11<sup>th</sup> ICCRTS Coalition Command and Control in the Networked Era* [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ccrp/2006iccrts\\_countering\\_decep.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ccrp/2006iccrts_countering_decep.pdf) (pristupljeno 26. 2. 2014).

##### 4.2.2.5. Prosudba uzroka i posljedice

U objašnjavanju prošlih događanja i u predviđanju budućih, analitičaru valjanost prosudbi otežavaju, između ostalih, sljedeće inherentne sklonosti:

- 1 sklonost zrcaljenju
- 2 sklonost potcjenjivanju situacijskih čimbenika i
- 3 sklonost poistovjećivanja korelacije i kauzacije.

U objašnjavanju prošlih i sadašnjih fenomena, kao i u predviđanju budućih, analitičari se koriste trima intuitivnim tehnikama:

- 1 situacijskom logikom u kojoj prosuđuju na temelju poznatih činjenica, a u njihovom odsustvu na temelju pretpostavki, odnosno konstrukata
- 2 teorijskim, konceptualnim modelom u kojem se prosuđuje na temelju sustavnog istraživanja brojnih primjera istog fenomena, i
- 3 usporedbom s povijesnim situacijama, pri čemu se uspoređuju činjenice konkretne situacije s postojećim znanjem o onome kako su se slične situacije odvijale u prošlosti.<sup>185</sup>

Kako bi se ti široko rasprostranjeni analitički pristupi u interpretaciji prošlih i predviđanja budućih događaja poboljšali, na način da pruže valjanije rezultate, oni se kombiniraju s nizom strukturiranih analitičkih tehnika, od kojih su se plodonosne pokazale, primjerice, provjera ključnih pretpostavki, strukturirane analogije, igranje uloga, 'analiza crvenog šešira' i promišljanje 'izvana-prema-unutra'.

Tehnika provjere ključnih pretpostavki vrijedna je u svakoj fazi analitičkog rada jer se svaka racionalna prosudba temelji i na nizu nesvjesnih pretpostavki ili prekonceptata, a koji utječu na način na koji se pojedina informacija poima i interpretira. Ovom se tehnikom, dakle, eksternaliziraju tacitne pretpostavke, uvjerenja i stavovi, čime se omogućuje njihovo eksplicitno propitivanje. Time se izbjegava zamka u percepciji da ako su dvije situacije slične po nekim obilježjima, da su tada, analogijom, slične i po onim preostalima.

Provjera ključnih pretpostavki ilustrirana je sljedećim primjerom:

---

<sup>185</sup>Richards J. Heuer Jr., *Psychology of Intelligence Analysis*: Chapter 4.: Strategies for Analytical Judgement: Transcending the Limits of Incomplete Information (Center for the Study of Intelligence, 2007.), <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/art7.html> (pristupljeno 25. 11. 2013.).

Provjera ključnih pretpostavki: Slučaj 'Snajperist' iz 2002.

Izbijanje snajperskih napada u Washingtonu u jesen 2002. pruža dobar primjer kako se mogla primijeniti tehnika provjere ključnih pretpostavki. Nakon naleta snajperskih hitaca brzo je uspostavljena radna pretpostavka kako su pucnji bili djelo pojedinca i to bijelca s vojnim iskustvom, a koji je vozio bijeli kombi. Da su policijske snage primijenile spomenutu tehniku, glavna se pretpostavka mogla razdijeliti u ključne sastavnice, a čija bi se valjanost onda mogla procjenjivati i to na sljedeći način:

Snajperist je bijelac.

Vrlo vjerojatno (no ne i u potpunosti sigurno), a s obzirom na slučajeve prethodnih serijskih ubojica koji su bili muškarci. Na sebe preuzimamo mali rizik ukoliko iz osumnjičenika isključimo osobu ženskog spola.

Snajperist djeluje samostalno.

Vrlo vjerojatno (no ne i u potpunosti sigurno), s obzirom na prethodne slične slučajeve.

Snajperist je bijelac.

Vjerojatno, no ne i posve sigurno, s obzirom na prethodne slučajeve. Preuzimamo neki rizik ukoliko iz osumnjičenika isključimo ne-bijelce.

Snajperist posjeduje vojno iskustvo.

Moguć, ali ne i dovoljan razlog da se iz kruga potencijalnih osumnjičenika isključe osobe koje nemaju vojno iskustvo.

Snajperist vozi bijeli kombi.

Moguće jer postoje pouzdani svjedoci, no vrijedno je zadržati oprez s obzirom na broj bijelih kombija na tom području (više ih je od 70 000 registriranih na području Marylanda), te s obzirom na činjenicu da su svjedoci navodili različite tipove kombija.

Analiza ključnih pretpostavki policijskim bi snagama omogućila da:

- ne brzaju sa zaključcima (snajperist je bijelac, vojno je uvježban, vozi bijeli kombi), a koji ne prolaze jaču provjeru. Eksplicitnom provjerom svake od pretpostavki, policijski službenici izbjegli bi prerano sužavanje potencijalne skupine osumnjičenika na onu skupinu u kojoj se ne nalazi stvarni počinitelj
- budu oprezniji s prihvaćanjem tvrdnje da je riječ o bijelcu koji vozi bijeli kombi
- budu otvoreniji spram novih naznaka i sugestija građana, primjerice izvješća svjedoka u kojima se navodi da je snajperist pobjegao s mjesta zločina u točno određenom modelu Chevroleta

- ozbiljnije bi razmotrili dokaz do kojeg se došlo kasnije, a koji je bio u kontradikciji s ključnom pretpostavkom; da su policijski službenici eksplicitno naveli kako pretpostavljaju da je snajperist djelovao samostalno, mogli su biti prijemčivi za novu informaciju koja je pobijala ključnu pretpostavku. Obično se ovakav tip informacije 'zagubi u šumi' u slučajevima kada analitičar nije prethodno promišljao o ključnim pretpostavkama koje je donio.<sup>186</sup>

U strukturiranim analogijama koristi se analitičareva sklonost uočavanju sličnosti i uzoraka, odnosno obrazaca, no koristeći ovu tehniku analitičar intuitivnoj sklonosti analogijama pridaje unaprijed zadanu strukturu. Konkretnije, analitičar iznalazi ne jednu, nego niz mogućih analogija. Time se izbjegava preveliki utjecaj one analogije koja se prva uspostavi, a koja je obično ona koja potpada pod konfirmacijsku zamku kojom se kao valjana odabire brzo uspostavljajuća analogija, dakle, ona koja potvrđuje postojeće koncepte i stavove.

'Igranjem uloga' analitičari kreativno promišljaju moguće odvijanje fenomena od interesa, na način da se uživljavaju u uloge glavnih aktera, odnosno pokretače zbivanja. Time postaju svjesni mogućih perspektiva druge strane, protivnika ili neprijatelja, čime se odmiču od vlastitih okoštalih navika i rigidnih obrazaca razmišljanja. Ova tehnika stoga ne nudi nužno jednoznačan i ispravan odgovor, no omogućuje sagledavanje fenomena u nekom drugačijem i novom svjetlu.

Metoda 'analize crvenog šešira' nudi mogućnost predviđanja ponašanja određenog pojedinca ili skupine, i posebice je vrijedna ako je riječ o pojedincu ili skupini s istaknutim čvrstim uvjerenjima, primjerice, terorističkoj skupini ili autoritarnom vođi, a čije odluke nisu ograničene jasnim legislativnim okvirom. Stoga je razumijevanje i predviđanje njihova ponašanja otežano, pa je ova tehnika način da se izbjegne pristranost zrcaljenja. Tehnika se provodi na način da se oformi skupina analitičara koji posjeduju dubinska znanja o fenomenu od interesa, te se onda postavljaju u ulogu protivnika, simulirajući moguće odgovore.

Tehnika 'šest šešira' rabi se kao analitička tehnika kojom se krucijalne odluke sagledavaju iz različitih perspektiva, čime se omogućava sagledavanje fenomena izvan ustaljenih i uobičajenih okvira razmišljanja, a što posljedično omogućava uočavanje novih mogućnosti

---

<sup>186</sup>A *Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis*. (US Government, 2009.) <http://www.fas.org/irp/cia/product/tradecraft.pdf> (pristupljeno 24. 9. 2013.), 7.



u pristupu i razrješavanju problema. Ovom se tehnikom saniraju inače konfliktna, odnosno suprotstavljena gledišta jer svaki od šest raznobojnih šešira predstavlja jedan od formaliziranih stilova promišljanja i odnošenja spram fenomena. Kako bi se donijela što valjanija odluka, analitičar, slikovito, stavlja na glavu svaki od šest šešira, pri čemu:

- 1 'bijeli šešir' metodološki razmatra dostupne podatke, sagledava informacijski jaz, analizira se prošlo i trenutno stanje kako bi se omogućila kakova predikcija
- 2 'crveni šešir' fenomen razmatra kroz uživljavanje u intuitivne i emotivne obrasce druge strane
- 3 'crni šešir' sagledava razloge mogućeg neuspjeha kroz identifikaciju slabih točaka usvojenog plana ili djelovanja
- 4 'žuti šešir' ukazuje razloge uspjeha, u smislu prednosti i izvedivosti željene odluke
- 5 'zeleni šešir' nadoknađuje i premošćuje tegobe koje je izgenerirao crni šešir, kreirajući nove mogućnosti i rješenja, a
- 6 'plavi šešir' upravlja procesima odnošenja spram fenomena te se može uključiti u koji od pet prethodnih stilova razmišljanja, da bi u konačnici moderirao proces do konačne odluke, odnosno rješenja problema.

Tehnika promišljanja 'izvana-prema-unutra' koristi se u pojmovnom određenju problema tako što se njome identificira čitav niz temeljnih, no izvanjskih čimbenika, primjerice ekonomskih, političkih, tehnoloških, socijalnih, a koji bi mogli imati utjecaj na razvoj datog problema, odnosno situacije. Takovim širenjem fokusa u promišljanju fenomena umanjuje se mogućnost previđanja neke od važnih varijabli, a sam se problem smješta u širi kontekstualni okvir.

#### 4.2.2.6. Analiza izazova

Analiza izazova je metoda koja obuhvaća niz tehnika, primjerice, 'Što ako? analizu', tehniku đavoljeg odvjetnika, analizu crvenog tima i delfi metodu, a kojima je zajedničko propitivanje postojećeg mentalnog modela ili usuglašenog analitičkog viđenja.

Dovođenjem u pitanje uspostavljenog konsenzusa proširuju se vidici i širi se spektar mogućih pitanja, tj. hipoteza, objašnjenja ili procjena, te je moguće fenomen od interesa zahvatiti i pojmiti u širem segmentu zbilje. Naime, upravo je izočnost fundamentalnog pitanja i posljedično nepostojanje presudne hipoteze u promišljanju fenomena od interesa,

a koja iskače iz pretpostavljenog mentalnog obrasca, jedno od glavnih uzroka obavještajnog neuspjeha.

Kolikogod su ekspertna znanja analitičara neophodna za samu analizu, važno je istaknuti da takova znanja mogu, u određenim okolnostima, postati otegotni čimbenik valjanog prosuđivanja, te se u tom slučaju govori o - paradoksu ekspertize. Ako se sigurnosno okruženje prepoznaje kao stabilno, postojeća znanja doprinose valjanosti i brzini analitičkog promišljanja – objašnjavanja, procjenjivanja ili predviđanja. No u slučaju da se u okruženju događa, primjerice, spora i postupna novina ili kakav diskontinuitet, tada znanje i postojeći mentalni obrazac otežava ili onemogućava i samo zamjećivanje mijene, ali i posljedičnu nužnu prilagodbu na izmijenjeno okruženje.

Stoga je poželjno koristiti:

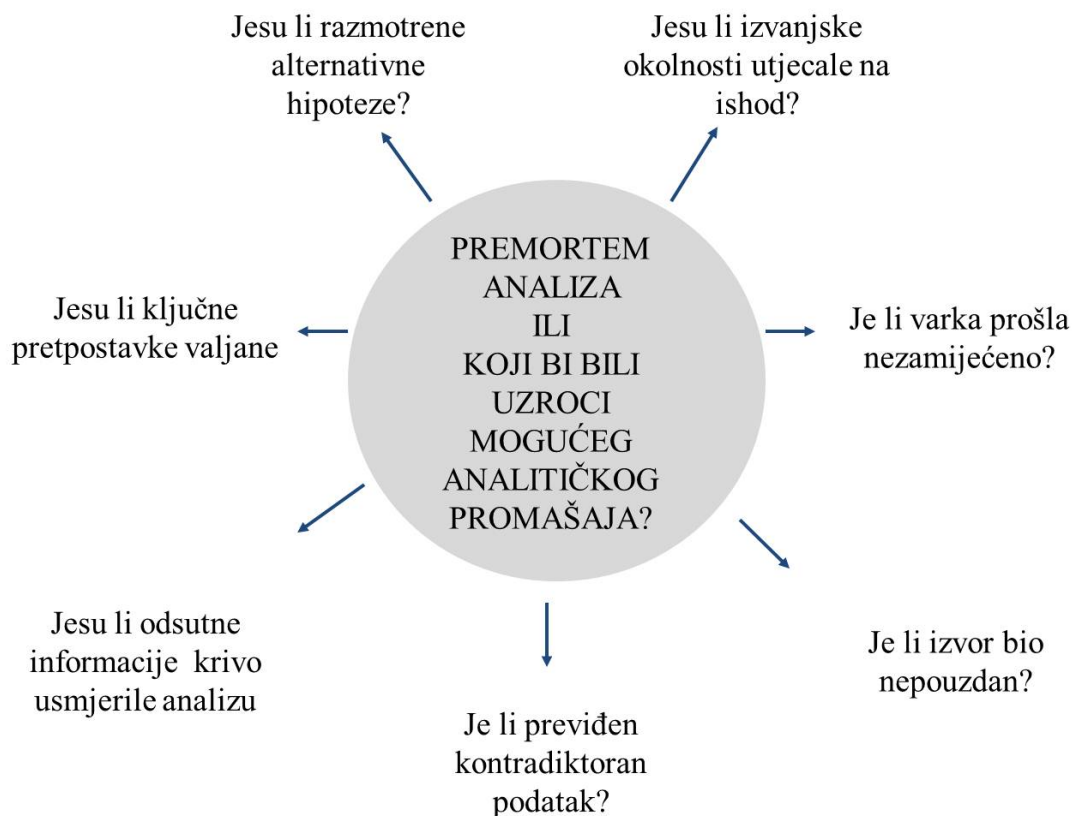
- 1 tehniku preispitivanja prihvaćene, usuglašene analitičke opcije
- 2 tehniku preispitivanja alternativnih opcija i
- 3 tehniku preispitivanja od strane analitičara koji se nisu bavili datim problemom.

U preispitivanju vlastitog promišljanja, odnosno prihvaćene opcije, za analitičara je važno da se odupire onim stavovima i zaključcima koji su plod konformizma ili grupnog mišljenja, a koji onemogućavaju i - kao nepoželjno - zatamljuju sve divergentne opcije.

Tako se *premortem* analizom nastoji umanjiti pogubni utjecaj mogućih iznenađenja i posljedična potreba za *postmortem* analizom onoga što je pošlo po krivu.

Ovom tehnikom analitičar propituje vlastita gledišta o budućim zbivanjima, kako bi uočio moguće manjkavosti i pogreške. *Premortem* analiza provodi se nakon što je dosegnut konsenzus i doneseni zaključci o planu postupanja. Usuglašeno se postupanje tada preispituje tako da svaki član analitičkog tima, u jednakoj mjeri kao i svi ostali članovi, iznosi zapažanja i primjedbe o mogućim slabostima i manjkavostima postignutog dogovora.

*Premortem* analiza odgovara na pitanja ilustrirana sljedećom slikom:

Slika 47.: Premortem analiza<sup>187</sup>

Spomenuta je tehnika korisna jer aktualnu analizu sagledava s aspekta budućnosti; naime, lakše je pojašnjavati ono što se dogodilo, nego predviđati ono što se tek treba dogoditi.

Slična tehnici premortem analize je tehnika strukturirane samokritike u kojoj se analitičar ili skupina analitičara kritički postavlja spram prihvaćenog analitičkog objašnjenja ili predviđanja, u potrazi za slabostima i promašajima vlastite analize. Riječ je o zauzimanju suprotstavljenog gledišta sa kojega se onda odgovara na niz pitanja, od uočavanja izvora mogućih neizvjesnosti (odnos tajna-misterij, brojnost pretpostavki uslijed kompleksnosti situacije ili nedostatka podataka, stabilna situacija - mijena), preko prosudbi samog analitičkog procesa i ključnih pretpostavki, propitivanja postojećih, dijagnostičkih, izočnih, anomalijskih ili obmanjujućih informacija, pa sve do osvještavanja šireg konteksta, primjerice kulturološkog.

<sup>187</sup> Preuzeto i prilagođeno: Richards J. Heuer Jr., i Randolph H. Pherson. Nav. dj., 225.

U metodi preispitivanja i kritike analitičke hipoteze rasprostranjena je i 'Što ako? analiza' kojom se zdravorazumski pokušava doći do plauzibilnih alternativnih objašnjenja problemske situacije. Metoda se provodi tako što se uspostavi lista ključnih pretpostavki na temelju kojih se identificira ona najizglednija, no oko koje i dalje postoje dvojbe. Sljedeći je korak da se razrađuje alternativna pretpostavka, a koja je suprotstavljena onoj usvojenoj, ključnoj. Drugim riječima, strukturira se neočekivani ili manje izvjesni scenarij, a čije bi posljedice bile pogubne, te se onda gledanjem unatrag analizira kako je do njega uopće došlo i koje su moguće posljedice. 'Što ako? analizom' analitičar postaje osjetljiviji na rane znakove važne promjene, omogućujući tako prilagodbu i pravovremeni zaokret u odlučivanju.

U tehnici đavoljeg odvjetnika neovisni analitičar propituje doneseni i usvojeni analitički sud; pritom argumentima i implikacijama preispituje koju od vulnerabilnijih ključnih pretpostavki, nastojći ostale članove analitičkog tima uvjeriti u ispravnost vlastitog viđenja.

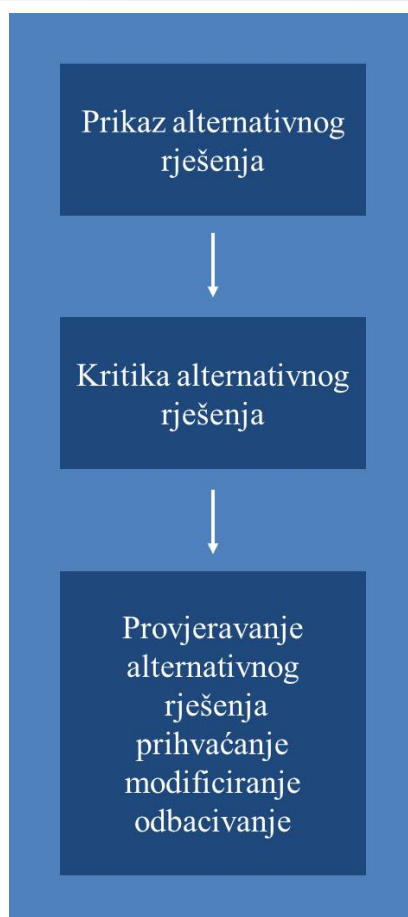
Vražje zagovaranje ili oponiranje tehnika je kojom se služimo u svrhu testiranja vrijednosti neke tvrdnje pomoću zagovaranja oprečne ili suprotne tvrdnje.

Ova je tehnika analitički korisna jer se planski fokusira na suprotno mišljenje, čime se aktiviraju sva instinktivna ponašanja vezana uz fokusiranje na:

- jednodimenzionalno sagledavanje problema kroz prizmu pristranosti i predrasuda vezanih uz navedeno mišljenje,
- izbjegavanje alternativnih rješenja,
- procjenjivanje dokaza te pridavanje veće vrijednosti onim dokazima koji podržavaju naše mišljenje i pridavanje manje vrijednosti i odbacivanja dokaza koji ga ne podržavaju.<sup>188</sup>

---

<sup>188</sup>Robert Kopal i Darija Korkut, *Kompetitivna analiza 2.: Strukturirane i kreativne analitičke tehnike*. (Zagreb: Comminus doo: Visoko učilište Effectus, 2011.), 236.



Slika 48.: Shema postupka vražjeg zagovaranja<sup>189</sup>

Nalik tehnici đavoljeg odvjetnika jest tehnika analize 'crvenog tima' koji se obično formira na inicijativu rukovoditelja, a čine ga analitičari koji posjeduju ekspertna i kulturološka znanja i kompetencije od važnosti za problem. Cilj je 'crvenog tima' da pronikne u način razmišljanja druge strane i osigura širi kontekst razumijevanja fenomena. Tehnika analize 'crvenog tima' ilustrirana je sljedećim primjerom:

#### Perspektiva Crvenog tima

##### Vojna strategija Vis-a-vis Sjedinjenih Američkih Država

Sjedinjene Američke države i Izrael mogli bi razmatrati poduzimanje vojnih operacija protiv Irana, prema recentnim medijskim izvješćima. (...) Upravo je završila sedmodnevna kombinirana kopneno-zračna vježba koja se održavala u pet od južnih i zapadnih iranskih provincija, a koja je zadivila inozemne promatrače koji su nazvali 'spektakularnim' masivno korištenje visokotehnoloških pokretnih djelovanja, uključujući

---

<sup>189</sup>Isto, 237.

brzo razmještanje snaga podržavanih helikopterskim eskadrilama, zračnim transportom projektila, kao i stotinama tenkova i desecima tisuća dobrokoordiniranog osoblja koje se koristilo svom živom vojnom opremom.

Na temelju iskustva iz iračkog rata 2003. i iranskih iskustava rata protiv Iraka u razdoblju od 1980. do 1988, te sukoba s američkim snagama 1987-88. u Perzijskom zaljevu, Iranci su se fokusirali na prednosti fluidne i kombpeksne obrambene strategije koja koristi određene slabosti vojne premoći SAD-e, istovremeno koristeći par dragocjenih područja u kojima bi mogli imati prednost, konkretnije, brojčanoj nadmoći kopnenih snaga, gerilskoj taktici, terenu, itd.

Svaki američki napad na Iran bio bi dočekan protunapadom projektila upućenih s područja država iz južnog dijela Perzijskog zaljeva, koje bi neprijateljski djelovale prema američkim snagama, kao i prema svakoj drugoj državi poput, primjerice, Azerbejdžana, Iraka ili Turske, a koje bi dopustila da se njihov teritorij ili zračni prostor koristi protiv Irana. Razlog odabira ove strategije je točno taj da se susjedne države upozore na ozbiljne posljedice, a koje bi mogle dugoročno oslabiti njihove ekonomije, ukoliko one podrže strane napadače na Iran.

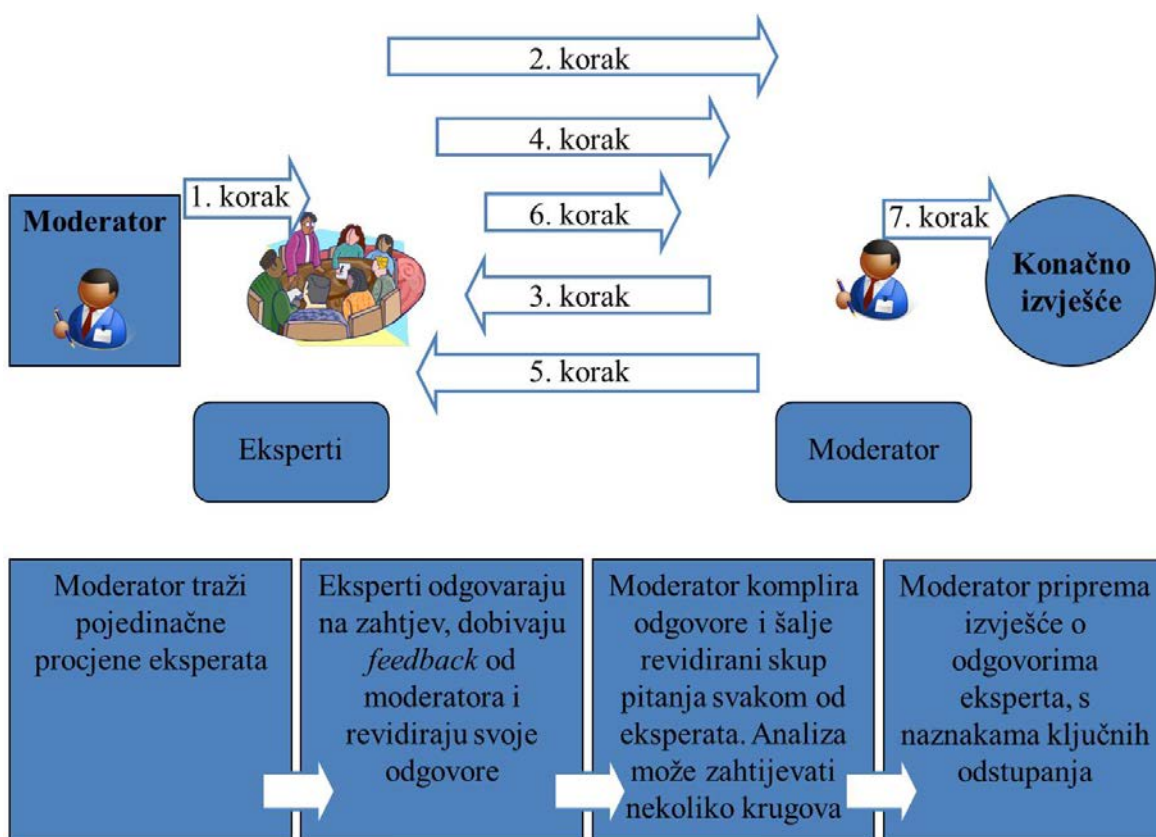
Drugi ključni element iranske strategije jest da se 'proširi luk krize' na područja. Primjerice, Afganistana i Iraka, u kojima je jak iranski utjecaj, kako bi se oslabio američki utjecaj u regiji i kako bi se kreirao protu-domino učinak u kojem umjesto u Iran, SAD bi, umjesto zaposjedanja iranskog teritorija, gubile taj teritorij djelimice i zbog razmještanja snaga i vojnog premošćivanja luka krize.

S druge strane, iransko protupsihološko ratovanje želi iskoristiti prednost 'strašenja-smrću' američkih vojnika kojima tipično nedostaje jaka motivacija u ratovima koji nisu nužno za obranu domovine. Rat protiv Irana definitivno bi zahtijevao vojačenje u SAD, bez kojeg one ne bi mogle zaštititi svoje bokove u Afganistanu i Iraku.

Ovih je dana primjetan osjećaj nacionalno-sigurnosne opsade u Iranu, a u svjetlu stezanja 'sigurnosnog obruča' od strane SAD koje koriste beneficije vojnih baza u Iraku, Turskoj, Azerbejdžanu, Kirgistanu, kao i u Kuvajtu, Saudijskoj Arabiji, Kataru, Bahreinu, Omanu i garnizonu Diego Garcia. Prema starijoj iranskoj perspektivi, time što su pobijedile u Hladnom ratu, SAD su se probrazile u 'nezauzdanog levijatana' sposobnog da nekažnjeno izigrava i podriva međunarodno pravo i Ujedinjene narode, što zahtijeva sofisticiranu iransku strategiju odvratanja, tj., prema riječima poznavatelja iranskih medija, što bi čak moglo i uključiti korištenje nuklearnog oružja. (...)

Odlomci iz djela Kaveha L. Afriasiabija (Teheransko sveučilište) „Kako će Iran uzvratiti“, citirano u Asia Times Online Ltd, 2004.<sup>190</sup>

Jedna od rasprostranjenijih kvalitativnih prognostičkih metoda koja se tiče trendova ili kakovih nepoznatih fenomena koji imaju i obilježje kakove nesigurnosti jest delfi metoda. Provođi se kroz više ciklusa ispitivanja. Nakon prvog ciklusa, koordinator anonimno dijeli svim sudionicima sve napisane odgovore, a kako bi eksperti, imajući u vidu i druge dobivene odgovore, mogli nanovo moderirati vlastiti, prethodno dani odgovor. Drugi ciklus podiže raspravu na višu razinu, u smislu usredotočavanja na detalje ili proširenja problema na srodne teme. Po potrebi mogu se provoditi i daljnji ciklusi. Proces je ilustriran sljedećom slikom:



Slika 49.: Shema postupka Delfi metode<sup>191</sup>

<sup>190</sup>A *Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis*. (US Government: 2009.), <http://www.fas.org/irp/cia/product/tradecraft.pdf> (pristupljeno 24. 9. 2013.), 32.

<sup>191</sup>Preuzeto i prilagođeno: Robert Kopal i Darija Korkut, *Kompetitivna analiza 2.: Strukturirane i kreativne analitičke tehnike*. (Zagreb: Comminus doo: Visoko učilište Effectus, 2011.), 228.

##### 4.2.2.7. Nošenje sa sukobom

Analitičke predikcije koje *eo ipso* nose visok stupanj neisigurnosti nužno dovode do različitosti i neslaganja među analitičarima i donositeljima odluka, a koji ih nastoje razumjeti i objasniti.

Rukovoditelji ne samo da podcjenjuju neizbježnost sukoba, nego – a to je ono ključno – značaj koji sukob ima u samoj organizaciji. Ova neslaganja izazvana različitostima u pogledima, kompetencijama, pristupu podacima i strateškom usmjerenju u tvrtki zapravo generiraju onu vrijednost koja proizlazi iz kolaboracije koja nadržava organizacijske granice. Srazovi između stranaka, kušnja je iz koje izrastaju kreativna rješenja i iz koje u okviru kompetitivnih ciljeva nastaju mudri ustupci. Stoga, umjesto da nastoje jednostavno umanjiti neslaganja, viši rukovoditelji trebaju uspostaviti mehanizme kojima se mogu nositi sa sukobom.

Iako većini ljudi nedostaje urođeno razumijevanje učinkovita načina nošenja sa sukobom, postoje brojni izravni načini kako rukovoditelji mogu pomoći osoblju – i svojim organizacijama – da se sukobima upravlja na konstruktivan način. Ti načini se mogu podijeliti na dva glavna područja. Strategije za upravljanje neslaganjima u samoj točki sukoba i strategije za upravljanje sukobom koji je eskalirao do lanca upravljanja.

Kao i u prethodnim koracima, obavještajnom analitičaru, kao i upravljačkoj strukturi, na raspolaganju je i u ovom neizbježnom segmentu rada nekoliko tehnika, od kojih su rasprostranjenije tehnika suparničke kolaboracije i tehnika strukturirane debate.<sup>192</sup>

U tehnici suparničke kolaboracije, kojom se omogućuje konstruktivan dijalog i suradnja suprotstavljenih strana, nužno je postojanje otvorenog pristupa obje strane na način da se razlike u poimanju razumijevaju manje kao polazište sukoba, a više kao polazište za učenje i stjecanje novih iskustava. Suprotstavljenja gledišta, naime, neće se iščitavati kao neumitni sukob, ukoliko objema stranama bude razvidno da svako od stajališta posjeduje određenu vrijednost u postizanju ukupnog obuhvata mogućih odnošenja spram određenog problema.

Kako bi se uočio korjen neslaganja, suprotstavljene strane trebaju iz tacitne sfere prekonceptata i uvjerenja eksternalizirati ključne pretpostavke. Naime, kao što je prethodno

---

<sup>192</sup>Richards J. Heuer Jr., i Randolph H. Pherson. Nav. dj., 255-264.



navedeno, činjenice i dokazi ne egzistiraju neovisno o manje ili više nesvjesnim i pretpostavljenim mentalnim modelima.

Nadalje, kako konfliktna situacija može biti rezultat nepostojanja ili ograničenog znanja o načinu promišljanja one druge strane, postojeći konflikt može se umanjiti tako da skupina analitičara koja zagovara jedno viđenje, a pod vođenjem moderatora diskusije, izloži vlastito viđenje načina promišljanja druge strane, odnosno skupine analitičara čijim se stavovima inicijalno opire. Riječ je o tehnici međusobnog shvaćanja, koja umanjuje učinak postojećeg otpora te se tako ubrzava proces dolaženja do zajedničkih, usuglašenih stavova, a što je posebno važno u slučajevima postojanja dugoročnih analitičkih nesuglasica sprem određenog fenomena.

Uporaba navedenih tehnika i metoda ima za cilj poboljšati kvalitetu obavještajne analize prvenstveno na način da se eksternaliziraju i propitaju preduvjerena i predkoncepti, kao tacitne sastavnice mentalnog sklopa obavještajnog analitičara, a koji u znatnoj mjeri utječu na njegovu prosudbu.

Pravi ključ za poboljšanje obavještajne analize jest napad na korijen samog problema – mentalni sklop koji vodi i utječe na analitičareve prosudbe o izvjesnosti nepoznatog. Kako bi izbjegli iznenađenja u svijetu koji se ubrzano mijenja, obavještajni analitičari trebju razvijati intelektualne navike i korištenje analitičkih alata, a što će im omogućiti da budu prvi koji će prepoznati da dotadašnje pretpostavke više nisu valjane. Analitičari moraju učiti prepoznavati trenutak kada se okolnosti toliko promijene da njihov mentalni sklop, koji ih je do tada tako dobro služio, više nije dostatan. Na osobnoj razini, analitičar treba naučiti način kojim će prepoznati trenutak kada treba promijeniti vlastiti sklop.<sup>193</sup>

Nadalje, uporaba strukturiranih analitičkih tehnika ujedno omogućava i olakšava pristup obavještajnoj analitici kao individualnoj intelektualnoj djelatnosti, ali i kolaboraciji kojom analiza nadrasta pojedinačno nastojanje i poprima obilježja zajedničkog, skupnog poduhvata.

(...) strukturirane analitičke tehnike uključuju metodologiju primjene koja se odvija postupno ('korak po korak') i koja eksternalizira analitičarevo mišljenje na način koji ga čini vidljivim drugima, što omogućuje njegovu

---

<sup>193</sup>Richards J. Heuer Jr., „Improving Intelligence Analysis with ACH,“ <http://www.pherson.org/PDFFiles/Heuer-ImprovingIntelligenceAnalysiswithACH.pdf> (pristupljeno 3. 3. 2014), 1.

procjenu, razmatranje i kritiku, i to svakog njegovog dijela zasebno. Zbog toga strukturirana analiza često podrazumijeva i timski rad u kojem transparentnost analitičkog postupka omogućuje sudionicima razmatranje divergentnih ili proturječnih perspektiva te pristup različitim vrstama ekspertnih znanja, ali i drugačijim i novim idejama, dokazima ili mentalnim modelima, i to već u ranoj fazi analize.<sup>194</sup>

Kako bi analitičar mogao postati u punom smislu te riječi - radnik intelektualnim znanjem, nužno je da se individualni misaoni proces na transparentan način eksternalizira uporabom dvaju prethodno opisanih standarda - kritičkog rasuđivanja i strukturiranih analitičkih tehnika. Time se svakodnevnim analitičkim radom gradi željeno okruženje dragovoljne kolaboracije vjerodostojnih analitičkih eksperata. Naime, upravo u tom međuprostoru egzistira znanje kao dodana vrijednost, a koja korisnicima omogućuje valjano odnošenje spram fenomena od obavještajnog interesa i posljedično odlučivanje.

#### 4.2.3. Kolaboracija

U postojećoj obavještajnoj paradigmi obavještajna je analiza pojmljena prvenstveno kao individualni poduhvat, a koji se temelji na intuitivnim i nedovoljno osviještenim strategijama promišljanja i zaključivanja. Analitička djelatnost oblikovana takovim kategorijalnim poimanjem osobito je podložna iskrivljenjima, odnosno utjecajima najrazličitijih pristranosti u smislu sustavne i neprepoznate analitičke misaone sljepoće.

Štoviše, neosviješteni tacitni modeli i prekoncepti utkani u mehanizme kognitivne miopije predstavljaju dodatno breme valjanom analitičkom promišljanju jer otežavaju komunikaciju i između analitičara, ali i između sveukupnosti sudionika obavještajnog procesa. Otežani komunikacijski procesi posljedično pogoduju nemogućnosti dragovoljne kolaboracije u profesionalnom okruženju, a čega je izravna posljedica dugoročno slabljenje cjelokupnog obavještajnog poduhvata.

Naime, uopćeno govoreći, sam opstanak živog sistema, bilo individualnog ili organizacijskog, počiva na spoznajnoj interakciji i svojevrsnoj komunikaciji tog sistema s okolinom.

---

<sup>194</sup>Robert Kopal i Darija Korkut, *Kompetitivna analiza 1 – poslovne i ekspertne kvantitativne analitičke tehnike*. (Zagreb: Comminus doo. Visoko učilište Effectus, 2011.), 30.

Stoga se glavno obilježje živog sistema – potreba za interakcijom – u kontekstu obavještajne djelatnosti, treba promišljati i kroz elementarni model uvijek i iznova opetovanog obavještajnog ciklusa, koji podrazumijeva petlje motrenja i opažanja, orijentacije, odlučivanja i djelovanja, na način da se težište promišljanja pomakne na prva dva navedena segmenta ciklusa – motrenje i orijentaciju.

Motrenje okoliša, sa svrhom efikasne i efektivne orijentacije, moguće je definirati kao djelatnost kojom se, u ukupnosti opažajne sfere, pozornost kao svjesna i namjerna aktivnost, usmjerava na bitna obilježja aktualnog okoliša, i to prvenstveno na obilježja neizvjesnosti, kompleksnosti, dinamičnosti i izmjenjivosti.

U trenu kada se iz sveukupnosti obavještajne niše izluče navedena obilježja kao presudna i prioritarna, odnosno kada se sveukupno sigurnosno okruženje, svjesno i s namjerom, sagleda upravo na takav način, istovremeno dolazi do nužnog pomaka i u poimanju i shvaćanju analitičkog kadra, obavještajne organizacije, ali i same obavještajno-analitičke djelatnosti, a koji su u su-odnošenju, odnosno interakciji s tako definiranim okruženjem.

##### *4.2.3.1. Obavještajna analiza i znanje*

U kontekstu nanova sagledanog podatkovno-informacijskog kontinuuma, proces obavještajne analize stoga nije dostatno definirati kao individualni misaoni poduhvat raščlambe i značenjske sinteze podataka i informacija, a što se onda prezentira krajnjim korisnicima kojom od formi analitičkih produkata; promjenjivo, kompleksno, neizvjesno, dinamično okruženje zahtijeva da ga se razumijeva ne toliko s pozicije prikupljenih podataka i informacija, koliko s pozicije – znanja.

Znanje, naime, za razliku od podataka i informacija, sadržava i aspekt sadašnjeg i aspekt budućeg. Aspekt sadašnjeg u znanju odnosi se na razumijevanje važećeg konteksta i relacija. Međutim, ključna kvaliteta znanja počiva u činjenici da se ono ne zadržava na samo aspektu sadašnjeg, na način da je razumijevanje konteksta i relacija samo sebi svrha, već da nadrasta to razumijevanje 'sada i ovdje' te ga transcendira u aspekt budućeg, u smislu donošenja valjanih odluka i posljedičnih djelovanja. Jer djelovanje u konačnici znači odnošenje, pa tek djelovanjem obavještajni sistem dobiva kvalitetu živog adaptivnog sustava - onog sustava koji je u mogućnosti biti u stalnoj efektivnoj interakciji sa sigurnosnim okolišem u svrhu samoodržanja.

Komunikacija kao su-odnošenje i međudjelovanje obavještajne organizacije kao bio-socijalnog sistema i sigurnosnog okruženja kao njegova okoliša, najširi je okvir za poimanje obavještajne analize kao misaoniog procesa temeljenog na znanju, na način da je znanje - i sredstvo i cilj tog procesa. Drugim riječima, osnovno sredstvo rada obavještajnog analitičara jest njegov intelekt, te analitičar biva pojmljen kao radnik znanjem u svrhu produkcije novog znanja.

U hijerehiji znanja koja se ustrojava u odnosu na stupanj apstrakcije, od kojih je svaki u odnošenju spram obavještajnog, razlikuju se:

- 1 (obavještajni) podaci
- 2 (obavještajne) informacije i
- 3 (obavještajna) znanja.

Obavještajni podaci podrazumijevaju najnižu razinu apstrakcije i najmanju količinu namjerene interpretativne intervencije, te obuhvaćaju najrazličitija mjerenja, pojedinačna motrenja ili jednostavne poruke. Glavni izvori takovih podataka su senzori, ljudska komunikacija i instrumenti. Ukoliko se u okviru sveukupnih podataka izluče kao relevantni neki od sastavnih dijelova, tada se ti elementi podatka nazivaju sirovim obavještajnim podacima.

Obavještajne informacije podrazumijevaju organizirane skupove sirovih obavještajnih podataka koji su prošli koji od procesa sortiranja, klasificiranja, indeksiranja. Organizacijskim procesima sirovi se podaci smještaju u širi kontekst pogodan za daljnju analizu.

I, konačno, obavještajna znanja izrastaju iz višeg stupnja apstrakcije u smislu analize, razumijevanja i objašnjenja koje se uobličuje u završni analitički proizvod kojemu je glavna značajka sposobnost modeliranja odnosa i struktura, kao i prošlog i budućeg ponašanja objekta, odnosno fenomena od interesa.

Prethodno opisana hijerarhijski ustrojena taksonomija, koja prema stupnju apstrakcije razlikuje podatke, informacije, znanja i konačno – mudrost - kao efektivnu primjenu znanja, dalje se obogaćuje sagledavanjem fenomena znanja na način da ono posjeduje, slikovito rečeno, obilježje korpuskularno-valnog dualizma.

Analogijom prema fizikalnim postulatima koji svemir tumače modelima newtonovog mehaničkog svemira, ali i modelima kvantne fizike, isto se tako obavještajni analitičari mogu spram fenomena znanja odnositi i kao spram mehaničke s-tvari, ali istovremeno kao spram kvantnog protoka (vala).

Slijedom konstrukta dualne prirode znanja, ono se onda ukratko može definirati:

- 1 i kao objekt, s-tvar, čestica
- 2 i kao djelovanje, protok, proces.

Iz perspektive sagledavanja znanja kao objekta, znanje je akumulacija uvida, spoznaja i naučenog, pri čemu se razlikuje kategorija eksplicitnog od kategorije implicitnog znanja.

Eksplicitno znanje predstavlja ono znanje koje je prikazano i kodificirano, dakle, dokumentirano kojim od apstraktnih jezika, odnosno simbola, bilo da je riječ o simbolima prirodnih ili umjetnih jezika.

Iz dokumentiranosti eksplicitnog znanja proizlazi njegovo daljnje obilježje, a to je da je ono 'izvanjsko' u odnosu na pojedinca. Spram takove, simbolima reprezentirane, izvanjskosti moguće je svakovrsno su-odnošenje, primjerice, bilježenje, pohrana, učenje ili analiza. Riječ je, dakle, o apstrakciji koja u različitim kontekstima može funkcionirati kao univerzalno valjan iskaz.

Za razliku od eksplicitnih znanja, tacitna znanja ne posjeduju obilježje dokumentiranosti, te je riječ o osobnim, subjektivnim, iskustvenim, nesvjesno internaliziranim znanjima koja zalaze u domene vještina kojima pojedinac raspolaže. Tacitna se znanja aktiviraju automatiziranim procedurama, pa ih je bez usmjerenih i dodatnih napora teško uopće eksplicitno i opisati. Fluidna i teško opisiva narav tacitnih znanja proizlazi i iz činjenice da su takova znanja ovisna o kontekstu, te da podrazumijevaju narativnu interakciju sudionika komunikacijskog procesa - govornika i slušatelja.

Usprkos činjenici da suptilna proceduralna znanja o 'tome kako' (*know how*) teže ostati u području individualnog, te da se ustrajno opiru opisnim i objasnidbenim nastojanjima kojima bi se prenijela u sferu izvanjskog, uloga tacitnih znanja od presudne je važnosti jer upravo ona omogućuju eksplicitnim znanjima ('znanje o čemu') konkretnu primjenu.

Ako se, pak, znanje sagledava kao proces, tada se govori o – spoznavanju, no opet u dvostrukom kontekstu eksplicitnog i implicitnog. Oba procesa, eksplicitno spoznavanje i

ono implicitno, iako neovisni, imaju zajedničku putanju, krećući se od nestrukturiranih sadržaja ka strukturiranom razumijevanju, koje i nije ništa drugo do izgradnja značenja i smisla, a kojom izgradnjom se apstraktno uparuje sa zbiljom.

Proces eksplicitnog spoznavanja vezan je uz kognitivne procedure rezoniranja, dok je proces tacitnog spoznavanja vezan uz kontekstom uvjetovano 'smislotvorstvo' (*sensemaking*).

Slojevi i atribucije korpuskularno-valnog dualizma znanja sagledani kroz perspektivu eksplicitnog i tacitnog znanja prikazani su u sljedećoj tablici:

Tablica 6: Rezoniranje i „smislotvorenje“: znanje kao proces<sup>195</sup>

Znanje: oblik i proces	Eksplicitno rezoniranje	Tacitno smislotvorenje	Apstrakcija
Znanja	Intelekt Hipoteze Objašnjenja Vjerovanja Izobrazba	Uvid Osjećaj Imaginacija Razumijevanje Percepcija, Iskustva	Značenje: povezano s djelovanjem:  temelj djelovanju u zbilji
Informacije	Odnosi Poveznice Indeksirani podaci	„Slike“ Metafore Ideje	Kontekst: povezano jedno s drugim
Podaci	Tekstualni Simbolički Numerički	Iskustva Raspoloženja Osjećaji	Sadržaj: neovisne apstrakcije

Svaka organizacija koja se odnosi spram znanja u smislu izgradnje željenog modela znanja i efektivnog upravljanja tim modelom, treba uzeti u obzir ta dva kvalitativno različita procesa spoznavanja; onog utemeljenog na racionalnom rezoniranju, i onog utemeljenog na kontekstualno-kulturnom 'smislotvorenju'.

Ukoliko se prethodno opisani kategorijalni konstrukt primijeni na obavještajnu organizaciju, tada svaki proces izgradnje novih znanja na temelju onih postojećih (a koji znači obuhvaća i tacitnu i eksplicitnu formu znanja), počiva na četiri sljedeća koraka:

1 korak:

- akvizicija (stjecanje, prikupljanje) i akumuliranje podataka
  - do podataka se dolazi promatranjem i kojim od iskustvenih načina, tehničkim sensorima i raznovrsnim mjerenjima

2 korak:

- održavanje

<sup>195</sup>Edward Waltz, *Knowledge Management in the Intelligence Enterprise*. (Norwood: Artec House, 2003.) <http://phamtrung.wikispaces.com/file/view/KMinIntelligentEnterprise.pdf/206889170/KMinIntelligentEnterprise.pdf> (pristupljeno 12. 3. 2014.), 68.

- stečeni podaci podataka se reprezentiraju, odnosno prikazuju u kojoj od standardnih formi, te ih se, tako kodificirano prikazane, organizira i pohranjuje
  - tacitna znanja pohranjuju se, primjerice, u iskustva, vještine ili u ekspertizu,
  - eksplicitna znanja mogu biti elicirana iz tacitnih znanja i konvertirana u koju od utvrđenih formi prikaza, primjerice u formi procedure ili formi eksplicitnog objašnjenja

#### 3 korak:

- transformacija,
  - viši stupanj kreacije znanja koji pretpostavlja i obuhvaća složenije intelektualne procese
    - internalizacijom, korelacijom, konceptualizacijom ili analitičko-sintetičkim rezoniranjem pridaje se dodatna vrijednost, te se tako omogućuje prijelaz s podataka na znanje ili prijelaz iz jedne forme znanja u neku drugu formu znanja

#### 4 korak

- transfer, odnosno distribucija
  - novostečena znanja distribuiraju se u cjelokupnost organizacijskog poduhvata
    - tacitna distribucija obuhvaća, primjerice, svojevoljnu razmjenu iskustava, kolaboraciju i mentoriranje
    - eksplicitna znanja demonstriraju se kojim od matematičkih, grafičkih ili tekstualnih formi prikaza, a koji se onda distribuiraju posredstvom najrazličitijih medija, od priručnika do elektroničkih medija.

Prethodni koraci u izgradnji znanja koreliraju s tri faze organizacijskog stjecanja znanja, i to na sljedeći način:

#### 1 korak:

- generiranje znanja
  - mreže unutar organizacije stvaraju znanje na temelju socijalnih procesa participiranja, istraživanja i kreiranja tacitnih (priče, iskustva, koncepti) i eksplicitnih (sirovi podaci, organizirane baze podataka, izvješća) znanja

- da bi bile u mogućnosti generirati nova znanja mreže moraju biti organizirane na način koji im omogućuje da se nose s različitošću i iskustava i perspektiva, dakle, da njeguju različitost kognitivnih ekonomija, i što je posebice važno da ih se na primjeren način potiče na djelovanje.
- namjenski timovi, odnosno radne skupine kojih su znanja ojačana znanjima izvanjskih eksperata, a pred koje se postavljaju prikladne zadaće i izazovi - inkubatori su generiranja organizacijskog znanja.

#### 2 korak:

- kodifikacija i koordinacija
  - kodifikacija predstavlja eksplicitan prikaz dobivenog znanja, ali i strukture toga znanja procesom mapiranja
    - mapa (ili ontologija) organizacijskih znanja omogućuje pojedincima unutar organizacije da lociraju:
      - ◆ eksperte (nositelje tacitnih znanja)
      - ◆ baze podataka (pohrana eksplicitnih znanja) i
      - ◆ tacitno-eksplicitne mreže.
  - koordinacija je proces kojim se modelira dinamički protok znanja i omogućuje kreiranje narativnih oblika kojima se u organizaciji razmjenjuju tacitna znanja

#### 3 korak:

- transfer
  - u okviru organizacije znanja se transferiraju tako što profesionalni kadar stupa u međusobnu interakciju, primjerice kroz sustav mentorstva, privremenu razmjenu, transfer ili postavljanje u međufunkcijske timove, a kako bi eksperti bili u mogućnosti iskusiti nove izazove, perspektive, zadaće ili nove pristupe u rješavanju problema.<sup>196</sup>

Prethodni koraci usustavljeno su prikazani sljedećom tablicom:

Tablica 7: Praktični tranzakcijski proces upravljanja znanjem<sup>197</sup>

Proces	Akvizicija	Održavanje	Transformacija	Transfer
--------	------------	------------	----------------	----------

---

<sup>196</sup>Isto, 69-71.

<sup>197</sup>Preuzeto i prilagođeno: Isto, 70.



#### 4. Obavještajna analiza kao intelektualni poduhvat

Funkcije tacitnog znanja (ljudski termini)	-slušati -iskusiti -promatrati	-pamtiti -prisjećati -prisvojiti -prikupiti	Socijalizacija -internalizirati -razvijati intuiciju -zamišljati, konceptualizirati -samoorganiziranje, kreacija -prepričavanje, razmjena Internalizacija	-razmjena -mentoriranje -razmjena iskustava -oponašanje
Funkcije eksplicitnog znanja (računalni pojmovi)	-senzorno prikupljanje -ulaz podataka -mjerenje -prisvajanje -prikupljanje	-pohraniti -katalogizirati, indeksirati -osvježavati -pretraživati -štititi	Eksternalizacija -procijeniti, ocijeniti, evaluirati -validacija, verifikacija -ekspoatacija, analiza ili prosudba (dedukcija, abdukcija, indukcija) -sinteza, apstrakcija -kompilacija	-diseminacija -razmjena -kolaboracija -kontrola radnog procesa - poguravanje (doprinošenje, odašiljanje) -potezanje (potraživanje)
Davenportov i Prusakov model (organizacijski termini)	Generalizacija -stjecanje, posudba eksperata -odabir resursa, namjenski timovi -fuzija – kombinacija raznolikosti -adaptacija na krizu -umrežavanje ljudi		Kombiniranje Kodifikacija i koordinacija -mapiranje (struktura) -modeliranje (dinamika) -naracija (prepričavanje)	Transfer -razmjena ljudi -mentor -transfer i upijanje -redukcija trzavica, jačanje povjerenja

#### 4.2.3.2. Kreacija i širenje znanja

S obzirom na postojanje dvije kategorije znanja, tacitnog i eksplicitnog, model stvaranja znanja obuhvaća sljedeća četiri polja preoblike, odnosno razmjene:

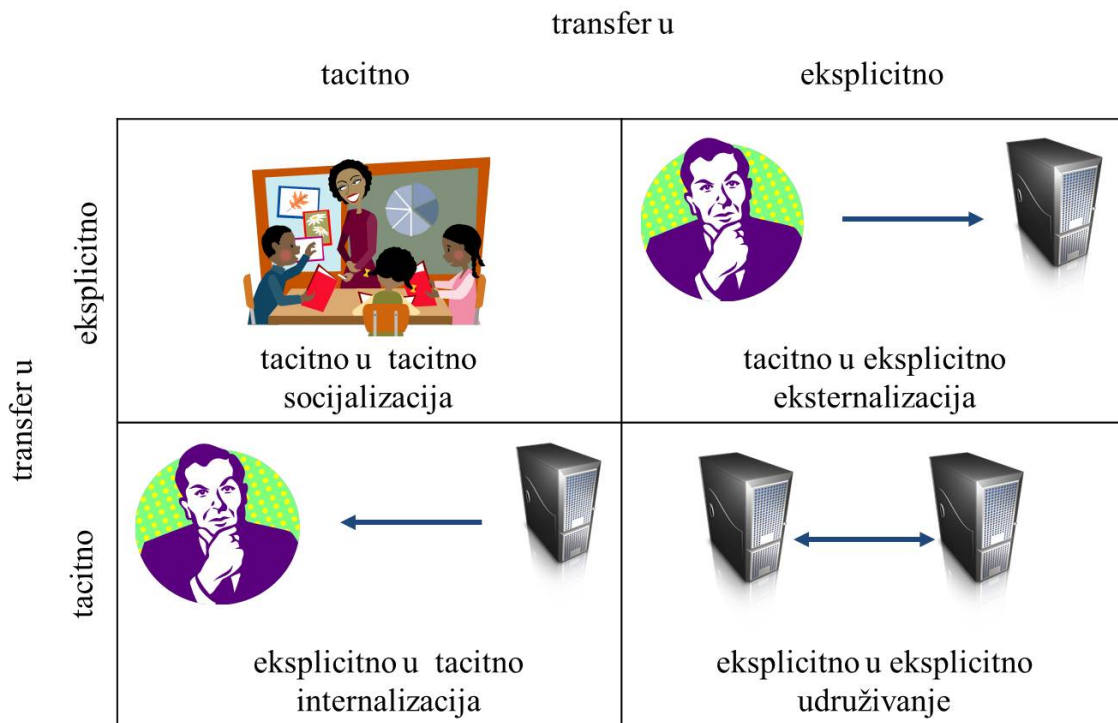
1. Razmjena tacitnog u tacitno znanje – socijalizacija. Posredstvom socijalnih interakcija osoblje organizacije razmjenjuje iskustva i mentalne modela te teko prenose jedni na druge proceduralno znanje (know-how) vještina i ekspertize. Ta je primarna forma prijenosa znanja narativna – pripovjedačka – bogatog konteksta, i u kojoj se subjektivna poimanja uspoređuju, bivaju dio vlastitog iskustva i osobnosti. Razredna izobrazba, simulacije, promatranja, mentorstvo i vježbeništvo grade iskustva; štoviše, spomenute djelatnosti istovremeno uspostavljaju poslovne skupine koje razvijaju zajednička iskustva, viziju i vrijednosti. Proces socijalizacije također omogućuje da korisnici i djelatnici posjeduju zajednička tacitna znanja o potrebama i kapacitetima, respektivno.

2. Razmjena tacitnog u eksplicitno znanje – eksternalizacija. Artikulacija i eksplicitna kodifikacija tacitnog znanja prenosi ga iz internog u eksterno. Jedan od načina toga prijenosa jest da se izgovoreno zapisuje, krećući se prema metaforičkom izričaju, analogijama i konačno modelima. Eksternalizacija je kreativan mod u kojem iskustva i koncepti bivaju iskazani eksplicitnim konceptima – a to nastojanje za iskazivanjem po sebi je kreativan čin. (Taj je način vidljiv u kretajnoj fazi pisanja, inovaciji, znanstvenom otkriću, a kod obavještajnog analitičara u generiranju hipoteza.)

3. Prijenos eksplicitnog u eksplicitno znanje – kombiniranje. Nakon što su jednom eksplicitno prikazani, objekti znanja mogu se označavati, indeksirati, korelirati i kombinirati. Te procese mogu obavljati ljudi ili računala, te mogu poprimati mnoge oblike. Obavještajni analitičari

uspoređuju mnogovrsne izvore, prekomorska izvješća, obavještajna izvješća, koji se tiču istog fenomena, a kako bi uspostavili cjelovitu analizu. Vojni sustavi motrenja i nadgledanja kombiniraju (ili fuzioniraju) podatke dobivene iz raznorodnih senzora i ljudskih izvora kako bi došli do skupne procjene vojnih snaga. Tržišni analitičari istražuju prodajne baze podataka kako bi uočili obrasce ponašanja koj iindiciraju novonastajuće kupovne trendove. Gospodarstvenici rade s rezultatima tržišnih analiza, istraživanja, razvoja i rezultatima analize troškova kako bi kreirali strateške planove. Ovi primjeri ilustriraju raznolikost procesa udruživanja kojima se spajaju eksplicitna znanja.

4. Eksplicitna u tacitna znanja – internalizacija. Pojedinci o organizacije internaliziraju znanje praktičnim stjecanjem iskustava u primjeni rezultata udruživanja. Amalgamirana znanja se provjeravaju, procjenjuju te završavaju kao nova tacitna iskustva. Razvijaju se nove vještine i ekspertiza koje bivaju integrirane u tacitna znanja pojedinaca i skupina.<sup>198</sup>



Slika 50.: Model procesa konverzije znanja<sup>199</sup>

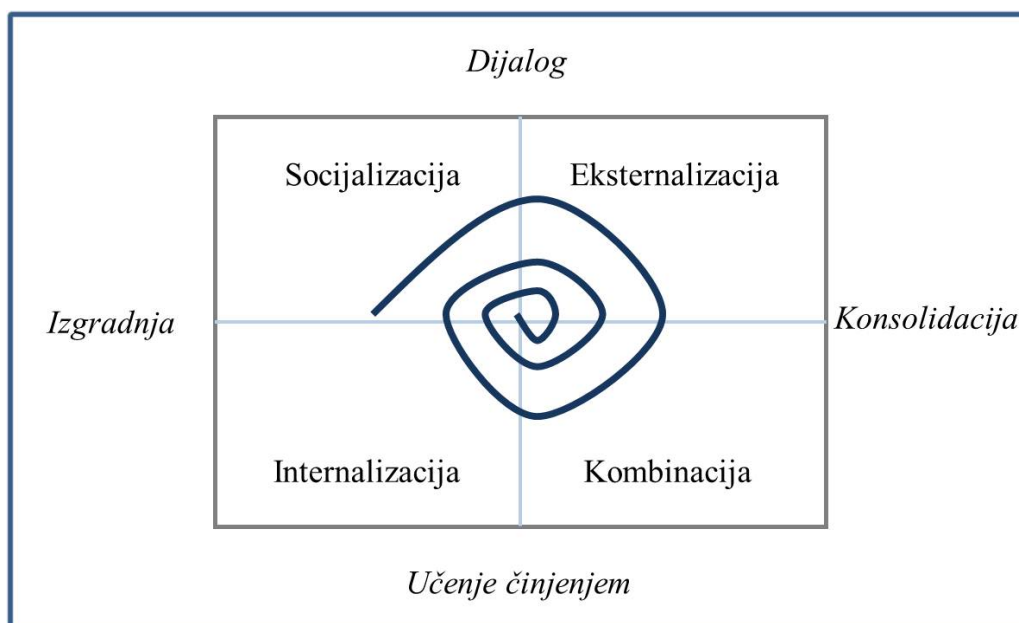
Preoblika znanja stalan je proces tijekom kojeg znanja prelaze iz jednog stanja u drugo, krećući se po kvadrantima. Ta se mijena u kvaliteti znanja može zamisliti kao

<sup>198</sup>Isto, 71. – 73.

<sup>199</sup>Preuzeto i prilagođeno: Isto, 72.

dvodimenzionalna, no preoblika se ne zadržava prijelazima iz jednog polja u drugo, već se istovremeno kreće uzduž spirale koja osigurava trodimenzionalnost, dakle, ekspanziju znanja, što je ilustrirano Slikom 51.

Plošno-spiralnom konverzijom prenosi se i kreira znanje, čime sama (obavještajna) organizacija ona poprima funkciju samoučećeg sistema koji je u mogućnosti odgovoriti na dinamično poslovno (sigurnosno) okruženje.



Slika 51.: Spirala širenja znanja<sup>200</sup>

Mehanika kreacije znanja, i u okviru malobrojnijih timova, u kojima se pokazala posebno učinkovita, ali i u većim organizacijskim sustavima, počiva na nekoliko socijalnih čimbenika, kao preduvjeta realizacije spirale znanja:

1 preduvjet:

- intencija
  - definiše se kao organizacijska posvećenost ciljevima, a koja se posvećenost obično izražava kakovom strategijom
  - u strategiji se navode zajednička vizija i ciljevi organizacije, čime se osigurava kohezijski okvir, odnosno primarna svrha organizacije kao

<sup>200</sup>Preuzeto i prilagođeno: „Nonaka and Takeuchi knowledge management cycle,“ (2011) <http://nicosord.hubpages.com/hub/Nonaka-and-Takeuchi-knowledge-management-cycle> (pristupljeno 25. 3. 2014.)

funkcionalnog sustava, a što posljedično umanjuje tendencije rasapa sustava uslijed različitosti pojedinačnih ciljeva

#### 2 preduvjet:

- autonomija
  - s obzirom da se znanje prvotno stvara i čuva unutar samog pojedinca, a u okviru ograničenja proizašlih iz prethodno zadanih okolnosti, kreatorima znanja treba se dopustiti autonomija misaonog djelovanja
  - autonomijom se osigurava motivacija radnika znanjem i povećavaju šanse za prepoznavanje i implementaciju neočekivanih mogućnosti koje se nalaze onkraj općeprihvaćenih, no istovremeno rigidnih, okoštalih, nefleksibilnih i tromih kognitivnih obrazaca

#### 3 preduvjet

- fluktuacija i kreativni kaos
  - u vremenima ubrzanih mijena i učestale pojave neočekivanih fenomena, dakle, onih iz kvadranta 'ne znam da ne znam', važeći procesi, hodogrami i automatizirane reakcije proizašle iz ustoličenih kognitivnih obrazaca pokazuju se nedostatnima za efektivno odnošenje spram tako fluktuirajućeg okruženja; stoga sustav potražuje nove načine odnošenja, a u svrhu samoodržanja
  - novi načini odnošenja osiguravaju pokretanje daljnjih ciklusa protoka znanja, kao konverzije eksplicitnih u implicitna znanja unutar sistema, a time i mogućnost daljnje interakcije između sistema i okoliša
    - pritom se pod pojmom fluktuacije podrazumijeva 'red bez rekurzije', a tijekom koje dolazi do sloma postojeće rutine, navika ili kognitivnog okvira, čime su članovi organizacije prisiljeni propitivati dotadašnje stavove i iznalaziti nove značenjske koncepte što je omogućeno isključivo i jedino dijaloškom formom i kolaboracijom
    - za razliku od upravljane fluktuacije, kaos je rjeđe provociran i upravljan od strane čelnika organizacije, koji – namjerno izazvanim i upravljanim kaosom - nastoje prisiliti organizaciju na definiranje problema i iznalaženje rješenja krizne situacije; kaotične mijene obično su posljedica stvarne, izvanjske ugroze s kojom se organizacija nenadano suočava te se fenomenima iz domene kaosa ne upravlja, nego se spram njih odnosi na način da se iznalaze trenutna i kreativna odnošenja

##### 4 preduvjet

- redundancija ili zalihost
  - znanje kao interakcija, odnosno komunikacija teži zalihosti na način da se alocira u različite organizacijske forme i procesne segmente, primjerice kadru, hodogramima, bazama podataka
  - intrinzičnom osobinom redundancije, znanje - slikovito rečeno - osigurava samoodrživost i kretanje uzduž spirale ekspanzije znanja

##### 5 preduvjet

- raznolikost koja je poželjna u svim aspektima, a koja osigurava mogućnost adaptacije na kompleksan i raznolik okoliš.<sup>201</sup>

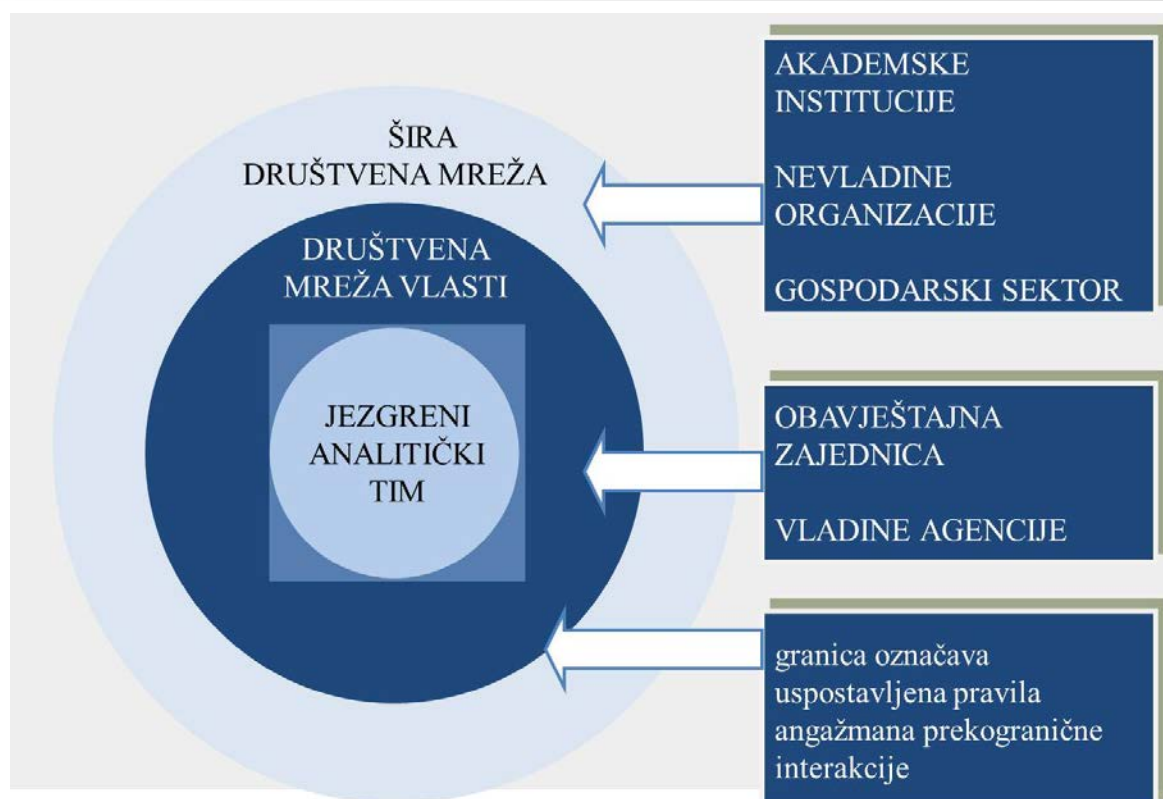
Ipak, kojim god modelom opisivali znanje, kao objekt ili kao proces, važno je uočiti kako se znanje procjenjuje po vlastitoj intrinzičnoj vrijednosti, ali koja je bitno relacijske naravi, u smislu njegove korisnosti ili svrhovitosti koja se ogleda u učinku toga znanja u stvarnom svijetu i promjeni koju u korisnika izaziva. Stoga se u slučaju obavještajne analize vrijednost znanja zaogrnutog u koju od formi obavještajnih produkata mjeri učinkom na provedbu i ostvarenje obavještajnih interesa i prioriteta.

Prevladavajuća obavještajna paradigma koja se strukturirala kao odgovor na statičko, bipolarno sigurnosno okruženje počiva na mehanizmu izoliranih specijaliziranih entiteta koji odgovaraju na sigurnosne zadaće koje se pred njih postavljaju. Obično je riječ o malobrojnim skupinama stručnjaka unutar odjela koji djeluju po 'paralelnom principu' (princip 'silosa', odnosno princip 'dimovodnih cijevi'), i koji se nalaze u hijerarhijski posloženoj strukturi i centraliziranom upravljačkom mehanizmu.

Takova organizacijska struktura onda se odražava i na glavno obilježje sveukupnog intelektualnog analitičkog procesa, koji se poima prvenstveno kao individualni čin pojedinačnog eksperta unutar pojedinačnog odjela, a čega je posljedica za sistem nezdrava i destruktivna kompetitivnost. Stoga se govori i o nekoj vrsti nepropusnosti (*compartmentalization*), odnosno učahurenosti unutar tradicionalnih analitičkih i inih timova, a što je ilustrirano sljedećom slikom:

---

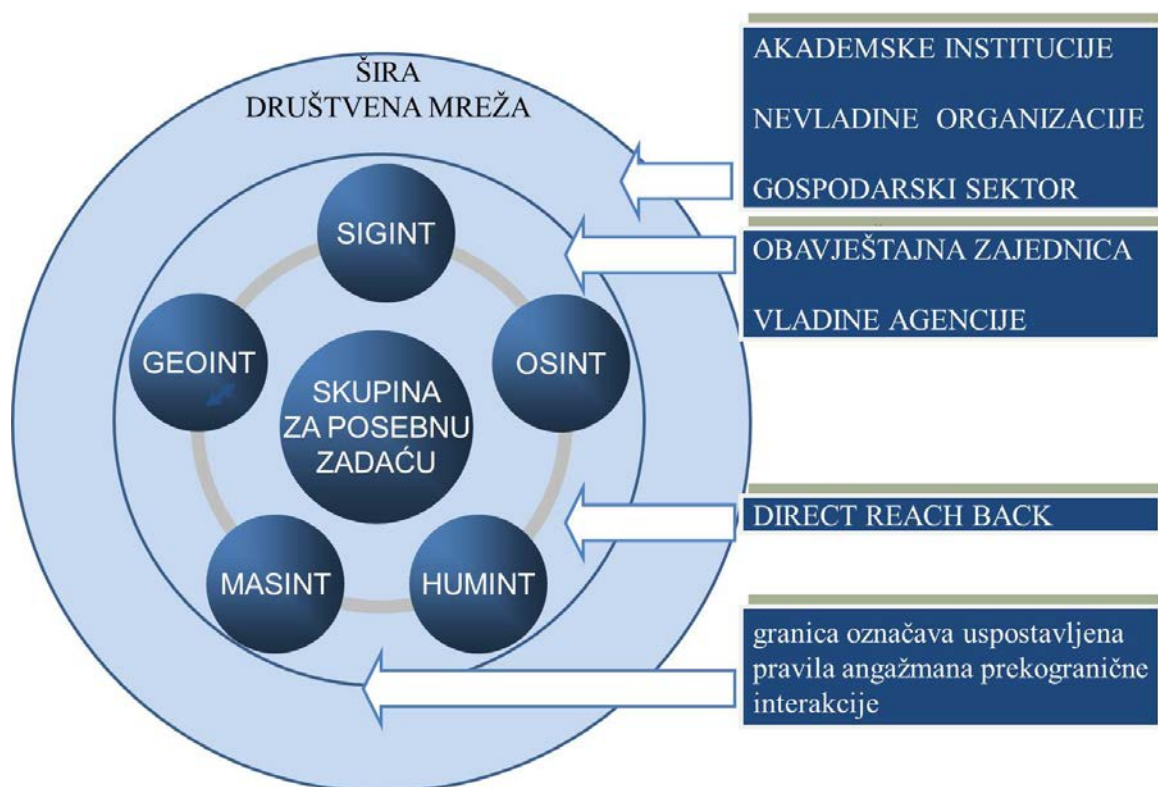
<sup>201</sup> Thomas Osterlie, *The User\_Developer Convergence: Innovation and Software Systems Development in the Apache Project. Chapter 3. Knowledge: The mechanics of knowledge creation.*  
<http://www.idi.ntnu.no/~thomasos/thesis/x324.htm> (pristupljeno 25. 3. 2014.).

Slika 52.: Tradicionalni analitički tim<sup>202</sup>

Ubrzana dinamika pojavnosti i širenja obavještajnih fenomena, kao i globalnost njihovih dosegâ, drugim riječima, izmijenjeno sigurnosno okruženje zahtijeva drugačiji odgovor u smislu strukture i funkcije obavještajnih entiteta. U prvom redu ta se nužnost odnosi na uspostavljanje prioriternog mehanizma – mehanizma nesmetane protočnosti - a koji potražuje ne više statičnost kroz učahurenost, već fleksibilnost - kroz umreženost.

U kontekstu potrebe neometane protočnosti znanja, jedan od modela kojim se opisuje mogućnost realizacije takovog organizacijskog prioriteta kao rješenje nudi uspostavu modularno ustrojene skupine raznorodnih eksperata, a koji su privremeno okupljeni u svhu realizacije određene zadaće, što je prikazano sljedećom slikom:

<sup>202</sup>Preuzeto i prilagođeno: Richards J. Heuer Jr., Randolph H. Pherson, i Sarah Miller Beebe, „Analytic Teams, Social Networks, and Collaborative Behaviour,“ *Collaboratin in the National Security Arena: myths and Reality – What Science and Experience Can Contribute to its Success* (2009): 69 <file:///C:/Users/Marija/Downloads/nps56-061912-03.pdf> (pristupljeno 12. 3. 2014.).

Slika 53.: Skupina za posebnu zadaću<sup>203</sup>

Međutim, da bi raznorodna skupina eksperata učinkovito izvršila povjerenu im zadaću, i da se ne bi rasula u partikularne interese i perspektive, nužno je postojanje zajedničkih vrijednosti i orijentira, drugim riječima – kulture!

Pripadnici iste organizacijske kulture dijele zajedničko uvjerenje da je upravo kolaboracija, a ne primjerice kompeticija, najsvrhoviti, odnosno optimalan pristup u organizacijskom odnošenju spram okolišnih (sigurnosnih) fenomena. U ovom je trenu, stoga, od iznimne važnosti prepoznati nužnost pomaka postojećeg modela kompetitivne kulture u kulturu kolaboracije koja je, dakle, *conditio sine qua non* učinkovitog i svrhovitog organizacijskog ponašanja. U obavještajnom kontekstu tada bi bilo riječi o obavještajnoj organizaciji kao (samo)učućem živom sustavu u kojemu je analitičar prepoznat kao radnik znanjem.

<sup>203</sup>Preuzeto i prilagođeno: Richards J. Heuer Jr., Randolph H. Pherson, i Sarah Miller Beebe. Isto.

##### 4.2.3.3. Protok znanja i kompleksni (bio) sustav

Živi sustavi, bilo da je riječ primjerice o živoj stanici, pojedincu ili organizaciji poimaju se kao kompleksni biosustavi otvorenog tipa, a kojih primarno obilježje otvorenosti proizlazi iz nužnosti stalne interakcije s okolišem. Istovremeno obilježja konkretnog okoliša, odnosno kontekst u kojem biosustav djeluje važan je u jednakoj mjeri u kojoj su važna i obilježja samog sustava.

Osim obilježja jednakovrijednosti konteksta i karakteristika samog sustava, u modelu kompleksnih sustava navode se sljedeća obilježja:

- kompleksni sustavi sačinjeni su od velikog broja sastavnih elemenata; dok je brojnost elemenata relativno mala, ponašanje elemenata može se opisivati konvencionalnim terminima; međutim kada se pojavi dostatno velik broj elemenata, tada sistem diferencijalnih jednadžbi kao model opisa više nije dostatan za razumijevanje sustava
- mnogobrojnost elemenata nije sama po sebi dostatna da bi elementi činili kompleksni sustav; ono što ih čini sustavom postojanje je dinamičnog i promjenjivog su-odnošenja; pritom interakcija ne mora nužno biti fizičke prirode
- same interakcije među elementima u svojoj su biti bogate na način da je svaki od elemenata u interakciji i utječe na koji drugi element ili elemente no ponašanje sustava nije determinirano egzaktnim brojem interakcija; manje uvezani elementi na sebe mogu preuzeti funkciju istovjetnu funkcijama koje na sebi ima bogato povezani element
- interakcije među elementima nisu lineranog tipa, a što jamči mogućnost da mali uzroci mogu imati velike posljedice i obratno, a što je preduvjet kompleksnosti
- interakcija je obično kratkog dosega, odnosno informacija se prima i prenosi od neposrednog susjednog elementa. Dalekodosežne interakcije nisu moguće, iako ta činjenica kratkog dosega ne isključuje širokopojasni utjecaj; naime, interakcija je bogata, pa put od jednog do nekog drugog elementa može biti premošćivana većim brojem koraka; rezultat tih međukoraka jest činjenica da se



inicijalni utjecaj modulira, mijenja i može biti pojačan, umanjen ili izmijenjen na niz načina

- interakcije podrazumijevaju i povratnu spregu koja je neophodna i u slučaju negativne povratne sprege, primjerice, inhibicije, kao i u slučaju pozitivne sprege, primjerice jačanja i i stimuliranja; povratne sprege obuhvaćene su pojmom rekurencije
- kompleksni sustavi su otvoreni i u interakciji s okolišem; vrijednosti sustava ne definiraju se same po sebi, već izrastaju iz svrhe ili smjera kojim se opisuje sistem, te su stoga deskripcije sustava bitno uvjetovane pozicijom promatrača (motritelja); prema tom viđenju promatrač se ne nalazi u izvanjskoj poziciji spram fenomena kojeg razumijeva i spram kojeg se odnosi, već je i sam promatrač dio sustava kojeg nastoji opisati te je kao takav u nemogućnosti da bude objektivn i nedotaknut interakcijama i dinamikom unutar sustava.
- kompleksni sustavi ne djeluju pod uvjetima ravnoteže; mora postojati stalni tijek energije kako bi se održala organizacijska struktura sustava i kako bi se osigurala njegova opstojnost; ekvilibrij ja druga riječ za smrt
- kompleksni sustavi posjeduju vlastitu povijest; oni vremenom mijenjaju vlastita ponašanja i obilježja, pa je njihova povijest suodgovorna za aktualna ponašanja; stoga je svaka analiza koja izostavlja i zanemaruje tu vremensku dimenziju, odnosno povijesno bivanje sustava, manjkava ili tek sinkronijska blic slika jednog dijakronijskog, vremenitog procesa
- svaki pojedini element sistema reagira i odgovara na informacije koje su mu je lokalno dostupne te je tako nesvjestan ukupnog ponašanja na razini sustava kao cjeline; riječ je o vitalno važnom obilježju jer bi tada svaki pojedini element morao biti svjestan i poznavati što se događa sustavu kao cjelini; znanje cjeline sadržano u znanju elementa dovelo bi do prekapacitiranosti pojedinačnog elementa. Kompleksnost je rezultat mnogostrukih interakcija pojedinačnih elemenata koji tek reagiraju na ograničen broj informacija koje su im okolišno

dostupne; kompleksnost izrasta kaposljedica matrica interakcija među elementima.<sup>204</sup>

Kako bi obavještajni entitet, bilo da je riječ o pojedinačnoj radnoj skupini ili samoj organizaciji, bio u mogućnosti djelovati po principima kolaboracije, prethodno moraju biti prepoznati i eksplicitno iskazani poželjni standardi i ideje, odnosno zajedničke vrijednosti, kojima su pojedinci u svakodnevnom radu dragovoljno posvećeni.

Obavještajna organizacija tako sebe sagledava kao samoučeći organizam koji je u mogućnosti bivati u stalnoj interakciji sa sigurnosnim okolišem u smislu stjecanja, transformacije i prijenosa znanja, jednom riječju protoka znanja, kojemu je u podlozi kolaboracija.

Ipak, treba uočiti činjenicu da se kolaboracija ne može poistovjetiti s kooperacijom u kojoj je riječ o partikularnim djelovanjima zasebnih entiteta kojima oni participiraju u zajedničkoj aktivnosti kojom se potiče zadani cilj. Kolaboracija, naime, zahtijeva postojanje višeg stupnja svijesti koji se ogleda u uvjerenju svakog pojedinca unutar organizacije o svrhovitosti uspostavljenih vrijednosti. Tek iz tog argumentiranog uvjerenja proizlazi međusobno povjerenje i uvažavanje, a koji su preduvjet otvorene interakcije u kojoj integritetni pojedinci koji posjeduju ekspertna znanja dragovoljno participiraju u procesu stvaranja znanja.

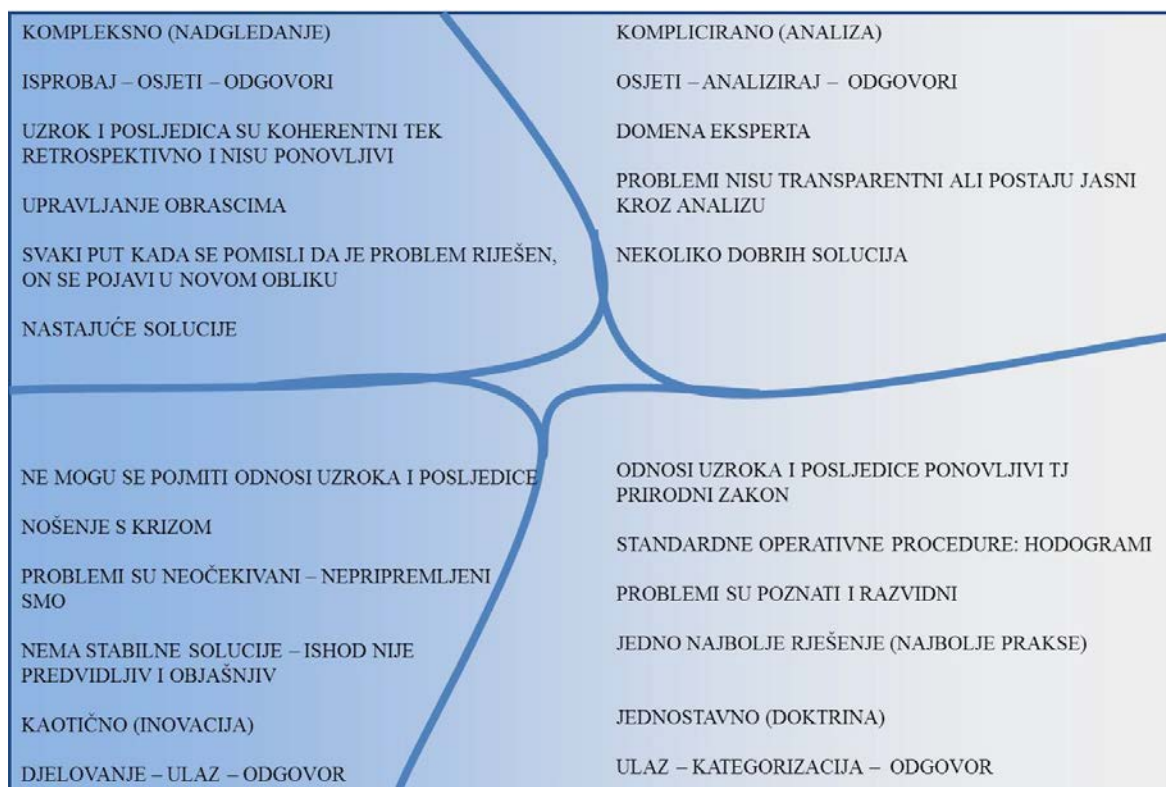
Umrežene skupine raznorodnih eksperata čije postojanje osigurava potrebnu kognitivnu divergentnost mogu biti kratkoročne (radne skupine, krizni timovi...) ili dugoročne naravi (zajednice, usvojene intelektualne prakse), no bez obzira na varijabilnost vremenskog aspekta čvorova (radnih skupina) unutar mreže, nužno je sagledati obavještajnu analizu ne više isključivo kao pojedinačni, interni misaoni proces, već i kao istovremeni proces koji egzistira u eksternom misaonom okružju uspostavljenom dragovoljnom kolaboracijom analitičkih eksperata.

Kako bi se izgradila kolaborativna kultura, kao temeljni organizacijski mehanizam kojim se osigurava dragovoljni protok znanja između vjerodostojnih eksperata, osim postojanja

---

<sup>204</sup> Paul Cilliers, "A Framework for Understanding Complex Systems," [http://doctorat.feaa.uaic.ro/studii/Documents/02%20Dinamica%20sistemelor%20complexe/02\\_01\\_2004\\_A%20FRAMEWORK%20FOR%20UNDERSTANDING%20COMPLEX%20SYSTEMS.pdf](http://doctorat.feaa.uaic.ro/studii/Documents/02%20Dinamica%20sistemelor%20complexe/02_01_2004_A%20FRAMEWORK%20FOR%20UNDERSTANDING%20COMPLEX%20SYSTEMS.pdf) (pristupljeno 16. 5. 2014).

zajedničkih uvjerenja i vrijednosti, nužno je i da pojedinačni misaoni procesi uporabom kritičkog rasuđivanja i analitičkih tehnika bivaju eksternalizirani, reprezentirani na transparentan način, čime se osigurava mogućnost valjanijeg odnošenja spram fenomena od obavještajnog interesa.



Slika 54.: Cynfin model<sup>205</sup>

Prema Cynfin<sup>206</sup> modelu koji je u odmaku od idealizacije polarno uređenog svijeta koji može, dakle, biti ili uređen ili neuređen u smislu jasnoće kauzacije, odnosno uzročno-posljedičnog slijeda. Autor modela Snowden<sup>207</sup> smatra da je stvarnost istovremeno i

<sup>205</sup>Preuzeto i prilagođeno: C. F. Kurtz i D. J. Snowden, „The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world,“ *IBM Systems Journal* 42, br. 3 (2003): 468 <http://xenia.media.mit.edu/~brooks/storybiz/kurtz.pdf> (pristupljeno 13. 3. 2014.).

<sup>206</sup>Izgovara se ku-*nev*-in, a riječ je o velškoj riječi koja označava postojanje višestrukih čimbenika u čovjekovu okolišu i iskustvima koja na čovjeka utječu na njemu neshvatljiv način.

<sup>207</sup>David J. Snowden i Mary E. Boone, „A Leaders Framework for Decision Making,“ *Harvard Business Review* (2007) <http://aacu-secure.nisgroup.com/meetings/ild/documents/Symonette.MakeAssessmentWork.ALeadersFramework.pdf> (pristupljeno 22. 5. 2014.).

uređena i neuređena, a što otežava njeno razumijevanje i posljedično djelovanje. Kako bi opisao kako se organizacije i donositelji odluka mogu kretati preko različitih su-postojećih domena, primjenjujući znanje kao s-tvar i znanje kao val, kontinuum realiteta modelirao je kroz četiri domene. U svakoj od njih vrijede različiti kontekstualni i interakcijski odnosi i principi i različiti tipovi bivanja sistema i sustava donošenja odluka.

Riječ je o sljedećim domenama:

1. jednostavan kontekst – domena najbolje prakse
  - a. odnos uzroka i posljedice je poznat, ponavljajući i moguće ga je predvidjeti (*known knowns*)
  - b. djelovanja se odvijaju prema uhodanim i standardiziranim procedurama na način da se odluke donose
    - i. na temelju prikupljenih činjenica, odnosno dokaza, a koji se onda
    - ii. kategoriziraju
    - iii. a odluka se donosi na temelju najbolje prakse

Budući da i upravljačka i radnička struktura imaju pristup informacijama potrebnima za odnošenje spram fenomena iz ove domene, najučinkovitiji stil podešavanja parametara jest 'zapovijed – i – kontrola'. Zapovjedi su izravne, odluke se lako delegiraju, a djelovanja su automatizirana. Slijedenje najboljih praksi i ponavljajućih procesa pokazuje se smislenim. Iscrpna komunikacija između upravljačke strukture i samih djelatnika nije uobičajena jer su rijetke situacije u kojima postoji neslaganje glede onoga što treba biti učinjeno.

Međutim, u jednostavnoj domeni mogući su problemi. Prvo, fenomeni mogu biti netočno klasificirani i stavljeni u ovu domenu iz razloga što su previše pojednostavljeni. (...)

Drugo, upravljačka struktura podložna je *utreniranom promišljanju*, odnosno uvjetovanom odgovoru koji se javlja uslijed sljepoće spram novih načina razmišljanja i to zbog gledišta koja se proizlaze iz prošlih iskustava, ponavljanja i uspjeha.

Treće, kada se čini da se stvari odvijaju glatko, upravljačka struktura često biva samodopadnom. No ako u određenom trenutku dođe do promjene u kontekstu, vjerojatno je da će ta struktura propustiti uočiti što se u kontekstu odvija, te će reagirati prekasno. Stoga nije slučajno da u 'Cynefin okviru' jednostavna domena graniči s domenom kaosa. Najučestaliji kolapsi u kaos događaju se

iz razloga što uspjeh polučuje samodopadnost. Taj pomak može dovesti do katastrofičnih propusta (...).<sup>208</sup>

Autori predlažu da se spomenute moguće manjkavosti suzbijaju uspostavom moguće anonimnog komunikacijskog kanala kojim bi se omogućavali rani znakovi upozoravanja na samodopadnost upravljačke strukture. Nadalje, ne treba smetnuti s uma da su najbolje prakse, prakse prošlog iskustva. „Budući da, nakon što se dogodio pomak u kontekstu, sagledavanje prošlih događaja s pozicije sadašnjeg iskustva ne vodi sagledavanju budućih događaja s te iste pozicije sadašnjeg iskustva, moguće je potraživati promjenu u stilu upravljanja.“<sup>209</sup>

#### 2. komplicirani kontekst – domena eksperata

- a. odnos uzroka i posljedice je kompliciran, ali je spoznatljiv (*known unknowns*)
- b. djelovanje se odvija na temelju analize na način da
  - i. činjenice koje nisu trenutno dostupne, mogu biti dosegnute uz protok nekog vremena, a uz ulaganje sredstava i daljnje istraživanja
  - ii. skupina eksperata kreira nova znanja i međusobno njima raspolaže, a jasnoća se postiže kolaborativnim naporom
  - iii. ukoliko je prisutna određena nesigurnost ili neizvjesnost, konstruiraju se scenariji koji omogućuju po nekoliko valjanih rješenja, odnosno mogućnosti

Komplicirani konteksti, za razliku od onih jednostavnih, mogu sadržavati višestruke valjane odgovore, no iako postoji jasna odnos između uzroka i posljedice, on nije svakome vidljiv. (...) Dok upravljačka struktura u jednostavnom kontekstu mora osjetiti (*sense*), odnosno prikupiti, te kategorizirati i odgovoriti na problem, u kompliciranom kontekstu mora osjetiti, *analizirati*, i odgovoriti. Ovaj pristup nije lagan i često zahtijeva ekspertizu (...) Budući da komplicirani kontekst zahtijeva istraživanje više mogućnosti – od koji su neke izvrsne – dobra je praksa, u odnosu na najbolje prakse, primjerenija.<sup>210</sup>

---

<sup>208</sup>Isto, 2-3.

<sup>209</sup>Isto, 3.

<sup>210</sup>David J. Snowden i Mary E. Boone. Isto.

Kao i u jednostavnoj domeni, tako i u kompleksnoj domeni, automatizirana promišljanja predstavljaju stvarnu opasnost. Međutim, u ovoj domeni toj opasnosti ne podliježu toliko rukovoditelji, koliko sami eksperti. Pogibao ove vrste može se izbjeći, uz izgradnju ekspertize, istovremenim slušanjem i uvažavanjem kontroverznih ideja i mišljenja koja dolaze od ne-eksperata, a to balansiranje - zadaća je upravljačke strukture.

### 3. kompleksni kontekst – domena krize

- a. odnos uzroka i posljedice koherentan je jedino kada se sagledava respektivno, a kako su fenomeni ove domene jednokratni na način da ne posjeduju ponavljajuća obilježja, onda se mogu obuhvatiti pojmom - 'nespoznate nepoznanice' (*unknown unknowns*)
- b. djelovanje se odvija kroz *nadgledanje i motrenje* na način da se:
  - i. pokušaju uspostaviti 'instruktivni' obrasci u smislu eksperimentalnih scenarija, a koji ne donose pogobao u slučaju vlastitoga kraha
  - ii. umjesto da, dakle, rukovoditelji nameću tijekom zbivanja neke od postojećih obrazaca djelovanja, u domeni krize učinkovitijim se pokazuje zastati na tren i primijeniti eksperimentalni način nošenja s krizom 'isprobaj-iskusi-odgovori'
  - iii. u ovoj je domeni nadasve važno da upravljačka struktura ne bude nestrpljiva u nametanju postojećih obrazaca razumijevanja jer bi prekomjerna kontrola mogla onemogućiti pojavu moguće informativnih uzoraka same krize

### 4. kaotični kontekst – domena trenutnog odgovora

- a. odnosi između uzroka i posljedice ne mogu se sagledati, pa ne postoji uzorak spram kojeg bi se moglo odnositi, te je svaka potraga za pravim odgovorima – uzaludna; fenomeni ove domene ne posjeduju obrazac i potpadaju u kategoriju nespoznatljivog i neshvatljivog (*unknowables*)
- b. djelovanje ne ide u smislu spoznavanja uzroka, nego trenutačnog djelovanja, zatim uočavanja gdje postoji moguća stabilnost, a nakon čega slijedi odgovor na način da se pokuša kaotično fenomen transformirati u fenomen kompleksne krizne domene

- i. pomakom u kriznu domenu naglasak biva na identifikaciji novonastajućeg uzorka koji bi mogao pomoći u preveniranju budućih kriza, ali i otkrivanju novih rješenja i mogućnosti
- ii. u situaciji kaosa imperativ je uspostava najizravnije 'odozgo – prema – dolje' komunikacije jer jednostavno nema vremena za potraživanje ulaznih informacija.

U domeni kaosa nepojmljivom fenomenu nameće se uzorak, kako bi se uopće moglo spram njega i odnositi, pa je riječ o inovativnom odnošenju koja obuhvaća trenutačno djelovanje, uvid kroz iskustvo i konačno odgovor na kaos.

Pitanje kaosa kao jedno od središnjih pitanja suvremenog okruženja prepoznato je i na drugim područjima ljudskog djelovanja i odnošenja spram stvarnosti, primjerice ekonomiji.

Ono što ovdje nazivamo Crni labud (s velikim C) je događaj s tri specifična obilježja:

Prvo, *atipičan* je, budući da nadilazi okvire redovnih očekivanja i budući da za njega u prošlosti nije bilo nikakvih uvjerljivih naznaka. Drugo, njegov je učinak ekstreman. I treće, atipičnom statusu unatoč, ljudska nas priroda nagoni da izmišljamo *naknadna* objašnjenja za njegovu pojavu i tako ga učinimo objašnjivim i predvidljivim.

Ovdje ću zastati da bih sumirao spomenuti trolist: rijetkost, ekstreman učinak i retroaktivna (premda ne i očekivana) predvidljivost. Nekolicina Crnih labudova objašnjava gotovo sve u našem svijetu, od uspješnosti ideja i religija, preko dinamike povijesnih događaja, do elemenata naših osobnih života. Učinak Crnih labudova povećavao se otkako smo prije desetak tisućljeća izašli iz pleistocena. Tijekom industrijske revolucije počeo je dobivati na zamahu. Svijet je postajao sve kompliciraniji, a obični događaji – one koje proučavamo, o kojima raspravljamo i koje, čitajući novine, nastojimo predvidjeti – sve nevažniji.

(...)

Crni je labud silno zagonetan upravo radi te kombinacije slabe predvidljivosti i snažnog učinka. No, to još nije središnja tema ove knjige. Spomenutom fenomenu dodajte i našu sklonost da se ponašamo kao da on uopće ne postoji! Pritom ne mislim samo na vas, vašeg rođaka Joeya i mene, nego i na skoro sve 'sociologe' koji su više od stoljeća djelovali u lažnom uvjerenju da su, oruđima kojima raspolažu, u stanju mjeriti neizvjesnost. Naime, primjena

znanosti o neizvjesnosti na probleme stvarnog svijeta imala je smiješne učinke. Ja sam ih imao povlasticu vidjeti u financijama i ekonomiji. Upitajte menadžera koji upravlja vašim portfeljem za njegovu definiciju 'rizika'. Sva je prilika da će vam umjesto definicije ponuditi *mjeru* koja *isključuje* mogućnost Crnog labuda. U procjeni ukupnog rizika, njezina je predvidljiva vrijednost ravna predvidljivoj vrijednosti astrologije. (Kasnije ćemo vidjeti kako se intelektualna prijevara zaodijeva u matematiku.) U društvenim pitanjima, taj je problem endemski.<sup>211</sup>

Vidljivo je, dakle, da se analitičar istovremeno kreće kroz fluidni svijet različitih domena zadanih okvirom teorije kompleksnosti, tako što pridaje dodana značenja i uspostavlja kontekst obavještajnim fenomenima.

Prethodno opisani Cynefin model usporediv je i podržava znenstveno-metodološku istinu da nad istim skupom činjenica može egzistirati više različitih, no jednakovaljanih teorija. U kontekstu obavještajne analize to bi značilo da određeni fenomen od obavještajnog značenja može biti opisan na više različitih načina i iz različitih perspektiva, a što onda daje daljnji legitimitet metodološkoj potrebi za uvođenjem principa kolaboracije raznorodnih eksperata u prosudbi datog fenomena.

Neosporno je da programska rješenja koja uspješno amalgamiraju komunikacijske tehnike i računalne alate, poput primjerice društvenih mreža ili alata koje nudi *hypertext*, osiguravaju kolaborativno okruženje kao preduvjet analitičke izvrsnosti i posljedičnog informiranijeg i valjanijeg donošenja odluka.

Međutim, ukupni značaj i sinergijski doseg kolaboracije ne proizlazi iz isključivo iz uspostave intelektualnog i računalnog sučelja, već prvenstveno iz odabira o načinu ponašanja i interakcijama među ekspertima, a koja su ponašanja dodatno omogućena i olakšana komunikacijsko-tehnološkim alatima, organizacijskim politikama i pretpostavljenim kulturnim normama.<sup>212</sup>

---

<sup>211</sup>Nassim Nicholas Taleb. Nav. dj., 15-17.

<sup>212</sup>Dalene Duvenage, „Collaboration in intelligence analysis: A new trend that will change the dynamics of intelligence industry,“ <http://www.foreknowledge.info/documents/ForeknowledgeIssue2R.pdf> (pristupljeno 4. 6. 2014.).





## 5. Zaključak

Obavještajna analiza nalik je prirodnim znanostima i metodološki, odnosno proceduralno, ali i fenomenološki jer joj je svrha, kao i znanostima, predviđanje budućega. Stoga je moguće, slijedom suvremenih spoznaja iz niza različitih znanstvenih područja, i obavještajnu analizu promatrati iz neortodoksne perspektive; one koja je u odmaku od redukcionističkog kalkulusa newtonovske paradigme.

Pa ipak, čak i nakon otkrića kvantne fizike, studente medicine i biologije i dalje se podučavalo da tijelo promatraju isključivo kao fizički stroj koji funkcionira po njutnovskim načelima. U potrazi za znanjem o načinima na koji se 'upravlja' tjelesnim mehanizmima, istraživači su svoju pozornost usredotočili na istraživanje velikog niza fizičkih signala svrstanih u odijeljene kemijske porodice (...). Međutim, zbog svog naginjanja prema njutnovskim, materijalističkim pogledima, konvencionalni istraživači su u cijelosti zanemarili ulogu energije u zdravlju i bolesti.  
(...)

Taj redukcionistički model sugerira da se ukoliko postoji problem u sustavu koji se očituje kao bolest ili poremećaj, uzrok problema uvijek može pripisati neispravnom funkcioniranju u jednom od koraka duž kemijske 'proizvodne linije'. (...)

Međutim, kvantna perspektiva otkriva da je svemir cjelina sastavljena od suovisnih energetske polja koja su upletena u mrežu interakcija. Biomedicinski znanstvenici su bili posebno ograničeni jer ne prepoznaju okromnu kompleksnost *interkomunikacije* između fizičkih dijelova i energetske polja koja tvore cjelinu. Redukcionistička percepcija linearnog toka podataka je karakteristika njutnovskog svemira.

Nasuprot tome, tok podataka u kvantnom svemiru je *holističan*. Sastavni dijelovi stanice su umreženi u kompleksnu mrežu djelomično interferentnih (*crosstalk*), povratnih (*feedback*) i unaprijeđenih (*feedforward*) komunikacijskih petlji (...).<sup>213</sup>

Obavještajna analiza, analogijom, može biti sagledana ne samo kao rezultat intelektualnog rada pojedinca, već kao rezultat zajedničkog napora, a kojemu je svrha produkcija kvalitativno valjanijeg analitičkog uratka. Zajednički napor tako holistički obuhvaća procese i njihove nositelje. Za razliku od kooperacije u kojoj sudionici ostvaruju neki od pojedinačnih podzadataka, i za razliku od koordinacije koja predstavlja izvješćivanje drugih sudionika o obavljenom podzadatku, kolaboracija predstavlja onaj središnji pomak u analitičkoj paradigmi jer podrazumijeva zajedništvo u razumijevanju problemske situacije i koordiniran intelektualni rad koji rezultira međusobnim učenjem i spoznavanjem kojim se tim kreće prema ostvarenju svrhe, za koje se ostvarenje svatko od sudionika osjeća su-odgovornim.

Razlog potrebe pomaka u postojećoj obavještajno-analitičkoj paradigmi koja se proteže od djelatnosti, organizacije i samog analitičkog poduhvata proizlazi iz promijenjenog okoliša; naime, pokazuje se da su modeli kojima se opisuju i interpretiraju fenomeni stvarnosti učinkoviti u mjeri u kojoj su prilagođeni stvarnosti.

Ukoliko u toj istoj stvarnosti dođe do pomaka, nužno je da se pomak odrazi i na postojeće modele.

U trenutku kada u sigurnosnom okolišu izranjaju novi fenomeni, nužno je i paradigmatško poravnanje prema takvoj izmijenjenoj stvarnosti koje obuhvaća usvajanje novih navika u promišljanju i rezoniranju, kao i usvajanje novih praksi, posebice onih koje se tiču

---

<sup>213</sup>Bruce H. Lipton, *Biologija vjerovanja*. TELEdisk, 2007., 104-105.

analitičkog zajedništva i intraagencijske i interagencijske komunikacije. Ukratko, razlike između prevladavajuće analitičke paradigme i one željene mogu se predočiti na sljedeći način:

1. prevladavajuća, 'stara' analiza:
  - a. oprezna
  - b. utemeljena na činjenicama
  - c. konkretna / utemeljena na stvarnosti
  - d. linearna / temeljena na trendovima
  - e. temeljena na ekspertizi
  - f. hijerarhijska
  - g. ovisna o prethodnome
  - h. najgori ishod / orjentirana na upozorenje
  - i. temeljena na pisanoj formi
  - j. odmaknuta / neutralna
2. analiza 21. stoljeća:
  - a. agresivna, odvažna, hrabra
  - b. intuitivna
  - c. bogata metaforama
  - d. kompleksna
  - e. ponizna, inkluzivna, raznolika
  - f. kolaborativna
  - g. otporna na precedentno
  - h. oportunistička/optimistična
  - i. bogata slikama
  - j. motivirana korisničkim potrebama/relevantna za politike.<sup>214, 215</sup>

---

<sup>214</sup>Carmen A. Medina, „What To Do When Traditional Models Fail: The Coming Revolution in Intelligence Analysis,“ <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/kent-csi/vol46no3/pdf/v46i3a03p.pdf> (pristupljeno 26. 5. 2014.), 3.

<sup>215</sup>Medina tako neutralnu poziciju tumači kao analitički celibat, odnosno kao distancu analitičara od segmenta politike i njegovu gotovo mističnu sposobnost da se kreće kroz kompleksnu stvarnost - oslobođen od vlastitih pristranosti i predrasuda. Stoga se predlaže uvođenje kriterija profesionalnog integriteta, a koji počiva na profesionalnim standardima i nastojanju da se korisnicima pruži najkompletniji odgovor, pa čak ako taj odgovor samim korisnicima i nije po volji.

Nadalje, obavještajna analiza u okviru novonastajuće paradigme okrenuta je ne samo prema čvrstim metama, već prema motivima i nakanama druge strane.

Ključne značajke tradicionalne paradigme bile su: tajne, klasificirani kanali (do)toka informacija, usredotočenost na nekoliko čvrstih meta (...), ograničen kontakt s izvanjskim ekspertima (...) i fokusiranost na ključne činjenice i zgotovljene obavještajne produkte.

Nasuprot tome, nova će se paradigma fokusirati na 'otvorene izvore' i posegnuti ka različitim ekspertima koji nisu obavještajni profesionalci (...).

Ova nova kolaborativna paradigma više je od samog modela prikupljanja informacija iz otvorenih izvora. Zaista, riječ je o pristupu kojim se pokušavaju sintetizirati znanja pronadena u različitim akademskim, poslovnim područjima, te područjima privatnog poslovanja koja posjeduju stručna znanja iz državnog upravljanja. I dok bi se tradicionalna paradigma fokusirala na specifične 'čvrste mete' za stjecanje specifičnih činjenica (znanih kao planovi, namjere i sposobnosti), kolaborativni model pretražuje zanimljive poveznice među fenomenima, anomalije od onoga što bi eksperti uobičajeno očekivali da će vidjeti, kao i druge uvide, a koji bi se u tradicionalnoj paradigmi smatrali nebitnima ili previše nekonvencionalnima a da bi mogli biti od koristi.<sup>216</sup>

Drugim riječima, u procjeni i anticipiranju nakana, njihovoj kontekstualizaciji, pridavanju značenja, i kreaciji novih znanja više nije presudno 'koliko brzo', već 'koliko dobro'. Utoliko pomak prema analizi informacijskog doba počinje s novim skupom pretpostavki.

- U Industrijskom dobu ključ uspjeha bilo je djelovanje. U Informacijskom dobu ključ uspjeha bit će orijentiranje.
- Djelovanja su počivala na vojniku. Orijentiranje je ovisno o analitičaru.
- Djelovanje se najbolje implementira hijerarhijom. Orijentiranje se najbolje uspostavlja mrežom.
- Djelovanje je upravljano aktualnim obavještajnim informacijama i taktičkim upozoravanjima, a kako bi se osigurao uspjeh aktualnog ciklusa odlučivanja. Orijentacija je najbolje upravljana strateškim upozorenjem kako bi se

---

<sup>216</sup>Roger Z. George, „Meeting 21st Century Transnational Challenges: Building a Global Intelligence Paradigm,“ *Studies in Intelligence studies* 51. br. 3 (2007) <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/vol51no3/building-a-global-intelligence-paradigm.html> (pristupljeno 19. 4. 2014.).

---

osigurao uspjeh sljedećeg ciklusa odlučivanja... i onoga nakon njega.<sup>217</sup>

Pri pomaku naglaska na motrenje i orijentaciju ključna je uloga promatrača i uspostava konteksta viđenoga. Međutim, plošnost, ortodoknost i rigidnost promišljanja zamagljuje valjanu interpretaciju viđenoga jer činjenice i dokazi rijetko govore sami za sebe, te se kao prioritet nadaže nužnost promišljanja o promišljanju.

Utoliko je motrenje u svrhu razumijevanja usmjereno 'ka van' , ali istovremeno 'prema unutra', odnosno prema razumijevanju samoga sebe. Začudnost, uz poniznost, pokazuju se poželjnim intelektualnim osobinama.

Osoba s niskim stupnjem epistemološke arogancije je neprimjetna, poput nekog stidljivka na domjenku. Skromne ljude, one koji se suzdržavaju od sudova, rijetko poštujemo. A sada razmislite o *epistemološkoj skromnosti*. Zamislite nekoga strašno introspektivnog, nekoga tko je mučno svjestan vlastita neznanja. (...) Ne smeta mu što djeluje budalasto ili, još gore, ignorantски. Oklijeva, ne želi se kompromitirati i kinji se posljedicama pogrešne odluke. Propitkuje, i propitkuje, i propitkuje vlastite misli i osjećaje do potpune fizičke i živčane iscrpljenosti.

To nužno ne znači da mu manjka samouvjerenosti, samo da je prema vlastitom znanju sumnjičav. Takvu ću osobu nazvati *epistemokratom* a sustav čiji su zakoni strukturirani tako da u obzir uzimaju tu vrstu ljudske pogrešivosti nazvat ću *epistemokracijom*.<sup>218</sup>

(...)

Moja utopija je epistomokracija, društvo u kojem je svaka značajnija osoba epistemokrat i u kojem epistemokrati uspijevaju pobijediti na izborima. Tim bi se društvom vladalo na temelju svijesti o neznanju a ne na temelju znanja.<sup>219</sup>

---

<sup>217</sup>John W. Bodnar, *Warning Analysis for the Information Age: Rethinking the Intelligence Process*, Washington DC: The Joint Military Intelligence College, 2003. [www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA476771](http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA476771) (pristupljeno 4. 6. 2014.), 71.

<sup>218</sup>Nassim Nicholas Taleb. Nav. dj., 282.

<sup>219</sup>Nassim Nicholas Taleb. Nav. dj., 284.

Moja utopija je analitička zajednica epistemokrata koji bi dragovoljnom suradnjom kreirala kontekstualna znanja, uz svijest o postojećim znanjima i još više uz - svijest o postojećem neznanju.

I, konačno, kao pojedinci umnogome smo slijepi.

No kao zajednica profesionalaca mogli bismo (pro)gledati i (u)vidjeti.

## 6. Literatura

1. *A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis*. US Government, 2009.  
<http://www.fas.org/irp/cia/product/tradecraft.pdf> (pristupljeno 24. 9. 2013.).
2. „ACH Sample Projects: Wen Ho Lee.“  
[http://www.competinghypotheses.org/docs/Sample\\_Projects](http://www.competinghypotheses.org/docs/Sample_Projects) (pristupljeno 24. 9. 2013.).
3. „Analysis Intelligence: Monitoring the Conflict and Military Intervention in Mali.“ <http://analysisintelligence.com/geopolitics/monitoring-the-conflict-and-military-intervention-in-mali/> (pristupljeno 9. 9. 2013.).
4. „Argument Mapping and Storytelling in Criminal Cases. *Legal Information Institute* 2010. <http://blog.law.cornell.edu/voxpath/2010/04/16/argument-mapping-and-storytelling-in-criminal-cases/> (pristupljeno 17. 11. 2013.).
5. Blair, Mark, Dan Mc Nulty, Brittany Monteparte, Andreea Neagu i Adrienne Sluga. “Exploring Cognitive Biases.”  
<http://nonstateactorsafrica.wikispaces.com/file/view/Psychology+of+Intel.ppt> (pristupljeno 24. 1. 2013.).
6. Bodnar, John W. *Warning Analysis for the Information Age: Rethinking the Intelligence Process*. Washington DC: The Joint Military Intelligence College, 2003. [www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA476771](http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA476771) (pristupljeno 4. 6. 2014.).



7. Bucheberger, Iva. *Kritičko mišljenje*. Rijeka: Udruga za razvoj visokog školstva Universitas, 2012.
8. CBCnews. „UN observers find 13 bodies in eastern Syria.“  
<http://www.cbc.ca/news/world/un-observers-find-13-bound-bodies-in-eastern-syria-1.1139272> (pristupljeno 24. 9. 2012.).
9. Chandler, Daniel. „Context and Expectations; Categorization and Selectivity.“  
[http://journalism.uoregon.edu/~cbybee/j388\\_f08/visper05.html](http://journalism.uoregon.edu/~cbybee/j388_f08/visper05.html) (pristupljeno 6. 2. 2013.).
10. Cilliers, Paul. “A Framework for Understanding Complex Systems.”  
[http://doctorat.feaa.uaic.ro/studii/Documents/02%20Dinamica%20sistemelor%20complexe/02\\_01\\_2004\\_A%20FRAMEWORK%20FOR%20UNDERSTANDING%20COMPLEX%20SYSTEMS.pdf](http://doctorat.feaa.uaic.ro/studii/Documents/02%20Dinamica%20sistemelor%20complexe/02_01_2004_A%20FRAMEWORK%20FOR%20UNDERSTANDING%20COMPLEX%20SYSTEMS.pdf) (pristupljeno 16. 5. 2014).
11. Clark, Robert M. *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach*. Los Angeles: SAGE Publications: 2013.  
<http://www.cqpress.com/docs/college/IntelAnalysis.pdf> (pristupljeno 7. 11. 2013.).
12. Desimone, Roberto, i David Charles. „Towards an Ontology for Intelligence Analysis and Collection Management.“ *Knowledge & Information's Systems Division* (2002): 26-32. <http://www.aiai.ed.ac.uk/project/kSCO/kSCO-2002/pdf-parts/F-kSCO-2002-paper-11-desimone.pdf> (pristupljeno 7. 11. 2013.).
13. Duvenage, Dalene. „Collaboration in intelligence analysis: A new trend that will change the dynamics of intelligence industry.“  
<http://www.foreknowledge.info/documents/ForeknowledgeIssue2R.pdf> (pristupljeno 4. 6. 2014.).
14. Duvenage, Magdalena Adriana. *Intelligence analysis in the Knowledge Age: An Analysis of the Challenges facing the Practice of Intelligence Analysis*. Stellenbosch: Stellenbosch University, 2010.  
<http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fscholar.sun.ac.za%2Fbitstream%2Fhandle%2F10019.1%2F3087%2Fduvenage-m-a-2010.pdf%3Fsequence%3D3&ei=SJhvUtu8E-To4QSEiIGoAQ&usg=AFQjCNFzHOSMzJiWuypVGvZ7i9EFoKBB6g&sig2=wE9LqaH2ose0QIuDMSn2qQ> (pristupljeno 29. 10. 2013.).
15. Elias, Tanya. “Learning Analytics: Definitions, Processes and Potential.” (2011)  
<http://learninganalytics.net/LearningAnalyticsDefinitionsProcessesPotential.pdf> (pristupljeno 22. 1. 2014.).
16. Elm, William C, Malcolm J. Cook, Frank L. Greitzer, Robert R. Hoffman, Brian Moon i Susann S. Hutchins. „Designing Support for Intelligence Analysts.“ *Panel Discussion – To be presented at the Human Factors and Ergonomics Society 48th Annual Meeting* (2004)

- [http://www.pnnl.gov/cogInformatics/media/pdf/DesigningSupport\\_Paper.pdf](http://www.pnnl.gov/cogInformatics/media/pdf/DesigningSupport_Paper.pdf) (pristupljeno 31. 12. 2013.).
17. Epley, Nicholas, i Thomas Gilovich. „The Anchoring-and-Adjustment Heuristic: Why the Adjustments are Insufficient.“ *Psychological Science* 17. br. 4 (2006): 311-318.  
<http://psych.cornell.edu/sites/default/files/Epley%26Gilo.06.pdf> (pristupljeno 30. 10. 2013.).
  18. George, Roger Z. „Meeting 21st Century Transnational Challenges: Building a Global Intelligence Paradigm.“ *Studies in Intelligence studies* 51. br. 3 (2007)  
<https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/vol51no3/building-a-global-intelligence-paradigm.html> (pristupljeno 19. 4. 2014.).
  19. „Global Challenges for Humanity.“ UN Millenium Summit & Forum, 2000 – special edition, New York: American Council for The United Nations University, 2000.
  20. *Glossary of Psychological Terms: Perception.*  
<http://www.apa.org/research/action/glossary.aspx> (pristupljeno 24. 12. 2013.).
  21. *Glossary of Terms Used in Competitive Intelligence and Knowledge Management.* [http://www.institute-for-competitive-intelligence.com/download/Intelligence%20Glossary%20\\_US\\_.pdf](http://www.institute-for-competitive-intelligence.com/download/Intelligence%20Glossary%20_US_.pdf) (pristupljeno 7. 11. 2013.).
  22. Godfrey Saxe, John. *Hindu parable.* Prepjev s engleskog Božica Jelušić  
<https://plus.google.com/108158242068110124196/posts/dyThXqqPqck#108158242068110124196/posts/dyThXqqPqck> (pristupljeno 21. 2. 2014.).
  23. Hertwig, Ralph, Carola Fenselow i Ulrich Hoffrage. „Hindsight bias: How knowledge and heuristics affect our reconstruction of the past.“ *Memory* 11. br. 4/5 (2003): 357-77. [http://library.mpib-berlin.mpg.de/ft/rh/RH\\_Hindsight\\_2003.pdf](http://library.mpib-berlin.mpg.de/ft/rh/RH_Hindsight_2003.pdf) (pristupljeno 5. 11. 2013.).
  24. Heuer Jr., Richards J. “Improving Intelligence Analysis with ACH.” (2007)  
<http://www.pherson.org/PDFFiles/Heuer-ImprovingIntelligenceAnalysiswithACH.pdf> (pristupljeno 3. 3. 2014.).
  25. Heuer Jr., Richards J. „Taxonomy of Structured Analytic Tehniques.” (2011)  
[http://www.pherson.org/wp-content/uploads/2013/06/03.-Taxonomy-of-Structured-Analytic-Techniques\\_FINAL.pdf](http://www.pherson.org/wp-content/uploads/2013/06/03.-Taxonomy-of-Structured-Analytic-Techniques_FINAL.pdf) (pristupljeno 31. 12. 2013.).
  26. Heuer Jr., Richards J. *Psychology of Intelligence Analysis: Chapter 1 Thinking about Thinking.* Washington: Center for the Study of Intelligence, 2007.  
<https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/art4.html> (pristupljeno 6. 2. 2013.).
  27. Heuer Jr., Richards J. *Psychology of Intelligence Analysis: Chapter 2 Perception: Why Can't We See What Is There To Be Seen?.* Washington: Center

- 
- for the Study of Intelligence, 2007. <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/art5.html> (pristupljeno 6. 2. 2013.).
28. Heuer Jr., Richards J. *Psychology of Intelligence Analysis: Chapter 4.: Strategies for Analytical Judgement: Transcending the Limits of Incomplete Information*. Washington: Center for the Study of Intelligence, 2007. <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/art7.html> (pristupljeno 25. 11. 2013.).
29. Heuer Jr., Richards J., i Randolph H. Pherson. *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*. Washington DC: CQ Press. A Division of SAGE, 2011.
30. Heuer Jr., Richards J., Randolph H. Pherson i Sarah Miller Beebe. „Analytic Teams, Social Networks, and Collaborative Behaviour.“ *Collaboratin in the National Security Arena: Myths and Reality – What Science and Experience Can Contribute to its Success* (2009): 68-72. <file:///C:/Users/Marija/Downloads/nps56-061912-03.pdf> (pristupljeno 12. 3. 2014.).
31. Heuer, Jr., Richards J., *Psychology of Intelligence Analysis*. Washington: Center for the Study of Intelligence, 1999. <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/PsychofIntelNew.pdf> (pristupljeno 30. 10. 2013.)
32. Hoffman, Robert, Simon Henderson, Brian Moon, David T. Moore i Jordan A. Litman. “Reasoning difficulty in analytical activity.” *Theoretical Issues in Ergonomic Science* 12. br. 3 (2011): 225-40. [http://cmaps.perigeantechologies.com/rid=1JHHV0QZK-DBG3P0-6DV/Intel%20Analysis%20as%20Critical%20thinking-TIES\\_2011.pdf](http://cmaps.perigeantechologies.com/rid=1JHHV0QZK-DBG3P0-6DV/Intel%20Analysis%20as%20Critical%20thinking-TIES_2011.pdf) (pristupljeno 12. 11. 2013.).
33. Hyman Jr., Ira E., i Elizabeth F. Loftus. „Errors in autobiographical memory,“ *Clinical Psychology Review* 18, br. 8 (1998): 933–947.
34. *Instruction Book of Psychological Experiment*. Liudexiang: Medical School of Shandong University. <http://www.xinli.sdu.edu.cn/upload/1319544728.doc> (pristupljeno 24. 1. 2013.).
35. Javorović, Božidar, i Mirko Bilandžić. *Poslovne informacije i business intelligence*. Zagreb: Golden marketing-tehnička knjiga, 2007.).
36. Jimenez, Hernando, Ian C. Stults, i Dimitri N. Mavris. „A Morphological Approach for Proactive Risk Management in Civil Aviation Security.“ *47th AiAA Aerospace Sciences Meeting Including The New Horizons Forum and Aerospace Exposition* (2009) <http://old.cistp.gatech.edu/programs/sam-nunn-security-program/docs/AIAA-2009-1636.pdf> (pristupljeno 12. 9. 13.).
-

- 
37. Johnson, Roy B. „The Hindsight Bias and the Evaluation of Strategic Performance,“ *Mountain Plains Journal of Business and Economics, General Research*. br. 11 (2010)  
[http://www.mountainplains.org/articles/2010/General%20Research/Mountain Plains Journal of Business and Economics Volume 11 2010 01-11 General Research Johnson.pdf](http://www.mountainplains.org/articles/2010/General%20Research/Mountain_Plains_Journal_of_Business_and_Economics_Volume_11_2010_01-11_General_Research_Johnson.pdf) (pristupljeno 17. 5. 2013.).
38. Johnston, Rob. *Analytic Culture in the US Intelligence Community: An Ethnographic Study*. Washington: The Center for the Study of Intelligence, 2005.  
<https://www.fas.org/irp/cia/product/analytic.pdf> (pristupljeno 25. 3. 2013.).
39. Jorgensen, Magne, i Dag Sjoberg. „The Importance of NOT Learning from Experience.“ *University of Oslo, Industrial Systems Development: Department of Informatics*  
<http://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5500/h07/undervisningsmateriale/eurospi00.pdf> (pristupljeno 10. 11. 2013.).
40. Kahneman, Daniel. *Thinking: Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.  
[http://vk.com/doc23267904\\_175119602?hash=8e08bedff908264985&dl=28aab49a7217e1962](http://vk.com/doc23267904_175119602?hash=8e08bedff908264985&dl=28aab49a7217e1962) (pristupljeno 19. 5. 2014.).
41. Karp, Tom. „Unpacking the Mysteries of Change: Mental Modeling.“ (2004)  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.136.5763&rep=rep1&type=pdf> (pristupljeno 29. 10. 2013.).
42. Kerbel, Josh, i Anthony Olcott. „Synthesizing with Clients, Not Analyzing for Customers.“ *Studies in Intelligence* 54, br. 4 (2010): 11-27.  
<https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/vol.-54-no.-4/pdfs/Olcott-Kerbel-Client%20vs%20Customer-Extract-Annotated.pdf> (pristupljeno 26. 1. 2014.).
43. Kopal, Robert i Darija Korkut. *Kompetitivna analiza 2.: Strukturirane i kreativne analitičke tehnike*. Zagreb: Comminus doo: Visoko učilište Effectus, 2011.
44. Kopal, Robert i Leo Mršić. „SNA: praktična primjena u poslovanju.“  
[http://www.hroug.hr/hr/content/download/12728/206288/file/208\\_Kopal-Mr%C5%A1i%C4%87%20-%20SNA.pdf](http://www.hroug.hr/hr/content/download/12728/206288/file/208_Kopal-Mr%C5%A1i%C4%87%20-%20SNA.pdf) (pristupljeno 17. 11. 2013.).
45. Kopal, Robert, i Darija Korkut. *Kompetitivna analiza 1 – poslovne i ekspertne kvantitativne analitičke tehnike*. Zagreb: Comminus doo. Visoko učilište Effectus, 2011.
46. Kopal, Robert, i Darija Korkut. *Teorija igara: praktična primjena u poslovanju*. Zagreb: Comminus doo: Visoka poslovna škola Libertas, 2011.
47. Kovalik, Cindy, i Peggy King. „Visual Literacy: Perception.“  
<http://www.educ.kent.edu/community/vlo/perception/index.html> (pristupljeno 8. 2. 2013.).
-

- 
48. Krebs, Valdis. „Connecting the Dots: Tracking Two Identified Terrorists.“ <http://www.orgnet.com/tnet.html> (pristupljeno 17. 11. 2013.).
49. Kurtz, C. F., i D. J. Snowden. „The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world.“ *IBM Systems Journal* 42, br. 3 (2003): 462-83. <http://xenia.media.mit.edu/~brooks/storybiz/kurtz.pdf> (pristupljeno 13. 3. 2014.).
50. Lasić-Lazić, Jadranka. „ Interpretacija znanja?.“ U *Obrada jezika i prikaz znanja*, uredili Slavko Tkalac i Miroslav Tuđman, 159-63. Zagreb: Zavod za informacijske studije, 1993.
51. Lelas, Srđan, i Tihomir Vukelja. *Filozofija znanosti*. Zagreb: Školska knjiga, 1996.
52. Lipton, H. Bruce. *Biologija vjerovanja*. TELEdisk, 2007.
53. Madsen, Fredrik H., i David L. Hicks. „Investigating the Cognitive Effects of Externalization Tools.“ *Proceedings of the 2006 Intelligence Tools Workshop* (2006) <http://www.huitfeldt.com/repository/ITW06.pdf> (pristupljeno 25. 3. 2013.).
54. Marrin, Stephen, i Jonathan D. Clemente. „Improving Intelligence Analysis by Looking to the Medical Profession.“ *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* 18. br. 4 (2005): 707-29.
55. Marrin, Stephen, i Jonathan D. Clemente. „Modeling an Intelligence Analysis Profession on Medicine.“ *International Journal of Intelligence and Counter Intelligence* br. 19 (2006): 642-65. <http://www.stuart-hall.com/ftp/IJIC--Vol19No4--Marrin%20and%20Clemente--Modeling%20an%20IntellAnalysis%20Profession%20on%20Medicine.pdf> (pristupljeno 21. 10. 2013.).
56. McDowell, Don. *Strategic Intelligence Analysis: Guidelines on Methodology & Application*. The Intelligence Study Centre, 1997. [http://www.intstudycen.com/docs/strat\\_meth\\_guide.pdf](http://www.intstudycen.com/docs/strat_meth_guide.pdf) (pristupljeno 7. 11. 2013.).
57. Medina, Carmen A. „What What To Do When Traditional Models Fail: The Coming Revolution in Intelligence Analysis.“ <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/kent-csi/vol46no3/pdf/v46i3a03p.pdf> (pristupljeno 26. 5. 2014.).
58. Mercado, Stephen C. „Reexamining the Distinction Between Open Information and Secrets.“ *Studies in Intelligence* 49. br. 2 (2007), [https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/Vol49no2/reexamining\\_the\\_distinction\\_3.htm](https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/Vol49no2/reexamining_the_distinction_3.htm) (pristupljeno 10. 12. 2013.).
59. „MG Taylor Axioms: A Model for Releasing Group Genius.“ (1997) <http://www.mgtaylor.com/mgtaylor/glasbead/axioms.htm> (pristupljeno 25. 11. 2013.).
-

- 
60. Moore, David T. „Species of Competencies for Intelligence Analysis.“ *National Security Agency: Advanced Analysis Lab*  
<http://www.scribd.com/doc/205096218/David-t-Moore-Species-of-Competencies> (pristupljeno 20. 5. 2014.).
61. Moore, David T. *Critical Thinking and Intelligence Analysis*. Washington DC: National Defense College, 2007.  
[http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dia/ndic\\_moore\\_crit\\_analysis\\_hires.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dia/ndic_moore_crit_analysis_hires.pdf) (pristupljeno 11. 11. 2013.).
62. Moore, David T. *Sensemaking: A Structure for an Intelligence Revolution*. Washington DC: National Defense Intelligence College, 2011. [http://www.ni-u.edu/ni\\_press/pdf/Sensemaking.pdf](http://www.ni-u.edu/ni_press/pdf/Sensemaking.pdf) (pristupljeno 24. 1. 2013.).
63. „Nonaka and Takeuchi knowledge management cycle.“ (2011)  
<http://nicosord.hubpages.com/hub/Nonaka-and-Takeuchi-knowledge-management-cycle> (pristupljeno 25. 3. 2014.).
64. *Obavještajna praksa i demokratski nadzor: praktični pogled*. Urednik i prevoditelj Franjo Turek. Ženeva: Ženevski centar za demokratsku kontrolu oružanih snaga, 2003.
65. Osterlie, Thomas. *The User\_Developer Convergence: Innovation and Software Systems Development in the Apache Project*. Chapter 3. Knowledge: The mechanics of knowledge creation.  
<http://www.idi.ntnu.no/~thomasos/thesis/x324.htm> (pristupljeno 25. 3. 2014.).
66. Paul, Richard i Linda Elder. *The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts and Tools*. Foundation for Critical Thinking, 2006.  
[http://www.criticalthinking.org/files/Concepts\\_Tools.pdf](http://www.criticalthinking.org/files/Concepts_Tools.pdf) (pristupljeno 11. 11. 2013.).
67. Petz, Boris, ur. *Psihologijski rječnik*. Zagreb: Prosvjeta, 1992.
68. *Pojmovnik*. Sigurnosno-obavještajna agencija.  
<https://www.soa.hr/hr/pojmovnik/> (pristupljeno 10. 11. 2013.).
69. Pokaz, Ivan. “Obavještajni process.”  
[http://www.uhms.hr/datastore/konferencija/ivan\\_pokaz\\_web/ivan\\_pokaz-obavjestajni\\_proces.pdf](http://www.uhms.hr/datastore/konferencija/ivan_pokaz_web/ivan_pokaz-obavjestajni_proces.pdf) (pristupljeno 25. 3. 2014.).
70. Pope, Simon, Audun Josang, i David McAnally. „Formal Methods of Countering Deception and Misperception in Intelligence Analysis.” *11<sup>th</sup> ICCRTS Coalition Command and Control in the Networked Era*  
[http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ccrp/2006iccrts\\_countering\\_decep.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ccrp/2006iccrts_countering_decep.pdf) (pristupljeno 26. 2. 2014.).
71. Predrag Zarevski. Tok informacija u ljudskoj svijesti.  
<http://www.nakladaslap.com/publics/docs/knjige/pamcenje%201.pdf> (pristupljeno 6. 2. 2013.).
-

- 
72. Pythian, Mark. „Intelligence Analysis Today and Tomorrow.“ *Security Challenges* 5, br. 1 (2009): 67-83, <http://www.securitychallenges.org.au/ArticlePDFs/vol5no1Pythian.pdf> (pristupljeno 8. 1. 2013.).
73. Rappaport, Alfred, i Michael J. Mauboussin. „Pitfalls to Aviod.“ <http://www.expectationsinvesting.com/pdf/pitfalls.pdf> (pristupljeno 22. 1. 2013.).
74. Rehak, Lisa A., Barb Adams i Micheline Belanger. „Mapping Biases to the Component of Rationalistic and Naturalistic Decision Making.“ *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 54th Annual Meeting* (2010): 324-28. <http://commonsenseatheism.com/wp-content/uploads/2011/09/Rehak-et-al-Mapping-biases-to-the-components-of-rationalistic-and-naturalistic-decision-making.pdf> (pristupljeno 8. 1. 2013.).
75. Robson, David W. „Cognitive Rigidity: methods to overcome it.“ <https://www.education.psu.edu/drupal6/files/sgam/Cognitive%20Rigidity%20methods%20to%20overcome%20it.pdf> (pristupljeno 10. 12. 2013.).
76. Segall, Marshall H., Donald T. Campbell i Melville J. Herskovit. „The Influence of Culture on Visual Perception.“ *The Bobbs-Merrill Company, Inc.* (1966) <http://web.mit.edu/allanmc/www/socialperception14.pdf> (pristupljeno 29. 10. 2013.).
77. Sinclair, Robert S. *Thinking and Writing: Cognitive Science and Intelligence Analysis*. Washington: Center for the Study of Intelligence, 2010. <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/Thinking-and-Writing-Feb2010-web.pdf> (pristupljeno 8. 1. 2013.).
78. Sindik, Joško, Silvija Degen, i Ljubica Bakić-Tomić. „Spolne razlike u načinu komuniciranja i emocionalnoj kompetenciji kod odvjetnika i sudaca.“ [http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fbib.irb.hr%2Fdatoteka%2F560940.DEGEN\\_SINDIK\\_BAKI-TOMI2011.docx&ei=eovCUqXHA6GK4ASXI4CYBw&usg=AFQjCNFChL8RIeGhIvp4PIM46IysVUZDEg](http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fbib.irb.hr%2Fdatoteka%2F560940.DEGEN_SINDIK_BAKI-TOMI2011.docx&ei=eovCUqXHA6GK4ASXI4CYBw&usg=AFQjCNFChL8RIeGhIvp4PIM46IysVUZDEg) (pristupljeno 31. 12. 2013.).
79. Snowden, David J., i Mary E. Boone. „A Leaders Framework for Decision Making.“ *Harvard Business Review* (2007) <http://aacu-secure.nisgroup.com/meetings/ild/documents/Symonette.MakeAssessmentWork.ALeadersFramework.pdf> (pristupljeno 22. 5. 2014.).
80. Starbursting: Understanding New Ideas by Brainstorming Questions.“ *Mindtools* [http://www.mindtools.com/pages/article/newCT\\_91.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newCT_91.htm) (pristupljeno 12. 9. 13.).
81. Sullivan, John P. „Analytical Approaches for Sensing Novel and Emerging Threats.“ *Panel on Novel Risks, Future Threats: Emerging Global Security*
-

- 
- Landscape*. 49<sup>th</sup> Annual ISA Convention, San Francisco (2008)  
[http://www.groupintel.com/wp-content/uploads/2008/04/isa2008\\_jps\\_novel\\_emerging.pdf](http://www.groupintel.com/wp-content/uploads/2008/04/isa2008_jps_novel_emerging.pdf) (pristupljeno 20. 1. 2014.).
82. Taleb, Nassim Nicholas. *Crni labud: Utjecaj krajnje nevjerojatnog*. Zagreb: Naklada Jesenski Turk, 2009.
83. Tenenbaum, Joshua B., i Thomas L. Griffiths. „The Rational Basis of Representativeness.“ *Department of Psychology: Stanford University*  
[http://web.mit.edu/cocosci/Papers/cogsci01\\_final.pdf](http://web.mit.edu/cocosci/Papers/cogsci01_final.pdf) (pristupljeno 17. 5. 2013.).
84. The Guardian. “Syria’s worst massacre: Daraya death toll reaches 400.” *Syria Live Blog* (2012) <http://www.guardian.co.uk/world/2012/aug/28/syria-worst-massacre-daraya-death-toll-400> (pristupljeno 24. 9. 2012.).
85. „The Second Model - The Iceberg Model of Workplace Dynamics.“  
<http://sandylearningblog.wordpress.com/2010/11/02/the-second-model-the-iceberg-model-of-workplace-dynamics/> (pristupljeno 30. 10. 2013.).
86. Thompson, J. R., R. Hopf-Weichel, i R. E. Geiselman. *The Cognitive Bases of Intelligence Analysis*. Alexandria: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1984.  
[http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ari\\_cognitive\\_intel\\_analysis.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ari_cognitive_intel_analysis.pdf) (pristupljeno 30. 10. 2013.). fali točka iza godine u tekstu
87. Tipurić, Darko. „Strategije optimizirajućih i zadovoljavajućih odluka.“  
<http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Strategije%20optimiziraju%C4%87ih%20i%20zadovoljavaju%C4%87ih%20odluka.pdf> (pristupljeno 17. 1. 2013.).
88. Tuđman, Miroslav. „Prikazalište znanja: Prikaz znanja kao teorijski problem informacijske znanosti.“ U *Obrada jezika i prikaz znanja*, uredili Slavko Tkalac, Miroslav Tuđman, 193-202. Zagreb: Zavod za informacijske studije, 1993.
89. Tuđman, Miroslav. *Programiranje istine: Rasprava o preraspodjelama društvenih zaliha znanja*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, 2012.
90. „Visual Perception 5: Individual Differences, Purposes and Needs.“  
<http://users.aber.ac.uk/dgc/Modules/FM21820/visper05.html> (pristupljeno 6. 2. 2013.).
91. Waltz, Edward. *Knowledge Management in the Intelligence Enterprise*. Norwood: Artec House, 2003.  
<http://phamtrung.wikispaces.com/file/view/KMinIntelligentEnterprise.pdf/206889170/KMinIntelligentEnterprise.pdf> (pristupljeno 12. 3. 2014.).
92. Watts, Clint, i John E. Brennan. „Hunting for Foxes: Capturing the Potential of Outlier Ideas in the Intelligence Community.“ *Studies in Intelligence* 55, br. 4 (2012) <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi->
-



---

[publications/csi-studies/studies/vol.-55-no.-4/capturing-the-potential-of-outlier-ideas-in-the-intelligence-community.html](http://publications/csi-studies/studies/vol.-55-no.-4/capturing-the-potential-of-outlier-ideas-in-the-intelligence-community.html) (pristupljeno 27. 1. 2014.).

93. Whaley, Kevin J. *A Knowledge Matrix Modeling of the Intelligence Cycle: Thesis*. (Ohio: Air Force Institute of Technology, 2005.).  
<http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA437512> (pristupljeno 25. 3. 2013.).
94. Wilson, M. 2001. *Toward an Ontology of Integrated Intelligence and Conflict: A Primer*. [http://kali-yuga.org/wilson/\(infowar-theory\)%20MWilson-DSSIOntology.PDF](http://kali-yuga.org/wilson/(infowar-theory)%20MWilson-DSSIOntology.PDF) Decision Support Systems. (pristupljeno 26. 3. 2013.).
95. Wolfberg, Adrian Z. *To Transform into a More Capable Intelligence Community: A Paradigm Shift in the Analyst Selection Strategy*. National Defense University, 2003. <http://scip.cms-plus.com/files/Resources/Wolfberg-Paradigm-Shift-in-the-Analyst-Selection-Strategy.pdf> (pristupljeno 8. 1. 2013.).
96. Woods, David D., Emily S. Patterson, i Emilie M. Roth. „Can We Escape From Data Overload? A Cognitive Systems Diagnosis.“ *Cognition, Technology and Work*. (In press) <http://csel.eng.ohio-state.edu/productions/woodscta/media/diagnosis.pdf> (pristupljeno 29. 10. 2013.).

---

## 7. Prilozi

SLIKA 1.: OTKLJUČAVANJE.....	4
SLIKA 2.: HERMANNOVA MREŽA .....	10
SLIKA 3.: VRAŽJE VILE .....	10
SLIKA 4.: NEMOGUĆI TROKUT.....	11
SLIKA 5.: UTJECAJ SPOLA NA PERCEPCIJU .....	25
SLIKA 6.: ZAMJEĆUJEMO ONO ŠTO OČEKUJEMO DA ĆEMO ZAMIJETITI.....	25
SLIKA 7.: STARAC ILI ŠTAKOR?.....	27
SLIKA 8.: NIZ SA CRTEŽIMA ŽIVOTINJA.....	27
SLIKA 9.: NIZ SA CRTEŽIMA LJUDSKIH LICA .....	27
SLIKA 10.: OSOBNI PERCEPCIJSKI FILTERI .....	28
SLIKA 11.: 'HORIZINTALNO-VERTIKALNO' ILUZIJA .....	28
SLIKA 12.: PRIDAVANJE TREĆE DIMENZIJE .....	31
SLIKA 13.: SJENA I DUBINA .....	32
SLIKA 14.: DJEVOJKA ILI STARICA? .....	33
SLIKA 15.: STARICA .....	33
SLIKA 16.: DJEVOJKA .....	34

SLIKA 17.: MUŠKARAC ILI ŽENA .....	35
SLIKA 18.: PREOBRAŽAJ MUŠKARCA U ŽENU .....	36
SLIKA 19.: KULTUROLOŠKA SANTA LEDA .....	37
SLIKA 20.: CIVILNE ŽRTVE SUKOBA U SIRIJI.....	41
SLIKA 21.: OBAVJEŠTAJNI CIKLUS, TRADICIONALNI MODEL .....	56
SLIKA 22.: OBAVJEŠTAJNA NIŠA PRIKUPLJANJA I ANALIZE U POTPORI ZAPOVJEDNIŠTVU TAKTIČKE, OPERATIVNE I STRATEGIJSKE RAZINE .....	62
SLIKA 23.: MODEL ANALITIKE KAO SAMOUČEĆEG PROCESA.....	67
SLIKA 24.: KLJUČNE KOMPETENCIJE OBAVJEŠTAJNOG ANALITIČARA .....	68
<b>TABLICA 1: MINIMUM KOMPETENCIJA ZA ESTIMATIVNU ANALIZU .....</b>	<b>69</b>
SLIKA 25.: ZNANJA POTREBNA OBAVJEŠTAJNOM ANALITIČARU .....	72
<b>TABLICA 2: RAZLIKA U ANALITIČKOM I SINTETIČKOM PRISTUPU KRAJNJEM KORISNIKU.....</b>	<b>78</b>
SLIKA 26.: OD UPRAVLJANJA DO DISTRIBUCIJE.....	81
SLIKA 27.: REALNI OBAVJEŠTAJNI CIKLUS.....	83
SLIKA 28.: MODEL USMJEREN NA METU .....	84
SLIKA 29.: JEZGRA CIKLUSA ODLUČIVANJA .....	85
SLIKA 30.: ELEMENTI PROSUDBE .....	100
SLIKA 31.: STANDARDI KRITIČKOG RASUĐIVANJA.....	102
SLIKA 32.: ESENCIJALNE INTELEKTUALNE ZNAČAJKE.....	103
SLIKA 33.: PRIMJENA STANDARDNA NA ELEMENTE PROSUDBE.....	104
SLIKA 34.: ETAPE U RAZVOJU VJEŠTINE KRITIČKOG RASUĐIVANJA .....	105
SLIKA 35.: DOPRINOS INOZEMNIH SILA VOJNOJ INTERVENCIJI NA MALIJU .....	114
SLIKA 36.: MATRICA TIJEKA ROBA .....	115
SLIKA 37.: GRAF I MREŽA .....	116
SLIKA 38.: MREŽNA ANALIZA NASTALA PRIKUPLJANJEM PODATAKA NAKON INDICIJA O SUSRETU DVOJICE OSUMNJIČENIKA ZA TERORISTIČKI AKT .....	119
SLIKA 39.: ANALITIČKE TEHNIKE.....	120
SLIKA 40.: PRIMJER MAPE PROCESA U KRIMINALISTIČKIM OBRADAMA .....	121
SLIKA 41.: TEHNIKA ZVJEZDOLIKE EKSPLOZIJE .....	124
SLIKA 42.: MATRICA MEĐUSOBNOG UTJECAJA.....	125
<b>TABLICA 3: MORFOLOŠKA ANALIZA ZA MODEL NAPADA NA ZRAČNU LUKU.....</b>	<b>126</b>

---

SLIKA 43: MODEL PROCJENE VALJANOSTI INDIKATORA .....	129
SLIKA 44.: RAZVOJ HIPOTEZE – MODEL 1.....	130
SLIKA 45.: RAZVOJ HIPOTEZE – MODEL 2.....	130
<b>TABLICA 5: PROGRAMSKA ACH MATRICA .....</b>	<b>135</b>
SLIKA 46.: SOCIJALNA KONSTRUKCIJA ZNANJA, PSEUDOZNANJA I PROTUZNANJA .....	137
SLIKA 47.: PREMORTEM ANALIZA.....	144
SLIKA 48.: SHEMA POSTUPKA VRAŽJEG ZAGOVARANJA .....	146
SLIKA 49.: SHEMA POSTUPKA DELFI METODE.....	148
<b>TABLICA 6: REZONIRANJE I „SMISLOTVORENJE“: ZNANJE KAO PROCES .....</b>	<b>155</b>
<b>TABLICA 7: PRAKTIČNI TRANZAKCIJSKI PROCES UPRAVLJANJA ZNANJEM .....</b>	<b>157</b>
SLIKA 50.: MODEL PROCESA KONVERZIJE ZNANJA .....	159
SLIKA 51.: SPIRALA ŠIRENJA ZNANJA .....	160
SLIKA 52.: TRADICIONALNI ANALITIČKI TIM.....	163
SLIKA 53.: SKUPINA ZA POSEBNU ZADAĆU .....	164
SLIKA 54.: CYNFIN MODEL .....	168

## 8. Životopis

Željka Tapalović rođena je 1967. u Mostaru. Klasičnu osnovnu školu završila je u Zagrebu, a gimnaziju pedagoškog smjera u Dubrovniku. Akademske godine 1985/1986. upisala je na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu smjer “Jugoslavistika”. Diplomirala je na temu iz područja slovenske književnosti i stekla naziv profesora hrvatskosrpskog jezika i književnosti.

Akademske godine 1996/1997. upisala je dvogodišnji magistarski studij Poslijediplomskog znanstvenog studija informacijskih znanosti na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Magistrirala je 1999., obranivši magistarski rad naziva “Teorija istine i rečenica”.

Jednogodišnji studij kroatistike upisala je godine 2002., a u siječnju 2003., polaznici je odobren naslov doktorskog rada “Sinatktičke strukture i poremećaji razumijevanja rečenice”. Znanstveno usavršavanje nastavila je na Poslijediplomskom doktorskome studiju informacijskih i komunikacijskih znanosti.

Godine 2012. odobren joj je doktorski rad na temu “Eksternalizacija znanja i pomak obavještajne paradigme”.

Od 1991. radi u državnoj administraciji; kao viši savjetnik za Južnu Ameriku u Ministarstvu vanjskih poslova RH, a od 1992. do 1994. kao profesor hrvatskog jezika u srednjoj školi u okviru Policijske akademije Ministarstva unutarnjih poslova RH. Tijekom iduće dvije godine u statusu je djelatnog vojnog časnika Ministarstva obrane RH.

Sudjelovala je u izradi više publikacija s područja medicine, te je koautor znanstvenog članka “Osjećaji i iskustva bolnički liječene djece školske dobi”, objavljenom u Acta Clinica Croatica.

Majka je troje djece i trenutno je zaposlena u Ministarstvu unutarnjih poslova RH.

## Životopis

Rođena sam 1967. u Mostaru. Klasičnu osnovnu školu završila sam u Zagrebu, a gimnaziju pedagoškog smjera u Dubrovniku. Akademske godine 1985/1986. upisala sam na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu smjer “Jugoslavistika” i u redovnom roku diplomirala na temu iz područja slovenske književnosti, stekavši naziv profesora hrvatskosrpskog jezika i književnosti.

Akademske godine 1996/1997. upisala sam dvogodišnji magistarski studij Poslijediplomskog znanstvenog studija informacijskih znanosti na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Magistrirala sam 1999., obranivši magistarski rad naziva “Teorija istine i rečenica”.

Jednogodišnji doktorski studij kroatistike upisala sam godine 2002., a u siječnju 2003., odobren mi je naslov doktorskog rada “Sinatkičke strukture i poremećaji razumijevanja rečenice”. Znanstveno usavršavanje nastavila sam na Poslijediplomskom doktorskome studiju informacijskih i komunikacijskih znanosti.

Godine 2012. odobren mi je doktorski rad na temu “Eksternalizacija znanja i pomak obavještajne paradigme”.

Od 1991. radim u državnoj administraciji; kao viši savjetnik za Južnu Ameriku u Ministarstvu vanjskih poslova RH, a od 1992. do 1994. kao profesor hrvatskog jezika u srednjoj školi u okviru Policijske akademije Ministarstva unutarnjih poslova RH. Tijekom iduće dvije godine u statusu sam časnika Ministarstva obrane RH.

Sudjelovala sam u izradi više publikacija s područja medicine, te sam koautor znanstvenog članka “Osjećaji i iskustva bolnički liječene djece školske dobi”, objavljenom u Acta Clinica Croatica.

Majka sam troje djece i trenutno je zaposlena u Ministarstvu unutarnjih poslova RH.