

МИНИСТАРСТВО ОДБРАНЕ
УНИВЕРЗИТЕТ ОДБРАНЕ
ВОЈНА АКАДЕМИЈА



ЗАВРШНИ РАД
ПРИМЕНА СТРУКТУРАЛНИХ ТЕХНИКА У
АНАЛИТИЧКОМ РАДУ ОБАВЕШТАЈНИХ СЛУЖБИ

СТУДЕНТ
потпоручник
Никола Латинковић

МЕНТОР
пуковник
ванр.проф.др.Милан Миљковић

Београд, 2025. године

С А Д Р Ж А Ј

С А Ж Е Т А К	1
SUMMARY.....	1
УВОД 2	
ФОРМУЛАЦИЈА ПРОБЛЕМА ИСТРАЖИВАЊА	4
Основни хипотетички ставови о проблему истраживања	6
Значај истраживања	8
Резултати претходних истраживања	9
Основно истраживачо питање.....	10
ОДРЕЂЕЊЕ ПРЕДМЕТА ИСТРАЖИВАЊА	10
Теоријско одређење предмета истраживања	10
Научно верификовано сазнање	10
Научно евидентирано, али не и верификовано сазнање	11
Емпиријско, искуствено научно сазнање о предмету истраживања	11
Појмовно-категоријални системи	12
Чиниоци садржаја предмета истраживања	14
Временско, просторно и дисциплинарно одређење предмета истраживања.....	14
ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА.....	15
Научни циљ истраживања	15
Друштвени циљ истраживања.....	15
ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА	15
Посебне хипотезе истраживања.....	15
МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА.....	16
Основне научне методе истраживања	16
Опште научне методе истраживања	17
Метода за прикупљање података	17
ДРУШТВЕНА И НАУЧНА ОПРАВДАНОСТ ИСТРАЖИВАЊА.....	17
Научна оправданост истраживања	17
Друштвена оправданост истраживања	17
1. ПОЈАМ, САДРЖАЈ И ПРОБЛЕМИ У РАДУ САВРЕМЕНИХ ОБАВЕШТАЈНИХ СЛУЖБИ	18
1.1. Појам обавештајних служби	19
1.2. Садржај рада обавештајних служби.....	20

1.2.1.	Обавештајна делатност.....	21
1.2.2.	Контраобавештајна делатност	26
1.2.3.	Субверзивана делатност.....	28
1.3.	Проблеми у раду савремених обавештајних служби.....	29
2.	ПОЈАМ, ФАЗЕ И ПРОБЛЕМИ У АНАЛИТИЧКОМ РАДУ.....	31
2.1.	Аналитички рад у обавештајним службама	33
2.2.	Фазе аналитичког процеса	35
2.3.	Аналитички проблеми и когнитивне пречице у раду аналитичара	36
3.	ОПШТА КЛАСИФИКАЦИЈА И ОБЕЛЕЖЈА СТРУКТУРАЛНИХ АНАЛИТИЧКИХ ТЕХНИКА	39
3.1.	Појам структуралних аналитичких техника.....	40
3.2.	Класификација структуралних аналитичких техника	41
3.2.1.	<i>Класификација структуралних аналитичких техника према обавештајним аналитичарима Хауеру и Ферсону.....</i>	<i>41</i>
3.2.2.	Класификација структуралних аналитичких техника према обавештајним службама САД-а	44
4.	ПРИМЕНА СТРУКТУРАЛНИХ ТЕХНИКА У ОБАВЕШТАЈНОЈ АНАЛИТИЦИ.....	46
4.1.	Примена структуралних техника према теоретичарима Ричарду Ј. Хауеру и Рандолфу Х. Ферсону.....	46
4.1.1.	Примена технике декомпозиције и визуелизације	46
4.1.2.	Примена техника генерисања идеја	48
4.1.3.	Примена техника сценарија и индикатора	50
4.1.4.	Примена технике генерисања и тестирања хипотеза	51
4.1.5.	Примена техника процене узрока и последица.....	53
4.1.6.	Примена техника анализе изазова	55
4.1.7.	Примена технике конфликтног менаџмента / управљање конфликтима	56
4.2.	Примена структуралних техника према практичним примерима и упутствима страних обавештајних служби.....	57
4.2.1.	Примена дијагностичких техника	57
4.2.1.1.	<i>Провера кључних претпоставки.....</i>	<i>58</i>
4.2.1.2.	<i>Провера квалитета информација</i>	<i>59</i>
4.2.1.3.	<i>Индикатори промена</i>	<i>61</i>
4.2.1.4.	<i>Примена Анализа конкурентних хипотеза</i>	<i>64</i>
4.2.2.	Примена Супротних техника	67
4.2.2.1.	<i>Бавољи адвокат.....</i>	<i>67</i>

4.2.2.2.	Тим А/Тим Б.....	69
4.2.2.3.	Високи утицај/ниска вероватноћа	70
4.2.2.4.	Анализа „шта ако?“	71
4.2.3.	Технике маштовитог размишљања	73
4.2.3.1.	Мождана олуја (Brainstroming)	73
4.2.3.2.	Размишљање „споља – унутра“	75
4.2.3.3.	Анализа црвеног тима.....	76
4.2.3.4.	Анализа алтернативних будућности	77
4.3.	Евалуација примене структурисане аналитичке технике у обавештајној аналитици	78
ЗАКЉУЧАК		86
ЛИТЕРАТУРА		91

С А Ж Е Т А К

Тема рада је примена структуралних аналитичких техника у аналитичком раду и њиховом доприносу обезбеђењу тачних, правовремених и прецизних информација за обезбеђење националне безбедности и стратешких интереса државе. Обавештајне службе играју кључну улогу у прикупљању, анализи и тумачењу података из различитих извора, што је неопходно за доношење одлука у спољној политици, управљању кризама и заштити националних интереса. Обавештајни аналитичари морају бити обучени да разумеју сложене безбедносне претње и користе структуралне аналитичке технике за обраду података, што унапређује квалитет закључака и доношење поузданих одлука. У раду ће се анализирати различите класификације структуралних аналитичких техника и њихова примена у побољшању рада аналитичара, као и њихов допринос у обезбеђивању података од кључне важности за очување безбедности и виталних интереса државе.

Кључне речи: аналитика, безбедност, обавештајно, структурално.

SUMMARY

The topic of the paper is the application of structural analytical techniques in analytical work and their contribution to providing accurate, timely and precise information to ensure national security and strategic interests of the state. Intelligence services play a key role in collecting, analyzing and interpreting data from various sources, which is necessary for making decisions in foreign policy, crisis management and protecting national interests. Intelligence analysts must be trained to understand complex security threats and use structural analytical techniques for data processing, which improves the quality of conclusions and making reliable decisions. The paper will analyze various classifications of structural analytical techniques and their application in improving the work of analysts, as well as their contribution to providing data of key importance for preserving the security and vital interests of the state.

Key words: analytics, security, Intelligence, structurally.

УВОД

У овом раду се истражују кључни аспекти везани за обезбеђивање тачних правовремених и прецизних информација, које су од суштинског значаја за очување националне безбедности и стратешког интереса државе. Прикупљање и анализа информација представља темељ сваког савременог обавештајног система, а обавештајна служба има централну улогу у овом процесу. Међутим, посао обавештајних служби не зависи само од прикупљања података, већ и од њихове интерпретације, анализе и правилног тумачења, што чини основу за доношење правилних одлука на свим нивоима власти.

С обзиром на то да обавештајна сазнања могу имати директан утицај на спровођење спољних политика, управљање кризама, као и на заштиту кључних националних интереса, обезбеђивање тачних и правовремених информација постаје од пресудне важности за очување стабилности и сигурности државе. Обавештајна служба мора бити способна да пружи прецизне и правовремене информације, јер само такве информације могу бити корисне и ефикасно искоришћене у стратешком одлучивању.

Да би се то постигло, процес обраде обавештајних података мора бити заснован на високом нивоу стручности, како у прикупљању информација, тако и у аналитичкој обради истих. Способност препознавања и идентификовања потенцијалних пропуста у прикупљању информацијама, као и њихово конкретно интерпретирање, представља кључ за спречавање грешака и доношење тачних одлука. Аналитичари који обављају ову кључну функцију морају бити изузетни обучени како би разумели сложене безбедносне претње и ризике, а истовремено били способни да препознају прилике за заштиту виталних интереса државе. Рад обавештајних служби фокусира се на сакупљање, анализу и тумачење података прикупљених из различитих извора.

У аналитичком раду обавештајних служби од изузетне важности је коришћење структуралних аналитичких техника које представљају скуп метода које помажу у организовању и систематизовању прикупљених података који омогућава дубље разумевање ситуација и препознавање образаца. Класификација података, као и идентификација сличности и разлика међу подацима од изузетне су важности за ефикасну обраду информација, на тај начин аналитичари могу прецизније анализирати ситуацију што у значајној мери побољшава квалитет коначних закључака. Структуралне технике, такође омогућавају брзо препознавање кључних фактора који утичу на безбедност, чиме се убрзава процес доношења одлука. Увођењем структуралних

аналитичких техника у обавештајни процес стварају се предуслови не само за бржу обраду информација, већ се и повећава способност аналитичара да донесе чврсте и поуздане одлуке засноване на темељним подацима. Овај приступ омогућава обавештајним службама да ефикасније одговоре на брзе промене у безбедносној ситуацији, што је кључ за ефикаснију заштиту државе и њен опстанак.

Ефикасно препознавање и разумевање безбедносних изазова и претњи омогућава правовремено реаговање на нове ситуације, што се директно одражава на опстанак и развој сваке државе. У раду ће се детаљно представити и анализирати две класификације структуралних аналитичких техника које се користе у савременим обавештајним службама. Такође, биће анализиран њихов значај у свакодневном аналитичком раду, као и методе и технике које доприносе побољшању рада аналитичара. Помоћу ових техника могуће је отклонити недостатке и грешке у анализи, што омогућава доношење што валиднијих информација. Ове информације су од суштинског значаја за очување безбедности државе и заштиту њених виталних интереса јер омогућавају усмеравање ресурса и доношење одлука које ће минимизирати ризике и повећати стабилност у кризним ситуацијама.

ФОРМУЛАЦИЈА ПРОБЛЕМА ИСТРАЖИВАЊА

Обавештајне службе се баве различитим областима рада у циљу прикупљања и анализе информација од интереса за безбедност земље. У западној литератури и теорији, обавештајна служба се дефинише као специфична државна установа формирана с циљем прикупљања, анализе и прослеђивања релевантних информација.¹ Југословенска теорија безбедности даје другачије тумачење и проширује садржај рада обавештајних служби. Тако, на пример, Обрен Ђорђевић, описује обавештајну службу као „систематску делатност или структуру која, у складу са захтевима и намерама политичких структура, прикупља, анализира и доставља релевантне податке политичким структурама о државним противницима, обезбеђује заштиту сопствених интереса од потенцијалних претњи и учествује у активностима усмереним ка остваривању одређених политичких циљева“.² Обавештајна служба је специфична институција, историјски и класно условљена, која у складу са својом надлежношћу спроводи тајне активности обавештајног, контраобавештајног и субверзивног карактера, усмерене против кључних интереса противничке стране. При томе примењује посебне методе и средства, са основним циљем очувања унутрашње стабилности, спољне безбедности и реализације одређених политичких циљева.³

Обавештајне и безбедносне службе представљају једине институције овлашћене и надлежне за примену тајних метода и специфичних средстава у циљу идентификовања појединаца и група које спровode или припремају делатности усмерене на угрожавање безбедносног система државе. У том смислу, све обавештајне и безбедносне структуре треба да делују у складу са својом функцијом, користећи расположиве инструменте за благовремено уочавање показатеља који указују на потенцијалну појаву различитих облика угрожавања националне безбедности. Прикупљена сазнања обавештајне службе дужне су да у што краћем року проследе релевантним државним институцијама и доносиоцима политичких одлука, како би се омогућило правовремено деловање безбедносног система – било у виду превентивних мера, репресивних механизма или, у

¹ Herman M. „*Intelligence Power in Peace and War*“, The Royal Institute of International Affairs, Cambridge University Press, 2003. година, стр.19.

² Ђорђевић Ж. О., „*Основи државне безбедности*“, ВШУП, Београд, 1987. година.

³ Савић А., „*Увод у државну безбедност*“, ВШУП, Београд, 2002. година, стр. 42.

крајњем случају, борбених активности усмерених на отклањање претњи по безбедност државе и њених грађана.⁴

Активности савремених обавештајних служби може се класификовати на: обавештајни рад, безбедносни рад и спровођење тајних операција.

Обавештајни рад је процес прикупљања, анализирања и интерпретирања информација које се односе на безбедносне и обавештајне интересе. То укључује праћење и преглед различитих извора информација. Обавештајни рад има за циљ да пружи тачне и правовремене информације и анализе које могу бити корисне за доношење одлука по питању безбедности и одбране. Садржај обавештајног рада варира у зависности од потреба, али се у принципу класификује на:

- 1) *сакупљање информација* - сакупљање информација о различитим безбедносним претњама, као што су : тероризам, шпијунажа, организовани криминал, сајбер напади. Служе се различитим изворима за прикупљање информација.
- 2) *анализа информација* - обавештајне службе анализирају прикупљене информације и претварају их у обавештајне производе.
- 3) *достављање информација* - ступање информација државном врху и другим безбедносним органима.

Савремене обавештајне службе се сусрећу са различитим изазовима у свом обавештајном раду. Неки од најзначајнијих изазова су напредовање технологије и интернета, што омогућава нове и брже начине комуникације и ширења информација, зато је потребно унапређење техничких капацитета обавештајних служби. Такође је борба против тероризма и организованог криминала где се користе све комплексније методе, значајан изазов у раду служби. Обавештајне службе морају балансирати између прикупљања информација односно обавештајног рада и поштовања законских оквира и етичких норми.

Неке од најчешћих грешака у аналитичком раду обухватају оне у дефинисању проблема, одабиру технике, грешке у комуникацији, несистематске грешке итд.

Према Ричарду Хауеру, когнитивна пристраност (предрасуде) доводе до менталних грешака које су узроковане поједностављеним стратегијама обраде

⁴ Гаћиновић Р. „Улога обавештајних служби у изградњи безбедносне функције државе“, Институт за политичке студије, Београд, 2019. година, стр. 71.

информација.⁵ Когнитивна пристраност не произлази из емоционалне или интелектуалне предиспозиције према одређеној процени, већ из подсвесних менталних поступака обраде информација. Когнитивна пристраност је конзистентна и предвидива. Човек је емотивно биће и зато је његово размишљање често тешко одвојиво од утицаја емоција, а то може нарушити објективност расуђивања. Хауер истиче да ће појединац који је одбацио одређену могућност, неретко игнорисати податке који су у супротности с његовим закључком, па је потребна већа количина непобитних доказа како би променио мишљење.⁶

Управо структуралне аналитичке технике помажу у отклањању грешака због когнитивних предрасуда.

Основни хипотетички ставови о проблему истраживања

Аналитика представља аналитичко-синтетички поступак кроз који се стиче одређено, циљано сазнање о појави или предмету који је, по правилу, сложене и вишеслојне природе. Такав процес се заснива на систематском спајању различитих метода, међу којима кључну и суштинску улогу имају:

- а) основна аналитичко-синтетичка метода, и
- б) оперативна метода анализе садржаја документа.

Аналитика је првенствено интелектуална, организована, систематска, циљна и сврсисходна делатност усмерена ка стицању релативно истинитих, релативно тачних и употребљивих сазнања о претежно актуелним збивањима у разним областима људског и друштвеног живота.⁷ Аналитички рад је процес истраживања и обраде информација. Структура аналитичког рада се углавном састоји од више чинилаца:

- 1) *увод* - где се представља проблем или тема анализе и наводе се циљеви анализе.
- 2) *методски поступци* - где се појашњава и описује методологија која је коришћена за прикупљање и обраду података, као и извори, алати и технике.
- 3) *обрада* - где се врши обрада прикупљених информација и података
- 4) *тумачење и дискусија* - где се тумачи резултат прикупљања и обраде и извођење закључака, и на крају

⁵ Heuer J.R. „*The Psychology of Intelligence Analysis*“, Washington, D. C., Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999. година.

⁶ Heuer J.R. „*The Psychology of Intelligence Analysis*“, Washington, D. C., Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999. година

⁷ Милосављевић С., Џевад Термиз, „*Научни основи савремене аналитике*“, Графит, Лукавац, 2008 година, стр. 9 - 140.

5) *сумирање* - најбитнијих закључака и долазак то коначне анализе.

У радовима теоретичара обавештајних система, узроци пропуста у обавештајном раду класификују се према различитим типовима извора, од којих се два посебно издвајају.

Први узрок обавештајних пропуста произилази из спољашњег информационог окружења, које обухвата неколико подврста пропуста:

- а) недостатак релевантних података,
- б) прекомерна количина информација која отежава обраду, и
- в) намерно стратешко обмањивање од стране противника.⁸

Другу групу чине унутрашњи фактори, који се сврставају у следеће категорије:

- а) психолошке ограничености самих аналитичара,
- б) слабости у функционисању мањих аналитичких тимова,
- в) проблеми везани за унутрашњу организациону структуру и понашање,
- г) утицај политизације на процес доношења обавештајних процена.⁹

Структуралне аналитичке технике имају задатак да представе мисаони процес који се одвија у глави аналитичара на разумљив начин за друге, омогућавајући на тај начин разумевање, дебату и критику. Као резултат, анализа постаје тимски пројекат, у којем транспарентност анализе процеса открива другим аналитичарима његову недоследност или конфликтне хипотезе.

Структурална анализа омогућава минимизирање негативних ефеката традиционалног процеса анализе и превазилажење когнитивних ограничења, које доводе до грешака и пропуста у аналитичком раду.

Из изнетог произилазе следећи основни хипотетички ставови:

- обавештајне службе су специјализоване државне институције чија је основна улога прикупљање, анализа и достављање информација релевантних за националну безбедност и одбрану. Оне не само да информишу политичке структуре, већ и штите државне интересе од противника и учествују у активностима усмереним ка остваривању политичких циљева.
- обавештајне службе испуњавају информативну функцију прикупљањем, обрадом и достављањем података политичком руководству.

⁸ Handel I.M., „*The Yom Kippur War, Strategy and Intelligence*“, Frank Cass, London, 1989. година.

⁹ Исто, стр. 34.

- опште је прихваћено у традиционалној обавештајној теорији да обавештајна служба представља један од кључних канала информација којима се политичка власт информише о приликама и променама у спољном окружењу, важним за националне интересе и безбедност.¹⁰
- обавештајна информација (intelligence) представља знање које је „животно важно за национални опстанак“ и мора бити прецизно, потпуно и благовремено како би служила као основа за спољнополитичке акције“. ¹¹Кључни задатак обавештајних служби је обезбеђивање тачних, истинитих, проверених и правовремених података.
- узроци обавештајних пропуста генерално настају због бројних спољних и унутрашњих фактора. Унутрашњи фактори су а) *мањкавости индивидуалне психологије аналитичара*, б) *мањкавости динамике у мањим групама*, в) *мањкавости организационог понашања*, и г) *политизације обавештајног рада*.¹²
- „обавештајни пропусти“, узроковани између осталог и непримењивањем или неадекватним примењивањем потребних аналитичких метода.
- структуралне аналитичке технике обавештајне анализе имају задатак да представе мисаони процес који се одвија у глави аналитичара на разумљив начин за друге, омогућавајући на тај начин разумевање, дебату и критику. Као резултат, анализа постаје тимски пројекат, у којем транспарентност анализе процеса открива другим аналитичарима његову недоследност или конфликтне хипотезе. Структурна анализа омогућава минимизирање негативних ефеката традиционалног процеса анализе и превазилажење когнитивних ограничења.

Значај истраживања

Предмет истраживања можемо представити као грешке у аналитци које се јављају услед когнитивних пречица код аналитичара и мањкавости у њиховом раду, што може негативно да утиче на резултат аналитичког рада у обавештајним службама.

Значај истраживања ове теме омогућава даљи рад и истраживање техника и метода у аналитичком раду безбедносних и обавештајних служби.

¹⁰ Бајагић М., „Обавештајна активност у систему политичке власти“, Политичка ревија, број 2/2011, вол 28. стр. 349 - 370.

¹¹ Sherman K., „*Strategic Intelligence for American World Policy*“, Princeton University Press, 1949 година., Preface, p. VIII, стр. 69.

¹² Handell M., „*The Yom Kippur War, Strategy and Intelligence*“, London, Frank Cass, 1989. година, стр. 34.

Научни и стручни допринос истраживања примене структуралних аналитичких техника у раду савремених обавештајних служби је у обогаћивању домаће научне и стручне теорије безбедности у вези са унапређењем метода аналитичког рада.

Практични и друштвени допринос истраживања наведене теме огледа се у унапређењу практичне примене структуралних аналитичких техника у појединим фазама аналитичког процеса који се примењује у аналитичком раду савремених обавештајних служби.

Резултати претходних истраживања

Истраживања из области структуралних техника у аналитичком раду обавештајних служби нису учестала, али постоје истраживања америчких безбедносних центара који су се бавили значајем, применом и доприносом структуралних техника у аналитичком раду обавештајних служби. Поред америчких, постоје и истраживања безбедносно обавештајних структура у региону и њених припадника, са тежњом да се укаже на изазове у аналитичком раду обавештајних служби и отклањање недостатака у аналитичком раду применом структуралних техника.

Структуралне аналитичке технике пружају аналитичарима јасне, често корак по корак, смернице за спровођење анализе обавештајних питања. Обезбеђујући јасну структуру аналитичког процеса, смањују субјективност, а са друге стране повећавају ригорозност и транспарентност анализи. Кључни део смањења субјективности у анализи захтева идентификовање когнитивне пристрасности и њено смањење.¹³

Структуралне аналитичке технике се користе како би аналитичари произвели објективнији суд ублажавањем когнитивних пристрасности, учинковитије се суочавали са великим бројем информација, а мисаоне процесе учинили прецизнијим и транспаретнијим.¹⁴

У делу „Методика обавештајног рада“ Младен Бајагић посвећује једну целину дела аналитичком процесу и структуралним аналитичким техникама, указујући на важност правилног аналитичког процеса за доношење правилног закључка. Такође, Бајагић указује и на различите класификације структуралних аналитичких техника у

¹³ Stephen A., Richard S. G., and James B. B., „*Assessing the value of Structured Analytic techniques in the U.S. Intelligence Community*“, RAND CORPORATION, Warsaw School of Economics, 2019. година, стр. 2.

¹⁴ ЛешкоЛ. „*Аналитичке технике примењиве у сигурносно-обавештајним агенцијама*“, Стратегос, Загреб, 2019. година, стр. 20.

доступним литературама, али не даје практичне смернице за њихову примену у различитим фазама аналитичког рада.¹⁵

Основно истраживачко питање

Основно истраживачко питање гласи : Како се применом структуралних техника може унапредити аналитички рад и отклонити грешке у аналитици?

ОДРЕЂЕЊЕ ПРЕДМЕТА ИСТРАЖИВАЊА

Теоријско одређење предмета истраживања

Обавештајна информација има изузетан значај за државу из различитих аспеката. Рецимо, обавештајна информација је кључна за одржање националне безбедности, помаже држави у спровођењу спољне политике, помаже у остваривању националних интереса итд. Да би се обавештајна информација искористила у потпуности она мора бити тачна, прецизна и правовремена, а до такве информације се долази dobrim аналитичким способностима и успешним отклањањем обавештајних пропуста.

Аналитички рад обавештајних служби се фокусира на сакупљање, анализу и тумачење информација у циљу проналажења реалних безбедносних претњи, ризика, могућностима заштите државе и њених интереса. Процес прикупљања информација се врши из више различитих извора.

У обавештајној анализи, структуралне технике су од изузетне важности јер помажу у организацији и разумевању сакупљених информација, класификацијом података помажу аналитичарима у идентификацији сличности и разлика између прикупљених информација. Укорењивање структуралних техника у рад обавештајних служби доприноси бржој и ефикаснијој обради сакупљених информација и доношењу исправнијих коначних закључака на основу њих.

Научно верификовано сазнање

У нама доступној литератури можемо пронаћи много ставова и теорија на тему структуралних техника у аналитичком раду. Када је у питању научно верификовано сазнање, издваја седокторски рад Жељке Топаловић *„Екстернализација знања и*

¹⁵ Бајагић М. *„Методика обавештајног рада“* „Друго измењено и допуњено издање, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2015. година, стр. 368.

обавештајна парадигма“.¹⁶ У поменутом раду, кроз опис техника и кроз примере истих, ближе су појашњене функције, могућности и потреба структуралних техника у аналитичком раду обавештајних служби. Такође, појашњене су технике и начини којима доприносе раду аналитичара и помажу у превазилажењу когнитивних пречица и отклањању недостатака.

Научно евидентирано, али не и верификовано сазнање

Постоје разне теорије и ставови у доступној литератури, постоје чак и одступања у схватању од различитих аналитичара и методолога, сваки такав рад из којег је изникла нека теорија или одређени став по питању структуралних аналитичких техника, допринели су даљем усавршавању и спознаји зачаја структуралних аналитичких техника и њихов допринос у целом том процесу. Издвојићемо стручни рад Луке Лешка *„Аналитичке технике примењиве у сигурносно-обавештајним агенцијама“*.¹⁷ Аутор детаљно појашњава структуралне технике које се користе у америчким, британским и руским обавештајним структурама, њихов значај и допринос у аналитичком раду.

Емпиријско, искуствено научно сазнање о предмету истраживања

Научно евидентирано, верификовано сазнање чине многе теорије које су развијене, које још увек нису у пракси потврђене. Стим у вези, може се поменути рад Павела Грунта *„Структуралне аналитичке технике : таксономија и избор технике за практичаре анализе информација и обавештајних података“*. Аутор овог рада детаљно објашњава класификацију и таксономију структуралних аналитичких техника, начин и процес њихове обраде. Такође објашњава и разлику у класификовању истих од стране одређених аналитичара и методолога, као и од стране одређених обавештајних служби.

С обзиром на то, неопходно је истаћи да су структуралне аналитичке технике почеле да користе обавештајне службе земаља са јаком војном, економском и научном структуром, као што су САД, Велика Британија, Руска Федерација, а да су касније те технике преузимале и остале обавештајне службе широм света.

Због намене и специфичности посла обавештајних служби, непостоји јасни и детаљан увид у то које су обавештајне службе усвојиле рад и методолошки приступ аналитичком раду структуралних техника. И даље постоје аналитичари који преферирају

¹⁶ Тапаловић Ж., докторска дисертација, *„Екстернализација знања и обавештајна парадигма“*, Универзитет у Згребу, Филозофски факултет, 2014. година.

¹⁷ Лешко Л. *„Аналитичке технике примењиве у сигурносно-обавештајним агенцијама“*, Стратегос, Загреб, 2019. година, стр. 20.

интуитивно анализирање информација. Наравно, обавештајне службе држе у тајности начин рада и анализу информација, тако и технике. Али, постоји јавности доступан рад са Војно-обавештајног колеџа из Вашингтона, где се баве управо том проблематиком, зашто се одређени аналитичари идаље ослањају на сопствену интуицију поред научних техника и алата којима доприносе, лакшем, бржем и прецизнијем доношењу исправнијих одлука у анализи обавештајних информација.¹⁸

Појмовно-категоријални системи

Обавештајна служба представља државну службу. Она је заправо, у формалном смислу, „посебна установа државног апарата“. Младен Бајагић описује обавештајну службу као организовану активност или институцију која, у складу са захтевима и намерама водећих политичких снага, прикупља, процењује и доставља одређене податке о противнику водећим политичким структурама државе или класе. Поред тога, служба штити своје интересе од непријатеља и укључује се у друге активности које доприносе остварењу конкретних политичких циљева.¹⁹ Њене активности могу бити обавештајна активност и необавештајна дејства.²⁰

Обавештајни рад је, пре свега, практична активност обавештајних служби, и као процес он је веома сложен. Савремени обавештајни рад је спој технологије, научног сазнања и организације, који чине планирање, сакупљање и анализирање политичких, безбедносних, економских и технолошких података од значаја за државу. С обзиром на природу обавештајног интересовања, која произилази из потреба и захтева државног руководства, као и због обавеза у обради сирових података, обавештајне службе примењују методе које омогућавају свеобухватну класификацију, анализу и интеграцију обавештајних информација, претварајући их у коначне обавештајне документе. Правилан избор метода најчешће је пресудан за квалитет обавештајног деловања.

Аналитика је првенствено интелектуална, организована, систематска, циљна и сврсисходна делатност усмерена ка стицању релативно истинитих, релативно тачних и употребљивих сазнања о претежно актуелним збивањима у разним областима људског и друштвеног живота. Аналитички рад је процес истраживања и обраде информација.

¹⁸ Moore T. D. „*Critical Thinking and Intelligence Analysis*“ Occasional Paper Number Fourteen, National Defense Intelligence College Washington, DC March 2007.

¹⁹ Бајагић М. „*Методика обавештајног рада*“, Друго измењенои допуњеноиздање, Криминалистичко полицијска академија, Београд, 2015. година, стр. 133.

²⁰ Исто, стр. 134.

Аналитички процес је серија активности и процедура које обавештајне аналитичаре воде најпрецизнијим и највалиднијим закључцима који се могу добити из података, информација и сазнања којима располажу у аналитичкој бази података. Обавештајна анализа је сложен процес којим се оцењују и интегришу нове обавештајне информације са постојећим информацијама, у циљу производње завршних обавештајних сазнања која описују тренутне трендове и покушају да предвиде будуће догађаје. То је доследан и дисциплинован начин решавања проблема, који помаже доношењу тачних и непристрасних закључака на основу расположивих чињеница.²¹

Структуралне технике су низ метода и техника које помажу у детаљнијим анализама и мисаоним процесима аналитичара.²² Према неklasификованом водичу америчке владе за обавештајну аналитику, структуралне аналитичке технике се могу класификовати у три широке категорије,

- 1) *дијагностичке технике*, које имају за циљ да аналитичке аргументе и претпоставке учине транспарентнијим,
- 2) *супротне технике*, које се користе у тренутном размишљању, и
- 3) *технике маштовитог размишљања*, које подстичу нове перспективе, увиде и алтеративне сценарије.

Ове технике обезбеђују да главне претпоставке, когитивне пристрасности и заблуде не буду аутоматски прихваћене, већ да се критички испитају и процени њихов утицај на резултат анализе.²³ Главни задатак структуралних аналитичких техника је да организују велике количине података и информација које је потребно анализирати ради решавања аналитичког проблема, одабиром одговарајућих процеса и метода. Структурална анализа је процес током којег се, мисаони процеси аналитичара, док ради на решавању аналитичког проблема, изражавају у облику структуралног и транспарентног модела.

Аналитички рад је процес постављања почетних хипотеза, њиховог потврђивања или корекције на основу нових сазнања и резултата анализе применом аналитичких метода. Аналитички рад се заснива на обради и анализи сирових података и хипотеза зарад бољег доношења коначних закључака.

²¹ Бајагић М. „Методика обавештајног рада“, Друго измењено и допуњено издање, Криминалистичко полицијска академија, Београд, 2015. година, стр. 363.

²² US Government, „A Tradecraft Primer, Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis“ University of California, Berkeley, 2009. година, стр. 5.

²³ Pawel G., „Structured Analytic Techniques: Taxonomy and Technique Selection for Information and Intelligence Analysis Practitioners“, Collegium of Management and Finance, Warsaw School of Economics, 2019. година, стр. 125.

Структуралне аналитичке технике су механизми помоћу којих се унутрашњи мисаони процеси екстернализују на систематичан и транспарентан начин како би други могли да се надограђују и лако их критикују.²⁴ Циљ структуралних аналитичких техника је да побољшају квалитет анализе обавештајних података ублажавањем често примећених когнитивних пристрасности код аналитичара.²⁵

Примена структуралних аналитичких техника у безбедносно-обавештајним делатностима се користи како би помогле аналитичарима у анализи обавештајних података ради доношења објективнијих и кредитибилнијих судова, ублажавањем когнитивних пристрасности, лакшим суочавањем са превеликим бројем информација и да учине своје процесе ригорознијим, доследнијим и транспарентнијим, како за себе тако и за креаторе политике, служећи као механизам одговорности.²⁶

Чиниоци садржаја предмета истраживања

Обавештајне службе су државне институције које се баве прикупљањем и обрадом података од значаја за безбедност и одбрану земље. Рад обавештајних служби обухвата: прикупљање, анализу, обраду, шпијунажу и наравно сарадњу са другим институцијама у земљи и иностранству.

Временско, просторно и дисциплинарно одређење предмета истраживања

- Временско одређење предмета истраживања обухвата период од 1980. до 2023. године, будући да се управо у том раздобљу приступило анализама путем научних радова и стручних сазнања.
- Просторо одређење предмета истраживања – целокупне безбедносно-обавештајне структуре са посебним освртом на организацијске целине обавештајних служби намењене аналитичком раду.
- Дисциплинарно одређење предмета истраживања - ова тема има интердисциплинарни карактер, јер може да се обухвати са аспекта неколико наука попут: социјалних, безбедносних, економских, психолошких и технолошких наука.

²⁴ Heuer J.R. and Pherson H.R., „*Structured analytic techniques for intelligence analysis*“ стр.4

²⁵ Heuer J.R., „*Psychology of intelligence analysis*“, Center for the study of intelligence, CIA 1999. година, стр.95.

²⁶ Исто, стр. 173.

ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА

Научни циљ истраживања

Циљ предметног истраживања је научна дескрипција примене и доприноса структуралних техника у унапређењу аналитичког рада обавештајних служби и њихов утицај на аналитички процес и на отклањање проблема у практичном аналитичком раду служби. Овим радом постиће се систематизација досадашњих сазнања која се односе на предмет истраживања и који ће дати допринос у остваривању научног описа примене и доприноса структуралних техника у отклањању аналитичких проблема и недостатака у аналитичком раду обавештајних служби.

Друштвени циљ истраживања

Друштвени циљеви ће се огледати у унапређењу практичног аналитичког рада у обавештајним службама и доприносу у отклањању недостатака. Тиме ће допринети у тачности и прецизности донетих одлука од високог значаја за државне и војне интересе.

ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА

Хипотететичким оквиром, као теоријског полазишта овог истраживања обухваћена је генерална (општа) и четири посебне хипотезе.

Генерална хипотеза истраживања

Генерална хипотеза као полазно становиште мастер рада је следаћа: „Обавештајне службе, које се суочавају се са бројним изазовима у својим активностима, употребом структуралних техника у аналитичком раду, могу да умање мањкавости и пристрасности у раду аналитичара, и тиме отклоне грешке у аналитичком процесу изазване когнитивним мањкавостима аналитичара, с тим да ниво њихове ефикасности треба да буде проверена не само кроз оцену аналитичара служби него и кроз академска истраживања.”

Посебне хипотезе истраживања

Из генералне, изведене су следеће четири посебне хипотезе:

Прва посебна хипотеза је „Обавештајне службе, које државном врху пружају информације од пресудног значаја за доношење одлука у вези националне безбедности и одбране, суочавају се са бројним изазовима у својим активностима, од којих посебну групу представљају изазови у аналитичком раду.“

Друга посебна хипотеза - „Аналитички рад савремених обавештајних служби карактеришу бројни изазови, као што су превелик број информација за обраду и анализу, обманивачка делатност страних служби, али и бројне когнитивне мањкавости и пристрасности у раду аналитичара.“

Трећа посебна хипотеза је - „Структуралне технике доприносе јаснијем дефинисању обавештајног проблема, идентификовању кључних чиниоца и догађаја обавештајног проблема, стварају јаснији увид у ток мисаоног и когнитивног процеса аналитичара. У коначном, доприносе квалитетном генерисању и тестирању аналитичких хипотеза, које се морају проверавати и оповргнути, чиме помажу унапређењу аналитичког процеса и отклањају могуће грешке у аналитици.“

Четврта посебна хипотеза – „Примена структуралних техника доприноси квалитетнијој процени и контроли тачности, правовремености, потреби и потпуности прикупљених података; процене поузданости извора односно његове приступачности прикупљеним подацима, али ниво ефикасности треба да се провери кроз практичну оцену аналитичара и академска истраживања.“

МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА

У циљу свеобухватног сагледавања овог проблема примениће се различите методе истраживања, а подаци добијени коришћењем сваке од њих ће омогућити анализу различитих аспеката везаних за овај проблем. Наведена сазнања представљају основно полазиште нашег истраживања.

Основне научне методе истраживања

У раду ћемо се служити са свим основним методама, са тежиштем на примени каузалне методе.

Каузалном анализом ће се размотрити и препознати каузалне везе између примене структуралних техника и њиховог доприноса квалитетнијој обавештајној анализи.

Опште научне методе истраживања

У овом истраживању претежно ће се користити све основне методе са тежиштем на методама за прикупљање података (анализа садржаја докумената и метода испитивања уз примену анкете и интервјуа), као и методе за анализу (каузална, општенаучне (хипотетичко-дедуктивна и компаративна метода) .

Хипотетичко-дедуктивна метода ће се приметити како би се, полазећи од извесног минималног броја основних постулата и аксиома до система међусобно повезаних теорема које покривају читаву област аналитичких техника које се примењују у обавештајном раду, дошло до закључака.

Компаративна метода ће се у раду ће се користити у комбинацији са методом дескрипције, ради сагледавања страних сазнања, решења и искустава и поређење појединих резултата и начина примене структуралних техника у обавештајном аналитичком раду у свету и код нас, са циљем сагледавања њихових погодности и предности и недостатака ради унапређења аналитичког рада.

Метода за прикупљање података

Анализа садржаја докумената ће бити примењена у свим сегментима истраживања с обзиром да се основни подаци о примени структуралних техника у аналитичком раду налазе у стручним текстовима и литератури из области аналитичког рада обавештајно-безбедносних служби.

ДРУШТВЕНА И НАУЧНА ОПРАВДАНОСТ ИСТРАЖИВАЊА

Научна оправданост истраживања

Научни допринос истраживања примене структуралних аналитичких техника у раду савремених обавештајних служби садржи се у обогаћивању домаће научне и стручне теорије безбедности из области примене метода аналитичког рада.

Друштвена оправданост истраживања

Практични и друштвени допринос истраживања наведене теме огледа се у могућности унапређења постојеће праксе примене структуралних аналитичких техника у

различитим фазама аналитичког процеса. Ове технике имају посебан значај у контексту аналитичког рада безбедносних и обавештајних служби Републике Србије, јер доприносе систематичнијем, прецизнијем и ефикаснијем приступу обради и интерпретацији података, што у крајњем исходу може довести до квалитетнијег доношења одлука и јачања укупне безбедносне-обавештајне структуре државе.

1. ПОЈАМ, САДРЖАЈ И ПРОБЛЕМИ У РАДУ САВРЕМЕНИХ ОБАВЕШТАЈНИХ СЛУЖБИ

Најзначајнији траг и најстарије дело из области војне мисли оставио је кинески војсковођа *Сун Цу Ву*, око 500. године п.н.е. Шпијунажа је, по њему, „*божанско повлачењеници и најдрагоценија особина владара, кога оспособљава*” за доношење удара и запобеду, моћ која се назива предвиђањем. Међутим, ова моћ предвиђања не произлази из духова, нити се постиже искуством или неким прорачуном. Моћ предвиђања зависи од података о непријатељском распореду које нам могу дати једино други људи.

У научној и стручној литератури из области безбедносних наука, која се бави проучавањем феномена обавештајне делатности, за сада није усвојена целовита и опште прихватљива дефиниција појма „обавештајно“ и његове унутрашње структуре, што је са једне стране и парадоксално, имајући у обзир чињеницу да се обавештајни рад примењује још од најстаријих времена а да, као академска дисциплина, постоји око пола века.²⁷

Сведоци смо да су обавештајним службама, у поређењу са претходним периодом, додељени нови задаци, што доказује да нису били утемељени концепцијски приступи и захтеви за радикалним смањењем броја обавештајних и безбедносних институција, па и њиховим укидањем, након пада Берлинског зида и промене режима у источноевропским државама.²⁸

²⁷ Kahn D. „*An Historical Theory of Intelligence*”, *Intelligence and National Security*, Vol. 16, No. 3 (Autumn 2001), стр. 79.

²⁸ Таталовић С., Биланчић М., „*Oslove nacionalne sigurnosti*“, Министарство унутрашњих послова Републике Хрватске, Полицијска Академија, Загреб, 2005. година, стр. 68-69.

1.1. Појам обавештајних служби

Обавештајна служба у западним теоријама и литератури посматра се ко посебна државна институција, формирана ради прикупљања, обраде и прослеђивања података.²⁹

Савремени обавештајни теоретичари заступају широку концепцију обавештајне делатности, посматрајући је као „кровни“ појам који обухвата низ активности, од прикупљања и анализе информација, преко њиховог достављања, до спровођења благовремене превентивне политике или стратегије, укључујући и тајне операције. Конкретно, они предлажу да дефиниција обавештајног рада треба да садржи појмове као што су обавештајни циклус, контраобавештајни рад и тајне акције.³⁰

Југословенска обавештајна теорија пружа другачији приступ и проширује појам рада обавештајних служби. Обрен Ђорђевић дефинише обавештајну службу као организовану активност или институцију која, на основу захтева и намера политичког врха, прикупља, процењује и представља одређене податке о противнику водећим политичким структурама државе. Поред тога, служба штити своје интересе од непријатеља и ангажује се у другим активностима које доприносе остварењу одређених политичких циљева. У својим радовима, аутор издваја три врсте активности обавештајних служби: прва обухвата прикупљање података и информација класичним и легалним методама, друга се односи на контраобавештајни рад, односно откривање и супротстављање деловању страних обавештајних служби, док трећа укључује специјална дејства, која подразумевају „необавештајне активности“ обавештајних органа.³¹ С друге стране, Андреја Савић истиче да је обавештајна служба друштвено-историјски и класно условљена, специјализована организација која у оквиру свог делокруга извршава тајне акције обавештајног, контраобавештајног и субверзивног карактера усмерене против виталних интереса противника. За те сврхе користе се специфичне методе и средства, с циљем остварења политичких интереса и заштите унутрашње и спољне безбедности државе“.³²

²⁹ Herman M., „*Intelligence Power in Peace and War*“, The Royal Institute of International Affairs, Cambridge University Press, 2003. година, Стр. 19.

³⁰ Peter G., Phythian M. „*Issues in the Theorization of Intelligence*“, paper presented at the International Studies Association conference in Montreal, 2004. година.

³¹ Ђорђевић Ж.О. „*Основи државне безбедности*“, Београд, ВШУП, 1987. година.

³² Савић А., „*Уводу државну безбедност*“, БШУП, Београ, 2000. година, стр. 83.

1.2. Садржај рада обавештајних служби

У савременој страној обавештајној теорији укупне активности обавештајних служби обично се деле на обавештајне активности и тајне акције (covert actions), иако неки аутори приликом класификације посебно издвајају и контраобавештајне активности.³³

Обавештајна служба у западним теоријама и литератури посматра се као посебна државна институција формирана ради прикупљања, обраде и достављања информација.³⁴

Обавештајна служба, прикупља информације о намерама, циљевима и могућностима других земаља и влада, као и било које друге информације.



Шема 1: Садржај рада Обавештајних служби³⁵

Може се закључити да се обавештајне службе могу сматрати државним институцијама чија је главна улога остваривање стратешких националних интереса. У циљу очувања унутрашње и спољне безбедности, оне спроводе обавештајни и контраобавештајни рад, као и субверзивне активности (тајне акције), које чине посебне компоненте њихове делатности. (шема 3).

³³ Савић А., „Уводу државну безбедност“, БШУП, Београ, 2000. година, стр. 91-92.

³⁴ Herman M., „*Intelligence Power in Peace and War*“, The Royal Institute of International Affairs, Cambridge University Press, 2003 година, стр.19.

³⁵ Миљковић М., докторска дисертација, „Посебност информационих операција у раду савремених обавештајних служби“, факултет Безбедности, Београд, 2016. година, стр. 37.

Посебни циљеви ових активности обухватају прикупљање тајних података о противнику, заштиту сопствених поверљивих информација и операција уз супротстављање шпијунажи, као и вршење тајног утицаја на стране ентитете..³⁶

1.2.1. Обавештајна делатност

Обавештајна делатност представља сложен скуп планираних, организованих, континуираних и офанзивних мера и активности које спроводе обавештајне и безбедносне агенције одређене земље, углавном изван њених граница. Циљ је стицање кључних тајни предмета истраживања, као и коришћење добијених података за побољшање ефективности рада властитих безбедносних структура и подршку спољнополитичком деловању матичне државе.³⁷

Обавештајни рад се најчешће описује као збир плански осмишљених, организованих и континуираних мера и поступака које надлежне службе спроводе у циљу прибављања сазнања о намерама и способностима субјеката у безбедносном окружењу, како би се, на основу тих информација, предузеле одговарајуће активности на политичком, војном, економском, и другим нивоима. Суштина обавештајне делатности, као што је већ наглашено, лежи у откривању информација о субјекту обавештајног интересовања, које су заштићене и класификоване као поверљиве. Извршење овог захтевног и ризичног задатка остварује се кроз обавештајни процес, који представља сложену активност сачињену од више међусобно повезаних етапа – фаза које заједно чине обавештајни циклус.³⁸

У класичној обавештајној теорији постоји више модела који описују обавештајни циклус, а многи од њих су развијени од стране познатих стручњака из области обавештајних наука. На пример Ренсом дели обавештајни процес на три главне фазе (појашњење на шеми бр.2): прва укључује прикупљање података, односно сакупљање информација које се сматрају релевантним, а које се често називају „сировим обавештајним материјалима“. У овом делу, главни извори су јавни и поверљиви. Друга фаза подразумева верификацију, класификацију и процену поузданости прикупљених података. Трећа и последња фаза односи се на пренос обавештајних налаза, било усмено,

³⁶ Миљковић М., докторска дисертација *„Посебност информационох операција у раду савремених обавештајних служби“*, Факултет Безбедности, Београд, 2016. година, стр. 37.

³⁷ Мијалковски М. *„Обавештајне и безбедносне службе“*, Службени гласник, 2009. година, стр. 61.

³⁸ Миљковић М., докторска дисертација *„Посебност информационох операција у раду савремених обавештајних служби“*, Факултет Безбедности, Београд, 2016. година, стр. 38.

графички или писмено, кључним одлучујућим лицима, политичким лидерима или особама задуженим за спровођење политика.³⁹



Шема 2: Обавештајни циклус кроз три опште фазе

У савременим америчким доктринарним документима фигурира и проширени модел обавештајног циклуса са шест фаза (приказано на шеми бр.3): 1) усмеравање и планирање; 2) прикупљање обавештајних података; 3) обрада и експлоатација; 4) анализа и израда завршних производа; 5) достављање и интеграција; и 6) оцењивање и достављање повратних информација.⁶¹



Шема 3: Обавештајни циклус кроз шест фаза

³⁹ Ransom H.H., „*Central Intelligence and National Security*“, CambridgeHarvard University Press, 1959. година, стр. 246.

У складу са НАТО доктринарним документима, обавештајни циклус се одвија у четири фазе (приказано на шеми бр.4): 1) усмеравање, 2) прикупљање, 3) обрада и 4) достављање завршних обавештајних производа корисницима.⁴⁰



Шема 4: Обавештајни циклус у складу са НАТО доктринарним документима:

Увидом у наведене modele обавештајног циклуса, долазимо до закључка који нам указује на сличности свих употребљивих модела. Начелно, можемо закључити да се обавештајни циклус, може реализовати, ужим и ширим процесом сагледавања обавештајног податка.

Обавештајни рад је веома комплексан и сложен, у раду ћемо навести неке од основних обавештајних дисциплина уз помоћ којих се долази до различитих обавештајних података, и навешћемо циљеве и сврхе сваке од њих – *методе*:

- прикупљање обавештајних података од људских извора, односно агената и сарадника (*HUMINT - Human Intelligence*),
- прикупљање обавештајних података пресретањем електронских и комуникацијских односно телекомуникацијских сигнала (*SIGINT - Signals Intelligence*),
- прикупљање обавештајних података путем специјализованих и технички изведених мерења физичког феномена својственог објекту или догађају, која има за циљ да

⁴⁰ Joint Publication 2-0 „Joint Intelligence“, US Army, 22 јун 2007. година, Figure 1-4, стр. 27.

препозна и опише кључне карактеристике покретних и непокретних циљева као што су отисци и потписи (*MASINT- Measurement and Signature Intelligence*),

- прикупљање обавештајних података уз помоћ фотографија, електро-оптике и радарских сензора (*IMINT - Imagery Intelligence*),
- прикупљање обавештајних података кроз интеграцију слика и геопросторних информација (*GEOINT - Geospatial Intelligence*), и
- прикупљање обавештајних података из отворених извора, часописа, медија, интернета. Потребно је додати да је OSINT извор који пружа највише обавештајних података. - (*OSINT - Open Source Intelligence*).

ТАБЕЛАРНИ ПРИКАЗ ОБАВЕШТАЈНИХ ИЗВОРА		
HUMINT (Human intelligence)		Прикупљање обавештајних података преко људи или агентурни метод.
SIGINT (Signal intelligence)	-COMINT (Комуникациони обавештајни рад) -ELINT (Електронски обавештајни подаци)	Прикупљање обавештајних података пресретањем различитих сигнала, пресретањем телекомуникација или електронских сигнала.
MASINT (Measurment and signature intelligence)		Прикупљање обавештајних података помоћу одређених мерних инструмената.
IMINT (Imagery intelligence)	-GEOINT (Геопросторни обавештајни рад)	Прикупљање обавештајних података путем сателитских снимака, снимака из ваздуха, кроз интеграцију слика геопросторних информација.
OSINT (Open – source intelligence)		Прикупљање обавештајних података путем отворених извора, односно преко медија, интернета, разних часописа и друштвених мрежа.

Табела 1: Табеларни приказ обавештајних извора

Увидом у опис сваке од дисциплина и метода које се користе у прикупљању обавештајних података, ближе се упознајемо са сваком од њих и препознајемо њихове могућности и њихов значај у доприношењу реализацији доношења коначних одлука, а у циљу заштите виталних и националних интересе. Које можемо класификовати као политичке, војне, економске и сл.

1.2.2. Контраобавештајна делатност

У оквиру све укупних облика деловања у области прикупљања информација, очување сопствених поверљивих података, планова и поступака представља једну од кључних улога служби задужених за тајне послове. Обављајући ту дужност, ове институције се у суштини баве контраобавештајним радом.⁴¹ Контраобавештајна делатност, у најопштијем смислу, обухвата активности усмерене на откривање, анализу и спречавање свих форми обавештајног деловања страних непријатељских структура.

Контраобавештајна активност обухвата скуп прецизно планираних, систематски организованих, сталних и проактивних мера, техника и поступака које надлежни органи безбедности једне земље примењују углавном на свом тлу. Основни циљ ових активности је откривање, праћење, идентификација, бележење и онемогућавање деловања страних обавештајних служби, као и прекограничних, нерегуларних, екстремистичких и терористичких групација чије је деловање усмерено на угрожавање државне безбедности. Поред тога, контраобавештајна делатност обухвата и заштиту поверљивих података, безбедност одређених личности, објеката, локација и активности, као и спровођење мера дезинформисања непријатеља.⁴²

У ужем смислу, контраобавештајни облик представља противтежу или нешто што је супротно од обавештајног облика. Будући да шпијунажа представља најзначајнији садржај обавештајног облика, тежиште контраобавештајног облика је на сузбијању шпијунаже, а то значи да га је могуће назвати и контрашпијунски облик или контрашпијунажа. Са друге стране, имајући у виду да су стране обавештајне службе главни носиоци обавештајне (и шпијунске) делатности, која није једина, као и то да је обавештајна делатност независно од њеног носиоца вишеструко испреплетена са необавештајним делатностима, те чињенице проширују садржаје контраобавештајног облика деловања безбедносних служби државе.⁴³

Контраобавештајни рад, као посебан облик обавештајне делатности, обухвата и низ специфичних функција. Према савременим америчким теоретичарима из области обавештајног рада, контраобавештајна активност се посматра као вишеслојан процес који обухвата следеће кључне функције:

- 1) откривање и идентификацију делокруг рада страних обавештајних служби;
- 2) анализу и процену противничких поступака;

⁴¹ Према: Таталовић С., Биланцић М. „Основе националне сигурности“, Министарство унутрашњих послова Републике Хрватске, Полицијска академија, Загреб, 2005. година.

⁴² Мијалковски М. „Обавештајне и безбедносне службе“ Службени гласник, 2009. година, стр. 62.

⁴³ Исто, стр. 164.

- 3) спречавање, односно неутрализацију противничких дејстава;
- 4) оперативно коришћење обавештајних ресурса и капацитета страних служби, терористичких група и других ентитета из иностранства који могу представљати претњу националној безбедности – било изнутра, било споља.⁴⁴

Контраобавештајна делатност, као облик активности, у основи обухвата следеће компоненте:

- 1) заштиту тајних информација, обавештајних операција, процеса и података од утицаја и продора страних обавештајних служби;
- 2) откривање активности и присуства страних обавештајних структура унутар сопствених институција;
- 3) истраживање, анализа и процена организације, кадровског састава и оперативних дејстава страних обавештајних и безбедносних служби; и
- 4) спровођење контраоперација усмерених ка онемогућавању и елиминацији потенцијала и активности страних служби, као и спречавању аката саботаже, субверзије и тероризма.

Страни обавештајни теоретичари наведене активности обично групишу у оквиру два основна задатка: а) безбедност и б) контрашпијунажа.

С друге стране, домаћи теоретичари обавештајног рада, поред контрашпијунаже као кључног циља, истичу и противсубверзивне активности као засебну и важну компоненту контраобавештајног рада.⁴⁵

Из поменутих дефиниција можемо да изведемо закључке да су заштита сопствених и националних интереса, заштита операција, рад на спречавању шпијунаже, саботажа и других обавештајних активности, као и деловања терористичких група, примарне активности контраобавештајне делатности савремених обавештајних служби. Контраобавештајни рад се обавља у тајности, а информације и методе које се користе углавном остају тајне, јер би њихово откривање могло угрозити националну безбедност, можемо напоменути и да се контраобавештајни рад често шири и на сајбер простор, где се користе напредне технологије за заштиту информација и откривање дигиталних претњи.

⁴⁴ Van C. K.M. „Counter-intelligence and National Strategy“, School for National Security Executive Education, National Defense university Press, Washington, D.C., 2007. година, стр. 5.

⁴⁵ Миљковић М., докторска дисертација „Посебност информационих операција у раду савремених обавештајних служби“, Факултет Безбедности, Београд, 2016. година, стр. 46.

1.2.3. Субверзивана делатност

Значајан аспект деловања обавештајних служби представља тајни и субверзивни утицај на стране субјекте. Са концепцијског становишта, субверзивна делатност, која се у западној теорији означава као „тајне акције“, а у совјетској теоријској традицији као „активне мере“ - битно се разликује од других форми обавештајног рада.

Наиме, субверзивним активностима настоји се остварити директан утицај на циљне објекте интересовања, чиме обавештајне службе спроводе своје спољнобезбедносне и спољнополитичке функције.⁴⁶

Делатности усмерене на субверзију (подривање, неформалне нелегалне активности) подразумевају комплекс стратешки осмишљених, систематски организованих и повремено или континуирано вођених офанзивних, често префињених мера и поступака — као што су пропагандни утицај, индоктринација, саботажа, терористички напади и подстицање сукоба. Ове синхронизоване акције обично предузимају претежно обавештајне структуре једне државе против друге државе или против недржавних група, са намером да увреде, дестабилизују, измене, пољуљају или пониште кључне вредности и интересе противничке стране.⁴⁷

Према Саши Мијалковићу, тајне субверзивне активности спроводе иностране обавештајне службе или јединице специјализоване за спровођење специјалних (прикривених) операција. У тим акцијама често се ослањају на тзв. унутрашње противнике — политичке групације, странке, удружења, као и екстремистичке етничке или верске заједнице, опозиционе снаге и друге политичке противнике актуелне власти, укључујући различите струје и фракције. Мијалковић додатно наглашава потребу јасног разликовања између субверзивне делатности и такозване стратегије доминације, која обухвата шири спектар механизма и садржаја далеко комплексније природе. Овде је реч о способности једне државе, или савеза држава, да успостави превласт и контролу над другим, посебно мањим и слабијим земљама или читавим регионима, као и над међународним токовима и процесима — не само у смислу утицаја, већ и у погледу стварног управљања и усмеравања дешавања.⁴⁸

Можемо закључити да субверзивни рад може бити легалан или илегалан, зависи од друштвеног и политичког контекста у којем се примењује. У неким случајевима,

⁴⁶ Миљковић М., докторска дисертација *„Посебности информационих операција у раду савремених обавештајних служби“*, Факултет Безбедности, Београд, 2016. година, стр. 38.

⁴⁷ Мијалковски М. *„Обавештајне и безбедносне службе“* Службени гласник, 2009. година, стр. 47.

⁴⁸ Мијалковић С., *„Национална безбедност“*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2011. година, стр. 240 - 261.

субверзивне активности могу бити окарактерисане као борба за људска права и правду, док у другим случајевима могу бити повезане са екстремизмом или покушајем дестабилизације друштва.

1.3. Проблеми у раду савремених обавештајних служби

Рад обавештајних служби суочава се са бројним изазовима који произилазе како из природе самог посла, тако и из ширег политичког и технолошког контекста. Један од кључних проблема је одржавање равнотеже између прикупљања података и заштите грађанских слобода, што често доводи до унутрашњих дилема и етичких спорова. Осим тога, брзи развој технологије захтева стално прилагођавање метода рада, што значи да системи који су јуче били ефикасни, већ данас могу постати застарели. Постоји и проблем интерне комуникације и координације, јер често различите агенције не деле информације благовремено или раде по различитим стандардима. У таквим условима, могуће су процене засноване на непотпуним или нетачно тумаченим подацима, што може довести до погрешних политичких или безбедносних одлука. Такође, политички утицаји и притисци могу угрозити објективност рада службе, посебно када се обавештајни подаци користе за оправдање унапред донетих одлука.

Рад обавештајних и безбедносних служби прати низ сложених изазова, ризика и претњи који утичу на њихову ефикасност, поузданост и кредибилитет. Поред технолошких и безбедносних претњи, посебан проблем представља утицај политике, недостатак надзора и могуће злоупотребе овлашћења. Управо ови фактори отварају питања о проблемима са којима се обавештајне и безбедносне службе данас суочавају.

У последњих пар деценија све чешће смо сведоци политичког утицаја на рад обавештајних и безбедносних структура, што представља озбиљан изазов за њихову професионалну независност. Политизација ових служби нарушава њихову основну мисију – да објективно, непристрасно и стручно информишу доносиоце одлука. Уместо да делују као независни аналитички органи, тајне службе се у појединим случајевима стављају у функцију политичких интереса, што подрива њихов кредибилитет и утиче на ефикасност система националне безбедности.

Политизација обавештајних процена представља један од главних изазова са којима се суочавају бројне обавештајне службе. Како би обавештајни извештаји били од користи и значаја, они морају у одређеној мери одговарати интересима доносилаца политичких одлука. Ипак, ту постоји врло танка граница између тога да анализа буде корисна за креирање политике и тога да постане средство њене потпуне подршке. Када

обавештајне службе задрже професионалну дистанцу и достављају објективне и независне извештаје, дешава се да политичари те информације занемарују. Насупрот томе, ако се обавештајне процене прилагођавају политичким потребама, што може довести до нетачних закључака, тиме се нарушава не само углед самих служби, већ и угрожава национална безбедност.⁴⁹

Једна од главних препрека у раду савремених обавештајних служби су свакако проблеми са којима се обавештајна служба сусреће, како споља тако и изнутра. Поделићемо проблеме који се јављају у раду обавештајних служби у две групе, под прву групу сврстаћемо проблеме унутрашње природе док ћемо у другу групу сврстати проблеме спољне природе.

Под проблемима унутрашње природе подразумевају се проблеми организационе и методолошке природе као што су :

- недовољна флексибилност организације у прилагођавању новим околностима, односно недостатак иновативног размишљања;
- недостатак материјалних ресурса и финансијских средстава;
- недовољна отвореност и спремност за сарадњу и размену информација;
- проблеми кадровске политике јављају се кроз нефлексибилност и мањак специјализације кадрова и недовољне осетљивости за безбедносну проблематику.
- проблеми методолошке природе, под методолошким проблемима подразумевају се сви они недостаци који се односе на методологију рада: коришћење неадекватних методолошких метода, недовољни капацитети за обраду података, извори путем којим се прикупљају подаци, оцене квалитета извора и информација, технички и други проблеми.

Под проблемима спољне природе подразумевају се проблеми:

- сувише брзе промене на глобалном нивоу;
- економска криза;
- организације које се баве организованим криминалном и тероризмом које нису погођене економском кризом;
- тероризам и организовани криминал постали су интернационални;
- све већа распрострањеност интернета и друштвених мрежа;
- активно присуство организованог криминала и тероризма на интернету;

Миљковић М., „Изазови у раду обавештајних служби у информатичком добу“, Универзитет одбране, Београд, 2020. година, стр. 154.

- појава сајбер криминала и сајбер тероризма;
- постојање све већег броја актера који се баве обавештајних радом, а чије намере често није лако открити;
- непредвидљивост савремених изазова ризика и претњи.

Када се сагледају сви проблеме са којима се сусрећу савремене обавештајне службе, јасно је да у питању велики број проблема које могу да изазову велике и озбиљне последице по безбедност државе. Унутрашњи и спољни проблеми се међусобно преплићу и можемо закључити да између њих постоји узрочно-последична веза. На превазилажење проблема и недостатака у раду обавештајних служби велики утицај има финансијска моћ државе као и политички утицај.⁵⁰

Недовољна способност обавештајних служби да се прилагоде технолошким променама представља озбиљан проблем у ери у којој се информације брзо шире, мењају и манипулишу. Иако многе службе располажу напредном опремом и софистицираним системима за праћење, често недостаје флексибилност и иновативност у њиховој примени. Осим тога, институционална затвореност, односно ограничена размена информација и ригидна структура командовања, може успорити реакције и довести до пропуста у анализи. Уз то, политичке тензије, притисци и интереси могу утицати на приоритете службе, па се дешава да одлуке буду више у служби политичке стратегије него стварне безбедности. Управо због тога је од пресудног значаја да обавештајне институције редовно преиспитују сопствене методе, отворено разматрају своје слабости и раде на побољшању унутрашње координације. Само кроз очување професионалне независности и критички однос према сопственом деловању, обавештајни апарат може бити уистину ефикасан и стављен у службу јавног интереса, а не инструмент у рукама привремених политичких потреба.

2. ПОЈАМ, ФАЗЕ И ПРОБЛЕМИ У АНАЛИТИЧКОМ РАДУ

Уколико се посматра као интелектуална активност усмерена на стицање релативно поузданих, прецизних и тачних сазнања неопходних за конкретне оперативне

⁵⁰ Крштенић А., Матијашевић М., „Проблеми обавештајних служби у процесу прилагођавања савременим изазовима, ризицима и претњама“, Војно дело (вол.66, бр.1), 2014. година, стр. 121 - 123.

потребе, аналитика се може дефинисати као процес заснован на употреби научних метода, техника и поступака. Таква знања се интегришу у рационално и сврховито деловање. Ова врста мисаоне обраде може се разматрати из више углова, а самим тим и сврстати према различитим критеријумима. Међу најзначајнијим и најзаступљенијим основама за класификацију издвајају се: област којом се аналитичка активност бави; степен њене институционалне уређености; актери који је спроводе или користе; намена и функције које обавља; као и унутрашња структура и методологија њеног функционисања.⁵¹

Аналитика се превасходно схвата као мисаона, структурирана, сврховито усмерена и систематизована активност, чији је основни циљ добијање релативно поузданих, корисних и делимично проверљивих информација о углавном актуелним процесима и појавама у различитим сегментима друштвеног и људског деловања..⁵²

Аналитичке дисциплине се, у зависности од предмета проучавања, могу систематизовати према различитим областима. Тако се издвајају, између осталих: политичка (укључујући политичко-правну), војна, полицијска, царинска, аналитика у области цивилне заштите, економска и друге. Постоје и интегрисане аналитике које покривају више сегмената истовремено – као што је безбедносна аналитика, која обухвата елементе политике, права, економије, па чак и биолошко-медицинске компоненте.⁵³

Субјекти аналитичког процеса су бројни, од оних који су предмет проучавања, до надлежних и овлашћених корисника резултата. Међутим, најчешће се критеријум субјектата примењује како би се одредило коме припада одређена аналитичка активност и којој делатности је усмерена. При томе се мисли на институционализоване облике аналитике, односно организоване структуре са правно и функционално дефинисаним статусом, које функционишу као подсистеми у оквиру друштва, државе, политике, економије и шире културе. Ове врсте аналитике носе карактер службености, што укључује висок ниво одговорности за постигнуте резултате и потенцијалне последице које ти исходи могу изазвати или на које могу утицати.⁵⁴

⁵¹ Даниловић Н., Милосављевић С. „Основи безбедносне аналитике“, Службени гласник, Београд, 2008. година, стр. 16.

⁵² Милосављевић С. „Научни основи савремене аналитике“ Графит, Лукавац, 2008. година, стр. 9–140.

⁵³ Даниловић Н., Милосављевић С. „Основи безбедносне аналитике“, Службени гласник, Београд, 2008. година, стр. 17.

⁵⁴ Исто, стр. 18.

2.1. Аналитички рад у обавештајним службама

Трансформација безбедносних система развијених држава усмерена је ка повећању оперативне ефикасности тих система, при чему је посебан акценат стављен на промене и унапређење обавештајних капацитета у оквиру целокупног система безбедности.⁵⁵

У оквиру јачања обавештајних капацитета, посебна пажња посвећена је обезбеђивању прецизних и поузданих информација доносиоцима одлука, које су неопходне за рано упозоравање на могуће кризне ситуације. Основни циљ трансформације обавештајних активности јесте побољшање способности прикупљања података и усавршавање техника и метода њихове комплексне анализе, како би добијене информације биле функционалније за кориснике и омогућиле им објективније и квалитетније предвиђање безбедносних појава, процеса, догађаја и понашања актера који угрожавају сигурност.⁵⁶

Аналитичке активности у безбедносном систему, за разлику од оних које се спроводе у другим друштвеним секторима, обично се изводе као стручни, оперативни и интервенциони послови, односно као задаци који често припадају ван аналитичких одељења.⁵⁷

Безбедносна аналитика представља посебну категорију аналитичких дисциплина и, према мишљењу већине аутора, спада у оквир „специјализованих аналитика“. Ова врста анализе односи се на ограничен број државних институција као што су дипломатске службе, војска, полиција, обавештајно-безбедносне агенције и цивилна заштита, у којима је успостављена организована аналитичка служба и развијен аналитички рад. У свим овим органима аналитички процеси су условљени њиховом функцијом, што представља извор специфичности безбедносне аналитике, која се одликује следећим карактеристикама: Прво, њен рад може бити у потпуности законит, али и делом илегалан или полуилегалан. Друго, ова област је тесно повезана са политичким активностима и деловањем. Треће, задатке у безбедносној аналитици обављају специјално обучени и одабрани кадрови, који пролазе кроз строг изборни процес. Четврто, резултати ових анализа сматрају се тајном како унутрашње тако и спољашње јавности, што често доприноси њиховој мистификацији. Пето, безбедносна

⁵⁵ Даниловић Н., Милосављевић С. „Основи безбедносне аналитике“, Службени гласник, Београд, 2008. година, стр. 42.

⁵⁶ Исто, стр. 42.

⁵⁷ Исто, стр. 31.

аналитика примењује специфичан скуп метода и техника који су карактеристични за ову грану специјалне аналитике. У овом раду, појам специјалне аналитике схватамо као широк и комплексни процес рада аналитичара и њихових служби у државним органима, организован у различите облике и усмерен ка постизању циљева који подразумевају деловање према другим земљама и унутар сопствене државе.⁵⁸

Обавештајни стручњаци истичу да је главни задатак сваког аналитичког процеса стицање што прецизнијих, потпунијих, поузданијих и практичнијих информација, било да су оне отворене или прикривене, уз примену одговарајућих техника и метода.⁵⁹ Кључна функција аналитике јесте да путем детаљног проучавања безбедносног стања у друштву на време препозна и идентификује облике и актере који угрожавају виталне интересе државе и друштва. Након тога, она треба благовремено да обавести и упозори надлежне државне органе, како би они могли координисати активности свих институција у заштити најважнијих вредности. Због тога, аналитика мора бити изузетно проницљива, односно способна да открива суштинске истине чак и када су оне пажљиво скривене.⁶⁰

Теоретичари истичу да су кључни задаци обавештајне аналитике: а) обезбеђивање благовремене и поуздане анализе безбедносних феномена, процеса и догађаја, и б) на основу објективне дијагностике пружање државним институцијама поуздане прогнозе и предвиђања тих појава и процеса. Да би се ови задаци успешно остварили, обавештајна аналитика мора испуњавати одређене суштинске захтеве, који укључују: 1) одабир и коришћење релевантних, проверених и валидних извора информација, 2) прикупљање података које обезбеђује правовременост, поузданост, валидност и корисност извора, 3) примену одговарајућих метода како би се разумеле суштинске поруке, обавештења и искази, 4) благовремено и адекватно откривање истинитих веза и односа између различитих извора и њихових облика, као и 5) очување поверљивости резултата аналитичког рада према и унутрашњој и спољној јавности.⁶¹

⁵⁸ Милошевић Н., Милојевић С. „Основи методологије безбедносних наука“, Полицијска академија, Београд, 2001. година, стр. 25.

⁵⁹ Даниловић Н., Милосављевић С. „Основи безбедносне аналитике“, Службени гласник, Београд, 2008. година, стр. 19.

⁶⁰ Миљковић М., докторска дисертација „Посебност информационох операција у раду савремених обавештајних служби“, Факултет Безбедности, Београд, 2016. година, стр. 73.

⁶¹ Даниловић Н., Милосављевић С., „Основи безбедносне аналитике“, Службени гласник, Београд, 2008. година, стр. 25.

2.2. Фазе аналитичког процеса

Под аналитичким процесом се подразумева серија активности и процедура које обавештајне аналитичаре воде најпрецизнијим и највалиднијим закључцима који се могу добити из података, информација и сазнања којима располажу у аналитичкој бази података. Обавештајна анализа је сложен процес којим се оцењују и интегришу нове обавештајне информације са постојећим информацијама, у циљу производње завршних обавештајних сазнања која описују тренутне трендове и покушавају да предвиде, односно, процене будуће утицаје и догађаје. То је доследан и дисциплинован начин решавања проблема, који помаже доношењу тачних и непристрасних закључака на основу расположивих чињеница.⁶²

Аналитички процес састоји се од шест корака: дефинисање проблема, генерисање хипотеза, прикупљање информација, евалуација хипотеза, избор највероватније хипотезе и континуирано праћење у потрази за новим информацијама.⁶³



Шема 5: Аналитички процес (Heuer J. R.)

Процес обавештајне анализе је индивидуалан. Не постоје унапред договорене аналитичке шеме, па аналитичар мора првенствено да користи свој систем веровања у изградњи претпоставки и тумачењу информација. Његове претпоставке су

⁶² Бајагић М., „Методика обавештајног рада“, Криминалистичко – полицијска академија, Београд, стр. 363.

⁶³ Heuer J. R., „*Psychology of intelligence analysis*“, Center for the study of intelligence, Central Intelligence Agency, 1999. година, стр. 173.

подразумевајуће а не недвосмислене, односно, јасне.⁶⁴ Сврха обавештајне анализе је да процени, интегрише и интерпретира информације како би се идентификовале претње и прилике, као и да се обезбеди упозорење и смањи неизвесност за доносиоца одлука.⁶⁵

У обавештајној литератури се наводи листа савремених стандарда које је битно достићи за успешну обавештајну анализу. То су :

- објективност,
- правовременост,
- независност од политичких разматрања,
- заснива се на расположивим обавештајним изворима,
- правилно описује квалитет и поузданост основних извора,
- правилно упозорава на неизвесност аналитичких одлука,
- правилно разликује претпоставке и одлуке,
- садржи алтернативу анализа по потреби,
- представља значај за националну безбедност,
- користи логичку аргументацију,
- доказни предмети су доступни у току анализе објашњења и
- представља тачне процене и одлуке.⁶⁶

2.3. Аналитички проблеми и когнитивне пречице у раду аналитичара

Проблеми у аналитичком раду обавештајних служби представљају један од кључних изазова за доношење квалитетних и благовремених одлука у сфери националне безбедности. Један од највећих проблема је когнитивна пристрасност аналитичара, која може довести до погрешне интерпретације података или превид важних информација.⁶⁷

Имајући у виду да су на почетку 21. века готово све државе света више или мање изложене претњама које долазе споља или изнутра, узимајући у обзир да „узроци угрожености“ произлазе, између осталог, из њиховог међународног и геополитичког положаја, доминације великих сила, унутрашње нестабилности, недовољно развијених

⁶⁴ Кам, Ephraim, „*Surprise Attack: The Victim's Perspective*“, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1988. година, стр. 120.

⁶⁵ Fischhoff B, Chauvin C., „*Intelligence Analysis: Behavioral and Social Scientific Foundations*“, The National Academies Press, Washington DC 2011. година, стр. 2.

⁶⁶ Krisitan J. W., Evaluating Intelligence: „*Answering Questions Asked and Not*“, International Journal of Intelligence and Counter Intelligence, Volume 22, Issue 4, 2009. година. стр. 614 - 631; yriopex: Intelligence Community Directive (ICD) 203: Analytic Standard, 2007. година.

⁶⁷ Hauer J. Richards, „*The psychology of Intelligence Analysis*“, Washington D.C., Center for the Study of Intelligence, Central intelligence Agency, 1999. Year

демократских институција, различитих сукоба интереса, као и постојања сепаратистичких и сецесионистичких тежњи националних мањина у вишенационалним државама и слично.⁶⁸

Процес перцепције повезује људе са њиховим окружењем и кључан је за разумевање света који нас окружује. Свака прецизна анализа захтева прецизну перцепцију. Перцепција је процес који ствара реалност. Перцепција подразумева разумевање света који нас окружује, а не само свест о његовом постојању. Перцепција је процес закључивања којим људи стварају сопствене верзије које се темеље на основу сопствених осећаја.⁶⁹

Због тога је оно што људи обично, а посебно обавештајни аналитичари перципирају, као и начин на који перципирају реалност, под јаким утицајем њихових претходних искустава, улога у друштву, образовања или друштвених норми. На перцепцију утиче и контекст у којем се она одвија, односно, различите околности ће пробудити различита очекивања. Сви наведени утицаји унапред одређују на коју ће врсту обавештајних информација обратити посебну пажњу и на који ће начин организовати и интерпретирати добијене информације. Један од основних проблема уз перцепцију јесте то да људи опажају оно што очекују да ће опазити. Обрасци очекивања толико су дубоко усађени да утичу на перцепцију чак и у ситуацијама када су аналитичари припремљени и свесни чињенице да постоје подаци који се не уклапају у њихова предвиђања. Другим речима, објективан приступ не осигурава нужно и прецизно опажање. Дакле, оно што обавештајни аналитичар заиста опажа и начин на који то интерпретира зависи делом и од његових образаца очекивања. Обавештајни аналитичари имају скуп претпоставки и очекивања о мотивацији људи и процесима које анализирају. Догађаји конзистентни са тим очекивањима лако се перципирају и процесуирају, док њихово опажање често игнорише и искривљује догађаје који су контрадикторни са очекивањима.⁷⁰

Безбедносни и обавештајни аналитичаринеретко се сусрећу са недефинисаним, комплексним и сложеним питањима и од њих се очекују да провере вероватност исхода, разраде сценарије и утврде шта и колико знају у односу на супротну страну, и све то на основу ограничених података и информација. Оно што се од обавештајног аналитичара

⁶⁸ Деспотовић Љ., Ђурић Ж., „Угрожавање капацитета безбедности националне државе због кризе њеног управљања“, Српска политичка мисао, бр. 3/2013, година, XX, вол. 41, Институт за политичке студије, Београд, стр. 105.

⁶⁹ Копал Р., „Међународна сигурност: Примјена структурираних аналитичких техника у предвиђањима“, изворни научни рад, Зборник Свеучилишта Либертас, стр. 12.

⁷⁰ Исто, стр.12.

тражи и очекује јесте да одговоре на кључна аналитичка питања : ко? шта? где? када? како? зашто? и шта из тога произилази? На свако од тих питања, може се одговорити применом квантитативних поступака и метода, као и интуитивних или креативних алата и техника.

У реалним анализама, сусрећемо се са много изазова, тако да се може сада навести неколико обавештајних изазова са којима се сусрећу обавештајни аналитичари : *врло ограничена могућност или немогућност предвиђања, непостојање вероватности и корисности, непостојање тежинске вредности аналитичке информације, неадекватни процес конверзије, односно промене обавештајне информације, неадекватни обавештајни процес, информацијска црна рупа, вишеструко понављање података, неадекватно коришћење података из отворених извора, превелика примена интуитивне аналитике, такође превелика примена дескриптивне, пристрасности аналитичара, логичких грешака, одсуство или пак претерано служење хеуристи и др.*

Аналитичке неуспехе треба разликовати од аналитичких грешака везаних са специфичним задацима који се темеље на чињеничној нетачности анализе као последице лоших или непотпуних података. Роб Џонстон дефинише аналитички неуспех као системско организацијско изненађење које је последица нетачних, непостојећих, одбачених или неадекватних хипотеза. Проблем су свакако и когнитивна ограничења, аналитичари често прецењују прецизност својих процена и судова, док крајњи корисници често подцењују количину знања добијених из аналитичких производа.⁷¹

Проблеми који се јављају током аналитичког рада могу проистећи из више различитих узрока. Често се дешава да се тема не схвати довољно дубински, што води ка површном приступу. Осим тога, ослањање на непроверене или непоуздане информације може озбиљно нарушити кредибилитет анализе. Није реткост ни да се у раду појаве логичке недоследности или да се примени непрецизна методологија, што додатно отежава доношење ваљаних закључака. Сви ови фактори могу умањити вредност истраживања и довести до закључака који не одражавају реално стање ствари, што је посебно проблематично када се резултати рада користе у ширем, друштвеном или академском контексту.

⁷¹ Копал Р., „Међународна сигурност: Примјена структурираних аналитичких техника у предвиђањима“, изворни научни рад, Зборник Свеучилишта Либертас, стр. 15.

3. ОПШТА КЛАСИФИКАЦИЈА И ОБЕЛЕЖЈА СТРУКТУРАЛНИХ АНАЛИТИЧКИХ ТЕХНИКА

Почетком 21. века, обавештајна заједница у Сједињеним Америчким државама, принуђена спектакуларним неуспесима обавештајних служби (два напада на Светски трговински центар) почиње да истражује нове методе анализе и додатно да обучава аналитичаре, чиме је скренула пажњу на структуралне аналитичке технике. Структурална анализа и структуралне технике су препознате као средство за превазилажење ограничења расуђивања и когнитивних предрасуда које чине „Ахилову пету“ сваког аналитичара.⁷²

Термин структуралне технике први пут је коришћен у Сједињеним Америчким Државама 2005.године, а порекло концепта структуралног анализирања информација датира из 1980-тих година, када је предавач и аналитичар у обавештајним службама Џек Дејвис почео да предаје и пише о „алтернативној анализи“, коју је дефинисао као обраду, анализу и евалуацију алтернативних хипотеза и залагао се за заснивање анализа.⁷³

Група академика, школе аналитичара Централне обавештајне агенције, ажурирала је програм обуке како би боље припремили своје аналитичаре. Током свог рада Ренди Ферсон и Роџер З. Џорџ су дошли до закључка да је термин „алтернативна анализа“ неприкладан јер су под тим термином груписане разне аналитичке технике, а такође из погрешног уверења обавештајних аналитичара. Супруга Ренди Ферсона осмислила је термин структуралне аналитичке технике, и термин је званично одобрен за употребу у новом програму за обуку Централне обавештајне агенције у јуну 2005. године.

Структуралне аналитичке технике представљају јединствен скуп алата који помажу аналитичарима да ублаже ефекте сопствених грешака и когнитивну пристрасност. Најважнија способност је разлагање мисаоног процеса аналитичара или тима аналитичара који омогућава њихову верификацију, критику и документовање. Структуралне аналитичке методе захтевају добру комуникацију међу аналитичарима.⁷⁴

⁷² Pawel G., *Structured Analytic Techniques*, „*Taxonomy and Technique Selection for Information and Intelligence Analysis Practitioners*“, Collegium of Management and Finance Warsaw School of Economics, Journal of Management and Financial Sciences, стр. 124.

⁷³ Исто,стр. 125.

⁷⁴ Исто,стр.125.

3.1. Појам структуралних аналитичких техника

Структуралне аналитичке технике помажу да се ригорозно спроводи анализа и мисаони процеси повезани са њом. Ове технике обезбеђују да главне претпоставке, когнитивне пристрасности и заблуде не буду аутоматски прихваћене, већ да се критички испитају и да се процени њихов утицај на резултат анализе.⁷⁵

Најважнија карактеристика структуралних аналитичких техника је способност да се разложи мисаони процес аналитичара или тима аналитичара на начин који омогућава његову верификацију, документовање и критику. Структуралне аналитичке технике захтевају дијалог и комуникацију између аналитичара који омогућавају коришћење искуства и знања других аналитичара. Поред тога, процес структуралне анализе који се спроводи у групама, помаже да се избегне такозвано „групно размишљање“, које је карактеристично за такозване „мале групе“.⁷⁶

Структуралне аналитичке технике подстичу аналитичаре да темељно и ригорозно размишљају тако што ће разложити проблеме и екстернализовати њихове мисаоне процесе тако да се грешке у закључивању могу исправити.⁷⁷ Хауер такође наводи да излагање нечијих аргумената испитивању, подстиче транспарентност која помаже да се разлике у мишљењима аналитичара изнесу и чују да би могли озбиљно да се разматрају у раној фази аналитичког процеса.⁷⁸

Структуралне аналитичке технике представљају скуп формализованих и систематских метода које се користе у обавештајној анализи како би се побољшао процес разматрања, разраде и процене података. Ове технике помажу аналитичарима да организују и разраде податке, идентификују претпоставке, открију могуће пристрасности и истраже различите сценарије и хипотезе. Основна сврха структуралних аналитичких техника је да помогну аналитичарима да направе боље и објективније процене, избегавајући когнитивне пристрасности и погрешне закључке.⁷⁹

⁷⁵ Pawel G., Structured Analytic Techniques, „*Taxonomy and Technique Selection for Information and Intelligence Analysis Practitioners*“, Collegium of Management and Finance Warsaw School of Economics, Journal of Management and Financial Sciences, стр. 125.

⁷⁶ Исто, стр. 126.

⁷⁷ Heuer J. R. and Pherson R. H., „*Structured Analytic Techniques for intelligence*“, 1st ed., CQ Press, 2010. Year. стр. 9.

⁷⁸ Исто, стр.4.

⁷⁹ Heuer J.R. and Pherson H.R. „*Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*“, 2nd ed., CQ Press, 2014. година, стр. 6.

3.2. Класификација структуралних аналитичких техника

Сагледавајући доступну литературу на ову тему, могу се пронаћи различите варијанте класификација структуралних аналитичких техника. Даље у раду представи ће се преглед класификовања структуралних аналитичких техника на два начина.

3.2.1. Класификација структуралних аналитичких техника према обавештајним аналитичарима Хауеру и Ферсону

Теоретичари Хауер и Ферсон класификују те технике у следећих осам категорија: 1) технике декомпозиције и визуелизације, 2) технике генерисања идеја, 3) технике сценарија и индикатора, 4) технике генерисања и тестирања хипотеза, 5) технике процене узрока и последице, 6) технике анализе изазова, 7) управљање конфликтима и 8) подршка одлучивању. У табели ће се сликовито приказати ова класификација по категоријама.



Шема 6: Класификација техника према Хауеру и Ферсону⁸⁰

Технике декомпозиције и визуелизације доприносе избегавању ограничености радне меморије доносиоца одлуке, тако што том техником рашчлањује аналитичко питање на његове мање делове. Технике декомпозиције рашчлањује дати проблем, на

⁸⁰ Pawel G., „StructuredAnalytic Techniques: Taxonomy and Technique Selection for Information and Intelligence Analysis Practitioners“, Collegium of Management and Finance Warsaw School of Economics, Journal of Management and Financial Sciences, 2019. Година, стр. 129.

мање саставне делове, а истовремено указује на њихову повезаност, била узрочна, временска и др. Технике визуализације су први стуб подршке аналитичару, које омогућавају да се исти, што ефикасније носи са обимом и сложеностју информација.⁸¹

Технике генерисање идеја којом се пред аналитичаре стављају претходно утврђена правила и процедуре, долази до побољшања разумевања и схватања одређених хипотеза, добијених података или потенцијалних сценарија. Ова техника се често користи на самом почетку анализе, јер омогућава и олакшава генерисање нових идеја, као и преиспитивање постојећих, али на нов начин.⁸²

Техникама сценарија и индикатора аналитичари обезбеђују неку врсту алтернативних будућности којом доприносе у доношењу одлука, како би у случају одређених сценарија доносиоци одлука могли благовремено да припреме потенцијалне реакције на њих. Сценарији представљају оквир у који ће се поставити алтернативне верзије будућности, што пружа могућност одговарајућих реакција или одговора за сваку од алтернатива. Ова техника омогућава да се доносиоци одлука правовремено припреме на сваку од њих. Основна вредност ове технике је способност раног упозорења. Индикатори омогућавају посматрање, откривање и праћење промена где је највећа вредност онај показатељ који је специфичан и коинзистентан само у оквиру једног сценарија. Овакви специфични индикатори су од највеће важности за анализу обавештајних података.⁸³

Техникама генерисањем и тестирањем хипотеза се транспарентније представљају контроверзна питања чију јасну евиденцију аналитичари желе да развију. Хипотеза се исказује у облику изјавне реченице :

- за који није везан прави квалификатор,
- која се може проверити и оповргнути и
- која садржи зависну или независну променљиву при чему је зависна појава која се објашњава, а независна је она која објашњава.⁸⁴

Техника процена узрока и последица се може назвати и провером кључних претпоставки која доприноси рационалној процени одређених претпоставки или уверења како би се експлицитно испитала. У објашњавању прошлих и садашњих појава као и у предвиђању будућних аналитичари користе три технике а то су:

⁸¹ Тапаловић Ж., докторска дисертација „Екстернализација знања и обавештајна парадигма“, Универзитет у Загребу, Филозофски факултет, одсек за информацијске и комуникацијске науке, Загреб 2014. година, стр. 109.

⁸⁰ Исто, стр. 122.

⁸³ Исто, стр. 127 - 128.

⁸⁴ Исто, стр. 129.

- ситуациона логика, у којој се суди на основу познатих чињеница, а у случају њиховог одсуства, заснива се на темељу претпоставки,
- теоријским, концептуалним моделом у којој се суд доноси на основу систематског истраживања бројних примера истог феномена, и
- поређењем са историјских ситуацијама, где су чињенице специфичне са већ познатим ситуацијама које су се одвијале у прошлости.

Како би се аналитички приступи побољшали, комбинују се са низом структуралних аналитичких техника.⁸⁵

Техника Анализа изазова доприноси бољем сагледавању сопствених претпоставки аналитичара како би се одстранила мањкавост у аналитичком раду. Анализа изазова обухвата много техника, као што су ; Техника „Ђавољи адвокат“, Анализа црвеног тима, делфи метода, „Шта ако“ анализа. Овим анализама је заједничко пропитивање постојећег менталног модела или усаглашености аналитичког погледа. Одсуством основног питања у разматрању феномена, ако искаче из претпостављеног менталног обрасца, један је од главних узрока за пропусте у аналитичком раду обавештајних служби.⁸⁶

Техника Конфликтни менаџмент, овом методом аналитичари умањују постојећи конфликт у случају када две групе аналитичара имају различите ставове о одређеном питању. Менаџер представља колики значај има конфликт у самој организацији. Углавном су неслагања изазвана разликама у погледу, у приступу података, и др. Из међусобних сукоба произилазе креативна решења и мудри уступци. Задатак виших менаџера да успоставе механизме који се могу бавити конфликтом. Постоји много начина и опција помоћу којих се може на конструктиван начин управљати конфликтима. Ови начини се могу поделити на две области, а то су ; Стратегије за управљање несугласицама до тачке сукоба и стратегије за управљање конфликтом који је ескалирао.⁸⁷

Техника Подрика у одлучивању је резултат рада тимова аналитичара који својим закључцима и ставовима доприносе у реализацији адекватног одговора на све потенцијалне претње и сценарије доносиоца одлуке, а у циљу заштите виталних интереса.

⁸⁵ Тапаловић Ж., докторска дисертација „Екстернализација знања и обавештајна парадигма“, Универзитет у Загребу, Филозофски факултет, одсек за информацијске и комуникацијске науке, Загреб 2014. година, стр. 139.

⁸⁶ Исто, стр.142.

⁸⁷ Исто, стр.149.

3.2.2. Класификација структуралних аналитичких техника према обавештајним службама САД-а

Структурне технике, како се наводи у стручном приручнику „CIA Tradecraft“, су дизајниране да помогну појединачним аналитичарима, као и тимовима аналитичара да истраже и изазову своје аналитичке аргументе и ставове. Неке технике су прилично једноставне за употребу, док су друге сложеније и захтевају већи степен аналитичке софистицираности и посвећености. Све технике су укључене да би помогле аналитичарима да избегну круте начине размишљања или су им помогле да истраже нове исходе или импликације обавештајног проблема.⁸⁸ Структуралне аналитичке технике су у истом примеру груписане према сврси:

- *Дијагностичке технике* које су првенствено усмерене на то да аналитичке аргументе и претпоставке у обавештајним подацима учине транспарентнијим.
- *Супротне технике* деле циљ изазивања успостављеног менталног модела или аналитичког консензуса како би се проширио опсег могућих објашњења или процена које се озбиљно разматрају
- *Технике маштовитог размишљања* имају за циљ да развијају нове увиде из различитих перспектива и развој алтернативних исхода. Међутим, многи аналитичари ће желети да одаберу алат који најбоље остварује задатак који су себи поставили и често ће правити комбинацију горе поменутих техника.⁸⁹

Даље у раду навешћемо сваку групу структуралних аналитичких техника, уз настојање да их ближе објаснимо и представимо технике које припадају свакој појединачној групи, уз детаљан опис њиховог деловања.

Ради лакшег приказа, у табели ћемо приказати класификацију структуралних аналитичких техника уз кратак опис сваке од њих.

⁸⁸ US Government, „*A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis*”, Март 2009. година, стр. 5.

⁸⁹ Исто, стр. 5.

Табеларни приказ структуралних аналитичких техника		
ТЕХНИКА	КАТЕГОРИЈА	ОПИС
Провера кључних претпоставки	Дијагностичка техника	Преглед претпоставки на којима се темељи процена
Провера квалитета информација	Дијагностичка техника	Провера поузданости информација и извора
Индикатори промена	Дијагностичка техника	Преглед трендова и промена у праћењу догађаја и циљева
Анализа конкурентних хипотеза	Дијагностичка техника	Идентификовање алтернативних хипотеза
Ђавољи адвокат	Супротна техника	Оспоравање аналитичког консензуса
Тим А/ Тим Б	Супротна техника	Коришћење више аналитичких тимова за исти задатак
Високи утицај/Ниска вероватноћа	Супротна техника	Непредвиђен догађај са високим утицајем
„Шта ако“ анализа	Супротна техника	Идентификовање потенцијалног ризика
Brainstorming (Мождана олуја)	Технике маштовитог размишљања	Групни процес дизајниран да генерише нове идеје
Размишљање спољно-унутра	Технике маштовитог размишљања	Индикација спољних фактора
Анализа црвеног тима	Технике маштовитог размишљања	Рад из перспективе противника
Анализа алтернативних будућности	Технике маштовитог размишљања	Проналажење више могућих сценарија

Табела 2: Табеларни приказ класификације структуралних аналитичких техника према примеру CIA Tradecraft

4. ПРИМЕНА СТРУКТУРАЛНИХ ТЕХНИКА У ОБАВЕШТАЈНОЈ АНАЛИТИЦИ

4.1. Примена структуралних техника према теоретичарима Ричарду Ј. Хауеру и Рандолфу Х. Ферсону

4.1.1. Примена технике декомпозиције и визуелизације

Структуралне аналитичке методе које спадају под технике декомпозиције и визуелизације представљају чињеницу ограничености радне меморије доносиоцу одлуке, пружају темељне улазне податке које су значајне за процес расуђивања и консеквентно доношење одлука.

Техником декомпозиције, дати проблем се разлаже на његове мање, систематске делове, док истовремено визуализује, тј. визуелно представља дате компоненте на начин који јасно указује на њихову узрочну, временску или другу међусобну везу, што олакшава њихово разумевање.

Метод визуелизације су први стуб подршке који омогућава аналитичару да се што ефикасније носи са обимом и сложености информација, као и презентовање значајног садржаја на сажет начин. У почетној фази анализе, препоручљиво је користити контролну листу почетних питања, која обухвата скуп експлицитних питања која се односе на различите аспекте новог задатка који се додељен аналитичару.

Метод постављања контролних питања омогућава сагледавање, тј. дефинисање новог проблема и започињање процеса рада, овај метод такође штеди време, а његов фокус на квалитативно дефинисање аспекта појаве има повољан утицај на квалитет финалног аналитичког производа.

„Листа крајњих корисника“ је следећи метод који се препоручује у почетној фази анализе и израде аналитичког производа. Сврха ове листе јесте да испуни и задовољи потребе корисника. Крајњи корисници, којима аналитички производи омогућавају и олакшавају доношење исправних и ваљаних одлука, могу бити разнолики по својој природи и доследности задатка.

Метода редефинисања проблема је следећа метода која се примењује у почетној фази аналитичког процеса. Она омогућава да се првобитни дефинисан проблем преформулише и на тај начин омогућава сагледавање различитих праваца и могућности

у истраживању датог феномена. Осим што је корисна и на самом почетку аналитичког размишљања, могуће је користити и у другим, каснијим корацима аналитичког процеса. Разјашњавањем проблема даљим редефинисањем, премошћује се замка сувише уског, прешироког или недовољно јаког постављеног кључног питања.

Метода хронологије и временских линија аналитичару омогућава повезивање наизглед неповезане појаве, као и да трага за индикаторима за претпостављане и претходно неопажене појаве. Хронологијама и временским линијама дате појаве, догађаји и процеси се графички приказују у временском низу, што омогућава и олакшава уочавање могућих веза између наведених догађаја или процеса, као и других могућих обележја контекста у који су уклопљени. На овај начин се дата појава приказује кроз ширу слику која даје увид у;

- узроке или обрасце,
- међусобне утицаје,
- тенденције,
- промене у настајању,
- аномалије, и
- информацијски јаз.

У тумачењу хронологије и временских линија, од највеће важности је имати у виду да хронолошке појаве не морају нужно бити узрочно-последичне, тј. узрочно повезане.

Техника класификације (разврставања) примењује се у случају сложених информација које је потребно раздвојити на поделементе, тако да би се учиниле упоредивим према једном од претходних релативних критеријума. Она разлаже сложену појаву на једноставније и стандардизоване елементе, који се затим могу међусобно упоредити. Због тога је препоручљива у првој фази прикупљања почетних података. Код класификације и организације података могућа је и примена *техника матрице*, која омогућава њихово упоређивање и рашчлањивање. Матрица се конструише уношењем довољног броја редова и колона у координатну мрежу. Оне се могу користити самостално, али и као основа за друге технике.

Техника мрежне анализе користи се ради побољшања аналитичких перформанси током почетне фазе приступа проблему. *Мрежна анализа* одређује;

- могуће везе између субјеката, тј. појединца, група или организација,
- значење тих веза, и
- степена и начина њиховог јачања или слабљења.

С обзиром да је мрежна веза обично тајна интересна веза између ентитета, што није видљиво из података доступних у отвореним изворима, ова техника првенствено користи податке прикупљене било којом од техника тајног прикупљања. Међу постојећим аналитичким техникама, мрежна анализа је најпогоднија за задатке који захтевају разумевање односа између актера о којима постоје само ретки подаци и за које је неопходно идентификовати могућности које би утицале на њихово понашање.

Техника когнитивне и концептуалне мапе визуелно представљају начин на који појединац или група перципира одређену појаву. Ова техника је корисна на самом почетку размишљања о проблему јер се интуитивни појмови и претпостављени концепти и односи екстернализују, што олакшава разумевање, памћење, просуђивање и модификацију идеја и др.

Мапа процеса је збирни термин за серију процедура које визуализују сваки од предузетих корака, а који затим омогућава праћење напретка активности. Ова техника је прикладна у случајевима када је веома важно размишљати о противнику, тј. другој страни, са становишта потреба које друга страна треба да реализује, а да би се довршио жељени пројекат, односно остварио задати циљ, уколико је аналитичару на располагању довољно информација, мапа процеса ће му омогућити да успостави сет индикатора за даље праћење акција ривала. Ова техника се може изводити индивидуалним креирањем дијаграма или компјутерским програмима.⁹⁰

Можемо закључити да су технике декомпозиције и визуелизације кључне за структуралну анализу, јер омогућавају дубље разумевање проблема и олакшавају доношење одлука. Ове технике помажу аналитичарима да систематски приступе сложеним информацијама идентификујући критичне факторе чиме доприносе бољим коначним одлукама.

4.1.2. Примена техника генерисања идеја

Као што је наведено у стручним радовима горе наведених аутора, у технике генерисања идеја спадају:

- структурисана дискусија,
- техника номиналне групе,
- техника звезданог праска,
- матрица међусобног утицаја, и

⁹⁰ Тапаловић Ж., докторска дисертација „Екстернализација знања и обавештајна парадигма“, Универзитет у Загребу, Филозофски факултет, одсек за информацијске и комуникацијске науке, Загреб 2014. година, стр. 109 - 121.

- морфолошка анализа.

Структурисана дискусија је једна од сарадничких техника која, коришћењем претходно утврђених правила и процедура, рефлектује дату појаву како би се постигла најбоља продуктивност или се побољшали већ постигнути резултати. Ово је техника која се веома често користи на самом почетку анализе, јер омогућава и олакшава генерисање нових идеја или преиспитивање постојећих идеја, али на нов начин. Генерисање идеја се може схватити као доношење;

- претпоставке,
- варијабле,
- хипотезе
- покретачких механизма,
- кључних играча,
- доступних података и извора информација,
- могућих решења задатих проблема, и
- могућих исхода или сценарија.

Структурисана дискусија као техника се може одвијати „лицем у лице“ или у виртуелном окружењу.

Техника номиналне групе, веома слична структурисаној дискусији, обезбеђује да се нико од саговорника не намеће осталим учесницима дискусије, ни по једном критеријуму. Једнака заступљеност током презентације је обезбеђена тако што ће реч дати један од присутних саговорника, а модератор дискусије ограничава и усмерава представљање идеје на подкуп представљених идеја, које се затим могу побољшати и модификовати ако је потребно.

Техника звезданог праска, уместо генерисања идеја и одговора, усмерена је на генерисање питања, а чему се надају након што се идентификује и дефинише почетни проблем од главног интереса.

У фази генерисања идеја, аналитичар има на располагању и *матрицу међусобног утицаја*. Изградња матрице почиње дискусијом о проблему, како би се генерисале варијабле, кључни играчи, покретачке снаге или било који други међусобно повезани фактори који су важни за решавање проблема. Вредност ове технике је у томе што су сви закључци засновани на матрици подложни аргументованом прихватању или оповргавању јер су примесе које су довеле до закључка експлицитно наведене.

Морфолошка анализа најпре се користи за посматрање појава које су изузетно сложене и када је могућ висок степен изненађења због недостатка података. Њен циљ је да идентификује што шири спектар решења, односно могућих исхода.⁹¹

Можемо закључити да је ова техника заснована на јасно дефинисаним процедурама и правилима. Омогућава учесницима дискусија да конструктивно размене идеје, а све у циљу постизања бољих резултата. Њена примена на почетку анализе је кључна јер подстиче креативност постојећих идеја.

4.1.3. Примена техника сценарија и индикатора

Да би се аналитичар боље могао бавити главним карактеристикама будућности, а то су непредвидљивост и неизвесност, на располагању су му *технике сценарија и индикатора*. У технике сценарија и индикатора спадају :

- израда сценарији,
- дефинисање индикатора, и
- дефинисање дескриптивних индикатора.

Сценарији пружају аналитичару оквир у који се постављају алтернативне верзије будућности, што омогућава проналажење одговарајућих реакција или одговора за сваку од алтернатива. Ова техника, разматрањем алтернативних сценарија омогућава доносиоцима одлука и крајњим корисницима да се на време припреме за сваки од њих. Матрица сценарија, односно табела, креирана је тако да се уведу сви наведени сценарији и кључни утицаји, тако да се сваки од сценарија упари са сваким кључним утицајем, чији опсег може да се креће од јаког, тј. позитивног, до неутралног, па све до слабог, односно негативног. За све сценарије се генерише листа индикатора, на основу које је могуће препознати који се од сценарија заиста одвија. Сценарији се међусобно разликују по својој сложености и броју стручњака који у њима учествују, од технике једноставних сценарија до сложених, тј. анализа алтернативних сценарија или генерисање више сценарија. Тумачење сваког сценарија укључује индикаторе чији изглед указује на могући развој датог сценарија, тако да је фундаментална вредност ове технике је у њеној способности да пружи рано упозорење.

Индикатори омогућавају посматрање, откривање и евалуацију, тј. оцењивање промена, при чему највећу вредност има онај индикатор који је специфичан и конзистентан само у оквиру једног сценарија, јер као такав са великом сигурношћу

⁹¹ Тапаловић Ж., докторска дисертација „Екстернализација знања и обавештајна парадигма“, Универзитет у Загребу, Филозофски факултет, одсек за информацијске и комуникацијске науке, Загреб 2014. година, стр. 122 - 126.

потврђује могући исход. Високо специфични индикатори су предиктивни по својим карактеристикама и од највеће су важности за анализу обавештајних података.

Постоје и *дескриптивни индикатори*, који се разликују од индикатора оријентисаних ка будућим догађајима, њихова вредност у откривању степена конзистентности одређених понашања и активности са претходно откривеним обрасцем. Индикатор као улазни податак, мора бити;

- прикупљен од стране поузданог извора,
- релевантан,
- поуздан у смислу конзистентан у различитим методама посматрања и прикупљања,
- стабилан како би се омогућило праћење, поређење и праћење развоја појаве,
- јединствен у смислу да је у складу са сценаријем, али не и са било којим од алтернативних сценарија.

Највреднији индикатори су они који имају најјачи дијагностички значај у смислу да су доследни искључиво једном од могућих сценарија, у мрежи могућности од крајње извесних, могућих, мање могућих до скоро немогућих.⁹²

Технике сценарија и индикатора играју кључну улогу у структуралном приступу разумевању потенцијалних развоја, посебно у контексту непредвидивости и неизвесности. Систематски приступ, који комбинује сценарије и индикаторе, може значајно побољшати способности аналитичара да предвиде и реагују на могуће изазове.

4.1.4. Примена технике генерисања и тестирања хипотеза

Генерисање и тестирање хипотеза представља суштински део научног метода. Хипотеза је привремени одговор или претпоставка која се поставља на основу постојећег знања и искуства, а затим се тестира путем експеримената или посматрања. Током тестирања, прикупљају се подаци који или потврђују или оповргавају хипотезу. Уколико се хипотеза више пута потврди, она може постати основа за даље теоријско разматрање или практичну примену.⁹³

Генерисање хипотеза је метода која транспарентније представља веродостојна објашњења или закључке које треба проверити прикупљањем података. Обично се хипотеза изражавају облику декларативне реченице:

⁹² Тапаловић Ж., докторска дисертација „Екстернализација знања и обавештајна парадигма“, Универзитет у Загребу, Филозофски факултет, одјек за информацијске и комуникацијске науке, Загреб 2014. година, стр. 127 - 128.

⁹³ Hopkins V. G., „*Introduction to the Philosophy of Science*“, New York, Columbia University Press, 2000. година, стр. 45- 47.

- којој није додељен прави квалификатор (извештач),
- која се може проверити и оповргнути,
- која садржи зависну и независну променљиву, где је зависна варијабла појава која се објашњава, а независна варијабла она која објашњава.

У *техници дијагностичког закључивања*, хипотезе се проверавају у процени нових дешавања, новопристиглих обавештајних података и поузданости извора. Суштина дијагностичког закључивања се састоји у оповргавању алтернативних хипотеза, чиме се избегава урођена склоност ка потврђивању. Технику чине следећи кораци:

- примање потенцијално вредне информације, које се затим интуитивно тумаче, у смислу разлога за појаву или значења за будуће догађаје,
- вођење размишљања, независно, тј. самостално или у групи, генерисање и навођење алтернатива за које сепојединачно разматра колика је вероватноћа да ће аналитичар приметити податке, под условом да је ова конкретна алтернатива тачна,
- ако је новопридошла информација подједнако вероватна за сваку од наведених алтернатива, њена дијагностичка вредност је ниска; ако није у складу са неком од алтернатива, оне се искључују,
- процес побијања се наставља захтевом за новим подацима који побијају преостале алтернативе.

У процени појава које су од пресудног значаја, било да су део прошлих или садашњих догађаја или се претпоставља да су део будућих догађаја, користи се једна од ефикасних и широко распрострањених техника анализе а то је *техника конкурентних хипотеза*. Структура ове хипотезе је:

- генерисање хипотеза,
- навођење доказа и повезаних елемената,
- израда матрице,
- редифинисање матрице,
- привремени закључци,
- поновно вредновање одлучујуће чињенице, тј. аргумента,
- извештавање закључака, и
- постављање темеља за будуће активности прикупљања.

У *техници препознавања обмане*, главну улогу имају информације, тачније дезинформације. Њихова сврха јесте да се противник победи, не улазећи са њим у

директан сукоб. У овој техници, док једна страна намерава да утиче на перцепцију одлуке и поступака друге стране, аналитичар успоставља листу питања која ће му очекивати у случајевима када се друга страна већ служила обмањивањем и када, обично једна, кључна информација стиже у правом, тј. пресудном тренутку, на начин да тражи заокрет и одступање од договорене хипотезе уз даљи захтев обавештајних информација. Без обзира на стварно постојање или не постојање обмањујуће радње, аналитичар би требао да буде сумњичав према информацијама које се чине да су од највеће важности, а које је у датом тренутку пружио невидљиви извор.⁹⁴

Генерисање хипотеза и дијагностичко закључивање су важни алати у анализи података и доношењу одлука у сложеним ситуацијама. Ова метода не само да побољшава тачност анализа, већ и омогућава боље разумевање сложених система и односа у различитим контекстима.

4.1.5. Примена техника процене узрока и последица

У објашњавању прошлих и предвиђању будућих догађаја, процене аналитичара отежавају следеће инхерентне тенденције:

- склоност ка подпадну под утицај ефекта „огледала“,
- тенденција потцењивања ситуационих фактора,
- тенденција да се идентификују корелација и узрочност.

У објашњавању прошлих и садашњих феномена, такође и у предвиђању будућих, аналитичари се служе са три интуитивне технике, а то су:

- симулациона логика – у којој суде на основу познатих чињеница, а у њиховом одсуству, на основу чињеница,
- теоријски, концептуални модел – у коме се судови доносе на основу систематског истраживања бројних примера истог феномена,
- поређење са историјским ситуацијама – при чему се чињенице конкретне ситуације упоређују са постојећим сазнањима о томе како су се сличне ситуације одвијале у прошлости.

Како би аналитички приступи побољшали, тако да дају валидније резултате, долази до комбинације са низом структуралних аналитичких техника.

Техника провере кључних претпоставки има велику вредност у свакој фази аналитичког рада јер се сваки рационални суд заснива на низу несвесних претпоставки

⁹⁴ Тапаловић Ж., докторска дисертација, „Екстернализација знања и обавештајна парадигма“, Универзитет у Загребу, Филозофски факултет, одсек за информацијске и комуникацијске науке, Загреб, 2014. година, стр. 129 - 133.

или предубеђења, који утичу на начин разумевања и тумачења појединих информација. Овом техником се екстернализују прећутне претпоставке, уверења и ставови, што омогућава њихово експлицитно пропитивање. Тиме се избегава замка у перцепцији, ако су две ситуације сличне по неким карактеристикама, онда су сличне и у осталим.

У *техници структурисаних аналогича*, користи се тенденција аналитичара да уочи сличност и обрасце, али користећи ову технику аналитичар интуитивној тенденцији аналогича додељује унапред одређену структуру. Тачније речено, аналитичар не налази једну, већ низ могућих аналогича и тиме избегава претерани утицај аналогиче која се прва успоставља, а која обично пада у замку потврде, која као валидну бира брзо успостављену аналогичу, тј. ону која потврђује постојеће концепте и ставове. *Техника „играње улога“* аналитичару даје могућност креативног размишљања, тј. могући развој феномена интересовања, на начин да се удубе у улоге главних актера, тачније покретача догађаја. На тај начин постају свесни могућих перспектива друге стране, противника или непријатеља, чиме се удаљавају од сопствених укорењених навика и ригидних образаца размишљања. Ова техника не даје јасан и тачан одговор, али даје могућност да се феномен сагледа у другачијем и новом светлу.

Техника „анализа црвеног шешира“ нуди могућност предвиђања понашања одређеног појединца или групе, а посебно је драгоцене ако исте имају јаке уверења, као на пример, терористичке групе или нелибералан вођа, чије одлуке нису ограничене јасним законским оквиром. Због тога је тешко разумети и предвидети њихово понашање, па је ова техника начин да се избегне пристрасност огледала. Ова техника је имплементирана тако да се формира глупа аналитичара који поседују дубоко знање о феномену од интереса, а затим се постављају у улогу противника, симулирајући могуће одговоре.

Техника „шест шешира“ користи се као аналитичка техника која испитује кључне одлуке из различитих перспектива, што даје могућност, како посматрања феномена изван устаљених и уобичајених оквира мишљења, тако и уочавање нових могућности у приступу и решавању проблема. Овом техником поправљају се супротстављене тачке гледишта, јер сваки од шест разнобојних шешира представља један од дефинисаних стилова размишљања и односа према феномену. *Техника размишљања „од споља ка унутра“* користи се у концептуалној дефиницији проблема, идентификацијом читавог низа суштинских, али спољашњих фактора, а то су; економски, политички, технолошки, друштвени који би могли да утичу на развој датог проблема или ситуације. Овакво

ширење фокуса у разматрање феномена смањује могућност да буде занемарена нека од важних варијабли, а сам проблем се ставља у шири садржајни оквир.⁹⁵

Можемо закључити да ове технике помажу аналитичарима у доношењу валиднијих и објективнијих процена, избегавајући уобичајне замке у разматрању сложених догађаја и феномена. Ширење перспективе и систематско истраживање су кључни за побољшање аналитичких резултата.

4.1.6. Примена техника анализе изазова

Анализа изазова је метода која обухвата низ техника, као што су; *анализа „шта ако?“, технику ђавољег адвоката, анализу црвеног тима и делфи методу*. Оно што је овим методама заједничко јесте преиспитивање постојећег менталног модела или договорене аналитичке визије. Довођењем у питање успостављени консензус, шири се спектар могућих питања, тачније хипотеза, као и објашњења и процена, и тиме је могуће схватити и разумети феномен интересовања у ширем сегменту стварности. Знамо да је знање аналитичара веома важно и неопходно за саму анализу, али исто тако морамо истаћи да такво знање у одређеним околностима може постати отежавајући фактор ваљаног суда. У случају да постоји спора и постепена промена или нека врста дисконтинуитета у окружењу, тада знање и постојећи ментални обрасци отежавају или онемогућавају да се промена уопште примети. Због тога је пожељно користити:

- технику преиспитивања прихваћене, договорене аналитичке опције
- технику преиспитивања алтернативних опција,
- техника преиспитивања од стране аналитичара који су се бавили датим проблемом.

Постмортем, тј. обдукционом анализом аналитичар своје сопствене ставове о будућим догађајима доводи у питање, како би уочио могуће недостатке и грешке. Ова анализа се врши након што се постигне консензус, тј. договор и донесу закључци о плану акције. Затим се испитује договорена процедура, тако да сваки члан аналитичког тима износи запажања и примедбе о могућим слабостима и недостацима постигнутог договора. Дакле, ова анализа покушава да умањи катастрофалан утицај могућих изненађења и последичну потребу за постмортем анализом онога што је кренуло по злу.

Слична претходној техници је *техника структурисане самокритике*, у којој се аналитичар или група аналитичара критички поставља наспрам прихваћеног

⁹⁵ Тапаловић Ж., докторска дисертација *„Екстернализација знања и обавештајна парадигма“*, Универзитет у Загребу, Филозофски факултет, одсек за информацијске и комуникацијске науке, Загреб, 2014. година, стр. 139 - 142.

аналитичког објашњења или предвиђања, у потрази за слабостима и неуспесима сопствене анализе. Реч је заузимању супротне тачке гледишта, са које се потом даје одговор на низ питања, од уочавања извора могућих неизвесности до подизања свести о ширем контексту (нпр. културном).⁹⁶

Анализа изазова представља важан и сложен процес који се користи за преиспитивање постојећих менталних модела и аналитичких визија. Ове технике су посебно корисне у ситуацијама када постоје спорови или значајне промене у окружењу, где традиционални ментални обрасци могу ограничити способност аналитичара да примете нове трендове или ризике.

4.1.7. Примена технике конфликтног менаџмента / управљање конфликтима

Аналитичка предвиђања носе висок степен неизвесности, долази до разлика у мишљењу и неслагања између аналитичара и доносилаца одлуке, који покушавају да их разумеју и објасне. Менаџери не само да процењују неизбежност сукоба, већ и значај конфликта и самој организацији. Ова неслагања узрокована су због разлика у погледу, тј. компетенцијама. Сукоби који настају између појединаца или групе аналитичара су тест из ког израстају креативна решења из којих се добијају мудри поступци. Уместо става да се несугласице смање, виши менаџери треба да успоставе механизме помоћу којих се могу бавити конфликтом. Постоји много директних начина помоћу којих менаџери могу помоћи свом особљу и њиховим организацијама да конструктивно управљају конфликтима. Ове методе се могу поделити на две групе:

- стратегије за управљање несугласицама у тачки конфликта,
- стратегије за управљање конфликтом ко је ескалирао до ланца управљања.

Обавештајном аналитичару, као и управљачкој структури и у овом кораку на располагању су неколико техника, од којих су најзаступљеније *техника контрадикторне сарадње* и *техника структурисане дебате*. У *техници контрадикторне сарадње* неопходан је отворен приступ обе стране, на начин да се терминолошке разлике, разлике у разумевању, мање схватају као полазна тачка за сукоб, а више као полазна тачка за учење и стицање нових искустава. Да би се сагледао корен неслагања, супротстављене стране треба да екстернализују кључне претпоставке из прећутне сфере предубеђења и веровања. Такође ова техника подржава и *технику међусобног разумевања*, која смањује ефекат постојећег отпора и тиме убрзава процес достизања заједничких, договорених

⁹⁶ Тапаловић Ж., докторска дисертација „Екстернализација знања и обавештајна парадигма“, Универзитет у Загребу, Филозофски факултет, одсек за информацијске и комуникацијске науке, Загреб 2014. година, стр. 142 - 145.

тачака, што је од велике важности у случајевима дуготрајних аналитичких несугласица у вези са одређеним феноменом. Наведене технике имају за циљ да побољшају квалитет анализе интелигенције, пре свега преиспитивањем предубеђења аналитичара, које значајно утичу на његово расуђивање.

Техника структурисане дебате, укључује методологију примене које се одвија „корак по корак“ и која представља мишљење аналитичара на начин који га чини видљивим другима, што омогућава процену, разматрање и критику и то сваког дела посебно. Из тога разлога, ова техника често подразумева тимски рад, у коме транспарентност аналитичког поступка омогућава учесницима да сагледају супротне или контрадикторне перспективе и приступ различитим врстама стручног знања, али и различитим новим идејама, доказима или менталним моделима.⁹⁷

Управљање конфликтима у аналитичком раду није само неопходно, већ може бити и корисно у развоју креативних решења. Применом одговарајућих стратегија и техника, организације могу побољшати свој капацитет за анализу и доношење одлука, што је кључно за успех у сложеним и динамичним окружењима.

4.2. Примена структуралних техника према практичним примерима и упутствима страних обавештајних служби

Аналитичке технике у овом примеру осмишљене су да помогну како појединачним аналитичарима, тако и тимовима, у истраживању и преиспитивању сопствених аналитичких аргумената и ставова. Друге технике су сложеније и захтевају већи степен аналитичке софистицираности, као и већу посвећеност ресурсима и времену. Све технике су укључене јер су помогле другим аналитичарима да избегну круте обрасце размишљања или су им омогућиле да истраже нове исходе и импликације обавештајног проблема.⁹⁸

4.2.1. Примена дијагностичких техника

Дијагностичке технике имају за циљ да аналитичке аргументе, претпоставке или празнине у обавештајним подацима учине транспарентнијим.⁹⁹ Обично се користе за

⁹⁷ Тапаловић Ж., докторска дисертација *„Екстернализација знања и обавештајна парадигма“*, Универзитет у Загребу, Филозофски факултет, одсек за информацијске и комуникацијске науке, Загреб, 2014. година, стр.149 - 151.

⁹⁸ US Government, *„A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis“*, Март 2009. година, стр. 5.

⁹⁹ US Government, *„A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis“*, Март 2009. година, стр. 5.

процену хипотеза, односно да процене како постојећи докази потврђују или оповргавају хипотезе и да помогну аналитичарима да процене нове доказе у светлу постојећих информација.¹⁰⁰ У дијагностичке технике се убрајају :

- провера кључних претпоставки;
- провера квалитета информација;
- индикатори промена и
- анализа конкурентних хипотеза.

4.2.1.1. Провера кључних претпоставки

Провера кључних претпоставки је најкориснија на почетку аналитичког пројекта. Самостални аналитичар или тим аналитичара могу провести сате прегледајући кључне претпоставке. Поновна провера претпоставки може бити корисна у било ком тренутку пре завршетка процена, како би се обезбедило да се процена не заснива на погрешним претпоставкама. Откривање и идентификовање скривених претпоставки може бити један од изазова са којима се аналитичар суочава, јер се ради о идејама које се сматрају истинитим и ретко се испитују. Кључна претпоставка је свака хипотеза коју су аналитичари прихватили као истиниту и која чини основу процене.¹⁰¹

Провера кључних претпоставки захтева од аналитичара да размотре како њихова анализа зависи од валидности одређених премиса, које не доводе у питање или верују да су у недоумици. Следећи процес у четири корака ће помоћи аналитичарима. Он захтева да се:

- 1) погледа каква је тренутна аналитичка линија по овом питању; запишите да сви виде.
- 2) артикулишу све премисе, како наведене тако и неизречене у готовој обавештајној информацији, које су прихваћене као тачне да би ова аналитичка линија била валидна.
- 3) оспорије све претпоставке, питајући зашто „мора“ бити истинита и да ли остаје важећа под свим условима.

¹⁰⁰ Heuer J. R. and Pherson H. R., „*Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*“, 1st ed., CQ Press, 2010. година, стр.158.

¹⁰¹ US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis*“ Март 2009. година, стр. 7

- 4) прецизира листу кључних претпоставки на садрже само оне који „морају бити истинити“ да бисте одржали вашу аналитичку линију; размотрити под којим условима или у односу на које информације ове претпоставке можда не садрже.

Питања која се постављају током овог процеса укључују:

1. колико постоји самопоуздања да је ова претпоставка тачна?
2. шта објашњава степен поверења у претпоставку?
3. које околности или информације могу поткопати ову претпоставку?
4. да ли је вероватније кључна претпоставка, кључна неизвесност или кључни фактор?
5. да ли је претпоставка могла бити тачна у прошлости, али сада мање?
6. ако се претпоставка покаже погрешном, да ли би то значајно променило аналитичку линију? Како?
7. да ли је овај процес идентификовао нове факторе којима је потребна даља анализа?¹⁰²

На основу горе наведеног може се закључити да се ова техника фокусира на важност провера кључних претпоставки током аналитичког пројекта. Да би смо извукли закључке из ових информација морамо бити пажљиви приликом идентификације и евалуације претпоставки које су темељ наших процена.

4.2.1.2. Провера квалитета информација

Провера квалитета информација оцењује комплетност и исправност расположивих извора информација. Вагање валидности сваког од потенцијалних извора је кључна карактеристика сваког критичког мишљења. Процена, колико поверења треба уложити у аналитичке закључке треба да се заснива на тачности и поузданости информација. Дакле, проверка квалитета информација која се користи у обавештајној анализи, мора да буде сталан и континуиран процес. Имати више извора о одређеној теми није исто што и имати добре информације које су пажљиво проверене. Аналитичари би требали редовно да проверавају своје изворе информација и базе података које користе за доношење аналитичких закључака. У супротном, кључне

¹⁰² US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“*“ Март 2009. година, стр. 9.

процене се могу заснивати на слабом и непоузданим подацима, а сва претходна упозорења везана за те процене могу временом бити занемарена или заборављена.¹⁰³

Детаљна анализа извора информација омогућава аналитичарима и креаторима политике тачну процену „шта знамо“ и „шта не знамо“. То је такође прилика да се потврди да исправност цитирања извора. У случају HUMINT-а, ово ће захтевати темељну проверу основних информација о извору, начину приступа информацијама, као и његове или њене мотивације за пружање информација. Слично томе, преглед техничких извора понекад може открити ненамерне грешке у обради, преводу или тумачењу које би иначе могле остати непримећене.¹⁰⁴

Поред тога, квалитет провере информација може бити драгоцен и за сакупљаче и за креаторе политике, јер :

- могу помоћи да се открију стратегије и преваре и порицања од стране противника
- могу да идентификује кључне недостатке у обавештајним подацима и нове захтеве за сакупљаче.
- могу помоћи креаторима политике да схвате колико поверења аналитичари полажу у аналитичке судове.¹⁰⁵

Аналитичар или тим могу започети проверу квалитета информација креирањем базе података у којој ће информације бити организоване према врсти и типу извора и датуму, са додатним ознакама које указују на предности или слабости извора. У идеалном случају, аналитичари би имали могућност проналажења и претраживања на бази података, чиме би периодични прегледи постали мање радно захтевни и омогућили детаљнији преглед свих извора који су коришћени у претходним анализама. Да би преглед информација био потпуно ефикасан, аналитичарима ће бити потребне све расположиве информације о изворима. Са доступним подацима, аналитичари тада могу да:¹⁰⁶

- системски прегледају тачност свих извора,
- изврше анализу конкурентних хипотеза (АЧН) о којој ће се говорити касније, корисна је техника за истраживање могућности да обмана може да објасни одсуство доказа,

¹⁰³ US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“* Март 2009. година, стр. 10.

¹⁰⁴ Исто, стр. 10.

¹⁰⁵ Исто, стр. 10.

¹⁰⁶ Исто, стр. 11.

- идентификују изворе информација који изгледају најкритичнији или најубедљивији,
- провере да ли је довољно јако поткрепљење критичког извештавања,
- преиспитају претходно одбачене информације у светлу нових чињеница или околности које их приказују у другачијем светлу,
- увере се да је свако опозвано пријављивање идентификовани и правилно означени за друге аналитичаре; анализу засновану на опозваном извештавању такође треба прегледати да би се утврдило да ли је извештавање било битно за донете пресуде,
- размотре да ли је двосмислене информације правилно протумачене и упозорене,
- навести ниво поверења који аналитичари могу ставити у изворе, који ће вероватно бити присутни у будућим аналитичким проценама.¹⁰⁷

У овој техници наглашава се значај комплетности и тачности доступних извора информација, као и евалуација валидности тих извора. Такође се истиче да је константна и континуирана провера информација кључни процес у стварању поузданих аналитичких судова. Ефикасна провера квалитета информација може се постићи кроз развој базе података за чување информација уз означавање предности и слабости извора, како би спречили да важне процене буду засноване на slabим или непоузданим информацијама.

4.2.1.3. Индикатори промена

Аналитичар или тим могу направити листу индикатора или смерница за кључне догађаје које би требало да се појаве ако се предвиђена ситуација развија, као што су економске реформе, војна модернизација, политичка нестабилност или демократизација. Састављање овакве листе може трајати само неколико сати или чак неколико дана да би се идентификовале критичне варијабле повезане са одређеним проблемом. Ова техника може се користити када год аналитичар треба да прати догађај током времена како би пратио и проценио промене. Међутим, она такође може бити веома корисна као подршка другим структуралним методама које ћемо објаснити касније. У тим случајевима, аналитичари ће пратити све више доказа који би поткрепили одређену хипотезу, догађај мале вероватноће или сценарио.¹⁰⁸

¹⁰⁷ US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“*“ Март 2009. година, стр. 11.

¹⁰⁸ Исто, стр. 12.

Када постоје оштро подељени ставови о неком питању, листа индикатора или путоказа такође може „деперсонализовати“ аргумент пребацујући аналитичку пажњу на објективнији скуп критеријума. Коришћење листе индикатора може разјаснити суштинска неслагања, када се све стране сложе око скупа објективних критеријума који се користе за мерење теме која се проучава.

Пружањем објективне основе за праћење догађаја или циљева, индикатори уводе ригорозност у аналитички процес и повећавају кредибилитет аналитичких закључака. Укључивањем листа индикатора у готов производ, омогућава се креаторима политике да прате развој ситуације и гради чврст случај за аналитичке закључке. Постављањем листе критичних променљивих, аналитичари такође формирају хипотезе о разлозима због којих очекују присуство тих фактора. На тај начин, аналитичка линија постаје много транспарентнија и доступнија за проверу од стране других.¹⁰⁹

Било да се користи сама, или у комбинацији са другом структуралном анализом, процес је исти, и обухвата следеће активности:

- идентификовати скуп конкурентних хипотеза или сценарија.
- направити засебне листе потенцијала активности, изјаве или догађаје који се очекују за сваку хипотезу или сценарио.
- редовно прегледати и ажурирати листе индикатора да бисте видели који се мењају, и
- идентификовати највероватније или најтачније хипотезе или сценарије, на основу броја измењених индикатора који се посматрају.¹¹⁰

¹⁰⁹ US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“*“ Март 2009. година. 12.

¹¹⁰ Исто, стр. 12.

Праћење потенцијала политичке нестабилности у страниј земљи								
Теме	Индикатори	1999				2000		
		I	II	III	IV	I	II	III
Капацитет владе	Квалитет лидерских/организационих способности	●	●	●	■	●	●	●
	Реаговање на популарне захтеве	●	●	●	●	●	●	●
	Способност испоруке посебних добара и испорука							
	Могућности унутрашње безбедности							
	Ефикасност система грађанског/кривичног правосуђа							
Легитимност режима	Ширина и дубина политичког учешћа	●	●	●	●	●	●	●
	Опажени ниво корупције	●	●	●	●	●	●	●
	Кршење њудских права	●	●	●	●	●	●	●
	Слабост њудског друштва							
	Распрострањеност транснационалних криминалних организација							
	Спољна подршка Влади							
Активност опозиције	Етничко/верско незадовољство	●	●	●	●	●	●	●
	Војно незадовољство цивилном влашћу	●	●	●	●	●	●	●
	Демонстрације/штрајкови/нереди							
	Активности побуњеничке/сепаристичке терористичке групе							
	Спољна подршка опозицији							
	Претња сукоба са или у суседној држави							
Економски фактори	Слабост домаће привреде/незапосленост/инфлација							
	Степен диспаритета прихода							
	Бег капитала							
	Смањен приступ страним фондовима							
	Смањена трговинска отвореност							
Еколошки проблеми	Обим деградације животне средине							
	Недостаци хране/енергије							
	Способност реаговања на природне катастрофе							

Легенда: ■ – озбиљна забринутост; ● – значајна забринутост; ● – умерена забринутост
 ● – мала забринутост; ● - занемарљива забринутост

Табела 3: Пример табеле са индикаторима¹¹¹

¹¹¹ US Government, „A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis““ Март 2009. година, стр. 13.

Из ове технике можемо закључити колика је важност листе индикатора у аналитичком процесу. Листа индикатора помаже аналитичарима да идентификују критичне варијабле повезане са циљаном ситуацијом. Ова техника омогућава аналитичарима да прате промене током времена, што је кључно за процену развоја ситуације, такође може деперсонализовати документе и пребацити фокус на објективније критеријуме што може помоћи у разјашњавању несугласица међу различитим странама. Кључни део процеса је редовно прегледање и ажурирање листа индикатора како би се пратили променљиви фактори и идентификовале највероватније хипотезе.

4.2.1.4. Примена Анализа конкурентних хипотеза

Анализа конкурентних хипотеза (ACH - Analysis of Competing Hypotheses) служи како би идентификовала алтернативна објашњења, односно, хипотезе и допринела процени свих релевантних доказа који ће поништити а не потврдити објашњења.

Анализа конкурентних хипотеза је посебно прикладна техника за контроверзна питања када аналитичари желе да развију јасну евиденцију која показује које су теорије разматрали и како су дошли до својих пресуда.¹¹²

Развој АСН матрице омогућава другим аналитичарима (или чак креаторима политике) да прегледају своју анализу и идентификују области слагања и неслагања. Докази се такође могу систематичније испитивати, а аналитичари су открили да то чини технику идеалном за разматрање могућности обмане и порицања.¹¹³

Анализа конкурентних хипотеза помаже аналитичарима да превазиђу три уобичајне грешке које могу довести до нетачних прогноза:

- аналитичари су често подложни неоправданом утицају првог утиска, заснованог на непотпуним подацима, постојећој аналитичкој линији или једном објашњењу које изгледа довољно добро.
- аналитичари ретко генеришу комплетан скуп објашњења или хипотеза на почетку пројекта, и
- аналитичари се често ослањају на доказе који подржавају своју жељену хипотезу, али који су такође у складу са другим објашњењима.

¹¹² US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“*“ Март 2009. година, стр. 14.

¹¹³ Исто. стр.14.

У суштини, анализа конкурентних хипотеза помаже аналитичарима да избегну одабир првог решења које се чини задовољавајућим уместо да прође кроз све могућности да би дошли до најбољег решења.¹¹⁴

Анализа конкурентних хипотеза захтева да аналитичари експлицитно идентификују све разумне алтернативне хипотезе, а затим пореде доказе против сваке хипотезе – уместо да процењују уверљивост сваке хипотезе, једну по једну. Да би се створили једнаки услови за игру, процес мора да :

- обезбеди да се све информације и аргументације једнако вреднују и дају једнак третман или тежину приликом разматрања сваке хипотезе;
- спречи аналитичара да прерано дође до затварања одређеног објашњења или хипотезе;
- заштитити аналитичара од урођених склоности да игнорише или одбацује информације које се не уклапају у жељено објашњење у том тренутку.¹¹⁵

Да би се то постигло, процес треба да следи следеће кораке :

- спровести „удружену мозгалицу“ (Breinstroming) међу аналитичарима, из различитих перспектива да се идентификују све могуће хипотезе;
- навести све значајне доказе и аргументе релевантне за све хипотезе.
- припремити матрицу са хипотезама на врху и сваким доказом са стране, утврдити да ли је сваки доказ конзистентан, недоследан или није применљив на сваку хипотезу;
- прочистити матрицу и поново размотрити хипотезе – у неким случајевима, аналитичари ће морати да додају нове хипотезе и преиспитају доступне информације;
- фокусирати се на побијање хипотеза, а не на доказивање једне. Приказивање доказа који су недоследни и конзистентни са сваком хипотезом да би се видело која су објашњења најслабија и најјача;
- анализирати колико су резултати анализе конкурентних хипотеза осетљиви на неколико критичких доказа; ако се покажу да су ти делови погрешни, обмањујући или подложни обмани, како би то утицало на валидност објашњења ;
- питати који се докази не виде, али би се очекивало да дата хипотеза буде тачна. Да ли су порицање и обмана могућности ? ;

¹¹⁴ US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“*“ Март, 2009. година, стр. 14.

¹¹⁵ Исто, стр. 14.

- извести закључке, укључујући и слабије хипотезе које још увек треба пратити како нове информације постану доступне.;
- установити релативну вероватноћу за хипотезе и извести све закључке, укључујући и слабије хипотезе које тек треба пратити како нове информације постану доступне;
- идентификовати и пратити индикаторе који би били и конзистентни и недоследни са целим низом хипотеза. У последњем случају истражити шта би могло да објасни недоследне податке.¹¹⁶

Тероризам у Токију од Аум Шинрикио						
			X:1	X:4	X:2	X:3
			Кооки култ	Терористичка група	Политички покрет	Криминална група
Оцена недоследности 			-1.0	-1.0	-2.0	-3.0
3	Напади на новинаре	МЕ ДИУМ	I	N	I	I
2	Религијска припадност	МЕ ДИУМ	C	I	I	I
4	Основана странка	МЕ ДИУМ	N	N	C	I
1	Слепи вођа Масумото	МЕ ДИУМ	C	C	C	C

Табела 4: Матрица тероризма у Токију¹¹⁷

Анализа конкурентних хипотеза спроведена је у вези терористичног акта у Токију, марту 1995. године, када је непозната група напала је метро у јапанској престоници користећи веома смртоносни нервни агенс познат као сарин. Анализа конкурентних хипотеза пружа механизам за пажљиво испитивање свих доказа и могућих објашњења за разумевање која врста групе је могла бити одговорна. У поједностављеном

¹¹⁶ US Government, „A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“ Март 2009. година, стр. 15.

¹¹⁷ Исто, стр. 15.

облику, горња матрица приказује сваки доказ на вертикалној оси, а затим процењује сваки у смислу доследности ставке са четири могућа објашњења за терористички напад у Токију (хоризонтална оса). Аналитичари оцењују део доказа као конзистентан (С); недоследан (I); или неутралан (N). Овај процес омогућава аналитичарима да виде да ли ће неки докази бити у складу са више од једне хипотезе и бити мање вредни у оповргавању хипотеза.¹¹⁸

Анализа конкурентних хипотеза представља моћан метод у аналитичком раду који помаже у структурираном и објективном разматрању различитих могућих објашњења. Ова техника не само да побољшава квалитет анализа, већ и доприноси у доношењу бољих одлука у контексту сложених и контраверзних питања.

4.2.2. Примена Супротних техника

Супротне технике користе се за испитивање постојећих анализа и закључака, посебно процена стабилности статуса кво, као и за тестирање робусности становишта консензуса. Ове структуралне аналитичке технике деле циљ изазивања успостављеног менталног модела или аналитичког консензуса како би се проширио опсег могућих објашњења или процена које се озбиљно разматрају.¹¹⁹ У супротне технике се убрајају :

- Ђавољи адвокат;
- Тим А / Тим Б;
- Анализа високог утицаја / мале вероватноће и
- „Шта ако“ анализа.

4.2.2.1. Ђавољи адвокат

Ђавољи адвокат (Ђавоље заступање) је оспоравање јединственог, чврстог гледишта или консензуса изградњом најбољег могућег случаја за алтернативно објашњење.¹²⁰

Ђавоља адвокатура је најделотворнија када се користи за оспоравање аналитичког консензуса или кључне претпоставке која се односи на важно обавештајно питање. За питања где не може да се дозволи грешка, ова техника може пружити додатну сигурност да ће тренутна аналитичка линија издржати детаљну проверу. Поједини аналитичар

¹¹⁸ US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“* Март 2009. година, стр. 15.

¹¹⁹ Heuer J. R. and Pherson H. R., „*Structured Analytic Tehnique for Intelligence Analysis*“, 1st ed.CQ Press, 2010. година, стр. 215.

¹²⁰ Исто, стр. 17.

често може преузети улогу Ђавољега адвоката ако има сумње у широко прихваћено мишљење.¹²¹

Аналитичари имају обавезу према креаторима политике, да их убеди да схвате где њихова сопствена аналитичка процена може бити слаба и отворена за будуће изазове. Дакле, процес Ђавољега заступања може да истакне слабости у тренутној аналитичкој процени или алтернативно да помогне да се поново потврди нечије поверење у преовлађујуће пресуде. То се постиже:

- експлицитним оспоравањем кључних претпоставки да се види да ли се оне неће одржати под неким околностима,
- идентификовањем било какве погрешне логике или информација које би поткопале кључне аналитичке процене, и.
- представљањем алтернативних хипотеза,¹²²

Његова основна вредност је у томе што служи као провера доминантног начина размишљања који се може развити, чак и међу најискуснијим аналитичарима који су дуго пратили проблем и формирали јак консензус о томе да постоји само један начин за тумачење ситуације. Да би се оспорила преовлађујућа аналитичка линија, Ђавољи адвокат мора да:

- наведе главну пресуду, кључне претпоставке и доказе који подржавају аналитичко гледиште
- изабере једну или више претпоставки – изречених или не – за које се чини да су најподложније оспоравањима.
- прегледа информације које су коришћене да би се утврдило да ли је сумњива валидност, да ли је могућа превара или постоје велике празнине.
- истакне доказе који би могли подржавати алтернативну хипотезу или је у супротности са тренутним размишљањем.
- представи групи налазе који показују да постоје погрешне претпоставке, докази лошег квалитета или могућа обмана на послу.
- размотрити израду посебног супротног документа који излаже аргументе за другачији аналитички закључак ако преглед открије велике аналитичке недостатке, и
- увери се да су сви производи произведени јасно, да излажу конвенционалну мудрост и идентификовани су као јасно одређени пројекат Ђавољега адвоката; у

¹²¹ Heuer J. R. and Pherson H. R., „*Structured Analytic Tehnique for Intelligence Analysis*“, 1st ed.CQ Press, 2010. година, стр. 17.

¹²² Исто, стр. 17.

супротном , читалац може постати збуњен у погледу тренутног званичног погледа на то питање.¹²³

Техника Ђавољи адвокат представља важан алат у аналитичком раду, посебно у областима као што су политика, безбедност и обавештајно деловање. Овај процес оспоравања подразумева конструктивну критику и преиспитивање доминантних погледа, што може значајно допринети дубљем разумевању сложенијих проблема, овакав систематичан приступ не само да помаже у побољшању аналитичког рада, већ и подстиче дијалог и размену идеја, што је кључно у сложеним и динамичним областима. Улога Ђавољег адвоката може бити од огромног значаја у процесу доношења одлука, осигуравајући да доносиоци одлука разматрају различите перспективе и могуће последице пре него што донесу коначне одлуке.

4.2.2.2. Тим А/Тим Б

Овде се ради о коришћењу одвојених аналитичких тимова који супротстављају два (или више) чврсто прихваћена гледишта или конкурентске хипотезе.¹²⁴

Ако постоје најмања два супротстављена погледа у оквиру аналитичке заједнице или можда супротстављена мишљења унутар заједнице која доноси политику о кључном питању, онда анализа тима А / тима Б може бити одговарајућа техника за коришћење. Развијање комплетне вежбе тима А / тим Б захтева значајну посвећеност аналитичког времена и ресурса, тако да је вредно размислити да ли аналитичко питање заслужује ову врсту пажње.¹²⁵

За креаторе политике и доносиоце одлука, ова техника помаже да се транспарентно и експлицитно дефинишу аргументоване аналитичке разлике унутар експертске заједнице. Често, званичницима могу више да користе добро извагани аргументовани ставови супротстављених страна, него читање процене које искључују разлике у аналитичким ставовима. У практичном раду, Тим А и Тим Б пролазе кроз две фазе: 1) фазу анализе и 2) фазу дебате.

Фаза анализе, вежба тима А / тима Б се може спровести по следећим корацима :

- идентификовати две (или више) супротстављене хипотезе или тачке гледишта.

¹²³ Heuer J. R. and Pherson H. R., „*Structured Analytic Tehnique for Intelligence Analysis*“ 1st ed., CQ Press, 2010. година, стр. 18.

¹²⁴ Исто, стр. 19

¹²⁵ Исто, стр. 19.

- формирати тимове или одредити појединце да развију најбољи случај који се може направити за сваку хипотезу.
- прегледати све релевантне информације које подржавају њихове ставове.
- идентификовати информације које недостају и поткрепити њихове хипотезе.
- структурирати сваки аргумент експлицитном презентацијом кључних претпоставки, кључних доказа и пажљивом артикулацијом логике која стоји иза аргумента.

Фаза дебате, је усмена презентација алтернативних аргумената и побијања на паралелан начин, која се може спровести на следећи начин:

- одвојити време за усмено излагање о налазима алтернативног тима, што може бити неформална сесија мозгања или формалнија „дебата“,
- одређује се независна „порота колега“ која слуша усмену презентацију и спремна је да испита тимове у вези са њиховим претпоставкама, доказима или логиком.
- обавезно дозволити сваком тиму да изнесе свој случај, оспори аргументе другог тима и побије противникову критику свог случаја,
- на крају дебате, „жири“ разматра снагу сваке презентације и даје препоруку могућих наредних корака за даље истраживање и прикупљање.¹²⁶

Закључује се да техника Тим А/Тим Б представља моћан метод за истраживање и разматрање сложених питања у оквиру аналитичке заједнице. Овај приступ подстиче дубину анализе и промовише разноликост мишљења. Оваквим приступом значајно доприноси развоју бољих политика и стратегија јер помаже у идентификовању и разматрању свих релевантних аспеката проблема.

4.2.2.3. Високи утицај/ниска вероватноћа

Анализа високог утицаја/ниске вероватноће је супротна техника која помаже аналитичарима да постану свесни потенцијалног утицаја догађаја који на први поглед изгледају мало вероватни, али би могли имати значајне последице по интересе матичне земље. Ова техника је корисна када су аналитичари и креатори политике уверени да је догађај мало вероватан, али нису довољно разматрали последице његовог реализације. У суштини, ова техника служи као упозорење да обавештајне и политичке заједнице треба да буду свесне неочекиваних, али не и немогућих догађаја. На пример, распад Совјетског

¹²⁶ US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“*“ Март 2009. година, стр. 21.

Савеза и поновно уједињење Немачке су се у једном тренутку сматрали догађајима мале вероватноће; међутим, аналитичари су могли имати користи од разматрања последица таквих догађаја и начина на који су они вероватно могли да настану.¹²⁷

Мапирање тока мало вероватног, али вероватног догађаја може открити скривене везе између кључних фактора и претпоставки; такође може упозорити аналитичаре на недостатке у основној аналитичкој линији. Такође, разматрање „незамисливог“ омогућава аналитичарима да развију смернице и индикаторе који могу пружити рано упозорење о променама у ситуацији. Периодично преиспитујући ове индикаторе, вероватније је да ће аналитичар супротставити преовлађујућем ставу да је такав развој мало вероватан.¹²⁸

Ова техника представља важан алат у обавештајној и аналитичкој пракси јер помаже аналитичарима да идентификују и разматрају догађаје који, и ако се чини да су мало вероватни, могу имати значајне последице по интересе државе или организације. Такође доприноси у раду аналитичара приликом сагледавања и преиспитивања индикатора и потенцијалних догађаја као и импликација које би могле произећи из његовог остварења.

4.2.2.4. Анализа „шта ако?“

Анализа „шта ако“ ? претпоставља да се догађај десио са потенцијалним (негативним или позитивним) утицајем и објашњава како би до њега могло доћи.¹²⁹

„Шта ако?“ анализа је још једна супротна техника за изазивање снажног ума да се догађај неће догодити или да поуздано направљена прогноза можда није у потпуности оправдана. Слична је анализи високог утицаја/мале вероватноће, али се не задржава на последицама догађаја колико прихвата значај и прелази директно на објашњење како би се до њега могло доћи.¹³⁰

Коришћење ове технике је посебно важно када се процене базирају на ограниченим информацијама или недоказним претпоставкама. Такође, ова техника може ослободити аналитичаре од фокуса на вероватноћу догађаја, усмеравајући их на разматрање његових последица и развој индикатора или смерница који могу указивати на његову могућу појаву. То ће помоћи аналитичарима да размотре утицај догађаја,

¹²⁷ US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“* Март 2009. година, стр. 22.

¹²⁸ Исто, стр. 22.

¹²⁹ Исто, стр. 24.

¹³⁰ Исто, стр. 22.

факторе који би могли да га узрокују – или измене – као и потенцијалне показатеље који би указивали на неизбежност догађаја.¹³¹

Као и друге супротне методе, „Шта ако“ анализа треба да почне јасним дефинисањем основне аналитичке линије, а затим се повући и размотрити који су алтернативни исходи превише важни да би били занемарени, чак и ако су мало вероватни. Браинсторминг који траје неколико дана или недеља може довести до развоја једног или више могућих сценарија у којима ће се десити мало вероватан догађај. Она се спроводи на следећи начин:

- претпоставити да се догађај десио;
- изабрати неке покретачке догађаје који би дозволили да се сценарио развије како би „Шта ако“ анализа постала вероватнија, на пример, аналитичари могу да претпоставе смрт лидера, природну катастрофу или неки економски догађај који би покренуо ланац других догађаја;
- развити ланац аргументације заснован колико на логици, толико и на доказима како би се објаснио како је до овог исхода могло доћи;
- „мислити уназад“ од догађаја у конкретне начине – то јест, навођење онога што се заиста мора догодити у свакој фази сценарија је често корисно;
- идентификовати један или више вероватних путева или сценарија до мало вероватног догађаја; врло често ће се чинити могућим више од једног;
- генерисати листу индикатора за сваки сценарио који би помогао да се открију почеци догађаја;
- размотрити обим позитивних и негативних последица сваког сценарија и њихове релативне утицаје; и
- Пратити развијене индикаторе на периодичној основи.¹³²

Анализа „шта ако“ може значајно допринети стратегијском разматрању и управљању ризицима, пружајући дубље разумевање потенцијалних догађаја и њихових последица. Ова техника не само да помаже у идентификацији ризика, већ и у развоју стратегија за прилагођавање и реаговање у случају да се догађаји догоде.

¹³¹ US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“*“ Март 2009. година, стр. 24.

¹³² Исто, стр. 24.

4.2.3. Технике маштовитог размишљања

Технике маштовитог размишљања су усмерене на развијање нових увида, различитих перспектива и на развој алтернативних исхода.¹³³ У технике маштовитог размишљања се убрајају :

- браинсторминг (мождана олуја);
- размишљање спољно - унутра;
- анализа црвеног тима и
- анализа алтернативних будућности.

4.2.3.1. Мождана олуја (Brainstroming)

Мождана олуја неограничени групни процес дизајниран да генерише нове идеје и концепте.¹³⁴

Она је широко коришћена техника за подстицање новог размишљања и може се применити на практично све друге технике структуралне анализе као помоћ у размишљању. Обично ће аналитичари размишљати када започну пројекат како би помогли у генерисању низа хипотеза о њиховом проблему.¹³⁵

Мождана олуја , скоро по дефиницији, укључује групу аналитичара који се састају како би разговарали о заједничком изазову; скромно улагање времена на почетку или критичним тачкама пројекта може искористити њихове различите перспективе да помогне структурирању проблема. Овај групни процес омогућава другима да се ослањају на почетну идеју коју је предложио члан сесије браинсторминга.¹³⁶

Ова техника може максимизирати креативност у процесу размишљања, терајући аналитичаре да изађу из свог уобичајеног начина разматрања и привремено суспендују своје стандардно „добро расуђивање“ о практичности идеја или приступа. Широко говорећи, браинсторминг омогућава аналитичарима да размотре већи број фактора који би могли утицати на одређену тему него што би то иначе урадили. Обично, аналитичари одбацују идеје које делују непријатно или које на први поглед изгледају ирелевантне за питање. Браинсторминг даје слободу за радикалније разматрање или размишљање "изван оквира". Конкретно, ова техника може довести до нових идеја, пружити свеобухватнији

¹³³ US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“* Март 2009. година, стр. 5.

¹³⁴ Исто, стр. 27.

¹³⁵ Исто, стр. 27.

¹³⁶ Исто, стр. 27.

поглед на проблем, покренути неразјашњене аспекте и спречити преурањени консензус о једној хипотези.¹³⁷

Неограничена, неформална дискусија могла би произвести неке занимљиве идеје, али обично је систематичнији процес најефикаснији начин да се разбије начин размишљања и произведу нови увиди. Конкретно, процес укључује фазу дивергентног размишљања за генерисање и прикупљање нових идеја и увида, након чега следи конвергентна фаза у којој се идеје групишу и организују око кључних концепата. Нека од једноставних правила која треба поштовати укључују следеће ствари :

- никада не треба цензурисати идеје аналитичара ма колико неконвенционално звучале. Сазнати шта је подстакло мисао, јер би могла да садржи семе важне претпоставке.
- дајте себи довољно времена да урадите браинсторминг исправно. Обично је потребан један сат да се поставе „правила“ игре, да групи буде удобније и да се исцрпи сва конвенционална мудрост о датој теми. Тек тада ће почети да се појављују истински креативне идеје.
- укључите најмање једног „аутсајдера“ у процес – то јест, неко ко не дели исту образовну позадину, културу, техничко знање или начин размишљања као основна група, али је у извесној мери упознат са темом.¹³⁸

Може се закључити да је ова техника изузетно користан алат за генерисање нових идеја и решења, који игра кључну улогу у разним областима рада и истраживања. Она не само да помаже у развоју креативних концепата, већ такође доприноси стварању иновација које могу значајно унапредити рад и процесе у многим областима и дисциплинама. Када се правилно примењује, ова техника може довести до значајнијих открића и решења која раније нису била разматрана. Она омогућава групи аналитичара да превазиђу своје уобичајене границе размишљања и да приступе проблемима са новим, свежим перспективама. Поред тога, браинсторминг подстиче тимски рад и отворену размену идеја, што доводи до дубљег и потпунијег разматрања свих могућих опција и алтернатива.

¹³⁷ US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“*“ Март 2009. година, Стр. 27.

¹³⁸ Исто, стр. 27.

4.2.3.2. Размишљање „споља – унутра“

Техника размишљања „ споља – унутра“ се користи се за идентификацију читавог спектра основних сила, фактора и трендова који би индиректно обликовали проблем.¹³⁹

„Размишљање споља-унутра“ подразумева почетно разматрање спољашњих промена које би током времена могле имати дубок утицај на одређену област или проблем који аналитичар разматра. Ова техника охрабрује аналитичаре да се одмакну од својих свакодневних аналитичких задатака и приступе проблему са шира, концептуалнија перспектива. Када аналитичари преобликују проблем у много ширим и основнијим терминима, већа је вероватноћа да ће уочити додатне факторе који раније нису били разматрани, као и нове динамике или релевантне алтернативне хипотезе. Ова техника подстиче аналитичаре да не разматрају само постојеће чињенице и трендове, већ да се усмеравају на дубље, дугорочне промене које би могле утицати на проблем, што им помаже да развију свеобухватније и иновативније приступе решавању проблема.¹⁴⁰

Процес почиње развијањем генеричког описа проблема или феномена који се проучава. Затим, аналитичари треба да :

- наведу све кључне силе (друштвене, технолошке, економске, еколошке и политичке) које би могле имати утицаја на тему, али на које неко може имати мали утицај (нпр. глобализација, друштвени стрес, интернет или глобална економија).
- фокусирају се даље на кључне факторе над којима актер или креатор политике могу да изврше одређени утицај. У пословном свету то може бити величина тржишта, купци, конкуренција, добављачи или партнери; у домену владе може укључивати политичке акције или понашање савезника или противника.
- процене како би свака од ових снага могла да утиче на аналитички проблем.
- утврде да ли ове силе заиста имају утицај на одређено питање на основу доступних доказа.¹⁴¹

На основу горе наведеног можемо закључити да ова техника представља веома користан метод који помаже аналитичарима у систематском проучавању сложених проблема и у развоју свеобухватније слике о факторима који утичу на њих. Када аналитичари примене ову технику, они не само да разматрају тренутне услове и

¹³⁹ US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“* Март 2009. година, стр. 30

¹⁴⁰ Исто, стр. 30.

¹⁴¹ Исто, стр. 30.

трендове, већ и дубље разматрају како спољни фактори и будуће промене могу утицати на развој ситуације. Ова техника омогућава развој стратегија које нису само реактивне, односно које одговарају на већ постојеће проблеме, већ и проактивне, што значи да аналитичари могу предвидети потенцијалне изазове и припремити се за њих унапред. На тај начин, аналитичари добијају дубље увиде у проблем, што им омогућава да разраде стратегије које су ефикасније, брже и у складу са дугорочним циљевима, чиме значајно побољшавају процес доношења одлука.

4.2.3.3. Анализа црвеног тима

Анализа црвеног тима моделује понашање појединца или групе покушавајући да понови како би противник размишљао о неком проблему.¹⁴²

Аналитичари се често суочавају са изазовом предвиђања како ће страни лидер или група за доношење одлука реаговати, посебно када постоји ризик да падну у замку познату као „слика у огледалу“. То значи да аналитичари понекад могу страном актеру доделити исте мотиве, вредности или начин разматрања питања које имају они сами, што може довести до погрешних процена о њиховим намерама и поступцима.¹⁴³

Традиционална анализа понекад претпоставља да ће страни лидери или групе деловати „рационално“ и понашати се онако како би аналитичари реаговали суочени са истим претњама или приликама. Историја је показала да страни лидери неретко различито реагују на дешавања због различитих културних, организационих или личних искустава.¹⁴⁴

Анализа Црвеног тима покушава свесно да постави аналитичаре у исто културно, организационо и лично окружење стављајући их у „њихове ципеле“.

Анализу Црвеног тима није лако реализовати, ефикасна реализација ове технике захтева значајно време да се развије група квалификованих аналитичара који могу да размишљају као противничка страна. Група аналитичара мора да се дистанцира од нормалне анализе и да ради, делује и анализира као противничка страна. Без темељног познавања противничке културе, оперативног окружења и личне историје противника, аналитичари неће моћи да делују или мисле као непријатељи. Аналитичари не могу

¹⁴² US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“*“ Март 2009. Година, стр. 31.

¹⁴³ Исто, стр. 31.

¹⁴⁴ Исто, стр. 31.

заиста скроз занемарити сопствена искуства, али ова техника их барем може спречити да несвесно падну у „огледање у огледалу“.¹⁴⁵

Анализа Црвеног тима представља веома важан метод у области безбедности и стратешке анализе који омогућава дубље разумевање потенцијалног противника и предвиђање његових будућих потеза. Ова техника подразумева постављање аналитичара у улогу „непријатељског“ актера, што омогућава увид у начин размишљања, стратегије и мотиве које би противник могао применити у одређеној ситуацији. Такав приступ помаже да се избегну уобичајене замке и предрасуде које могу настати ако се ситуација анализира само са једне стране, што је често случај у традиционалним аналитичким процесима. Такође, аналитичари кроз ову методу имају прилику да размотре различите могућности и перспективе које иначе не би биле разматране, а чиме би се значајно побољшао квалитет планирања и доношења одлука. Постављање аналитичара у улогу противника такође помаже у идентификовању потенцијалних слабости у стратегијама и плановима, али и у откривању нових начина за превазилажење изазова. На тај начин, анализа Црвеног тима омогућава свеобухватнији и дубљи поглед на безбедносне претње и стратешке циљеве, што је од кључне важности за успешно планирање у условима неизвесности и ризика.

4.2.3.4. Анализа алтернативних будућности

Анализа алтернативних будућности системски истражује више начина на које се ситуација може развити када постоји велика сложеност и неизвесност.¹⁴⁶

Анализа алтернативних будућности највише користи када је ситуација превише сложена или када су могући исходи превише неизвесни да би се ослањали на једну једину процену. Прво, аналитичари морају препознати да постоји велика неизвесност око теме о којој је реч. Друго, они, а често и њихови клијенти, морају бити свесни да је неопходно размотрити широк спектар фактора који могу утицати на развој ситуације. И треће, требају бити спремни да истраже различите могуће исходе који нису ограничени на један претпостављени резултат.. У зависности од тога колико је будући пројекат разрађен, труд може представљати значајна улагања у време, аналитичке ресурсе и новац.¹⁴⁷

¹⁴⁵ US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“*“ Март 2009. година, стр. 33.

¹⁴⁶ Исто, стр. 34.

¹⁴⁷ Исто, стр. 34.

Ова техника је оштар контраст супротним техникама, које покушавају да доведу у питање високо поверење аналитичара и релативну сигурност у вези са догађајем или трендом. Уместо тога, развој више будућности је техника дивергентног размишљања која покушава да искористи сложеност и неизвесност ситуације да опише више исхода или будућности које би аналитичар и креатор политике требало да размотре, уместо да предвиде један исход.¹⁴⁸

Анализа алтернативне будућности је изузетно корисна у веома двосмисленим ситуацијама, када се аналитичари суочавају не само са пуно „познатих непознаница“ већ и са „непознатим непознаницама“. Ово значи да аналитичари препознају да постоје фактори, силе и динамика међу кључним актерима које је тешко идентификовати без употребе неке структуралне технике која може да моделира како би они деловали или како би се понашали.¹⁴⁹

Можемо закључити да је ова техника веома користан алат у стратегијском планирању и процесу доношења одлука, јер омогућава аналитичарима да истраже различите могуће сценарије који могу произаћи из актуелних догађаја. Уместо да се ограниче на један могући исход, аналитичари могу размотрити више алтернативних развоја ситуације, узимајући у обзир различите факторе који могу утицати на будућност. Овај приступ омогућава боље разумевање потенцијалних ризика и прилика, као и могућности да се донесу информисаније и сигурније одлуке. Разматрање различитих сценарија такође помаже у припреми за непредвиђене ситуације, чинећи стратегију флексибилнијом и способнијом да одговори на променљиве услове.

4.3. Евалуација примене структурисане аналитичке технике у обавештајној аналитици

Приликом прегледа доступне литературе и израде рада, примећено је да обавештајни аналитичари често наглашавају важност употребе структуралних аналитичких техника као веома важног механизма у спровођењу детаљне и систематичне анализе. Ове технике помажу у смањењу ризика од могућих грешака и неуспеха у процесу анализе, али такође пружају основу за транспарентније размишљање и сарадњу у групним аналитичким активностима. Својим структурираним приступом, ове технике

¹⁴⁸ US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“*“ Март 2009. Година, стр. 34.

¹⁴⁹ Исто, стр. 34.

омогућавају аналитичарима да боље разумеју и разјасне комплексне информације, чиме се повећава прецизност и кредибилитет аналитичког процеса.

Међутим, исто тако се примећује да структуралне аналитичке технике нису довољно испитане у академским круговима. Иако се користе у пракси обавештајних агенција и других стручних окружења, њихова теоријска подлога и ефекти на квалитет анализе нису довољно истражени.

На пример, иако обавештајни аналитичари често примењују ове технике у свом раду, изгледа као да није било довољно труда и времена уложеног у систематски процену колико и на који начин ове технике заиста побољшавају квалитет анализа обавештајних информација. Недостатак овакве академске процене значи да не постоји довољно доказа који би подржали тврдње о њиховој ефикасности у различитим областима, што би могло ограничити њихову примену и развој у будућности.

Један од најважнијих начина евалуације ефективности структуралних аналитичких техника у обавештајној анализи могао би бити детаљан и периодичан преглед производње обавештајних информација, с фокусом на различите теме и проблеме који су обухваћени у анализама. Овај процес би подразумевао не само систематски преглед рада аналитичара, већ и анализу које се методе и технике користе, у којој мери доприносе повећању квалитета резултата и како их аналитичари примењују у пракси.¹⁵⁰

Даље у раду, фокусираћемо се на детаљан преглед и анализу једне од структуралних аналитичких техника, са циљем да се разјасни њен значај и допринос у процесу постизања високог квалитета обавештајних информација. Бићемо усмерени на конкретну технику, разматрајући њену примену у стварним обавештајним ситуацијама, као и њену ефикасност у унапређењу аналитичког процеса. Кроз ову анализу, настојаћемо да размотримо све аспекте те технике, укључујући и њене предности и могуће мане, као и примере из праксе како ова техника може утицати на исходе обавештајних процена. Поред теоријског оквира, акценат ће бити стављен на пример њене примене у реалним условима, где ћемо се осврнути на то како аналитичари користе ову методу да би добили дубље и прецизније увиде. Тиме што ћемо разматрати ову технику и њену улогу у процесу побољшања квалитета обавештајних информација, настојимо да понудимо увид у то како структуралне аналитичке технике могу подићи

¹⁵⁰ Stephen Artner, Richard S. Girven, and James B. Bruce „*Assessing the value of Structured Analytic Techniques in the U.S. Intelligence Community*” 2017. година, стр. 1.

стандард обавештајне анализе и помоћи стручњацима да постигну већи степен тачности, уверљивости и корисности у својим анализама.

Као пример узећемо *технику маишовитог размишљања* односно *анализу алтернативних будућности* која се користи у сложеним ситуацијама када будући исход може бити неизвештан.

Анализа алтернативних будућности захтева од корисника да изабере два најнеизвеснија и најсложенија могућа фактора у вези са одређеним питањем и размотри како би интеракција ова два фактора могла да обликује будућност.¹⁵¹ Анализа алтернативних будућности нема за циљ да предвиђа шта ће бити у будућности, већ да претпостави шта би то све могло да буде у будућности.¹⁵²

Послужићемо се примером који су представили западни обавештајни аналитичари, који је делимично усвојен и користи се у западној обавештајној заједници. Овај пример ће нам омогућити да детаљније и прецизније анализирамо начине, кораке и моделе које аналитичари и методолози користе како би елиминисали или смањили мисаоне пристрасности и когнитивне пречице које могу негативно утицати на квалитет и тачност обавештајних процена. Структуралне аналитичке технике као што је ова, развијене су као механизам који помаже аналитичарима да превазиђу уобичајене когнитивне замке и пристрасности које се јављају током процеса анализе. Ове технике имају за циљ да осигурају објективност и систематичност у аналитичком раду, што је од кључне важности када се бавимо сложеним и често неизвесним обавештајним и безбедносним питањима. Процес који се користи за примену ових техника подразумева не само технички приступ већ и методолошку дисциплину која омогућава аналитичарима да сагледају различите аспекте проблема и размотре све могуће исходе, без обзира на своје претходне ставове. Ово је посебно важно у контексту обавештајног рада, где се аналитичари често суочавају са великим количинама информација, а свака погрешна претпоставка или заблуда може довести до погрешних закључака који имају озбиљне последице.

Тиме што ће се истражити овај пример, добиће се прилика да се боље разуме који су конкретни кораци и методе које аналитичари користе да елиминишу мисаоне пристрасности, као и које су специфичне структуре које су изграђене како би побољшале тачност и поузданост аналитичких судова. Уз помоћ овог примера, не само да ћемо

¹⁵¹ Loren McCarthy „*Seeing the Futures: Evaluating the Application of Structured Analytic Technique Alternative Futures Analysis*“, National Security Journal, Centre for Defence and Security Studies, Massey University, 2024. година, стр. 3.

¹⁵² Исто, стр. 3.

разумети основне принципе структуралних аналитичких техника, већ ћемо истражити како их је могуће успешно применити у практичном контексту, чиме се побољшава квалитет обавештајних процена и доношења одлука.

Техника која се користи у аналитичком процесу пружа велики број предности и користи се као ефикасно средство за обраду сложених и непознатих фактора који могу утицати на будуће исходе. Ова техника не само да побољшава тачност аналитичког процеса, већ и омогућава дубље разумевање различитих сценарија. Кроз пример којим смо се послужили, обавештајни аналитичари у кратким цртама наводе предности које пружа техника *анализа алтернативних будућности*:

- техника им служи као ефикасно средство за одмеравање више непознатих фактора и представља им скуп веродостојних исхода,
- помаже им у ограничавању проблема идентификовањем веродостојних комбинација неизвесних фактора,
- обезбеђује шири аналитички оквир ризика и прилика, које се представљају креаторима политике,
- помаже аналитичарима и креаторима политике у предвиђању будућности које би било изненађујуће, и
- генерише индикаторе за праћење знакова која указују на више или мање вероватне догађаје у будућности.¹⁵³

На основу наведених предности можемо детаљније и дубље схватити суштину примене ове технике и њене погодности, а то су:

- ефикасно одмеравање више непознатих фактора односно, пружање аналитичарима могућност процене не само познате, већ и непознате факторе који могу утицати на резултате ситуације. Ово значи да се користе различити подаци, претпоставке и информације како би се створили могући исходи који су засновани на веродостојним основама. Аналитичари могу да узму у обзир не само очигледне факторе, већ и оне који су мање уочљиви, али који могу имати значајан утицај на анализу и одлуке.
- омогућавање аналитичарима да ограниче проблем идентификовањем веродостојних комбинација неизвесних фактора како би сузили обухват проблема тако што се фокусирају на веродостојне комбинације различитих неизвесних фактора. На тај начин, могу да ограниче број могућих исхода који би могли бити

¹⁵³ US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“*“ Март 2009. година, стр. 34 - 36.

релевантни, а да не уђу у превелик број компликованих претпоставки. Ово помаже у изради прецизније и реалније анализе, што смањује могућност пропуста у будућем плану.

- обезбеђивање ширег аналитичког оквира, аналитичарима се олакшава процена ризика и прилика који могу да утичу на тренутну или будућу ситуацију.
- предвиђање будућих изненађења помажу аналитичарима и креаторима политике да могу да припреме сценарије који предвиђају будућност која може бити изненађујућа и неочекивана. Иако је могућност таквих догађаја мала, техника омогућава предвиђање неочекиваних исхода који могу имати значајан утицај на стратегије и доносиоце одлука.
- генерисањем индикатора за праћење будућих догађаја помаже аналитичарима да прате промене у тренутним факторима који могу утицати на сценарио, а такође омогућавају правовремено реаговање ако се ситуација помери према неком од идентификованих исхода односно будућих догађаја.



Шема 7: Шема из примера *Графикон*¹⁵⁴

¹⁵⁴

US Government, „A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“, Март 2009. година, стр. 35.

Даље у раду, анализираћемо методолошки приступ који се користи приликом примене технике анализе алтернативних будућности. Приказаћемо детаљан преглед свих корака који су потребни како би се ова техника успешно применила у пракси, као и факторе које треба узети у обзир у њеној примени. Размотрићемо како се ова техника може прилагодити специфичним условима и околностима које се јављају у обавештајним анализама. Обавештајни аналитичари који користе ову технику морају бити упознати са специфичностима самог процеса и морају бити спремни да прилагоде своје приступе са променљивим околностима који се јављају у току примене ове технике.

Иако постоји низ начина да се развије алтернативна будућност, најчешћи приступ који се користи и у јавном и у приватном сектору, укључује следеће кораке:

- развити „фокално питање“ систематским интервјуисањем стручњака и званичника који испитују општу тему.
- сазвати групу експерата (интерни и екстерних) да размотре о силама и факторима који би могли да утичу на централно питање.
- консензусом изабрати највише две критичне и неизвесне силе и претворити их у осе са додељеним најрелевантнијим крајњим тачкама.
- успоставити најрелевантније крајње тачке за сваки фактор; на пример, ако је економски раст најкритичнија, неизвесна сила, крајње тачке би могле бити „брзе“ и „споре“ или „трансформативне“ и „стабилизујуће“ у зависности од врсте проблема који се решава.
- формирати матрицу будућности укрштањем две изабране осе. Четири резултујућа квадранта дају основу за карактеризацију алтернативних будућних светова, и
- створити живописне приче које описују ову будућност и како би она могла настати. Тада се могу развити путокази или индикатори.¹⁵⁵

На основу примера којим смо се послужили и на којем нам је приказан методолошки приступ, корацима који су неопходни у ефикасној примени и реализацији анализе алтернативних будућности, можемо мало детаљније и прецизније анализирати који су то најчешћи приступи који се користе, као што су:

- развијање „фокалног питања“ представља кључни корак у процесу аналитичке истраге који омогућава дубље разумевање и фокусирање на одређени аспект шире теме или проблема. Овај корак је посебно важан у аналитичким техникама које

¹⁵⁵ US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“*“ Март 2009. година, стр. 36.

подразумевају процену различитих аспеката одређене ситуације. Као један од најбољих начина за развијање фокалног питања је путем интервјуисања стручњака и званичника који су упознати са одређеном темом. Стручњаци могу пружити дубље увиде и прецизније информације на основу свој искуства, што помаже аналитичарима да се фокусирају на најважније аспекте истраживачке теме. У процесу интервјуисања важно је постављати отворена питања како би подстакли стручњаке да разматрају дубље. Ова питања требају да буду фокусирана на идентификовање кључних проблема и питања који ће бити важни у наредним фазама. Након прикупљених одговора и увида стручњака, обавештајни аналитичари ће анализирати добијене информације и на основу њих, развити јасно и прецизно фокално питање.

- сазивање групе експерата, како интерних тако екстерних, да би размотрили факторе који би могли да утичу на централно питање, представља кључни корак у процесу дубље и свеобухватне аналитичке анализе. Овим кораком се прикупљају различити увиди и перспективе од стране стручњака, што омогућава објективније и транспарентније слике о проблему који се истражује. Интерни експерти су они који су већ упознати са специфичностима организације или заједнице која спроводи истраживање. Док, са друге стране, екстерни експерти су стручњаци који долазе из других организација или институција и који могу пружити свежу перспективу и нове увиде, што може бити кључно за разумевање проблема из шире перспективе. Важно је да се створи отворена и конструктивна дискусија, где би сви чланови имали прилику да изразе своје ставове.
- консензусом се изаберу две критичне и неизвесне силе које имају највећи утицај на проблем који се анализира. Ове силе се затим претварају у осе, где свака оса представља један од фактора са крајњим тачкама које указују на различите исходе. Крајње тачке осе одражавају екстремне сценарије који се могу десити ако један или оба фактора буду утицала на ситуацију на позитиван или негативан начин. Овај приступ омогућава аналитичарима да размотре различите сценарије будућности и на основу тога разраде стратегије и донесу одлуке које узимају у обзир све могуће исходе.
- успостављање најрелевантнијих крајњих тачака за сваки фактор захтева дефинисање екстремних сценарија који ће представљати две супротстављене стране неизвесне силе. На пример, ако се као кључна неизвесност разматра економски раст, крајње тачке могу бити постављене као „брзи раст“ и као „спори

раст“ или, „ трансформативни раст“ и „ стабилни раст“. Ове крајње тачке помажу да се идентификују различити потенцијални исходи који се могу десити у будућности, што омогућава детаљнију анализу и боље припреме за могуће сценарије који могу настати.

- формирање матрице будућности подразумева укрштање две изабране осе, које представљају најважније и неизвесне факторе у анализи. Ове осе могу бити различити аспекти који ће утицати на будући развој ситуације, као што су економски раст, политичка стабилност итд. Након што су ове осе дефинисане, ствара се матрица са четири квадранта који представљају различите комбинације екстремних исхода. Ови квадранти дају основу за развој алтернативних будућних сценарија, омогућавајући анализу различитих могућности и припрему на потенцијални догађаје који могу настати у будућности.

Учесници, посебно креатори политике, могу затим да размотре како би тренутне одлуке или стратегије функционисале у сваком од четири света и да идентификују алтернативне политике које би могле боље функционисати у свим будућим или у одређеним. Предвиђањем алтернативних исхода, креатори политике имају веће шансе или да осмисле стратегије које су довољно флексибилне да прилагоде више исхода или да буду спремни и агилни у суочавању са променама.¹⁵⁶

У овој анализи, детаљније смо разматрали могућности које структурална аналитичка техника, посебно анализа алтернативних будућности, пружа аналитичарима. Ова техника нуди свеобухватан приступ који помаже у идентификовању и разматрању различитих исхода који се могу појавити у будућности, узимајући у обзир факторе неизвесности и ризика. Кроз овај метод, аналитичари добијају бољи увид у потенцијалне сценарије, што им омогућава да предвиде и процене ситуације које би могле имати значајан утицај на одлучивање. Осим тога, ова техника омогућава дубље разматрање различитих фактора који утичу на будућност, као и бољу процену могућих исхода, што доводи до прецизније и ефикасније обраде обавештајних информација. Применом ове технике аналитичари су у могућности да створе боље подлоге за стратешке одлуке и да смање ризик од неочекиваних догађаја који би могли утицати на политику или безбедност.

¹⁵⁶ US Government, „*A tradecraft Primer: „Structured Analytic Technique for Improving Intelligence Analysis“*“ Март 2009. година, стр. 36.

ЗАКЉУЧАК

Сведоци смо великих глобалних промена које обележавају почетак нове епохе у историји човечанства. Ти процеси су толико дубоки и свеобухватни да готово ниједна сфера живота не остаје нетакнута — од економије и политике, преко науке и технологије, до начина на који комуницирамо, радимо и живимо. Убрзана дигитализација, климатске промене, миграције, глобални конфликти, као и промене у систему вредности и друштвеним нормама, утичу на сваког појединца, било директно или посредно. У свету који се константно мења, нико не може остати потпуно равнодушан или изолован од тих утицаја — јер су оне постале саставни део наше свакодневице, обликујући будућност на начин који захтева нове начине размишљања, прилагођавања и заједничког деловања. Услед великих глобалних промена, ни савремене обавештајне службе нису остале имуне на нове изазове и трансформације. Свет у коме живимо је изузетно сложен и динамичан, претње више нису искључиво војне или геополитичке природе, већ све више укључују сајбер нападе, дезинформације, економску шпијунажу, тероризам новог типа, као и злоупотребу вештачке интелигенције.

Савремене обавештајне службе су принуђене да стално унапређују своје методе у раду, технологију и аналитичке капацитете како би на време препознале и неутралисале претње које често делују из сенке и мењају облик. Поред тога, све већа глобална повезаност довела је до потребе за интензивнијом сарадњом међу различитим националним и међународним безбедносним структурама. У таквом окружењу, обавештајне службе морају да балансирају између заштите националне безбедности и поштовања грађанских слобода, што их ставља пред велике етичке и стратешке дилеме.

Обавештајне и безбедносне службе у свом деловању придају изузетан значај аналитичком раду, који представља кључан сегмент њиховог рада. Сама природа обавештајног посла подразумева прикупљање великог броја података из различитих извора — отворених, затворених, људских, техничких итд. Међутим, прави значај тих података долази до изражаја тек након темељне провере, обраде и аналитичке процене. Циљ тог процеса је не само да се утврди истинитост и релевантност информација, већ и да се изгради шира слика која ће омогућити доносиоцима одлука да реагују правовремено и прецизно. Доследна примена овакве методологије, кључна је за неутралисање когнитивних пристрасности аналитичара, као и за препознавање непријатељских покушаја обманивања кроз пласирање дезинформација.

Осим тога, обавештајне службе се непрекидно суочавају са бројним изазовима, као што су непоуздани извори, лажне информације, технолошке баријере, као и могућност унутрашњих пропуста. Управо зато, велики акценат се ставља на унапређење методологије рада, развој аналитичких капацитета, примену напредних технолошких решења, попут вештачке интелигенције, као и на континуирану едукацију аналитичара. Укратко, обавештајни рад данас није заснован само на прикупљању података, већ пре свега на способности да се ти подаци правилно интерпретирају, процене и искористе у циљу очувања националне и међународне безбедности.¹⁵⁷

Обавештајне и безбедносне службе у свом аналитичком раду све више примењују структуралне аналитичке технике, као средство за унапређење квалитета, објективности и поузданости својих процена. Ове технике представљају скуп формализованих метода које аналитичарима помажу да систематски разложе комплексне проблеме, идентификују скривене претпоставке, уоче могуће пристрасности у размишљању и подстакну разматрање алтернативних сценарија. За разлику од интуитивног приступа, који се често ослања на искуство и субјективну процену, структуралне технике омогућавају да се процес доношења закључака заснива на проверљивим корацима и логичком оквиру.¹⁵⁸

Истраживањем проблема истраживања може се закључити да примена структуралних аналитичких техника представља значајан напредак у области аналитичког рада, посебно у контексту безбедносних и обавештајних служби, односно у аналитичком раду обавештајних служби. Ове технике, као стандардни алат за рад, доприносе побољшању квалитета анализа и смањењу утицаја когнитивних предрасуда које могу ометати објективност и прецизност анализа. Њихова примена омогућава аналитичарима да се ослободе аутоматизованих претпоставки и интуитивних закључака, који могу бити засновани на предрасудама или непотпуним информацијама, чиме се значајно унапређује квалитет самог аналитичког процеса. Структуралне аналитичке технике представљају систематизоване методе које помажу аналитичарима да спроведу ригорозну анализу и да објективно процене све релевантне информације. Ове технике омогућавају критичку процену свих важних хипотеза и потенцијалних предрасуда које могу утицати на ток анализе, а истовремено подстичу аналитичаре да преиспитају своје претпоставке и препознају могуће грешке. У пракси, ово значи да аналитичари могу да

¹⁵⁷ HulnickS. A. "What's Wrong with the Intelligence Cycle." *Intelligence and National Security*, vol. 21, no. 6, 2006година, стр. 959 - 979.

¹⁵⁸ Heuer J. Jr., and PhersonR. H.. *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*. 2nd ed., CQ Press, 2014 година, стр. 4.

развију дубље разумевање ситуације, што доприноси доношењу тачнијих и прецизнијих закључака.

Током истраживања сагледано је како и на који начин свака од техника доприноси унапређењу ефикасности рада обавештајних аналитичара. Анализом сваке од техника понаособ, утврђено је на који начин оне омогућавају детаљнију обраду података, јаснију интерпретацију информација и доношење прецизнијих аналитичких закључака, чиме се значајно подиже ниво поузданости у оквиру обавештајног процеса. Свака техника понаособ даје одређене користи у практичном раду аналитичара.

Класификација структуралних аналитичких техника може бити различита али у овом раду су представљене две основне класификације које обухватају разне технике које олакшавају систематизацију приступа аналитичким процесима. Ове класификације омогућавају аналитичарима да лакше примене различите методе у пракси, у зависности од специфичних потреба и изазова са којима се сусрећу.

Разматрајући прву групу, технике декомпозиције и визуелизације олакшавају разумевање сложених проблема кроз њихово рашчлањивање и јасно приказивање међусобно повезаних информација, док техника генерисања идеја омогућава аналитичарима да брзо развијају и преиспитују хипотезе и податке. Технике сценарија и индикатора пружају могућност предвиђања алтернативних будућих развоја и раног упозоравања доносилаца одлука, кроз систематско праћење специфичних индикатора. Техника генерисања и тестирања хипотеза омогућава јасно формулисање и проверу аналитичких тврдњи, док техника процене узрока и последица анализира претпоставке и потенцијалне исходе применом логике, аналитичких модела и историјских поређења. Техника анализа изазова служи за преиспитивање кључних претпоставки аналитичара и смањење ризика од грешака у аналитичком процесу, док техника конфликтног менаџмента доприноси смањењу неслагања између група и подстицању конструктивних решења кроз примену одговарајућих стратегија управљања конфликтима. На крају, технике подршке у одлучивању омогућавају тимски рад аналитичара усмерен на пружање правовремене и квалитетне подршке доносиоцима одлука у одговору на претње и заштити виталних интереса.

Даље, у оквиру друге групе, техника провере кључних претпоставки представљају важан елемент током целог аналитичког процеса, јер скривене претпоставке често остају непрепознате и непроверене, док је провера квалитета информација континуиран процес који обезбеђује поузданост извора и спречава грешке у проценама. Индикатори промена помажу аналитичарима да прате кључне догађаје и процењују развој ситуација, док

анализа конкурентних хипотеза омогућава сагледавање алтернативних објашњења и доказа који их побијају. Техника „ђавољег адвоката“ оспорава доминантна мишљења ради темељније провере аналитичких закључака, док техника Тим А/Тим Б укључује супротстављање различитих гледишта или хипотеза кроз рад два аналитичка тима, што је посебно корисно у случајевима значајних неслагања, али захтева више времена и ресурса. Анализа високог утицаја и ниске вероватноће усмерава пажњу на ретке, али потенцијално веома значајне догађаје, док техника анализе „шта ако?“ полази од претпоставке да се одређени догађај већ догодио и објашњава како је до тога могло доћи, подстичући разматрање алтернативних сценарија и преиспитивање сигурности прогноза. Метода „Бура мозга“ (браинсторминг) као групни процес омогућава генерисање нових идеја и хипотеза, доприноси бољем структурирању проблема и подстиче креативно размишљање током аналитичких пројеката, док размишљање споља-унутра омогућава шире сагледавање проблема кроз укључивање спољашњих фактора и дугорочних промена. На крају, анализа црвеног тима симулира начин размишљања противника ради бољег предвиђања његових могућих реакција и избегавања пројекције сопствених ставова и мотива, док анализа алтернативних будућности систематично разматра више могућих развоја сложених и неизвесних ситуација, омогућавајући аналитичарима да узму у обзир различите исходе уместо ослањања на једну прогнозу.

Једна од кључних карактеристика структуралних аналитичких техника је то што подстичу дијалог и сарадњу међу аналитичарима. Кроз заједничку расправу и размену у мишљења, аналитичари могу размотрити различите перспективе и приступе, што доприноси обогаћивању њихових анализа. Коришћењем структурираних метода, аналитичари могу јасно документовати своје аргументе, чиме се омогућава лакше критичко испитивање њихових закључака. Овај процес такође доприноси размени знања и искустава међу члановима тима, што је од изузетног значаја за даљи професионални развој аналитичара и целокупног обавештајног система.

Структуралне аналитичке технике такође играју кључну улогу у спречавању развоја једностраних или једнодимензионалних мишљења. Коришћењем ових техника, аналитичари се подстичу да размотре различите ставове и приступе, чиме се смањује ризик од доношења брзоплетих или превише поједностављених закључака. Овај методолошки приступ омогућава аналитичарима да детаљније и објективније сагледају све релевантне аспекте проблема, што је посебно важно у сложеним и динамичним областима као што су безбедност и политика.

У раду обавештајних служби, где је доношење тачних и благовремених процена од кључне важности, све је очигледнија потреба за систематичним и методолошки утемељеним приступом анализи. Употреба структуралних аналитичких техника представља значајан корак у смањењу когнитивних пристрасности и грешака које могу настати услед препрека и ограничења у људском расуђивању. Ове технике не само да помажу аналитичарима да боље разумеју сложене појаве, већ и доприносе објективнијем и транспарентнијем доношењу закључака.

Са друге стране, у пракси није довољно научно испитана ефикасност ових техника у практичном раду аналитичара, што је предстојећи задатак за стручну и академску заједницу из свере војних и безбедносних наука. Чињеница о недовољно реализованог теоријског истраживања и формалне евалуације њихове примене указује да се многе тврдње о њиховом доприносу заснивају на искуству, а не на емпиријским доказима. Зато је потребно додатно испитивање у пракси обавештајних служби и кроз академска истраживања, како би се утврдила њихова ефикасност.

На крају, може се закључити да су структуралне аналитичке технике неопходан алат за савремене аналитичаре, посебно у динамичним и комплексним областима као што су безбедност, одбрана и политика. Примена ових техника помаже аналитичарима да превазиђу ограничења у свом разматрању, унапреде квалитет својих анализа и донесу боље и прецизније одлуке које су од највеће важности за националну безбедност и одбрану држава.

ЛИТЕРАТУРА

- Бајагић Младен, „Методика обавештајног рада“, Друго измењено и допуњено издање, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2015. година.
- Бајагић Младен, „Обавештајна активност у систему политичке власти“, Криминалистичко-полицијска академија, Политичка ревија, број 2/2011. вол. 28.
- Baruch Fischhoff, Cherie Chauvin, „*Intelligence Analysis: Behavioral and Social scientific Foundations*” The National Academies Press, Washington D.C. 2011. Year.
- Гаћиновић Радослав, „Улога обавештајних служби у изградњи безбедносне функције државе“ Институт за политичке студије, Војно дело, вол.71, бр. 2., Београд, 2019. година.
- Даниловић Неђо, Милосављевић Славомир, „Основи безбедносне аналитике“, Службени гласник, Београд, 2008. година.
- Деспотовић Љубиша, Ђурић Живомир, „Угрожавање капацитета безбедности националне државе због кризе њеног управљања“, „Српска политичка мисао, бр. 3/2013, година, XX, вол. 41, Институт за политичке студије, Београд.
- Ђорђевић Ж. Обрен, „Основе државне безбедности“, ВШУП, Београд, 1980. година.
- Join Publication 2-0, „*Joint Intelligence*”, Figure 1-4, US Army 22. Jun 2007. Year.
- Kam Ephraim, „*Surprise Attack: The Victims Perspective*”, Cambridge, MA: Harvard University press, 1988. Year.
- Khan David, „*An Historical of Intelligence*”, Intelligence and National Security, vol.16, No.3. 2001. Year.
- Kristian J. Wheaton, „*Evaluating Intelligence: Answering Questions Asked and Not*”, US Army War Collage, International Journal of Intelligence and Counterintelligence, vol.22. Issue 4, 2009. Year.
- Крштенић Александар, Матијашевић Мартин, „Проблеми обавештајних служби у процесу прилагођавања савременим изазовима, ризицима и претњама“, Војно дело (бол.66, бр.1), 2014. година
- Лешко Лука, „Аналитичке технике примењиве у сигурносно-обавештајним агенцијама“, Стратегос, Загреб, 2019. година.
- Loren McCarthy „*Seeing the Futures: Evaluating the Application of Structured Analytic Technique Alternative Futures Analysis*“, National Security Journal, Centre for Defence and Security Studies, Massey University, 2024. година.

- Мијалковић Саша, „Национална безбедност“, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2011. година.
- Мијалковски Милан, „Обавештајне и безбедносне службе“, Факултет безбедности, Београд, 2016. година.
- Миљковић Милан, докторска дисертација „Посебност информационох операција у раду савремених обавештајних служби“, Факултет Безбедности, Београд, 2016. година,
- Миљковић Милан, научни рад, „Изазови у раду обавештајних служби у информатичком добу“, Универзитет одбране, Београд, 2020. година,
- Moore T. D. „Critical Thinking and Intelligence Analysis“ Occasional Paper Number Fourteen, National Defense Intelligence College Washington, DC March 2007.
- Милосављевић Славомир, Џевад Термиз, „Научни основи савремене аналитике“, Ник Графит, Лукавац, 2008. година.
- Милошевић Новак, Милојевић Саша, „Основи методологије безбедносних наука“, Полицијска академија, Београд, 2001. година.
- Michelle K. Van Clave, „Counter-intelligence and National Strategy“ School of National Security Executive Education, National Defense University Press, Washington, D.C. 2011. Year.
- Pavel Grunt, „Structured Analytic Techniques: Taxonomy and technique Selection for Information and Intelligence Analysis Practitioners“, Collegium of Management and Finance, Warsaw School of Economics, 2019. Year.
- Petter Gill, Phythian Mark, „Issues The Theorization of Intelligence“, Paper presented at the International Studies Association conference in Montreal, 2004. Year.
- Ransom H. Howe, „Central Intelligence and National Security“, Cambridge Harvard University Press, 1959. година,
- Роберт Копал, „Међународна сигурност: примјена структурираних аналитичких техника у предвиђањима“, Изворни научни рад, Зборник свеучилишта, вол.3, Но.3, Либертас, 2018. година.
- Randolph H. Pherson, Richards J. Heuer Jr., „Structured techniques for intelligence analysis“, 1st ed., CQ press, 2010. Year.
- Randolph H. Pherson, Richards J. Heuer Jr., „Structured techniques for intelligence analysis“, 2nd ed., CQ press, 2014. Year.
- Савић Андреја, „Увод у државну безбедност“, ВШУП, Београд, 2002. година.

- Stephen Artner, Richard S. Girvend and James B. Bruce, „*Assessing the value of Structured Analytic Tehniques in the US Intelligence Community*”, Rand corporation, Warsaw School of Economics, 2019. Year.
- Sherman Kent, „*Strategic Intelligence for American Word Policy*”, Princeton university Press, 1949. Year.
- Тапаловић Жељка, докторска дисертација „*Екстернализација знања и обавештајна парадигма*“, Универзитет у Загребу, Филозовски факултет, одсек за информацијске и комуникацијске науке, Загреб, 2014. година.
- Таталовић Синиша, Биланцић Мирко, „*Основе националне сигурности*“, Министарство унутрашњих послова Републике Хрватске, Полицијска академија, Загреб, 2005. година.
- Hauer J. Richards, „*The psychology of Intelligence Analysis*”, Washington D.C., Center for the Study of Intelligence, Central intelligence Agency, 1999. Year.
- Herman Michael, „*Intelligence Power in Peace and War*”, The Royal Institute of International Affairs, Cambridge University Press, 1996. Year.
- Hendel I. Michael, „*The Yom Kippur War, Strategy and intelligence*”, Frank Cass, London, 1989. Year.
- Hopkins V. G., „*Introduction to the Philosophy of Science*”, New York, Columbia University Press, 2000. година,
- HulnickS. A. „*What's Wrong with the Intelligence Cycle.*”Intelligence and National Security, vol. 21, no. 6, 2006 година.
- US Government, *A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Anallisis*”, Mart 2009. Year.