

Richards J. Heuer, Jr.

**Psychologia  
Analizy  
Wywiadowczej**

Centrum Studiów nad Wywiadem

This book was prepared primarily for the use of US Government officials, and the format, coverage, and content were designed to meet their specific requirements.

Because this book is now out of print, this Portable Document File (PDF) is formatted for two-sided printing to facilitate desktop publishing. It may be used by US Government agencies to make copies for government purposes and by non-governmental organizations to make copies for educational purposes. Because this book may be subject to copyright restriction, copies may not be made for any commercial purpose.

This book will be available at [www.odci.gov/csi](http://www.odci.gov/csi).

**All statements of fact, opinion, or analysis expressed in the main text of this book are those of the author. Similarly, all such statements in the Forward and the Introduction are those of the respective authors of those sections. Such statements of fact, opinion, or analysis do not necessarily reflect the official positions or views of the Central Intelligence Agency or any other component of the US Intelligence Community. Nothing in the contents of this book should be construed as asserting or implying US Government endorsement of factual statements or interpretations.**

ISBN 1 929667-00-0

Originally published in 1999.

\*\*\*

This educational aid have been intended to facilitate the use and enjoyment of the content published on the sites:

<https://www.cia.gov/resources/csi/books-monographs/psychology-of-intelligence-analysis-2/>

<https://www.hsdl.org/?abstract&did=2899>



Richards J. Heuer, Jr.



**Psychologia  
Analizy  
Wywiadowczej**

przekład i edycję elektroniczną wykonał  
Szary  
[ostatniastacja.pl](http://ostatniastacja.pl)

Centrum Studiów nad Wywiadem



**Psychologia Analizy  
Wywiadowczej  
przez  
Richardsa J. Heuera, Jr.**

<b>Słowo wstępne od Autora</b>	I
<b>Przedmowa</b>	III
<b>Wprowadzenie</b>	VIII
<b>Część I - Nasza mentalna maszyna</b>	
Rozdział 1: Myślenie o Myśleniu	1
Rozdział 2: Percepcja: Dlaczego nie widzimy tego, co możemy zobaczyć?	11
Rozdział 3: Pamięć: Jak zapamiętujemy to, co wiemy?	26
<b>Część II - Narzędzia do myślenia</b>	
Rozdział 4: Strategie Analitycznego Oceniania: Wykraczając poza ograniczenia Niekompletnych Informacji	48
Rozdział 5: Czy naprawdę potrzebujesz więcej Informacji?	79
Rozdział 6: Zachować Otwarty Umysł	98

Rozdział 7: Strukturyzowanie Problemów Analitycznych	129
Rozdział 8: Analiza Hipotez Konkurencyjnych	142
<b>Część III - Złudzenia poznawcze</b>	
Rozdział 9: Czym są złudzenia poznawcze?	166
Rozdział 10: Złudzenia w Ewaluacji Dowodów	170
Rozdział 11: Złudzenia w Postrzeganiu Przyczyny i Skutku	189
Rozdział 12: Złudzenia w Szacowaniu Prawdopodobieństw	221
Rozdział 13: Złudzenia wynikające z perspektywy czasu w Ewaluacji Raportów Wywiadu	243
<b>Część IV Uwagi końcowe</b>	
Rozdział 14: Udoskonalenie Analizy Wywiadowczej	261
<b>Od Tłumacza</b>	280



## Słowo wstępne od Autora

Niniejszy tom raz jeszcze przywołuje, po uprzedniej korekcie, uaktualnieniu i rozszerzeniu, zbiór artykułów, które po raz pierwszy zaprezentowano w latach 1978-1986, a które były opublikowane w ramach Głównego Dyrektoriatu CIA. Cztery z nich publikowane były w tym czasie także w ramach w periodyku Społeczności Wywiadowczej *Studies in Intelligence*. Informacje te są jednak względnie ponadczasowe i wciąż istotne w niekończącym się wyzwaniu, jakie stanowi lepsza analiza.

Artykuły bazują na przeglądzie literatury z zakresu psychologii poznawczej, dotyczącej tego, jak ludzie przetwarzają informacje, formułując sądy w oparciu o niekompletne i niejednoznaczne dane. Wybrałem eksperymenty i odkrycia, które wydawały się najbardziej istotne pod kątem analizy wywiadowczej, a zarazem takie, których przekazanie osobom zajmującym się analityką wywiadowczą było potrzebne. Przełożyłem więc raporty techniczne na język, który analitycy wywiadu mogliby zrozumieć zarazem interpretując wagę owych odkryć, wreszcie przyłożyć je do problemów, z jakimi się stykają.

Rezultat jest kompromisem który może okazać się niezadowolający, z jednej strony dla badacza, z drugiej zaś dla analityka wywiadu. Psychologowie poznawczy, kognytywiści, czy osoby zajmujące się procesami podejmowania decyzji, mogą zarzucić tu nadmierne uproszczenie, zaś czytelnicy, którzy nie są psychologami, mogą czuć się zmuszeni do przyswojenia nowej terminologii. Niestety tak już jest, że procesy psychiczne są na tyle złożone, iż dyskusja na ich temat wymaga odrobiny specjalistycznej terminologii. Analitycy wywiadu, którzy czytają i myślą poważnie o natu-

rze ich rzemiosła nie powinni mieć jednak trudności z książką. Od osób, dla których temat jest zupełnie nowy, lektura może jednak wymagać poważniejszego wysiłku.

Chciałbym podziękować wszystkim, którzy przyczynili się do komentarzy i sugestii nad szkicem owej książki: Jackowi Davisowi (który, nad to, jest autorem Wprowadzenia), czterem wcześniejszym Naczelnikom Wywiadu (DI) analitykom, których nazwisk nie mogę tu przywołać; mojemu koledze Prof. Theodore Sarbinowi; mojemu wydawcy z ramienia Centrum Studiów nad Wywiadem, Centralnej Agencji Wywiadowczej, Hankowi Appelbaum. Każda z tych osób wniosła cenny wkład, zarówno w zakresie treści, jak i edycji, który w ostatecznym rezultacie pozwolił znacząco poprawić jakość tej publikacji.

- Richards J. Heuer, Jr.

# Przedmowa

## Douglas MacEachin<sup>1</sup>

Po raz pierwszy z pracą Dicka Heuera zetknąłem się około 18 lat temu i nigdy nie zapomniałem silnego wrażenia, jakie na mnie wtedy wywarła. Było to mniej więcej w połowie mojej kariery analityka wywiadu. Po kolejnych piętnastu latach doświadczeń, w tym, na przestrzeni ostatnich kilku lat, szansy, jaką była możliwość prze studiowania licznych historycznych faktów, w kontekście archiwalnych materiałów pochodzących z dawnego Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich i krajów wchodzących w skład Układu Warszawskiego, lektura najnowszej prezentacji pracy Heuera wybrzmiewa jeszcze wyraźniej.

Z osobistych spotkań wiem, że wielu oficerów CIA podchodzi sceptycznie do prac poświęconych epistemologii analitycznej. To zrozumiałe. Nazbyt często takie prace kończą się na zaleceniu konkretnych modeli teoretycznych, prezentując je jako skończone rozwiązanie problemu. Takie modele mają nikłą wartość dla analityki wywiadowczej, której miejsce nie jest na seminarium, ale w wyjątkowo zmiennym otoczeniu świata polityki. Ale nie to jest przecież głównym problemem, na jaki Heuer zwraca uwagę.

To, co Heuer sygnalizuje, prezentując to zrozumiałe i skutecznie, jest sposób, w jaki poprzez procesy umysłowe ludzie budują własne modele,

---

<sup>1</sup> Douglas MacEachin jest byłym zastępcą dyrektora ds. wywiadu CIA (DDI). Po 32 latach w Agencji, w 1997 roku przeszedł w stan spoczynku, obejmując jednocześnie stanowisko starszego pracownika naukowego w Harvard University's John F. Kennedy School of Government.



poprzez które przetwarzają informacje. Fenomen ten nie ogranicza się jedynie do wywiadu; na co wskazują wyniki badań przywoływane przez Heuera, jest to element naturalnego funkcjonowania naszych procesów poznawczych, których odzwierciedlenie znajdziemy w rozległym obszarze ludzkiej aktywności, od medycyny po analizę giełdową.

Procesy analityczne, same w sobie wzmacniają naturalną funkcję naszego mózgu. Analiza zwykle obejmuje tworzenie modeli, nawet jeśli nie są one w ten sposób nazywane. Przedstawiamy pewne rozumienie i oczekiwanie, co do relacji między przyczyną i skutkiem, po czym przetwarzamy i interpretujemy informację poprzez taki model, czy jakbyśmy powiedzieli, filtr.

Omówione w Rozdziale 5 ograniczenia i wartości dodatkowych informacji, w mojej ocenie, zasługują na szczególną uwagę - zwłaszcza w organizacjach wywiadowczych. To, co wprost z niego wynika, to fakt, iż nazbyt często nowo zebrane informacje są sprawdzane i przetwarzane poprzez już istniejące założenia analityczne, zamiast przebudowywać i ponownie poddać ocenie pierwotny model. Szkodliwość tej naturalnej skłonności wynika z tego, iż *raison d'être* organizacja została powołana do pozyskiwania specjalnych, krytycznych wręcz informacji dostępnych poprzez skryte działania, i do tworzenia analiz integrujących te informacje w skończoną bazę wiedzy.

Wątpię by jakkolwiek były oficer wywiadu był w stanie przeczytać tę książkę nie przywołując spraw, w których procesy umysłowe, opisane przez Heuera nie miałyby ujemnego wpływu na ostateczną jakość analizy. Jakże często zetknęliśmy się z sytuacją gdy zupełnie wiarygodne założenia, poparte twardymi dowodami, były wykorzystane do zbudowania logicznie spójnych prognoz - a to przy

praktycznie jednomyślniej zgodzie - które okazały się ślepym i błędnym zaułkiem? Ile z tych przypadków, z perspektywy czasu, doprowadziło nas do wniosku, że problem nie leżał w samej logice ale w fakcie, iż jedno ze wstępnych założeń - niezależnie od tego, jak prawdopodobnym w owym czasie się zdawało - było błędne? Jak często byliśmy zmuszeni przyznać, iż owo błędne założenie nie było oparte na empirii, będąc raczej wnioskiem wyprowadzonym ze swego własnego modelu (czasem nazwanego przypuszczeniem)? W jakże wielu przypadkach działo się to przy obecności informacji, które powinny być podstawą do podważenia jednego lub więcej owych wstępnych założeń, sama zaś zmiana istotnych założeń wpłynęłaby na zmianę modelu analitycznego i doprowadziła do innych wniosków?

Najbardziej popularnym lekarstwem na niedociągnięcia i braki w analizie wywiadowczej i jej szacunkach - a już najdobitniej po wywiadowczych „wtopach” - jest zwiększenie nacisku kładzionego na sferę faktów i ekspertyz. Zarówno badania Heuera, jak i prace, jakie przywołuje, stanowią spore wyzwanie dla tej klasycznie obowiązującej mądrości. Dane wskazują, iż sama wiedza ekspercka i poprawność danych nie stanowią zabezpieczenia przed powszechnymi pułapkami analitycznymi, które są wpisane w naturę ludzkich procesów poznawczych. Takie ujęcie uwidoczniło się na wielu polach właściwych analizie wywiadowczej.

Przegląd najbardziej osławionych porażek wywiadowczych unaocznia nam, iż w pułapki analityczne eksperci wpadali nie rzadziej, niż byśmy spodziewali się po kimkolwiek innym. W istocie, dane wskazują, iż gdy eksperci stają się ich ofiarami, efekty potęgowane są jeszcze pewnością i przekonaniem, jakie przywiązywane są do eksper-

tyz - zarówno wedle ich przekonania jak i w percepcji innych osób.

Powyższe spostrzeżenie, w żadnym wypadku jednak, nie powinno być traktowane jako pomniejszenie roli ekspertyz i opinii rzeczoznawców. Wprost przeciwnie, moje ponad trzydziestoletnie doświadczenie w obszarze wywiadu gospodarczego, utwierdziło mnie w przekonaniu iż mimo ciągłych ostrzeżeń o przeładowaniu informacjami, których nadmiaru nie da się wprost przetworzyć, nie ma czegoś takiego jak zbyt wiele informacji lub zbyt wiele ekspertyz. Zaś własne obserwacje analityków CIA siedzących przy tym samym stole z uznanymi ekspertami, upewniły mnie tylko, iż wszelkie ataki na potrzebę ekspertyz, raportów, czy opinii rzeczoznawców, są rażąco zgubne. Główna między nimi różnica sprowadza się do tego, iż jedna grupa buduje swoją reputację w branżowej prasie, druga zaś pracuje w bardziej zamkniętym otoczeniu, którego zasadniczym czytelnikiem są najbardziej wymagający odbiorcy wywiadowczego świata - mianowicie społeczność nadająca kształt polityce.

Przesłanie płynące z pracy Heuera zwraca uwagę na to, że zarówno informacja sama w sobie, jak i ekspertyza, są owszem koniecznymi, ale same w sobie niewystarczającymi składnikami analizy wywiadowczej i rezultatu, ku jakiemu ma ona prowadzić. Porównywalne starania winny być położone na naukę stojącą za samym procesem analizy. Owo staranie winno zacząć się od jasnego zrozumienia nieodłącznych szans i ograniczeń pierwotnej maszyny analitycznej - ludzkiego umysłu - i sposobu, w jaki przetwarza on informację.

Jestem głęboko przekonany, iż istnieje pewien element kulturowy, leżący u podstawy tego jak analitycy wywiadu siebie określają: czy jeste-

śmy niezależnymi ekspertami danych dziedzin, zatrudnionymi przez CIA, czy może profesjonalnymi analitykami i oficerami wywiadu, których doświadczenie i świadomość rzeczy leży w zdolności do szybkiego dostosowania się do różnych zagadnień i problemów oraz efektywnego poddania ich analizie? Na świecie, znacznie częściej spotkamy ekspertów konkretnych dziedzin niż ekspertów w zakresie analityki, w tym także tego jak ludzie przetwarzają informacje. *Dick Heuer jasno zwraca uwagę, iż pułapek wynikających z tego jak przetwarzamy informacje, a w które może wpaść analityk, nie da się wyeliminować, są bowiem częścią nas. Jest jednak coś, co możemy z nimi zrobić, mianowicie wyszkolić ludzi do tego by sami potrafili zauważyć i rozpoznać owe mentalne bariery, oraz rozumieć, jakie rozwinąć procedury, które pozwolą ten wpływ zniwelować.*

Przenosząc punkt ciężkości na analitykę wywiadowczą, w misji jaką wywiad realizuje, Heuer w swojej książce stawia następujące pytania: Czy porównując z innymi obszarami naszego biznesu położyliśmy wystarczający nacisk na naukę w dziedzinie tyczącej się analityki jako wymogu profesji? Jak wypadają nakłady i starania poświęcone temu obszarowi, względem, dla przykładu, nakładów i starań przyłożonych do nauki protokołu i zdolności raportowania?

Praca Heuera nie pretenduje do bycia ostatnim słowem w temacie. Wypada jednak mieć nadzieję, iż będzie stymulacją do dalszych prac.

# **Wprowadzenie**

## **Rozwijanie analizy wywiadowczej w CIA: Wkład Dicka Heuera do analityki wywiadowczej**

**Jack Davis<sup>2</sup>**

Z entuzjazmem i radością powitałem działania Centrum Studiów nad Wywiadem, przy CIA, zmierzające do przedstawienia nowemu pokoleniu praktyków wywiadu i naukowców pracy Richarda J. Heuera Jr., traktującej o psychologii analizy wywiadowczej.

Pomysły Dicka Heuera w zakresie tego, jak rozwinąć możliwości analityczne skupiają się na wspomaganiu analityka w skompensowaniu ograniczającego wpływu, z jakim za sprawą natury naszego umysłu możemy się spotkać, zajmując się złożonymi problemami, które zwykle zawierają w sobie wieloznaczne informacje, licznych graczy, i płynne okoliczności. Takie wielopłaszczyznowe wyzwania prognostyczne w burzliwym postzimnowojennym czasie stały się powszechną rzeczywistością.

Przesłanie Heuera skierowane do analityków może być streszczone w dwóch zdaniach z Rozdziału 4 tej książki:

Analitycy wywiadu winni być świadomi samych siebie, tego jak przebiegają ich procesy wnioskowania. Powinni myśleć jak tworzą swoje sądy

---

<sup>2</sup> Jack Davis służył w Dyrektoriacie Wywiadu (DI), Narodowej Radzie Wywiadu, podczas swojej kariery w CIA był oficerem odpowiedzialnym za trening. Obecnie jest niezależnym ekspertem specjalizującym się w rozwoju i nauczaniu technik analitycznych. Jedną z jego publikacji jest *Uncertainty, Surprise, and Warning* (1996).

i jak dochodzą do wniosków, nie poprzestając na samych sądach i wnioskach.

Idee Heuera mogą znaleźć zastosowanie w każdym otoczeniu analitycznym. W niniejszym Wprowadzeniu skupiłem się na wpływie, jaki wywarł - wraz z innymi pionierami myślenia o analityce wywiadowczej - na CIA, a to dla tej przyczyny, iż to jest ta instytucja którą Heuer oraz jego poprzednicy, a także ja sam, znamy najlepiej, to tutaj bowiem spędziliśmy znakomitą część naszej pracy wywiadowczej.

## **Wiodący wkład w jakość analiz**

W analityce wywiadowczej, poszukiwaniu właściwej oceny i wniosków, zawsze spotkamy się ze złożonością zagadnień, jakie są podnoszone, a nad to z oczekiwaniami związanymi z czasem, aktualnością i objętością ostatecznego produktu. Cztery wybitne osoby na przestrzeni dziesięcioleci poświęciły się głównemu zadaniu jakim jest odpowiedź na to jak pogodzić owe wyzwania z jakością analizy.

Moja krótka lista osób, które wywarły największy pozytywny wpływ na analitykę Centralnej Agencji Wywiadowczej obejmuje Shermana Kenta, Roberta Gatesa, Douglasa MacEachina, i Richarda Heuera. Moja metodologia wyboru była prosta. Zadałem sobie pytanie: Czyj wgląd w sposób najbardziej istotny wpłynął na mnie na przestrzeni mojej czterdziestoletniej praktyki, nauczania oraz pisanie o analityce?

## **Sherman Kent**

Odkrywczego wkładu, jaki na polu analizy wyznaczył Sherman Kent, nie da się oddać w kilku paragrafach, stąd odsyłam czytelników do bardziej

pełnych opracowań<sup>3</sup>. Tutaj zaś poprzestanę na ogólnym zarysowaniu jego wpływu na profesję analityczną.

Kent, profesor historii Europy w Yale, podczas II Wojny Światowej pracował w dziale Badań i Analiz Biura Służb Strategicznych. Kiedy pod koniec 1940 roku przebywał w Narodowym Kolegium Wojny Napisał bardzo wpływową pracę *Wywiad Strategiczny w Amerykańskiej Polityce Światowej*<sup>4</sup>. Między 1950-67 służył jako v-ce Przewodniczący później zaś jako Przewodniczący Zarządu w Biurze Prognoz Narodowych, Dyrektoriatu Wywiadu (DCI).

Zasadniczym wkładem Kenta do jakości analityki było zdefiniowanie i zwrócenie uwagi na zaszczytne miejsce, jakie winien zajmować analityk - osoba rozważna „wykorzystująca instrumenty rozumu i metody naukowej” - w świecie wywiadu, dotychczas zdominowanym przez osoby pozyskujące materiały i realizujące operacje. W drugim wydaniu (1965) *Wywiadu Strategicznego...*, Kent zwrócił uwagę iż zbliżająca się doba komputeryzacji, wraz z pozyskiwaniem informacji tak przez ludzi, jak i instrumenty techniczne wprost uczynią z analityka postać centralną:

Jakakolwiek byłaby złożoność układanki, którą przyszedłoby nam rozwiązywać i jakiegokolwiek wyszukane i przemyślane techniki moglibyśmy użyć celem pozyskiwania i przechowywania jej kawałków, nigdy już nie będzie ani chwili, kiedy rozważny człowiek mógłby być zastąpiony jako najwyższe ogniwo wywiadu.

---

<sup>3</sup> Odsyłam w szczególności do eseju wprowadzającego „Tribute” Harolda P. Forda w: Donald P. Steury *Sherman Kent and the Board of National Estimates: Collected Essays* (CIA, Centrum Studiów nad Wywiadem, 1994), który dalej będziemy cytować jako Steury, *Kent*.

<sup>4</sup> Tytuł podano błędnie, jest *Strategic Intelligence for American World Power*, winno być *Strategic Intelligence for American World Policy*, --- przyp. /Szary.

Schodząc do konkretności, Kent propagował wykorzystanie technik do „naukowego” przestudiowania przeszłości, celem analizy złożonych bieżących sytuacji i prognozowania najbardziej prawdopodobnych przyszłych wydarzeń. W ten sposób „bezstronna” poddana rygorom analiza mogłaby rozprawić się z lukami i wieloznacznością informacji dotyczących przeszłych wydarzeń i wykorzystała je do wskazania najbardziej prawdopodobnych wyjaśnień, twierdził iż siła zawierająca się w krytycznym myśleniu, może zostać przyłożona do zdarzeń, które jeszcze nie przeminęły celem określenia najbardziej prawdopodobnego ich rozwoju<sup>5</sup>

Wreszcie Kent opracował koncepcję piramidy analitycznej, złożonej z szerokiej podstawy opartej na potwierdzonych i sprawdzonych informacjach i boków odzwierciedlających najbardziej pewne przypuszczenia, które zaś składać się miały na najbardziej prawdopodobny przyszły scenariusz skupiający się w jej wierzchołku<sup>6</sup>

Podczas swojej pracy i praktyki, Kent walczył z biurokratycznymi i ideologicznymi uprzedzeniami, które uważał za znaczne utrudnienia stojące na drodze rzeczowych analiz, sporo uwagi poświęcił także zwalczaniu nieprecyzyjnych, szankowych twierdzeń, które traktował jak przeszkody uniemożliwiające dostarczenie odbiorcom jasnego i precyzyjnego przekazu. Mimo, że był on świadomy czegoś, co obecnie byśmy nazwali złudzeniami poznawczymi, pisma jego zachęcają analityka do tego by „dawał o nich znać” nadmiernie jednak nie rozwodząc się w temacie tego, jak owe

---

<sup>5</sup> Sherman Kent, *Writing History*, wydanie drugie (1967). Pierwsza edycja była opublikowana w 1941, kiedy Kent był adiunktem na wydziale historii w Yale. W rozdziale pierwszym „Dlaczego Historia”, wyłożył on idee i rekomendacje, które później zaadaptował na potrzeby analizy wywiadowczej.

<sup>6</sup> Kent, „Estimates and Influence” (1968), w: Steury, *Kent*.



ograniczenia ludzkiego umysłu miałyby być przezwyciężone.

Obecnie niewielu analityków Agencji jest zaznajomionych z pracami Kenta. Miał on jednak ogromny wpływ na wcześniejsze pokolenia analityków i managerów, efekty jego pracy wciąż wywierają ogromny wpływ na praktyków analitycznej profesji.

### **Robert Gates**

Bob Gates służył jako Zastępca Dyrektora w Głównym Dyrektoriacie Agencji Wywiadu (1986-89), by później objąć tekę Dyrektora (1991-93). Jednak jego największy wpływ na analitykę, możemy datować na lata 1982-1986, kiedy pełnił rolę Zastępcy Dyrektora ds. Wywiadu (DDI).

Pierwotnie kształcił się w zakresie studiów politycznych, pracę doktorską w zakresie studiów na kierunku sowieckim, Gates złożył i obronił w Georgetown, jednocześnie pracując jako analityk CIA. Jako członek Rady Bezpieczeństwa Narodowego w latach 1970 zyskał nieoceniony wgląd w to, w jaki sposób analizy wywiadowcze wykorzystywane są przez ludzi odpowiedzialnych za kształt polityki. Bardzo inteligentny, niezwykajnie pracowity i biegły w meandrach biurokracji, Gates został mianowany zastępcą Dyrektora ds. Wywiadu (DDI) przez DCI Williama Caseya, co było dobrym posunięciem, gdyż był on jednym z kilku pracujących w wydziale osób, które podzielały poglądy Caseya na rażące braki, jakie prezentowali analitycy Agencji<sup>7</sup>. Chyba nikt, zarówno pośród analityków jak i managerów, którzy słyszeli jego

---

<sup>7</sup> Casey, już na samym początku swojej kadencji w roli DCI (1981-1987) powiedział mi, że problem z analitykami Agencji polega na tym, że wyszli oni gdzieś z zaplecza uniwersytetów, na których sobie siedzieli, po czym zasiadli gdzieś na zapleczu CIA, zupełnie bez kontaktu z prawdziwym światem.

mowę inauguracyjną, nie mógłby zapomnieć jego miażdżącej krytyki możliwości analitycznych, jaką wygłosił w 1982 roku podczas swojego pierwszego wystąpienia w roli DDI.

Większość publicznych komentarzy dotyczących Gatesa i analiz Agencji wiązała się z jego upolitycznieniem i obroną przed tymi zarzutami, jaką wyraził Senacie w 1991 roku, zdając relację z roli Zastępcy Dyrektora w Głównym Dyrektoriacie Agencji Wywiadu. Temperatura tej debaty długo utrzymywała się pośród analityków CIA i znalazła swoje odbicie na stronach *Studiów nad Wywiadem*, czasopisma Agencji, założonego w 1950 przez Shermana Kenta<sup>8</sup>.

Nie znam żadnych retrospektywnych pism poświęconych wkładowi Gatesa w rozwój analityki Agencji. Moje własne spostrzeżenia, dotyczące się jego pomysłów związanych z analizą wywodzą się w większości z codziennej bliskiej współpracy, w szczególności z tworzenia i przeprowadzenia seminarium treningowego „Seminarium na temat Sukcesów i Porażek Wywiadu”<sup>9</sup>. W czasie jego kadencji, w roli DDI, bardzo rzadko można było podjąć rozmowę z analitykami lub managerami, nie wchodząc, prędzej, czy później w tematy punktów widzenia i perspektyw, przemyślanych i wprost przeciwnie, na temat tego czego to Gates nie wyprawia próbując zmienić analitykę CIA.

Pomysły Gatesa w zakresie tego, jak przewyciężyć to, co widział jako ograniczoną, rozwodnioną i niespójną argumentację, skupiały się

---

<sup>8</sup> „The Gates Hearings: Politicization and Soviet Analysis at CIA”, *Studies in Intelligence* (Wiosna 1994). “Communication to the Editor: The Gates Hearings: A Biased Account”, *Studies in Intelligence* (Jesień 1994).

<sup>9</sup> DCI Casey zarządził przygotowanie agendy szkoleniowej w Agencji, której celem było seminarium umożliwiające analitykom co najmniej naukę w oparciu o ich własne pomyłki. DDI Gates formułując zadanie, bardzo dokładnie określił cele seminarium, zarys elementów kursu, wreszcie wymaganą literaturę.

na wadze, jaką należy przyłożyć celem rozgraniczenia tego, co analityk wie i tego, w co wierzy - czyli, aby wyróżnić to, co jest „faktem” (lub wiarygodnie potwierdzoną informacją), od tego, co jest opinią analityka (która winna być wsparta przekonującymi dowodami). Pośród jego innych zasad leżało zwrócenie uwagi na potrzebę poszukiwania perspektyw wywodzących się od ekspertów nie związanych z CIA, włączając w to akademików, specjalistów i urzędników państwowych, a wszystko to celem przedstawienia alternatywnych scenariuszy.

Główny wpływ Gatesa, zatem, płynie z praktyki - z jego bezpośredniego zaangażowania we wdrożenie tych pomysłów. Wykorzystując swój autorytet jako DDI, krytycznie przejrzał niemal każdą pogłębioną analizę i raport oraz bieżące notatki wywiadu, jeszcze przed ich publikacją. Z pomocą swoich zastępców i dwóch rotujących asystentów, w randze młodszych managerów, Gates podniósł standardy recenzji DDI wprost dramatycznie - w skrócie od „wygląda dobrze” do „pokaż mi na to dowody”.

Z chwilą gdy liczne notki odrzucone przez Gatesa zaczęły wracać do managerów, którzy je zaakceptowali - a to wraz z komentarzem DDI, na temat niespójności, braku przejrzystości, błędów rzeczowych, czy niewystarczająco popartych sądów - cały łańcuch przepływu informacji i akceptacji stał się bardziej rygorystyczny. Zarówno analitycy, jak i managerowie podnieśli standardy, aby uniknąć goryczy odrzucenia przez DDI. Zarówno możliwości kariery jak i ego znalazły się w stanie zagrożenia.

Szybki i ostry wzrost uwagi skierowanej na analityków i managerów celem lepszego dokumentowania formalnego przedstawianych przez

nich sądów prawdopodobnie nie miał w historii Agencji precedensu. Długoterminowa korzyść, jaką niesie zwiększona świadomość i uwaga w procesie recenzji informacji, była jednak ograniczona niewystarczającą uwagą pokładaną samemu klarowaniu się rzemiosła i procedur promujących analityczne podejście. Niejeden uczestnik tego procesu dostrzegł, iż brak jasnych wytycznych i reguł towarzyszących, czy pozwalających wypełnić standardy Gatesa, prowadził do „kołowrotu”.

Wpływ Gatesa, podobnie jak wcześniej Kenta, należy rozpatrywać w dwóch wymiarach. Z jednej strony bowiem, niewiele z tego, co Gates napisał o rzemiosle analizy dziś się czyta, z drugiej jednak, nawet jeśli jego postulat przeglądu i recenzji przed publikacją nie jest już w całej rozciągłości praktykowany przez jego następców, samo zwiększenie uwagi na standard wciąż jest zauważalne, zarówno wśród managerów, jak i analityków, którzy sami doświadczyli jego krytyki, a to już samo w sobie wywołuje ów moment zastanowienia przed przejściem do wniosków.

## **Douglas MacEachin**

Doug MacEachin, DDI od 1993 do 1996 dążył do wypracowania zasadniczego składnika prawidłowych standardów analitycznych: *zbioru zasad i procedur rzemiosła przeznaczonych dla analityków*. Ten nowy sposób realizacji zadań skupiał się na upewnieniu w tym, że wystarczająca uwaga była przyłożona do wyzwań poznawczych, z jakimi mamy do czynienia zajmując się złożonymi kwestiami.

MacEachin przedstawił swoje poglądy na analityczne błędy i zagadnienia wymagające poprawy w swojej pracy: *Rzemiosło Analizy: Wyzwa-*

nia i Zmiana w CIA<sup>10</sup>. Mój komentarz do jego przyczynków do analizy jest przedstawiony w serii korespondencji z lat 1994-1995.

MacEachin, z wykształcenia ekonomista, wykazywał także znaczne zainteresowanie filozofią. Jego kariera w Agencji - podobnie jak Gatesa - obejmowała i ukierunkowana była na urząd polityczny. Z tego doświadczenia wyprowadził on nowe spojrzenie na to, co tworzy „wartość dodaną” wywiadu, użyteczną dla polityków. Później, już jako senior manager w CIA, zajmujący się problematyką kontroli broni, regularnie pracował z kadrą twardogłowych urzędników którzy koniec końców dosadnie pokazali mu co rozpoznawane jest jako efektywne wsparcie polityki, co zaś nie.

Zanim MacEachin został DDI w 1993, wprowadzone przez Gatesa reguły recenzowania niemal wszystkich materiałów i studiów analitycznych DI przed publikacją, w zasadzie zostały zarzucone. MacEachin zdecydował się na inne podejście: sam zapoznawał się - głównie w weekendy - i rozważał liczne przygotowane do publikacji dokumenty analityczne. Nie był zadowolony z tego, co tam znalazł. Jak sam powiedział, trzecia część materiałów, które w zamierzeniu miały wspomagać procesy polityczne, nie miała faktycznie istotnej argumentacji, zwiększającej wiarygodność analizy wywiadowczej, kolejna zaś miała w argumentacji błędy. Owo doświadczenie, wraz z presją z jaką spotkała się cała CIA, w świetle zarzutów o rzekomych „porażkach wywiadu” dotyczących inwazji w Iraku i działań w Kuwejcie, a które wymuszały zwiększenie sprawności analitycznej, doprowadziły do tego, iż podjął decyzję o konieczności szeroko

---

<sup>10</sup> *The Tradecraft Analysis: Challenge and Change in the CIA*. Jest to odtajniony raport opublikowany w 1994 roku przez Working Group on Intelligence Reform, którą w 1992 roku założyło Konsorcjum Studiów nad Wywiadem, Washington, DC.

zakrojonych działań zmierzających do zwiększenia standardów analitycznych<sup>11</sup>.

Był zwolennikiem wprowadzenia modelu ustrukturyzowanej argumentacji, nazywanego „analizą sworzni” (ang. *linchpin analysis*, /Szary), dla której specjalnie wprowadził wyróżniającą się terminologię, co zrobił specjalnie aby uniknąć uprzedzeń jakie wielu profesjonalistów CIA żywiło dla akademickiej nomenklatury. Podstawowy akademicki termin „kluczowych zmiennych” przyjął postać siły napędowej (ang. *driver*). Hipotezy dotyczące sił napędowych stały się „sworzniami” - założeniami leżącymi u podstawy argumentu - i jako takie, miały być wprost wyrażane. MacEachin nalegał także by większa uwaga była skierowana na te procesy analityczne, które mogłyby alarmować polityków o potrzebie zmiany, szczególnie w sytuacji która zwiększała szanse wystąpienia scenariuszy alternatywnych.

W ten sposób MacEachin zmierzał do wprowadzenia systematycznego i przejrzystego standardu pozwalającego określić, czy analityk rozumie swoją odpowiedzialność za krytyczne myślenie. Aby rozpowszechnić zrozumienie i zastosowanie standardów zlecił przygotowanie warsztatów poświęconych analizie sworzni, przeznaczonych dla managerów i opracowanie szeregu artykułów poświęconych rzemiosłu analitycznemu. Nakazał nad to, by sprawność każdego DI w zakresie standardów analityki była monitorowana, zaś wzorowe przykłady raportów, były w szczególności sposobem honorowane. Wreszcie, być może ambicjonalnie, dołożył starań by instrukcje związane ze standardami analizy były włączone w nowy program szkoleniowy, „Tradecraft 2000”. Niemal

---

<sup>11</sup> Dyskusja między MacEachinem a autorem niniejszego Wprowadzenia, jaka miała miejsce w 1994 roku.

wszyscy managerowie oraz analitycy DI uczęszczali na ten kurs w latach 1996-1997.

W chwili gdy piszę te słowa (początek 1999) nie jest możliwe jasne określenie wpływu, jaki na jakość rzemiosła wywarły inicjatywy MacEachina. Wiele jednak z tego, co postulował się zachowało. Wielu analityków DI korzysta z wariacji koncepcji sworzni tworząc solidnie umocowane prognozy. W otoczeniu treningowym, „Tradecraft 2000” zostało wyparte przez nowsze kursy, które przedstawiały tożsame koncepty dla nowszych analiz. Jednak przykłady tego, co MacEachin określiłby jako niewystarczająco uzasadnione analizy wciąż można spotkać. W oczywisty sposób należy zachować czujność aby podobne analizy nie znalazły się między produktami DI.

### **Richard Heuer**

Dick Heuer był - i jest - znacznie mniej znany w CIA niż Kent, Gates, czy MacEachin. Nie jest on tak powszechnie rozpoznawany jak Kent, cieszący się mianem ojca profesjonalnej analityki, brakuje mu możliwości biurokratycznych jakimi dysponowali Gates i MacEachin piastując i pełniąc rolę DDI. Jednak musimy się zgodzić, iż jego wpływ na jakość analiz Agencji jest co najmniej tak ważny jak ich.

Heuer pierwsze szlify odebrał w zakresie filozofii w 1950 roku w Williams College, gdzie jak sam wspomina, uległ fascynacji fundamentalnym problemem epistemologii: „czym jest prawda i jak ją poznajemy?” W 1951 roku już jako doktorant na Uniwersytecie Berkeley został zrekrutowany do tworzącej się podczas Wojny w Korei nowej organizacji CIA. Rekruterem był Richard Helms, weteran OSS i wschodzący gracz w tajnych służbach Agencji. Przyszły DCI Helms, wedle Heuera, szukał

kandydatów do zatrudnienia w Agencji pośród niedawnych absolwentów Williams College, jego własnej alma mater. Heuer miał jednak dodatkową przewagę, był redaktorem wydawanej w collegu gazety, co znaczyło, że trudnił się tym samym zajęciem, co Helms piętnaście lat wcześniej<sup>12</sup>

W 1975, po dwudziestu czterech latach w Dyrektoriacie Operacji, Heuer przeszedł do DI. Jego wcześniejsze zainteresowania akademickie powróciły na nowo za sprawą dwóch doświadczeń. Pierwszym było jego uczestnictwo w kontrowersyjnej sprawie defektora sowieckiego KGB Jurija Nosenko. Drugim zaś była nauka nowego podejścia do metodologii badań społecznych, z czym zetknął się podczas magisterium w zakresie stosunków międzynarodowych na Uniwersytecie Południowej Kalifornii, kampus Europejski.

Do odejścia na emeryturę w 1979, Heuer kierował jednostką metodologiczną, wydzieloną w DI, w biurze analiz politycznych. Większość rozdziałów zebranych w niniejszej książce przygotował między 1978 a 1986, pierwotnie publikując je jako niezależne artykuły, wiele z nich napisał dla DI już po odejściu z Agencji. Zaktualizowane artykuły, uzupełnione o dodatkowe materiały, zostały włączone do niniejszej publikacji.

## **Główne pomysły Heuera**

Dick Heuer, w swoich pismach zwrócił uwagę na trzy kluczowe punkty dotyczące wyzwania poznawczego, z którymi analityk wywiadu musi się zmierzyć:

- umysł jest za słabo „okablowany” aby efektywnie radzić sobie z właściwą naturze rzeczy niepewnością (naturalną mgłą, otaczającą złożone,

---

<sup>12</sup> List do autora niniejszego Wprowadzenia, z roku 1998.



nieokreślone, zagadnienia wywiadowcze), oraz wywołaną niepewnością (sprowadzoną przez osoby trzecie mgłą, fabrykowaną z wykorzystaniem zaprzeczenia i operacji decepcyjnych)

- nawet zwiększenie uwagi, na poznawcze lub inne „nieumotywowane”, uprzedzenia i złudzenia, takie jak tendencja do częstszego zauważania informacji wspierających wcześniej wypracowaną ocenę, niż tych, które mogłyby wydawać się „niepotwierdzającymi” obroną informację, sama w sobie niewiele pomoże analitykowi sprawnie uporać się z niepewnością.

- narzędzia i techniki, które wspierają umysł analityka w sięganiu po co raz to wyższe poziomy krytycznego myślenia, w oczywisty sposób mogą poprawić analizę złożonych problemów, w których informacja jest niepełna, wieloznaczna i częstokroć celowo zniekształcona. Kluczowe przykłady takiego umysłowego narzędzia, obejmują strukturyzowanie informacji, testowanie założeń i poszukiwanie alternatywnych interpretacji.

Poniższy fragment z artykułu Heuera z 1980 roku, zatytułowanego „ Percepcja: Dlaczego nie możemy zobaczyć tego, co jest do zobaczenia?” pokazuje, iż jego pomysły są albo podobne, albo kompatybilne z koncepcją Analizy Sworzni MacE-achina:

Mając do czynienia z nieodłącznymi trudnościami, jakie towarzyszą ludzkiemu przetwarzaniu złożonych informacji, ostrożny system zarządzania powinien:

- Wspierać produkt w (a) jasnym nakreśleniu założeń i łańcucha wniosków, oraz (b) określić stopień i źródła niepewności, włączonych do wniosków.
- Wzmacniać procedury, służące ujawnieniu i opracowaniu alternatywnych punktów widzenia - debaty analityczne, adwokatów diabła, interdyscyplinarne burze mózgów, analizy konkuren-

cyjne, międzywydziałowe recenzje produktu, czy powołanie się na zewnętrzne ekspertyzy

Heuer kładzie nacisk zarówno na wartość jak i zagrożenia *modeli poznawczych czy sposobów myślenia* o sprawie. W rozdziale rozpoczynającym książkę, zatytułowanym „Myślenie o Myśleniu”, zauważa, iż:

[Analityk] buduje swoją własną wersję „rzeczywistości” na bazie informacji dostarczanych przez zmysły, ale pośrednikiem jego zmysłowego poznania są złożone procesy psychiczne, które decydują o tym, które informacje zostaną włączone, jak będą zorganizowane, i jakie znaczenie będzie im przypisane. Na to, co ludzie dostrzegają, to jaką mają gotowość do zauważenia danej rzeczy, oraz to jak przetworzą informację po jej zebraniu, znaczny wpływ ma wcześniejsze doświadczenie, wykształcenie, wartości kulturowe, wymagania roli, i normy organizacji, w tym samym stopniu, co sama specyfika zebranej informacji.

Ten proces można sobie zwizualizować, jako postrzeganie świata przez soczewkę lub ekran, które obejmują jakiś obszar (kanalizując go) i skupiają, zniekształcając w pewnym sensie to, co jest widoczne. Aby osiągnąć możliwie najwyraźniejszy obraz ... analitycy potrzebują czegoś więcej niż samych informacji ... Potrzebują także rozumienia, tego jak działa soczewka, przez którą przeszła informacja. Te soczewki znane są pod różnymi nazwami - modele poznawcze, schematy umysłowe, uprzedzenia i złudzenia, czy założenia wstępne analityka.

W skrócie, Heuer dostrzega, iż polegamy na modelach poznawczych, upraszczając i interpretując rzeczywistość, co jest nieuniknionym mechanizmem konceptualnym, jakiemu podlega analityk wywiadu - często użytecznym, ale w każdym wypadku ryzykownym. To czego potrzeba analitykowi, w jego spojrzeniu to poddanie *zakwestionowaniu, oczyszczeniu i ponownemu sprawdzeniu* jego

własnego modelu poznawczego, dokładnie dlatego, iż ten krok jest zasadniczy dla właściwej interpretacji złożonych i wieloznacznych zagadnień.

W swej książce Heuer jest krytyczny wobec ortodoksyjnego nakazu „zbierania większej ilości, lepszych informacji” jako remedium na niezadowalające wyniki analityczne. Nalega, by zamiast tego, większą uwagę poświęcić bardziej intensywnemu eksploataowaniu już posiadanych informacji, co analitycy mogą uzyskać poprzez ciągłe testowanie i rewidowanie swoich modeli poznawczych.

Heuer postrzega *odzwierciedlenie siebie w obiekcie* jako przykład nieuniknionej pułapki poznawczej. Nie ma znaczenia to, jak szeroki poziom wiedzy eksperckiej analityk przyłoży do interpretacji systemów wartości obcych bytów, kiedy twarde dowody zaczną odbiegać od tendencji, tylko po to by stać się projekcją przekonań analityka. W rozdziale 4 Heuer zwraca uwagę, iż:

Aby dostrzec opcje, jakimi dysponują przywódcy innych krajów, tak jak widzą je owi przywódcy, trzeba zrozumieć wartości, jakimi się kierują, ich przekonania, a nawet złudzenia, którym podlegają i ich niezrozumienie sprawy. Bez takiego wglądu, interpretacja ich decyzji, czy prognozowanie przyszłych, jest często niczym więcej jak częściowo popartą spekulacją. Zbyt często, obce zachowanie wydaje się „nieracjonalne” lub „nie w ich własnym interesie”. Takie wnioski, często-kroć wskazują na to, iż analityk dokonał projekcji amerykańskich wartości i ram koncepcyjnych na obcych przywódców i ich społeczeństwa, zamiast pochylić się nad zrozumieniem logiki sytuacji, taką, jaką jest ona dla nich.

### **Hipotezy konkurencyjne**

Aby zrównoważyć ryzyko nieodłącznie towarzyszące analitykowi, jakim jest *odzwierciedlenie siebie w obiekcie* i projektowanie nań, Heuer

sugeruje zwrócenie uwagi na analityczne kalkulacje poświęcone obcym przekonaniom i zachowaniom, jako hipotezom, które należy poddać sprawdzeniu. Alternatywne hipotezy powinny być dokładnie rozważone - ze szczególną uwagą na te, które nie mogą być *obalone* na podstawie dostępnych informacji.

Pomysł Heuera jakim jest „Analiza hipotez konkurencyjnych” (AHK) jest jednym z jego najważniejszych wkładów w rozwój metodologii analityki wywiadowczej. Istotą AHK jest koncepcja konkurencyjności między serią, możliwych do przyjęcia, hipotez, po to by sprawdzić, która z nich utrzyma się w ogniu testów, sprawdzających jej zgodność z dostępnymi informacjami. Hipotezy, które utrzymują się - te, które nie zostaną obalone - zostaną poddane dalszym testom. Heuer zwraca uwagę, iż AHK nie zawsze doprowadzi do prawidłowej odpowiedzi. Jako narzędzie pozwala jednak analitykowi pokonać ograniczenia poznawcze, omawiane w niniejszej publikacji.

Niektórzy analitycy, wykorzystujący AHK posługują się pełnym, wyrażającym się w ośmiu krokach modelem metodologicznym. Częściej jednak, wdraża się niektóre elementy AHK - szczególnie w aspekcie wykorzystania dostępnych informacji, aby sprawdzić hipotezy, ku którym analityk najbardziej się skłania.

## **Zaprzeczenie i Decepcja**

Przełomowe podejście Heuera zapobiegające zaprzeczeniu i decepcji (denial and deception, d&d) nie zostało wprost omówione w odrębnym rozdziale. Jednak jego zwięzłe odniesienie się do sprawy jest przekonujące.

Zauważa, dla przykładu, iż analitycy często odrzucają możliwość decepcji, ponieważ nie widzą na nią dowodów. Dalej podnosi, iż odrzucenie nie jest uzasadnione w takim przypadku. Jeżeli decepcja jest dobrze zaplanowana i prawidłowo przeprowadzona, nikt nie powinien się spodziewać, iż dowody na nią będą od razu dostępne. Odrzucenie prawdopodobnej ale niedowiedzianej hipotezy na zbyt wczesnym etapie, doprowadzi do błędu poznawczego w następujących po nim analizach, dzieje się tak dla tej przyczyny, iż analityk pomija wcześniejszy materiał, który mógłby być dla niej istotny. Możliwość decepcji nie powinna być odrzucana, dopóki nie jest to dowiedzione, lub przynajmniej, dopóki nie było przeprowadzone usystematyzowane badanie, w którym nie wykazano dowodów na jej istnienie.

### **Wpływ Heuera**

Wpływ Heuera na to, co moglibyśmy nazwać rzemiosłem analitycznym rozpoczął się z chwilą pierwszych jego publikacji. Zarządzający CIA, którzy decydowali o treningach w już latach 1980, częściowo w DDI podczas prób Gatesa, mających w rezultacie doprowadzić do poprawienia formy analiz, opierały się w części na odkryciach Heuera. Pośród tych kursów znalazło się seminarium poświęcone sukcesom i porażkom wywiadowczym, nad to zaś inne samej analizie wywiadowczej. Kursy te miały wpływ na noty analityków DI, z których wielu obecnie pełni funkcje zarządcze. Zarówno projektujący szkolenia, jak i szkolący w ramach Tradecraft 2000 w oczywisty sposób byli pod wpływem prac Heuera, czego odzwierciedlenie znajdujemy w wyborze pism, studium przypadku, czy ćwiczeniach w ramach grup.

Dzieło Heuera przetrwało w zalecanych lekturach, planach zajęć dla kursów DI, jakie prze-

chodzą wszyscy nowi analitycy, a także w zajęciach poświęconych analizie ostrzegającej, oraz czynnościom zapobiegającym efektom zaprzeczania i wpływowi deprecji. Starsi analitycy i managerowie, którzy wprost spotkali się z podejściem Heuera, czy to poprzez artykuły, czy też kursy treningowe, nie zaniechali przekazywania jego wglądu nowym analitykom.

## Rekomendacje

Wskazówki, jakie Heuer przekazał dla zarządzających Agencją, managerów, i analityków, można streścić w następujący sposób:

Aby Zapewnić stały rozwój w obszarze oceny złożonych problemów, analiza winna być traktowana jako coś więcej niż tylko merytoryczny i organizacyjny proces. Uwagę należy skierować także na techniki i narzędzia, przeznaczone równoważeniu wpisanych w mentalną maszynę analityków ograniczeń. Nalega by prowadzący Agencję podjęli następujące kroki:

- *Ustanowić otoczenie organizacyjne wspierające i nagradzające krytyczne myślenie, do którego przekonywał - czy może inaczej, analizę trudnych zagadnień, w której gruntownie rozważone zostaną grupy prawdopodobnych hipotez zamiast, sytuacji, w której wystarczy dokładne opracowanie pierwszej wiarygodnej hipotezy.*
- *Zwiększyć nakłady na badania nad rolą, jaką procesy umysłowe odgrywają w kształtowaniu ostatecznego rezultatu analitycznego. Agencja, która polega na ostrych i wyraźnych możliwościach poznawczych, jakie mają jej analitycy, musi być na bieżąco z badaniami poświęconymi temu, jak umysł pracuje - a konkretnie, jak analitycy dochodzą do swoich wniosków.*
- *Sprzyjać rozwojowi narzędzi, które pomogą analitykom w ocenie informacji. W trudnych zagad-*

nieniach, potrzebują oni pomocy w poprawieniu ich modeli poznawczych i uzyskiwaniu dokładniejszych wyników, z posiadanych już informacji; pomocy takiej potrzebują co najmniej w tym samym stopniu, w jakim potrzebne są im dodatkowe informacje.

Niżej zebrałem własne obserwacje, wnioski i rekomendacje, oparte o odkrycia Heuera i uwzględniające kompromisy, z jakimi stykają się profesjonalni wywiadowcy:

- *Doprowadzić do ujednoczenia standardów rzemiosła w oparciu o wnioski zawarte w niniejszej publikacji.* Zarządzający winni mieć rozeznanie czy analitycy odrobili swoją poznawczą pracę domową, zanim wezmą odpowiedzialność służbową za swoje wnioski. Mimo tego, że każdy analityczny przypadek może być rozpatrywany, jako jedyny w swoim rodzaju, podejrzewam, że prawie każdy wpisuje się w jeden z wielu powtarzających się wzorów sprawdzeniowych opartych w dużej mierze na kombinacji właściwej materii niepewności i wrażliwości, zawartej w procedurach. Standardy firmowe powinny dotyczyć każdej z tych kategorii. Ciężar uzasadnienia dla czego dane zadanie analityczne wymagało odejścia od standardów, winien spocząć na managerach. Jestem przekonany, iż jeśli standardy naszej pracy staną się ujednoczone i przejrzyste, oszczędzi się czas tracony na ograniczenie osobistych poglądów w sprawie, czy pobieżne, ubrane w okrągłe zdania analizy (np. „Tak mi się to lepiej czyta”), który będzie można „poświęcić” na jeszcze lepsze zarządzanie pułapkami poznawczymi. („Odnosnie punktu 3, omówmy twoje założenia”).

- *Bardziej docenić „wątpliwości”.* Zarządzający wywiadem a także kreujący politykę powinni, celem opanowania trudności poznawczych, jakie stoją na drodze trafnej analizy, ustanowić podstawowe reguły, umożliwiające analitykowi, po wykonaniu z największą starannością swego zadania, polegającego na wyjaśnieniu zagadnienia, bardziej zachęcić go do wyrażenia wątpliwości. Winni być zachęceni do wskazania luk w posia-

danych informacjach, czy też innych przeszkód, jakie mogły stać na przeszkodzie pewnego wniosku. Takie wyrażenia jak „nie wiemy czy...”, albo „jest kilka potencjalnie właściwych możliwości oceny zagadnienia...” powinny być raczej oznaką wnikliwej i dobrej analizy, niż wskazaniem na zaniedbanie obowiązków analitycznych.

- *Znaleźć sukcesorów Dicka Heuera. Oplacić ich badania. Ich odkrycia mieć na stale na uwadze.*



# **Część I - Nasza mentalna maszyneria**

## **Rozdział 1**

### **Myślenie o Myśleniu**

*Z różnorodnych problemów, które utrudniają trafną analizę wywiadowczą, te, które są silnie wpisane w ludzkie procesy poznawcze niewątpliwie należą do najważniejszych, a zarazem takich, z którymi najtrudniej się uporać. Analiza wywiadowcza, z całą pewnością, jest procesem umysłowym, ale jego zrozumienie utrudnia brak świadomej uwagi, skierowanej na to, jak pracuje nasz umysł.*

*Podstawowe odkrycia z zakresu psychologii kognitywnej wskazują, iż ludzie nie doświadczają świadomego wglądu w zakresie większej części tego, co dzieje się w ich umysłach. Liczne funkcje powiązane z postrzeganiem, pamięcią i przetwarzaniem informacji dzieją się niejako przedświadomie i niezależnie od świadomego ukierunkowania. To co spontanicznie pojawia się w świadomości jest rezultatem myślenia, a nie procesem myślenia.*

*Niedoskonałości i złudzenia, wpisane w ludzkie procesy myślowe, mogą być zademonstrowane w przebiegu pieczołowicie zaplanowanych eksperymentów. Mogą także być zminimalizowane poprzez świadome wykorzystanie narzędzi i technik, które powinny znajdować się w czymś w rodzaju rzemieślniczego niezbędnika każdego analityka wywiadu.*

\* \* \* \* \*

„Kiedy mówimy o doskonaleniu umysłu zwykle odnosimy się do pozyskiwania informacji lub wiedzy, albo do rodzaju myśli, jakie ktoś powinien mieć, nie zaś do aktualnego funkcjonowania umysłu. Spędzamy niewiele czasu na monitorowanie własnego myślenia i porównywanie go z bardziej wyszukany­m ideałem.”<sup>13</sup>

Kiedy mówimy o doskonaleniu analizy wywiadowczej, zwykle odnosimy się do jakości raportów, rodzajów produktów analityki, relacji między analitykiem wywiadu a odbiorcami, rezultatów jego pracy, lub organizacji procesu analitycznego. Mało uwagi poświęcane jest udoskonaleniu tego, jak analityk myśli.

Myślenie analityczne to umiejętność podobna stolarstwu, czy prowadzeniu samochodu. Można się go nauczyć, może być nauczane, i może być udoskonalane poprzez praktykę. Ale podobnie jak wiele innych umiejętności, takich jak jazda na rowerze, nie da się go nauczyć siedząc w klasie i słuchając omówienia, jak należy to robić. Analityk uczy się poprzez działanie. Większość ludzi osiąga przynajmniej minimalny akceptowalny poziom zdolności analitycznych, przy niewielkiej jedynie świadomości zabiegów składających się na ich edukację. Jednakowoż przy znacznym nakładzie i ciężkiej pracy, analityk może osiągnąć poziom dalece wykraczający poza to, co przychodzi naturalnie.

Systematyczne bieganie zwiększa wytrzymałość, ale nie wpływa zbyt­nio na technikę, o ile biegacz nie zetknie się z przewodnictwem eksperta. Podobnie, wsparcie eksperta może być potrzebne celem zmodyfikowania długotrwałych nawyków analitycznych, celem osiągnięcia opty-

---

<sup>13</sup> James L. Adams, *Conceptual Blockbusting: A Guide to Better Ideas* (Nowy Jork: W.W. Norton, wydanie drugie 1980), strona 3.

malnego poziomu doskonałości analitycznej. Zespoły trenerów analityki wspierające coachingowo młodych analityków, celem rozwinięcia ich biegłości w rzemiośle, mogłyby być cennym dodatkiem do tradycyjnych instrukcji, jakie zawierają kursy.

Jedynym kluczem do sukcesu w nauczaniu jest tutaj motywacja. Niektórzy z najlepszych analityków CIA rozwinęli swoje umiejętności w konsekwencji doświadczenia porażki na wczesnych etapach swoich karier. Porażka motywowała ich do tego aby byli bardziej świadomi siebie i tego w jaki sposób przeprowadzają analizę, wreszcie też wyostrzyła ich procesy myślowe.

Celem niniejszej książki jest wsparcie analityków wywiadu w osiągnięciu wyższego poziomu efektywności. Pokazuje ona jak ludzie dokonują ocen opartych o niepełne i wieloznaczne informacje, prócz tego oferuje proste narzędzia i koncepty, pomyślane celem poprawienia zdolności analitycznych.

Część I identyfikuje niektóre ograniczenia wpisane w ludzkie procesy poznawcze. Część II omawia rzemiosło analityczne - proste narzędzia i podejścia, które można zastosować celem przewyciężenia owych ograniczeń i myślenia w sposób bardziej usystematyzowany. Rozdział 8 „Analiza Hipotez Konkurencyjnych” jest prawdopodobnie najważniejszym spośród wszystkich rozdziałów książki. Część III przedstawia informacje o złudzeniach poznawczych - terminie technicznym, który opisuje przewidywalne błędy poznawcze spowodowane uproszczonymi strategiami przetwarzania informacji. Ostatni rozdział prezentuje listę kontrolną (ang. *checklist*) dla analityków i rekomendacje w zakresie tego jak managerowie, zajmujący się analizą wywiadowczą, mogą pomóc

w tworzeniu otoczenia, w którym doskonałość analityczna będzie mogła w pełni się rozwinąć.

Herbert Simon jako pierwszy zmierzył się z koncepcją „spętanej” lub ograniczonej racjonalności<sup>14</sup>. Ze względu na ograniczenia możliwości poznawczych człowieka, wnosił, iż umysł ludzki nie jest w stanie wprost poradzić sobie ze złożonością świata. Zamiast tego, tworzymy uproszczone modele poznawcze rzeczywistości, a dopiero po tym działamy w oparciu o taki model. Postępujemy racjonalnie w obrębie ograniczeń modelu, ale model ten nie zawsze przystaje do wymagań rzeczywistego świata. Koncepcja racjonalności ograniczonej, mimo, że nie jest uniwersalna, stała się szeroko rozpoznawalną, zarówno jako trafne odzwierciedlenie tworzenia się ludzkich sądów i wyborów, jak i rozsądna poprawka dla ograniczeń wpisanych w to jak funkcjonują nasze procesy umysłowe<sup>15</sup>.

Liczne badania psychologiczne, nad percepcją, pamięcią, rozpiętością uwagi, czy zdolnością do wnioskowania dokumentują ograniczenia naszej „mentalnej maszyny”, które zidentyfikował Simon. Wielu uczonych przełożyło wgląd, jaki dają owe badania psychologiczne, na studia nad zachowaniami w polityce międzynarodowej<sup>16</sup>. Podobna psychologiczna perspektywa stała się podstawą niektórych artykułów traktujących o poraż-

---

<sup>14</sup> Herbert Simon, *Models of Man*. 1957.

<sup>15</sup> James G. March „Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice” w: David E. Bell, Howard Raiffa, oraz Amos Tversky [red.] *Decision Making: Descriptive, Normative, and Perceptive Interactions* (Cambridge University Press, 1988).

<sup>16</sup> Jednymi z pierwszych badaczy podejmujących ten temat byli Joseph De Rivera, *The Psychological Dimension of Foreign Policy* (Columbus, OH: Merrill, 1968), Alexander George i Richard Smoke, *Deterrence in American Foreign Policy* (New York: Columbia University Press, 1974), oraz Robert Jervis, *Perception and Misperception in International Politics* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976).

kach wywiadowczych i strategicznych zaskoczeniach<sup>17</sup>.

Ta książka różni się jednak od tych prac na dwójnasób. Analizuje problem raczej z perspektywy analityka wywiadu, niż polityka. I dokumentuje wpływ procesów umysłowych głównie w świetle eksperymentów z zakresu psychologii poznawczej nie zaś od strony dyplomatycznej, czy historii wojskowości.

Głównym celem tej książki jest wyjaśnienie roli obserwatora w określeniu tego, co jest obserwowane i jak jest interpretowane. Ludzie tworzą swoje własne wizje „rzeczywistości” na bazie informacji dostarczanych przez zmysły, ale na ów zmysłowy wkład mają wpływ złożone procesy umysłowe, które decydują o tym, które informacje zostaną włączone, jak będą zorganizowane, i jakie znaczenie będzie im przypisane. Na to co ludzie postrzegają, jaką mają ku temu gotowość, i jak przetwarzają informację po jej zarejestrowaniu, poważny wpływ mają wcześniejsze doświadczenia, wykształcenie, wartości kulturowe, wymagania roli, normy organizacji, w tym samym stopniu, co sama specyfika zebranej informacji.

---

<sup>17</sup> Christopher Brady, „Intelligence Failures: Plus Ça Change. . .” *Intelligence and National Security*, Tom 8, Nr. 4 (Październik 1993). N. Cigar, „Iraq’s Strategic Mindset and the Gulf War: Blueprint for Defeat,” *The Journal of Strategic Studies*, Tom 15, Nr 1 (Marzec 1992). J. J. Wirtz, *The Tet Offensive: Intelligence Failure in War* (New York, 1991). Ephraim Kam, *Surprise Attack* (Harvard University Press, 1988). Richard Betts, *Surprise Attack: Lessons for Defense Planning* (Brookings, 1982). Abraham Ben-Zvi, „The Study of Surprise Attacks,” *British Journal of International Studies*, Tom 5 (1979). *Iran: Evaluation of Intelligence Performance Prior to November 1978* (Staff Report, Subcommittee on Evaluation, Permanent Select Committee on Intelligence, US House of Representatives, Styczeń 1979). Richard Betts, „Analysis, War and Decision: Why Intelligence Failures Are Inevitable,” *World Politics*, Tom 31, Nr 1 (Październik 1978). Richard W. Shryock, „The Intelligence Community Post-Mortem Program, 1973- 1975,” *Studies in Intelligence*, Tom 21, Nr. 1 (Fall 1977). Avi Schlaim, „Failures in National Intelligence Estimates: The Case of the Yom Kippur War,” *World Politics*, Tom 28 (Kwiecień 1976). Michael Handel, *Perception, Deception, and Surprise: The Case of the Yom Kippur War* (Jerusalem: Leonard Davis Institute of International Relations, Jerusalem Paper Nr 19, 1976). Klaus Knorr, „Failures in National Intelligence Estimates: The Case of the Cuban Missiles,” *World Politics*, Tom 16 (1964)

Proces możemy sobie wyobrazić jako pa-  
trzenie na świat przez soczewkę lub filtr, z jednej  
strony skupiając się na pewnych aspektach, z dru-  
giej zaś blokując przepływ informacji, w ten spo-  
sób zniekształcając postrzegany obraz. Aby uzy-  
skać możliwie najdokładniejszy możliwy obraz  
Chin, na ten przykład, analitycy potrzebują czegoś  
więcej niż tylko informacji o Chinach. Będą także  
potrzebowali zrozumieć jak działają ich własne  
soczewki, przez które te informacje przechodzą.  
Te soczewki określane są różnymi terminami -  
modelami poznawczymi, schematami umysłowy-  
mi, złudzeniami, czy wreszcie założeniami anali-  
tycznymi.

W niniejszej książce, terminy: model po-  
znawczy i schemat umysłowy używane są mniej  
lub bardziej zamiennie, mimo że model poznaw-  
czy jest czymś w rodzaju lepiej rozwiniętego i wy-  
rażonego schematu umysłowego. Założenie anali-  
tyczne jest z kolei jednym z elementów modelu  
poznawczego lub schematu umysłowego. Złudze-  
nia, omówione w publikacji, są wynikiem tego jak  
umysł pracuje i są niezależne od jakiegokolwiek  
określonego modelu poznawczego czy schematu  
umysłowego.

Przed uzyskaniem licencji na praktykę za-  
wodu, psychoanalityk musi przejść przez własny  
proces psychoanalizy, po to by stał się bardziej  
świadomy tego, w jaki sposób jego własna osobo-  
wość wchodzi w interakcję i warunkuje jego wła-  
sne spostrzeżenia względem innych. Praktyka  
psychoanalizy nie przyniosłaby pożytku gdyby jej  
procedury były przyłożone do działań wywiadow-  
czych, czy relacji międzynarodowych. Analogia  
jednak wskazuje na interesującą kwestię: Anali-  
tycy wywiadu muszą zrozumieć siebie samych, za-  
nim będą próbowali zrozumieć innych. Trening  
jest potrzebny by (a) zwiększyć samoświadomość

w zakresie różnego rodzaju problemów związanych z tym jak ludzie postrzegają i jak dochodzą do analitycznych sądów związanych z wydarzeniami w innych krajach, (b) dostarczyć wskazówek i praktyki w ograniczeniu wpływu takich problemów.

Trening jest nie tylko zorientowany na tym kierunku, na który jest ale także na własnym procesie myślenia analityka. Trening analityka wywiadu ogólnie rzecz biorąc oznacza instrukcje w zakresie procedur organizacji, technik metodologicznych, oraz konkretnych zagadnień. Większość czasu poświęconego na trening winna być skierowana na procesy umysłowe związane z myśleniem i analizowaniem. Zwykle po prostu błędnie się zakłada, że analitycy wiedzą jak analizować. Książka ta w zamierzeniu ma wspierać trening, który badać będzie procesy myślenia i wnioskowania włączone w analizę wywiadowczą.

Jak zostanie omówione w kolejnym rozdziale, procesy umysłowe i modele poznawcze są nieuniknione. W swojej istocie są one destylatem wszystkiego co myślimy, że wiemy o temacie. Problem polega na tym jak zabezpieczyć to, aby umysł pozostał otwarty na alternatywne interpretacje w świecie podlegającym szybkim zmianom.

Wadą schematów umysłowych jest, iż mogą nie tylko zabarwić ale i kontrolować naszą percepcję, do poziomu, w którym doświadczony specjalista może być ostatnim, który zorientuje się, co tak naprawdę się dzieje, kiedy wydarzenia obiorą nowy nieoczekiwany zwrot. Stojąc w obliczu dużej zmiany paradygmatu, analityk, który bardzo dużo wie o danej materii jest zarazem tym, który musi wiele się oduczyć. Jak się zdaje właśnie to miało miejsce przed zjednoczeniem Niemiec, przywołując przykład. Niektórzy specjaliści z kierunku

niemieckiego, musieli być popchnięci przez swych bardziej ogólnie patrzących przełożonych do tego by zaakceptować doniosłe znaczenie dramatycznych zmian w procesie łączenia Niemiec Wschodnich i Zachodnich.

Zaletą schematów umysłowych jest to, iż pomagają analitykowi stworzyć produkt w krótkim czasie a zarazem utrzymując efektywny przepływ między nim a przełomowymi wydarzeniami, które staną się tytułami rozdziałów w książkach historycznych<sup>18</sup>

Lata temu, nieliczni analitycy wywiadu byli świadomi siebie, zachowując introwertyczny wgląd w przebieg procesów, poprzez które dokonywali swych analiz. Akceptowana mądrość była „zdroworozsądkową” teorią wiedzy - aby poprawnie postrzegać przebieg wydarzeń, koniecznym było jedynie mieć oczy szeroko otwarte, przyjrzeć się faktom, porzucić wstępne założenia i uprzedzenia, wszystko to celem wyprowadzenia obiektywnego sądu.

Obecnie, znacznie bardziej zdajemy sobie sprawę z tego iż analitycy wywiadu nie podchodzą do zadań z pustym umysłem. Zaczynają ze zbiorem założeń na temat tego jak wydarzenia, w normalnych okolicznościach, się rozprzestrzeniają w obszarze, za który są odpowiedzialni. Mimo, że ta zmieniona perspektywa staje się powszechną wiedzą, społeczność wywiadowcza zaczyna ledwie odkrywać pierwsze warstwy jej implikacji.

Jeżeli więc na to jak analitycy rozumieją wydarzenia znaczny wpływ mają schematy umysłowe lub modele poznawcze, poprzez które postrzegają oni owe wydarzenia, czyż nie powinno

---

<sup>18</sup> Ustęp jest właściwie cytatem z rozmowy z doświadczonym analitykiem i weteranem CIA, autorem i nauczycielem Jackiem Davisem.



się podejmować badań celem odkrywania i udokumentowania wpływu owych modeli poznawczych?<sup>19</sup>

Reakcją społeczności wywiadowczej na liczne problemy jest gromadzenie jeszcze większej ilości informacji, nawet wtedy, kiedy w wielu wypadkach analitycy mają ich więcej, niż mogą w ogóle przetworzyć. To czego potrzebują analitycy, co mogłoby faktycznie być pomocne w dobrych decyzjach, to bardziej użyteczne informacje - przeważnie wiarygodny HUMINT pochodzący z wiarygodnych, sprawdzonych źródeł. Ale może być to także bardziej trafny model poznawczy i lepsze narzędzia analityczne, które pozwolą im przedrzeć się i uporządkować to, co już mają, nadać temu sens, i wydobyć możliwie najwięcej z wieloznacznych, bywa sprzecznych, informacji.

Badania psychologiczne oferują analitykom wywiadu dodatkowy wgląd, daleko wykraczający poza ramy tej książki. Problemy bowiem nie kończą się na tym jak analitycy odbierają i przetwarzają informację. Analitycy wywiadu często pracują w małych grupach i zawsze osadzeni w kontekście dużej, zbiurokratyzowanej organizacji. Problemy są wpisane w procesy, które występują na wszystkich trzech poziomach - jednostkowym, na

---

<sup>19</sup> Ilustracją tego, co mam tu na myśli jest praca Grahama Allisona poświęcona Kryzysowi kubańskiemu (*Essence of Decision*, Little, Brown & Co., 1971). Allison zidentyfikował trzy alternatywne założenia na temat tego, jak działa rząd - model racjonalnego uczestnika, model procesu organizacyjnego oraz model zbiurokratyzowanej polityki. Po tym zaś wykazał jak domniemane założenia analityków na temat najważniejszego modelu do przeprowadzenia analizy zachowań obcego rządu mogą wpłynąć na ich skupianie się na konkretnej grupie dowodów, ostatecznie doprowadzając do różnych wniosków. Innym przykładem jest moja własna analiza pięciu alternatywnych ścieżek przygotowanych jako założenia i prognozy kontrwywiadowcze w kontrowersyjnej sprawie defektora KGB Jurija Nosenko: Richards J. Heuer, Jr. „Nosenko: Five Paths to Judgement” *Studies in Intelligence* Tom 31, Nr 3 (Jesień 1987), początkowo klasyfikowane jako tajne, później zaś odtajnione i opublikowane w H. Bradford Westerfield [red.] *Inside CIA's Private World: Declassified Articles from the Agency's Internal Journal 1955-1992* (New Haven: Yale University Press, 1995)

poziomie grupy i wreszcie organizacji. W tej książce skupiono się na problemach właściwych procesom umysłowym analityka, a to z tej przyczyny, iż są one najbardziej podstępne. Analitycy mogą zauważyć lub odczuć wprost problemy występujące czy to w procesach występujących w małej grupie, czy też w organizacji, w najlepszym razie jest jednak bardzo trudnym, zachowanie świadomości tego jak pracuje własny umysł.

## Rozdział 2

### Percepcja: Dlaczego nie widzimy tego, co możemy zobaczyć?

*Procesy postrzegania łączą ludzi z ich otoczeniem i są krytyczne dla trafnego zrozumienia otaczającego nas świata. Trafna analiza wywiadowcza w oczywisty sposób wymaga trafnego postrzegania. Badania jednak wskazują, iż ludzka percepcja ograniczona jest przez liczne pułapki. Nad to, okoliczności, w których przeprowadzana jest analiza wywiadowcza są dokładnie tymi okolicznościami, które sprawiają, iż trafne postrzeganie staje się jeszcze trudniejsze. W rozdziale najpierw omówiona zostanie percepcja w ogólności, po czym owe informacje zostaną wykorzystane by wskazać jakie trudności mogą wystąpić w procesie analizy wywiadowczej<sup>20</sup>.*

\*\*\*\*\*

Ludzie mają tendencję do myślenia o percepcji jako o procesie pasywnym. Widzimy, słyszymy, czujemy, smakujemy, odczuwamy to, co pobudzi nasze zmysły. Myślimy, że zachowując obiektywność, rejestrujemy to, co aktualnie ma miejsce. A jednak percepcja jest - co można oczywiście zademonstrować - raczej aktywnym procesem, konstruuje raczej, niż rejestruje „rzeczywistość”. Percepcja wpływa na nasze rozumienie w tym samym stopniu co świadomość. Jest procesem wnioskowania w którym, na bazie informacji do-

---

<sup>20</sup> Wcześniejsza wersja tego artykułu była opublikowana jako część w „Cognitive Factors in Deception and Counterdeception” w Donald C. Daniel i Katherine L. Herbig [red.] *Strategic Military Deception* (Pergamon Press, 1982)

starczanych z pięciu zmysłów, ludzie budują swoją własną wersję rzeczywistości.

Jak już powiedzieliśmy, na to, co ludzie w ogóle, a analitycy w szczególności, postrzegają, jaką mają ku temu gotowość, znaczny wpływ mają ich wcześniejsze doświadczenia, wykształcenie, wartości kulturowe, wymagania roli, zarówno jak bodźce rejestrowane przez receptory ich organów.



**Rycina 1**

---

W licznych eksperymentach wykazano, niezwykły wymiar tego jak bardzo pozyskana przez obserwatora informacja zależy od jego własnych oczekiwań i uprzedzeń. Dla przykładu, spójrz na rycinę 1, co na niej widzisz? Teraz zaś zerknij do przypisu, w którym opisano co dokładnie się tam znajduje<sup>21</sup>. Czy widziałeś rycinę 1 prawidłowo? Jeżeli tak, masz wyjątkowe zdolności obserwacyjne, szczęście, lub spotkałeś się z tą ryciną wcześniej. Ten prosty eksperyment pokazuje jedną z fundamentalnych zasad związanych z percepcją:

**Mamy skłonność do postrzegania tego,  
co spodziewamy się spostrzec.**

---

<sup>21</sup> W każdym z przykładów dwukrotnie napisano przedimek. Przeoczenie tego faktu jest częste, gdyż percepcja zniekształcona jest przez nasze oczekiwania, czy może inaczej dorozumienie tekstu, który rozpoznajemy jeszcze zanim został przeczytany do końca.

Następstwem tej reguły jest to, że aby rozpoznać nieoczekiwany fenomen, potrzeba większej ilości informacji i bardziej jednoznacznych, niż wtedy gdy mamy do czynienia z czymś spodziewanym.

Jeden z klasycznych eksperymentów prezentujących wpływ oczekiwań na postrzeganie wykorzystuje karty do gry, z których część została przerobiona tak, że piki były czerwone, zaś serca czarne. Obrazy migały na ekranie i nie trzeba chyba wspominać, iż osoby badane rozpoznawały normalne karty znacznie szybciej i bardziej poprawnie niż te nietypowe. Próbę kontrolną stanowiły osoby badane, które były świadome, tego, że mogą występować czerwone piki i czarne serca, ich wyniki z przerobionymi kartami były już lepsze, nadal jednak nie osiągnęły szybkości i poprawności, jaka towarzyszyła rozpoznawaniu zwykłych kart<sup>22</sup>.

Eksperyment ten pokazuje, że wzorce oczekiwań są tak bardzo zakorzenione, że wpływają na percepcję nawet wtedy, kiedy ludzie są ich świadomi i próbują wziąć poprawkę na istnienie danych nie przystających do ich wcześniejszego przekonania. Usiłowanie bycia obiektywnym nie zapewnia prawidłowego postrzegania.

Sytuacja osób badanych rozpoznających karty jest analogiczna do tego, co analityk wywiadu, lub przywódca w rządzie próbują zrobić nadając sens dokumentom przechodzącym przez ich biurka. To co faktycznie można znaleźć w owych dokumentach, a także to jak zostanie zinterpretowane, przynajmniej po części, uzależnione jest od wzorców oczekiwań analityka. Przy czym oczeki-

---

<sup>22</sup> Jerome S. Bruner i Leo Postman, „On the Perception of Incongruity: A Paradigm” w Jerome S. Bruner i David Kraut [red.] *Perception and Personality: A Symposium* (Nowy Jork: Greenwood Press, 1968)

wania analityków nie są ograniczone do koloru kart. Mają oni przed sobą zbiory założeń i oczekiwań związanych z motywacjami ludzi i procesami władzy zachodzącymi w obcych krajach. Zdarzenia zgodne z tymi oczekiwaniami są zauważane i przetwarzane z łatwością, te zaś które im przeczą mają tendencję do bycia ignorowanymi lub zniekształconymi w procesach postrzegania. Oczywiście takie zniekształcenie jest przed-świadome, lub nieświadome, co może być ilustrowane tym, jak można zignorować dodatkowe informacje z trójkątów na rycinie 1.

Skłonność ludzi do postrzegania tego, co *spodziewają się* spostrzec jest znacznie ważniejsza niż skłonność do dostrzegania tego, co *chcą* zauważyć. Tak naprawdę, tendencja do myślenia życzeniowego może w ogóle się nie pojawić. Powszechnie przywoływane dowody, mające wspierać przekonanie, iż ludzie widzą to, co chcą widzieć ogólnie rzecz biorąc równie dobrze mogą być wyjaśnione przez regułę oczekiwań<sup>23</sup>

Oczekiwania mają różne źródła, włącznie z wcześniejszymi doświadczeniami, profesjonalnym treningiem, normami kulturowymi i organizacyjnymi. Wszystkie te wpływy predysponują analityka do przykładania szczególnej uwagi wobec pewnych rodzajów informacji i do organizowania ich i interpretowania w pewien sposób. Wpływ na to jak postrzegamy ma także kontekst w którym rzecz ma miejsce. Różne okoliczności mogą wywołać różne zestawy oczekiwań. Ludzie są bardziej podatni na to by usłyszeć za sobą kroki kiedy przechodząc nocą przez ciemny zaułek, niż za dnia, idąc ulicą, także znaczenie przypisane takiemu

---

<sup>23</sup> Chcących zapoznać się z dyskusją na temat wieloznaczności dowodów i tego jak na ocenę wpływają pragnienia i strach, odsyłam do Robert Jervis *Perception and Misperception in International Politics* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976), Rozdział 10.

bodźcowi będzie różne i uzależnione od okoliczności. Wojskowy analityk wywiadu w podobny sposób może nastawić się na odbiór rzeczy wskazujących na potencjalny konflikt.

Wzorce oczekiwań podpowiedzą analitykowi, w nieuświadomiony sposób, na co zwracać uwagę, co jest ważne, i jak interpretować to co widzi. Te wzorce formują schematy umysłowe i predisponują analityka do myślenia w pewien konkretny sposób. Owe schematy umysłowe przypominają soczewkę lub filtry, przez które ktoś postrzega świat.

Jest taka tendencja by myśleć o schematach umysłowych jako o czymś złym, czego należy unikać. Stosownie do takiego wniosku, należałoby zachować otwarty umysł i opierać się wyłącznie na faktach, a nie na wcześniej powziętych przekonaniach! Ale to jest nieosiągalny ideał. Nie ma czegoś takiego jak „fakty dotyczące sprawy”. Istnieje jedynie bardzo wybiórczy zbiór wyodrębniony z ogółu danych do których ktoś miał dostęp, a które przyjął jako fakty i które ocenił jako istotne dla sprawy.

Tak naprawdę, schematy umysłowe nie są ani dobre, ani złe; są nieuniknione. Ludzie nie mają możliwych do pojęcia sposobów radzenia sobie z ogromem bodźców, które z każdej strony atakują ich zmysły, ani też z zakresem i złożonością informacji, które analizują, bez odwołania się do swoistych przekonań upraszczających to, czego można oczekiwać, co jest ważne i jak jest ze sobą powiązane. „Jest ziarno prawdy w złowieszczej maksymie, iż umysł otwarty jest umysłem pustym”<sup>24</sup>. Analityk nie dochodzi do obiektywnej analizy poprzez unikanie przekonań i wstępnych założeń, to byłaby ignorancja lub samooszukiwanie

---

<sup>24</sup> Richard Betts, „Analysis, War and Decision: Why Intelligence Failures are Inevitable”. *World Politics*, Tom XXXI (październik 1978), strona 84.

się. Obiektywność osiąga przez poczynienie podstawowych założeń i wnioskowanie tak bardzo konkretne by można było je zweryfikować z innymi, tak aby analityk sam mógł sprawdzić ich poprawność.

Jedną z najważniejszych charakterystyk schematów umysłowych jest:

**Schematy umysłowe tworzą się z łatwością,  
trudno jednak je zmienić.**

---

**Rycina 2**



Wrażenia są oporne na zmiany

---

Rycina 2 przedstawia tę zasadę poprzez pokazanie serii poddanych ciągłym ale nieznacznym modyfikacji, które niemal niezauważenie zmieniają obraz z mężczyzny w kobietę<sup>25</sup>. Rysunek w prawym górnym rogu, prezentowany samodzielnie ma w zasadzie równe szanse, na to by być rozpoznany jako mężczyzna lub kobieta. Jeśli jednak osobom badanym zaprezentujemy serię

---

<sup>25</sup> Rysunki opracował Gerald Fischer w 1967 roku.



rycin, ich postrzeganie tej figury będzie zniekształcone, w zależności od tego, od którego końca ciągu zaczniemy. Osoby badane, które zaczną od figury jednoznacznie pokazującej mężczyznę ulegną złudzeniu, prowadzącemu ich do tego by dalej widzieli tam mężczyznę, i to na długo po tym, jak „obiektywny obserwator”, któremu pokazano tylko jeden obrazek, dostrzeże, iż może być to zarówno mężczyzna, jak i kobieta. Wedle tej samej zasady, osoby, które najpierw zobaczyły kobietę, będą miały skłonność do tego by dalej ją widzieć. Z chwilą gdy obserwator rozpoznał obraz - to znaczy, z chwilą gdy stworzył schemat umysłowy lub swego rodzaju oczekiwanie dotyczące fenomenu, który obserwuje - będą one warunkować jego przyszłe postrzeganie tego zjawiska.

Powyższe stanowi podstawę kolejnej ogólnej zasady dotyczącej postrzegania:

**Nowa informacja jest włączana  
do już istniejącego obrazu.**

Zasada ta tłumaczy dlaczego stopniowe, ewoluujące zmiany zachodzą niezauważenie. Tłumaczy także zjawisko, w przebiegu którego analityk wywiadu po raz pierwszy przydzielony do zadania poświęconego konkretnemu zagadnieniu lub krajowi, może wypracować bardziej trafne wnioski, niż doświadczony analityk, pracujący w danym obszarze od 10 lat, a który mógłby je po prostu przeoczyć. Świeża perspektywa jest czasem użyteczna: przeszłe doświadczenia zaś mogą zarówno przeszkodzić jak i pomóc w analizie. Tendencja do asymilowania nowych informacji i włączania ich w już istniejący obraz jest tym większa „im bardziej dwuznaczne są informacje, im bardziej pewny tego obrazu jest jego twórca, i im

większe jest jego oddanie już ustanowionej perspektywie.”<sup>26</sup>

---

### Rycina 3



**Trudno patrzeć na tę samą informację obierając różne perspektywy**

---

Rysunek przedstawiony na rycinie 3, daje czytelnikowi szansę na sprawdzenie na sobie trwałości rozpoznanych obrazów<sup>27</sup>. Spójrz na rycinę 3. Co widzisz - starą czy młodą kobietę? A teraz spójrz jeszcze raz i sprawdź, czy możesz wizualnie i umysłowo tak przeorganizować dane by to co widzisz stało się innym obrazem - czyli młodą kobietą jeśli na początku spostrzeżenie skłaniało się ku starej i starą jeśli na początku dostrzeżona była młoda. Jeśli byłoby to konieczne w przypisie znajdziesz wskazówki, które pomogą ci w rozpoznaniu obrazu<sup>28</sup>. I znów, ćwiczenie to pokazuje zasadę, iż o

---

<sup>26</sup> Jervis, strona 195.

<sup>27</sup> Rycina pierwotnie była publikowana w magazynie *Puck*, w roku 1915 jako grafika zatytułowana „Moja Żona i Teściowa”.

<sup>28</sup> Widać nos starej kobiety, usta i oko, są to odpowiednio policzek, naszyjnik i ucho młodej kobiety. Stara kobieta ukazana jest z lewego profilu, patrząc na lewo. Młoda kobieta z naszej perspektywy ma twarz zwróconą w lewo,

ile schematy umysłowe powstają szybko, o tyle cechuje je oporność na zmianę.

Jeżeli patrząc na rycinę 3 dostrzeżesz obie perspektywy, spróbuj szybko zmieniać perspektywę, w jednym lub drugim kierunku. Czy zauważyłeś początkową trudność w takim działaniu? Jeden lub więcej skomplikowanych elementów poznawczych przejmuje główną część danych i rozpoznaje je wizualnie lub umysłowo, celem postrzegania ich z innej perspektywy. To jest właśnie to, co analitycy wywiadu winni stale robić. W celu zrozumienia międzynarodowych interakcji, analitycy muszą zrozumieć sytuację taką, jaką jawi się ona każdej z zaangażowanych sił, stale przeskakując z jednej w drugą, w próbie zrozumienia jak każda ze stron interpretuje zachodzące serie interakcji. Próba dostrzeżenia perspektywy przeciwnika i jego interpretacji wewnętrznych wydarzeń, zarówno jak interpretowanie tych samych wydarzeń z perspektywy US w pewnym sensie może być porównane z zauważeniem starej i młodej kobiety na rycinie 3. Z chwilą gdy zdarzenia zaczną być postrzegane w pewien sposób, pojawi się naturalny opór, przed przyjmowaniem innych perspektyw.

Wiąże się z tym także wpływ niewystarczających warunków percepcji. Podstawową zasadą jest:

**Pierwotny dostęp do zniekształconych  
lub wieloznacznych bodźców zakłóca  
prawidłową percepcję nawet po tym  
gdy dostępnych będzie więcej  
i lepszych jakościowo informacji.**

---

patrzy w prawo, ale widzimy ją bardziej z tyłu, także większość jej twarzy jest dla nas niewidoczna. Widzimy rzęsy, nos i linię jej policzka, dokładnie ponad nosem starszej kobiety.

Ten efekt wykazano eksperymentalnie, prezentując na ekranie obrazy powszechnych, codziennie oglądanych przedmiotów takich jak pies na trawniku, hydrant, lotnicze zdjęcie zjazdu z autostrady<sup>29</sup>. Pierwotna prezentacja była w różnym stopniu zniekształcona, po czym obraz wyostrzał się powoli do momentu, w którym osoby badane były w stanie prawidłowo go zinterpretować.

Eksperyment wskazał dwie rzeczy. Po pierwsze, ci którzy zaczęli przeglądanie obrazów od takich, które były bardziej zniekształcone i zamazane, mieli większe trudności w identyfikowaniu ich kiedy były bardziej wyraźne, niż ci którzy zaczęli obrazami mniej zniekształconymi. Innymi słowy, im bardziej zamazane były obrazy na początku, tym bardziej czytelny musiał być obraz by ludzie zdecydowali się go rozpoznać. Po drugie im dłużej osobom badanym prezentowano zamazany obraz, tym dłużej musiał być im prezentowany obraz czytelny by mogli go rozpoznać.

To co miało miejsce podczas tego eksperymentu, jest tym, co prawdopodobnie ma miejsce w prawdziwym życiu; mimo wieloznacznych bodźców ludzie tworzą pewien rodzaj niepewnych hipotez dotyczących tego co widzą. Im dłużej są wystawieni na taki zniekształcony obraz, tym większą pewność pokładają w tym wstępnym i możliwe, błędnym wrażeniu, zatem tym większy wpływ ma to wstępne wrażenie na następujące po nim spostrzeżenia. Do momentu, kiedy obraz stanie się bezsprzecznie wyraźny, nie ma żadnej oczywistej sprzeczności; nowe dane są asymilowane w pierwotnym obrazie, zaś wstępna interpretacja utrzymywana dopóki sprzeczności nie staną się na tyle oczywiste, by same przez się wymusiły świadomość.

---

<sup>29</sup> Jerome S. Bruner i Mary C. Potter, "Interference in Visual Recognition" *Science*, Tom 144 (1964), strony 424-25.

Wczesne, ale błędne, wrażenia mają tendencje do utrwalenia, gdyż ilość informacji koniecznych do podważenia hipotezy jest istotnie większa niż ilość informacji potrzebnych do wytworzenia takiej wstępnej interpretacji. Problem nie leży więc w trudności wpisanych w pozyskiwaniu nowych spostrzeżeń lub pomysłów, ale w tym, że już ustanowione spostrzeżenia z trudem podlegają zmianom. Ludzie budują wrażenia na podstawie skromnych informacji, jednak już je uformowawszy, dopóty ich nie odrzucą lub nie zmienią, dopóki nie dostaną mocnych dowodów. Analitycy mogą próbować ograniczyć ten wpływ poprzez wstrzymywanie się od wniosków i sądów, tak długo jak tylko jest to możliwe w perspektywie zebrania nowych informacji.

### **Implikacje na polu Analizy Wywiadowczej**

Zrozumienie natury percepcji ma doniosłe znaczenie dla zrozumienia natury i ograniczeń analizy wywiadowczej. Okoliczności w których właściwa percepcja jest szczególnie utrudniona, są dokładnie tymi samymi okolicznościami w których realizowana jest analiza wywiadowcza - oznacza to skrajnie wieloznaczne sytuacje składające się na bazę informacji, które stopniowo są przetwarzane pod presją zbyt wczesnych wniosków. Owóz i recepta na nietrafne spostrzeżenia.

Wywiad szuka sposobu by rozświetlić nieznanne. Już z samej definicji, analiza wywiadowcza zajmuje się sytuacjami wysoce wieloznacznymi. Jak wcześniej powiedzieliśmy, im większa wieloznaczność bodźca, tym większy na jego percepcję jest wpływ oczekiwań i wstępnie założonych wyobrażeń. Tak więc mimo usilnego dążenia do obiektywności, wstępne założenia i przekonania analityka najpewniej wywrą większy wpływ na

produkt analizy, niż na jakimkolwiek innym polu, gdzie analityk pracowałby z bardziej jednoznacznymi i bardziej spójnymi, uporządkowanymi informacjami.

Ponadto analityk wywiadu jest jednym z tych, którzy jako pierwsi dotykają nowych problemów, we wczesnym stadium, kiedy materiał dowodowy jest w swej istocie bardzo niejasny. Dalej, analityk wchodzi w zagadnienie, w miarę jak rozszerza się materiał dowodowy, a obraz stopniowo rozjaśnia - powtarzając schemat, który miał miejsce wśród badanych z eksperymentu demonstrującego zakłócający wpływ wstępnej prezentacji zamazanych bodźców na właściwą percepcję, co miało miejsce także w sytuacji gdy dostępne były informacje liczniejsze i lepszej jakości. Jeżeli więc wyniki tego eksperymentu mogą być generalizowane i stosowane w sytuacji analizy wywiadowczej, eksperyment wskazuje, iż analityk, który rozpocznie obserwację potencjalnie problematycznej sytuacji w jej wczesnym i niejasnym stadium, jest w gorszej sytuacji w porównaniu z innymi osobami, jak choćby politykami, którzy pierwszy kontakt z informacją będą mieli na późniejszym etapie, kiedy dostępnych będzie więcej pewniejszych informacji.

Odbiór informacji w czasie, stopniowo i w małych pakietach, także wzmacnia przyswajanie tych informacji poprzez włączenie w już istniejące schematy, jakimi posługuje się analityk. Może się bowiem okazać, iż żadna informacja nie będzie wystarczająca do tego by sprawić aby analityk zmienił swój pierwotny ogląd sprawy. Skumulowana w licznych kawałkach informacji wiadomość może mieć swoją wagę, ale jest to rozmyte kiedy informacja nie jest przyswojona jako całość. Przegląd działań, jaki przeprowadziła społeczność wy-

wiadowcza przed wojną Jom Kipur w 1973, zwraca uwagę na to, że:

Problemem budowanej stopniowo analizy - szczególnie kiedy dotyczy ona aktualnych procesów wywiadowczych - dotyczy także okresu poprzedzającego działania wojenne. Analitycy, jak wynika z ich własnych oświadczeń, częstokroć bazowali na tym, co przynosił dzień, w pośpiechu zestawiając je z materiałem zebrany dzień poprzedniego. Działając na kształt „linii montażowej” tworząc produkty znajdujące swoje odzwierciedlenie we wcześniejszych intuicjach poznawczych, które jednak w żaden sposób [nie]<sup>30</sup> wpływały z usystematyzowanego rozważenia zebranych materiałów dowodowych.<sup>31</sup>

I wreszcie analityk wywiadu działa w otoczeniu, które wywiera znaczną presję na to, co psychologowie nazywają przedwczesnym zamknięciem (ang. *premature closure*).

Oczekiwanie odbiorców, związane z analizami wyjaśniającymi jest największe w przedziale dwóch, trzech dni po wystąpieniu zdarzenia. System wymaga od analityka wywiadu wyjścia z niemal natychmiastową diagnozą zanim w wystarczającym zakresie dostępne będą twarde informacje i szerszy kontekst sytuacyjny, niezbędne by zyskać perspektywę umożliwiającą wyprowadzenie możliwie najlepiej ugruntowanego sądu. Taka diagnoza będzie opierać się na wstępnych przekonaniach analityka obejmujących to jak i dlaczego zdarzenia w normalnych okolicznościach rozwijają się w danych społecznościach.

---

<sup>30</sup> Nawias wyszczególniony w oryginalnym tekście --- przyp./Szary.

<sup>31</sup> *The Performance of the Intelligence Community Before the Arab-Israeli War of October 1973: A Preliminary Post-Mortem Report*, Grudzień 1973. Jeden z akapitów tego raportu, cytowany wyżej, został dopuszczony do obiegu publicznego, podobnie jak i sam tytuł post-mortem, jednak dokument jako całość wciąż pozostaje zastrzeżony.

Wraz z upływem czasu i gromadzeniem większej ilości informacji, świeże spojrzenie na te dowody mogłoby wskazać na inne wyjaśnienia. Wróćmy więc do eksperymentu dotyczącego percepcji, który pokazał, iż wczesna ocena negatywnie wpływa na formowanie przyszłych spostrzeżeń. Kiedy obserwator myśli, iż on lub ona wie co się dzieje, takie spostrzeżenie będzie miało tendencję do bycia opornym na zmianę. Stopniowo gromadzone nowe dane będą dopasowywane do wcześniej stworzonego przez analityka obrazu. To złudzenie percepcyjne, jest dodatkowo potęgowane przez presję organizacji, która oczekuje spójnych interpretacji; tak więc kiedy analityk przedstawi coś w raporcie, zarówno on jak i organizacja, we własnym interesie będą chciały utrzymać zgodność z pierwotnymi szacunkami.

A zatem to jak dobrze analityk wywiadu sobie poradzi, będzie świadectwem zarówno jego ogólnego oglądu sprawy, treningu i poświęcenia w realizacji zniechęcająco trudnych zadań.

Problemy zarysowane na tym miejscu mają wpływ zarówno na zarząd, jak i na przeprowadzanie analizy. Wiedząc więc o trudnościach wpisanych w przetwarzanie przez ludzi złożonych informacji, ostrożny system zarządzania winien:

- Zachęcać do tego by produkty wyraźnie wytyczały założenia pierwotne i łańcuch wnioskowania, wskazując stopień i źródło niepewności właściwych przedstawionym wnioskowi
- Wspierać analizy, które okresowo ponownie będą badać zagadnienie, niejako od podstaw, celem unikania pułapek, jakie niesie analiza stopniowo gromadzonych informacji



- Wzmacniać procedury, które ujawniają i opracowują alternatywne punkty widzenia
- Edukować odbiorców na temat zarówno ograniczeń, jak i możliwości, jakimi dysponuje analityka wywiadowcza; określić zbiór realistycznych oczekiwań jako standard, w świetle którego oceniana będzie skuteczność analityczna.

## Rozdział 3

### **Pamięć: Jak zapamiętujemy to, co wiemy?**

*Różnice między dobrą a słabą sprawnością analityczną można przypisać w znacznej mierze różnicom w organizacji danych i doświadczeń w pamięci długotrwałej analityka. Zawartość pamięci tworzy stały wkład do każdego procesu analitycznego, a wszystko, co wpływa na to, które informacje są zapamiętywane oraz które można z pamięci przywołać wpływa także na ostateczny rezultat analizy.*

*W rozdziale tym omówione zostaną możliwości i ograniczenia różnych komponentów systemu pamięci. Zbiór informacji pochodzących ze zmysłów oraz pamięć krótkotrwała podlegają poważnym ograniczeniom pojemności, jednocześnie pamięć długotrwała, praktycznie rzecz ujmując ma w zasadzie nieograniczoną pojemność. Problemy związane z pamięcią długotrwałą wiążą się raczej z utrwaleniem w niej informacji oraz z ich odzyskaniem, gdy już tam będą zebrane, nie zaś fizycznymi ograniczeniami ilości informacji, które mogą być przechowywane. Zrozumienie tego jak działa pamięć pozwala zrozumieć różne analityczne przewagi ale także i ograniczenia.*

\* \* \* \* \*

### **Składniki systemu pamięci**

To, co potocznie nazywamy pamięcią nie jest jednorodną, prostą funkcją. To nadzwyczaj złożony system różnych komponentów i procesów. Są tu przynajmniej trzy, a najprawdopodobniej znacznie więcej, odrębne procesy pamięciowe. Najbardziej istotnymi, z punktu widzenia naszych rozwa-

zań, a zarazem najlepiej udokumentowanymi od strony badawczej są trzy składowe: pamięć sensoryczna (SIS - *sensory information storage*), pamięć krótkotrwała (STM - *short term memory*), wreszcie pamięć długotrwała (LTM - *long term memory*)<sup>32</sup>. Każda z nich różni się, stosownie do jej funkcji, postacią przechowywanych informacji, czasem w którym informacje są w niej dostępne oraz ilością informacji, jakie może ona pomieścić. Badacze zajmujący się pamięcią postulują także istnienie mechanizmu interpretującego i czegoś na kształt zbiorczego monitoringu pamięci lub też mechanizmu kontrolnego, który określa interakcje pomiędzy poszczególnymi elementami systemu pamięci.

### **Pamięć sensoryczna**

Pamięć zmysłów, czy też pamięć sensoryczna przechowuje bodźce przez dziesiąte części sekundy, po tym, jak są one odebrane przez organy sensoryczne. Funkcjonowanie tej ultrakrótkotrwałej pamięci może być zaobserwowane, kiedy kilkakrotnie szybko zamkniemy i otworzymy oczy. Będziemy mogli zauważyć wtedy po zamknięciu oczu, jak obraz przez chwilę się utrzyma po czym zacznie zanikać. Pamięć sensoryczna wyjaśnia dlaczego film prezentowany z prędkością około 16 klatek na sekundę jest dla nas płynnym ruchomym obrazem a nie serią statycznych obrazków. Ślad bodźca jest przechowywany w pamięci sensorycznej przez około 1/4 sekundy. Nie jest możliwe świadome rozszerzenie czasu, w którym informacje pochodzące ze zmysłów będą przechowywane

---

<sup>32</sup> Badacze zajmujący się pamięcią nie wykształcili jeszcze spójnej i stałej terminologii. Pamięć sensoryczna nazywana jest także rejestrem poznawczym, magazynem sensorycznym, pamięcią eideityczną lub pamięcią echa. Pamięć krótko i długotrwała nazywane są także pamięcią pierwotną i towarzyszącą. Nad to spotkać możemy różnorodność licznych innych terminów. Zaadaptowałem tu terminologię, jaką posługuje się Peter H. Lindsay i Donald A. Norman w ich pracy *Human Information Processing* (Nowy Jork: Academic Press 1977). Cały ten rozdział obficie czerpie z rozdziałów 8 do 11 wspomnianej pracy Lindseya i Normana.

w pamięci sensorycznej. Zadaniem pamięci sensorycznej jest umożliwienie mózgowi przetwarzania bodźca przez czas dłuższy niż jego trwanie.

### **Pamięć krótkotrwała (STM)**

Informacje przechodzą z pamięci sensorycznej do pamięci krótkotrwałej, gdzie znów przechowywane przez stosunkowo krótki czas - kilka sekund do kilku minut. Podczas gdy pamięć sensoryczna zawiera kompletny obraz bodźca, STM zawiera już jedynie jego interpretację. Przykładowo, po wypowiedzeniu zdania, pamięć sensoryczna będzie zawierała każdy dźwięk, podczas gdy STM słowa, które wyłoniły się z owych dźwięków.

Podobnie jak pamięć sensoryczna, pamięć krótkotrwała przechowuje informację tymczasowo, do czasu dalszego jej przetworzenia. To przetwarzanie obejmuje ocenę dotyczącą znaczenia, jej trafność, ważność, jak i działania umysłowe konieczne aby zintegrować wybrane porcje informacji w struktury pamięci długotrwałej. Kiedy osoba zapomina natychmiast imię kogoś komu właśnie została lub został przedstawiony, dzieje się tak dlatego, że imię nie zostało przeniesione z pamięci krótkotrwałej do długotrwałej.

Pamięć STM charakteryzuje się znacznym ograniczeniem jej pojemności. Osoba poproszona do wysłuchania i powtórzenia serii 10 lub 20 imion lub liczb w normalnych okolicznościach przywoła jedynie pięć lub sześć elementów. Najczęściej to ostatnie pięć lub sześć. Jeśli ktoś skupia się na początku ciągu, STM zostanie wypełniona, a osoba nie będzie w stanie skoncentrować się i przywołać ostatnich elementów. Ludzie sami decydują o tym czy i gdzie skupić uwagę. Mogą skoncentrować się na przypominaniu, interpretowaniu

lub rejestrowaniu konkretnych elementów informacji otrzymanej przed chwilą, lub całą uwagę skierować na właśnie odbieranych informacjach. Ograniczenia pamięci krótkotrwałej często wykluczają możliwość jednoczesnego wystąpienia tych procesów uwagi.

Przywoływanie informacji z STM jest bezpośrednie i natychmiastowe, ponieważ informacja nigdy nie opuściła świadomego umysłu. Informacje mogą być utrzymywane w STM w nieskończoność poprzez proces „odtworzenia” - czyli powtarzania ich w kółko. Ale w sytuacji gdy jakieś elementy są odtwarzane aby utrzymać je w STM, ludzie nie mogą jednocześnie przyswajać nowych elementów. Tak silne ograniczenie w ilości informacji, jakie można zachować w STM w danej jednostce czasu jest fizjologiczne, i nie ma istotnych możliwości przewyciężenia ich. To ważna konkluzja, która będzie omówiona dalej w powiązaniu z zagadnieniem funkcjonowania pamięci i użyteczności zewnętrznych pomocy.

### **Pamięć długotrwała (LTM)**

Niektóre z informacji przechowywanych w STM są włączane w pamięć długotrwałą. Taka informacja dotycząca wcześniejszych doświadczeń ukryta jest w zakamarkach umysłu i musi być przywołana, zanim będzie można jej użyć. W przeciwieństwie do natychmiastowego przywoływania obecnych doświadczeń z STM, odzyskanie informacji z LTM jest niebezpośrednie i częstokroć pracochłonne.

Utrata szczegółów, z jaką mamy do czynienia w momencie interpretacji i przeniesienia bodźca z pamięci sensorycznej do STM, później zaś do LTM, stanowi podstawę fenomenu selektywnej percepcji, omówionej w poprzednim roz-

dziale. Nakłada ona ograniczenia w kolejnych etapach analizy, przede wszystkim dlatego, iż utraczonych danych nie da się już odzyskać. Ludzie nie mają możliwości cofnięcia swojego umysłu do sytuacji, która *naprawdę miała miejsce* w pamięci sensorycznej lub w pamięci krótkotrwałej. Mogą przywołać jedynie interpretację tego *co myślą*, iż się wydarzyło, a co zostało przechowane w LTM.

Nie ma praktycznie żadnych ograniczeń w zakresie ilości informacji, jaka może być przechowywana w LTM. Zasadniczym ograniczeniem pamięci długotrwałej jest jednak trudność w przeniesieniu do niej informacji oraz trudność, jaka towarzyszy jej przywołaniu. Zagadnienia te zostaną omówione niżej.

Omówione trzy komponenty pamięci składają się na magazyn informacji, albo inaczej bazę, którą nazywamy pamięcią. Jednakowoż całkowity system pamięci musi zawierać także inne jeszcze elementy. Muszą znaleźć się w nim procesy umysłowe określające które informacje zostaną przeniesione z SIS do STM, stąd zaś do LTM: decydujące o tym w jaki sposób baza zawarta w LTM będzie przeszukiwana i dokonujące oceny, czy dalsze przeszukiwanie pamięci będzie produktywnie; przypisujące znaczenie przywołanej informacji, wreszcie dokonujące ewaluacji danych w świetle sprzecznych informacji.

Aby wyjaśnić całościowe funkcjonowanie systemu pamięci, psychologowie postulują istnienie mechanizmu interpretacyjnego, który pracuje w oparciu o zebrane dane, monitorując lub pełniąc rolę centralnego mechanizmu kontrolnego, który prowadzi i nadzoruje operacje wykonywane przez cały system. Nie dysponujemy rozległą wiedzą dotyczącą tych mechanizmów ani ich relacji z innymi procesami umysłowymi.

Pomimo tego, że przeprowadzono znaczną liczbę badań poświęconych pamięci, wciąż w wielu krytycznych punktach środowisko naukowe nie wypracowało konsensusu. Prezentowane na tym miejscu informacje obejmują zapewne najbliższy wspólny mianownik, pod którym podpisałyby się większość badaczy.

**Organizacja Informacji w Pamięci Długotrwałej.** Fizycznie, mózg złożony jest z około 10 bilionów neuronów, z których każdy, na podobieństwo chipa w komputerze, jest w stanie przechowywać informacje. Z każdego neuronu, na kształt ramion ośmiornicy odchodzą aksony i dendryty. Impulsy elektryczne przebiegają przez te ramiona i dalej, poprzez szczelinę synaptyczną między neuronami, przenoszone są z pomocą chemicznych neurotransmiterów. Wspomnienia przechowywane są jako wzorce połączeń międzyneuralnych. Kiedy dwa neurony są aktywne, połączenia, czy też ich synapsy, zostają wzmocnione.

Z chwilą gdy czytasz ten rozdział, doświadczenie to powoduje fizyczne zmiany w twoim mózgu. „W czasie kilku sekund, tworzą się nowe połączenia, które mogą na zawsze zmienić sposób w jaki myślisz o świecie.”<sup>33</sup>

Pamięć rejestruje całe życie doświadczeń i myśli. Mechanizm pozwalający czerpać z tak olbrzymiej ilości danych, podobnie jak w przypadku biblioteki, czy komputera, musi mieć zorganizowaną strukturę; w przeciwnym wypadku informacja, która znalazłaby się w systemie, nigdy nie mogłaby zostać odzyskana. Wyobraź sobie tylko Bibliotekę Kongresu, w której nie byłoby katalogu.

---

<sup>33</sup> George Johnson, *In the Palaces of Memory: How We Build the Worlds Inside Our Heads*. Vintage Books, 1992, strona xi.

Jakkolwiek istnieje sporo interesujących badań poświęconych temu jak zorganizowane w pamięci są zebrane informacje i jak wygląda ich reprezentacja, ich wyniki wciąż są spekulatywne. Najnowsze badania skupiają się raczej na tym, które obszary mózgu, przetwarzają konkretne typy informacji. Do określenia powyższego wykorzystuje się testy prowadzone na pacjentach, którzy cierpią na uszkodzenia mózgu, do których doszło przez udary lub urazy fizyczne, równolegle wykorzystywane jest obrazowanie metodą funkcjonalnego rezonansu magnetycznego (fMRI), który „rozświetla” aktywne obszary mózgu w czasie wykonywania takich czynności jak mówienie, czytanie, pisanie czy słuchanie.

Wydaje się jednak, iż żadna z obecnych teorii nie obejmuje całej złożoności procesów pamięciowych, które obejmują pamięć wzrokową, dźwięki, uczucia, systemy wierzeń, które to razem integrują informacje w liczne koncepty. Jakkolwiek użyteczne nie byłyby takie badania dla innych celów, na potrzeby analityki, z powodzeniem sprawdzi się prosty obraz struktury pamięci.

Wyobraź sobie pamięć, jako ogromną, rozciągającą się w wielu wymiarach, pajęczą sieć. Taki obraz zawiera w sobie coś, co w świetle tej książki, jest chyba najważniejszą właściwością informacji przechowywanych w pamięci - ich nieskończoną liczbę powiązań i relacji. Każda pojedyncza myśl prowadzi do kolejnej. Możliwe jest rozpoczęcie w dowolnym punkcie pamięci i podążanie poprzez labirynt ścieżek i powiązań do dowolnego innego punktu. Informacja przywoływana jest poprzez śledzenie sieci powiązań, do momentu w którym nie trafimy do miejsca, gdzie jest przechowywana.

Na odtwarzalność ma wpływ liczba lokacji, w których przechowywana jest informacja oraz



liczba i siła ścieżek, jakie wychodzą od tej informacji do innych konceptów, które mogą być aktywowane poprzez nadchodzącą informację. Im częściej taka ścieżka jest uczęszczana, tym wyraźniej się staje, zaś dostęp informacji w niej zawartych jest łatwiejszy. Jeśli ktoś nie myśli o danym temacie przez dłuższy czas, przywołanie jego szczegółów może okazać się trudne. Przemyślawszy jednak rzecz na nowo, we właściwym kontekście, odnajdując stosowną lokację w pamięci, powiązania, jakie są między informacjami znów staną się czytelne i dostępne. Znów zaczniemy przypominać sobie imiona, miejsca, i wydarzenia, które wydawały się być zapomniane.

Kiedy ludzie zaczynają myśleć o problemie w określony sposób, te same obwody, jakbyśmy powiedzieli, ścieżki, pamięci stają się aktywne, wzmacniając się za każdym razem, kiedy o tym myślimy. Takie działanie wspiera zdolność do odtworzenia informacji. Te same jednak ścieżki mogą stać się kolejnami, utrudniającymi umysłową reorganizację informacji, utrudniając spojrzenie na zagadnienie z innej perspektywy. Poniekąd wyjaśnia to dlaczego patrząc na obrazek kobiety, z poprzedniego rozdziału, z chwilą gdy dojrzałeś obraz starej kobiety, trudniejszym było dopatrzenie się młodej i vice versa. Kolejny rozdział poświęcony będzie temu, jak wyłamać się z ograniczeń, jakie niosą takie koleiny.

Jednym z użytecznych konceptów dotyczących organizacji pamięci jest coś, co część psychologów kognitywistów nazywa „schematem poznawczym”. Schemat to *dowolny wzór relacji*, jaki zachodzi między danymi zgromadzonymi w pamięci. To dowolny zbiór węzłów i powiązań między nimi, które tworzą jakby pamięciową pajęczynę, spiętą na tyle silnie, że może być przywoływana mniej więcej jako pojedyncza jednostka.

Dla przykładu, ktoś może mieć schemat baru, który to schemat, po jego aktywacji natychmiast pozwala przywołać w pamięci wiedzę o właściwościach baru i tym, co odróżnia go, na przykład, od tawerny. Przywołuje wspomnienia konkretnych barów, które z kolei mogą stymulować wspomnienia pragnienia, winy, czy innych uczuć i okoliczności. Ludzie nad to posługują się schematami poznawczymi właściwymi abstrakcyjnym koncepcjom, jak na ten przykład koncepcji systemu ekonomii socjalistycznej, temu co wyróżnia go od systemu kapitalistycznego, czy też od komunizmu. Schemat dla fenomenu takiego jak sukces lub porażka w realizacji trafnego szacowania wywiadowczego będzie zawierał powiązania z tymi elementami pamięci, które wyjaśniają typowe przyczyny i konsekwencje sukcesu lub porażki. Muszą więc występować schematy właściwe procesom łączącym wspomnienia różnych etapów składających się na dzielenie wydarzeń w etapy, analizę regresji czy zwykle wyciąganie wniosków z dowodów i przygotowanie raportu wywiadowczego.

Każdy jeden punkt w pamięci może być powiązany z różnymi, nakładającymi się na siebie, schematami. System taki jest wysoce złożony i nie w pełni poznany.

Koncepcja schematu poznawczego jest na tyle ogólna, że aż prosi się o liczne a ważne pytania stawiane przez badaczy zajmujących się pamięcią, ale jest zarazem najlepszym, co można przyjąć zważywszy na obecny stan wiedzy. Wspiera w każdym razie, założenie, iż pamięć ma swoją strukturę. Pokazuje nad to, iż to jak wiedza powiązana jest z pamięcią jest krytycznie wprost ważne przy określeniu jakie informacje są przywoływane w odpowiedzi na dowolny bodziec i jak te informacje są wykorzystywane we wnioskowaniu.

Koncepty i schematy poznawcze przechowywane w pamięci mają ogromny wpływ na formowanie spostrzeżeń na bazie danych zmysłowych. Na potwierdzenie, możemy przywołać eksperyment, omówiony w poprzednim rozdziale, w którym osoby badane mogły obserwować karty, spreparowane tak by część z nich nie miała zgodności w kolorze, w ten sposób, że serca były czarne zaś piki czerwone. Przez ułamek sekundy obraz zebrany w SIS faktycznie zawierał czerwone piki. Jednak, wrażenie zmysłowe, poddane interpretacji i transferowi do STM, musiało zostać dostosowane, piki stały się czarne ponieważ system pamięci nie był przystosowany i nie miał dostępnego schematu czerwonych pików, dopasowanie realizowane było zatem niezgodnie z faktycznym spostrzeżeniem. Jeżeli informacja nie pasuje do tego, co ludzie już wiedzą, lub myślą, że wiedzą, mają sporą trudność z jej przetworzeniem.

Zawartość schematu poznawczego w pamięci jest zasadniczym czynnikiem rozróżniającym silne i słabe zdolności analityczne. Trafnie ilustruje to eksperyment z szachistami. Kiedy poproszono wielkich mistrzów szachowych oraz zwykłych graczy, dając im 10 sekund na zapamiętanie układu od 20 do 25 figur losowo rozmieszczonych na planszy, zarówno jedni, jak i drudzy byli w stanie zapamiętać mniej więcej 6 z nich. Jeżeli pozycje figur były wzięte z rzeczywistej gry (nie znanej jednak uczestnikom eksperymentu) mistrzowie byli zwykle w stanie bezbłędnie odtworzyć niemal wszystkie pozycje, podczas gdy zwykli gracze wciąż utrzymywali się na poziomie mniej więcej pół tuzina elementów<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> A. D. deGroot, *Thought and Choice in Chess* (The Hague: Mouton, 1965) cytowane przez Herbert A. Simon, "How Big Is a Chunk?" *Science*, Tom 183 (1974), strona 487.

Ta unikalna zdolność, jaką wykazali się mistrzowie szachowi nie była wynikiem samej właściwości ich pamięci, na co wskazuje wprost niemożność uzyskania lepszego wyniku niż zwykli gracze, podczas zapamiętywania układów losowych. Ich wyjątkowe rezultaty w zapamiętywaniu pozycji z rzeczywistych gier wynikają ze zdolności do natychmiastowego przywoływania wzorów, które pozwalają im przetwarzać znacznie większą liczbę informacji jako pojedynczy kawałek lub schemat. Mistrzowie szachowi w pamięci długotrwałej, zachowali liczne schematy poznawcze, które w powiązaniu z konkretną pojedynczą pozycją pozwalały stworzyć spójne wzory. Kiedy więc pozycja figur na planszy odnosiła się do konkretnego, rozpoznanego schematu, było dla nich łatwe przywołanie nie tylko samych pozycji figur, ale także rozwinięć wcześniejszych gier, w których figury były rozstawione w takich samych pozycjach. Podobnie unikalne zdolności prezentują mistrzowie analityki, a przypisać je można schematom poznawczym obecnym w pamięci długotrwałej, które umożliwiają im postrzeganie wzorów w danych, które dla zwykłego obserwatora byłyby wręcz niewykrywalne.

**Przenoszenie informacji do i z pamięci długotrwałej.** Przywykliśmy sądzić, że to jak dobrze osoba nauczyła się czegoś, jest uzależnione od tego jak długo przechowywała to w pamięci krótkotrwałej, lub od ilości powtórzeń, jakie wykonała. Dowody pochodzące z badań nad tematem wskazują jednak, że żaden z tych czynników nie pełni krytycznej roli. Stałe powtarzanie niekoniecznie musi gwarantować, iż coś zostanie zapamiętane. Kluczowym czynnikiem transferu informacji z pamięci krótkotrwałej do długotrwałej jest wytworzenie powiązań pomiędzy nowymi informacjami a schematami poznawczymi już występującymi w pamięci. To z kolei uzależnione jest od dwóch

zmiennych: stopienia w jakim informacja, którą trzeba przyswoić wiąże się z już istniejącymi schematami poznawczymi, oraz poziomu przetwarzania nadanego nowej informacji.

Poświęć minutę i spróbuj zapamiętać następujące elementy listy zakupów: chleb, jajka, masło, salami, kukurydza, sałata, mydło, galaretką, kurczak i kawa. Jest szansa, że będziesz próbował wypalić słowa w swoim umyśle poprzez ich ciągłe powtarzanie. Takie powtarzanie albo przywoływanie jest efektywne w utrzymywaniu informacji w STM, jednak jest nieefektywne, a często zupełnie nieskuteczne przy przenoszeniu ich do LTM. Taka lista może sprawiać trudności, ponieważ nie koresponduje z żadnym schematem poznawczym, który już mamy.

Słowa są znajome, ale nie masz dostępnego w pamięci schematu poznawczego, za sprawą którego słowa w tej konkretnej grupie mogłyby się połączyć. Jeśli zmienimy listę w ten sposób, że zawierać będzie sok, kaszę, mleko, cukier, bekon, jajka, tosty, masło, galaretkę, i kawę – zadanie będzie prostsze, gdyż dane będą korespondować z istniejącym już schematem poznawczym, zawierającym to, co zwykle spożywamy na śniadanie. Taka lista może być z niewielkim już trudem przyswojona przez istniejący magazyn wiedzy, podobnie jak miało to miejsce w przypadku mistrzów szachowych, którzy szybko włączyli układy w znane im schematy.

Głębokość przetworzenia jest drugą istotną zmienną określającą jak dobrze jest zapamiętana dana informacja. Głębokość przetworzenia odnosi się do nakładu starań i zdolności poznawczych zaangażowanych w przetwarzanie informacji, ilości i siły powiązań jakie powstają pomiędzy danymi, które muszą być nauczone, a wiedzą już w pa-

mięci zachowaną. W eksperymentach testujących to jak dobrze ludzie radzą sobie z zapamiętywaniem listy słów, osoby badane mogłyby być prośzone o wykonywanie różnych zadań, odnoszących się do różnych poziomów przetworzenia informacji. Następujące, przykładowe zadania ułożone są wg porządku głębokości przetworzenia przez procesy umysłowe, jaki jest dla nich wymagany: powiedz jak dużo liter jest w każdym słowie z listy, podaj słowa, które rymują się z każdym słowem z listy, stwórz umysłową reprezentację każdego ze słów, stwórz w wyobraźni historię, która będzie zawierała każde ze słów.

W rezultacie im większa głębokość przetworzenia informacji, tym większe są możliwości przywołania słów z listy. Ten wniosek jest prawdziwy, niezależnie od tego, czy osoby badane są informowane wcześniej o tym, że eksperyment będzie badał ich zdolności zapamiętywania, czy nie. Zwrócenie uwagi osobom badanym, na to czego spodziewać się po teście nie wywołuje żadnej różnicy w ich wykonaniu, przypuszczalnie dlatego, iż prowadzi jedynie do powtarzania informacji w pamięci krótkotrwałej, co jest nieefektywne w porównaniu z innymi formami przetworzenia informacji.

Są trzy drogi, z pomocą których można nauczyć się lub włączyć informację do pamięci: poprzez wyuczenie na pamięć, np. przez powtarzanie, poprzez asymilację, lub przez zastosowanie mnemotechniki. Każda z procedur zostanie omówiona niżej<sup>35</sup>.

*Poprzez wyuczenie na pamięć, np. przez powtarzanie.* Materiał, którego należy się nauczyć jest

---

<sup>35</sup> Omówienie to znajdujemy w: Francis S. Bellezza, „Mnemonic Devices: Classification, Characteristics, and Criteria” (Athens, Ohio: Ohio Univeristy, manuskrypt niepublikowany, Styczeń 1980).

powtarzany słownie, jako obraz lub w myśli, na tyle często, by później można go było przywołać z pamięci bez żadnej dodatkowej pomocy. Kiedy informacja jest wyuczona poprzez jej powtarzanie, tworzy odrębny schemat poznawczy nie powiązany ściśle z wcześniej posiadaną wiedzą. W ten sposób, przetwarzanie umysłowe dodaje niewiele podczas opracowywania informacji, sama zaś nowa informacja dodaje niewiele do już istniejących schematów poznawczych. Nauka na pamięć jest zgrubną techniką. I jednocześnie wygląda na najmniej efektywną metodę zapamiętywania.

*Poprzez asymilację.* Informacja jest wyuczona poprzez asymilację, gdy jej struktura lub sama substancja informacji pasuje do istniejących schematów poznawczych, przechowywanych w pamięci uczącego się. Nowe informacje są asymilowane lub włączane do istniejących już schematów i mogą być z łatwością odzyskane poprzez przywołanie dostępu do już istniejącego schematu i zrekonstruowanie nowej informacji. Asymilacja obejmuje uczenie się poprzez zrozumienie i dlatego jest bardzo pożądaną metodą, można jednak wykorzystać ją zasadniczo do nauki takich informacji, które w jakikolwiek sposób są już związane z wcześniejszymi doświadczeniami

*Poprzez zastosowanie mnemotechniki.* Mnemotechnika to taki sposób organizowania lub kodowania informacji, który ma na celu ułatwienie jej zapamiętywania. Uczeń szkoły średniej zakuwający do testu z geografii mógłby użyć akronimu „HOMES” jako narzędzia ułatwiającego zapamiętanie pierwszych liter w nazwach Wielkich Jezior – Huron, Ontario, etc.

Aby nauczyć się pierwszej z list sprawunków, złożonej z niepowiązanych ze sobą słów, mógłbyś stworzyć pewną strukturę, która pozwoli-

łaby połączyć słowa ze sobą i/lub z informacjami, które już posiadasz w LTM. Mógłbyś wyobrazić sobie siebie robiącego zakupy, odkładającego poszczególne rzeczy, wyobrazić sobie gdzie są one porozkładane na półkach w sklepie lub w kuchni. Wreszcie możesz wyobrazić sobie historyjkę dotyczącą jednego lub większej liczby posiłków, które obejmować będą wszystkie te rzeczy. Każda forma przetworzenia informacji wedle tej reguły jest znacznie bardziej efektywna niż wyrycie na pamięć. Liczni eksperci zajmujący się pamięcią opracowali nawet bardziej efektywne systemy służące szybkiemu zapamiętywaniu list imion lub słów, jednak wymagają one nauki i praktyki w ich wykorzystaniu.

Mnemotechniki są użyteczne przy zapamiętywaniu informacji, które nie pasują do żadnej istniejącej już struktury pojęciowej, czy schematu poznawczego, które istniałyby w pamięci. Działają poprzez dostarczanie prostych, sztucznych w naturze, struktur, z pomocą których informacja jest zapamiętywana, do których jest włączana i w konsekwencji wyuczona. Mnemotechniki dają coś w rodzaju umysłowego „katalogu akt”, wspomagając możliwości odzyskania informacji. Przypomnienie, w pierwszym etapie polega na przywołaniu mnemotechniki, w drugim daje dostęp do potrzebnej informacji.

## **Pamięć i analiza wywiadowcza**

Pamięć analityka jest źródłem stale zasilającym procesy analityczne. Ten wkład, można podzielić na dwa rodzaje - dodatkowe informacje faktograficzne na temat tła historycznego i kontekstu, oraz schematy poznawcze, jakie analityk wykorzystuje do określenia znaczenia nowo nabytej informacji. Informacja z pamięci może sama w sobie wywrzeć presję na świadomość i uwagę ana-



lityka, bez podejmowania przez niego jakichś szczególnych celowych zabiegów; lub też jej przywołanie może wymagać znacznego wysiłku i czasu. W obu wypadkach, wszystko, co wpływa na to, jaka informacja jest zapamiętana lub przywołana z pamięci, wpływa także na proces analizy wywiadowczej.

Ocena, rozumiana jako produkt jest wypadkową dostępnych informacji oraz tego, co analityk wnosi do analizy w związku z tą informacją. Dokumentuje to, wcześniej wspomniany, eksperyment pokazujący różnice między mistrzami szachowymi a zwykłymi graczami. W podobnym badaniu, tym razem z udziałem lekarzy medycyny diagnozujących chorobę wykazano, że to, co różnicuje osoby uzyskujące dobre i słabe wyniki leży w zorganizowaniu informacji i doświadczeniu, które odzwierciedlone są w pamięci długotrwałej<sup>36</sup>. Przepuszczalnie, ten sam efekt będzie prawdziwy w przypadku analityków wywiadu. Faktyczna wiedza w przedmiocie oraz doświadczenie analityczne determinują swego rodzaju magazyn wspomnień oraz schematy poznawcze, jakie analityk kreśli podczas generowania i ewaluacji hipotez. Kluczową nie jest sama zdolność do zwykłego przywołania faktów, ale zdolność do przywołania wzorów, które tworzą relacje między faktami oraz szerszymi konceptami – za tym, do uruchomienia procedur wspomagających ten proces.

### **Rozszerzanie możliwości pamięci roboczej**

Niewiele wiadomo o czymś, co w świadomości powszechnej jest nazywane „pamięcią roboczą” – zbiorem informacji, jaką analityk ma w polu świadomości kiedy przeprowadza analizę. Ogólna

---

<sup>36</sup> Arthur S. Elstein, Lee S. Shulman & Sarah A. Sprafka, *Medical Problem Solving: An Analysis of Clinical Reasoning* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1978), strona 276.

idea pamięci roboczej wydaje się być jasna w świetle osobistego wglądu. Pisząc ten rozdział jestem bardzo świadomy ograniczeń, jakim podlega moja zdolność do zachowania w umyśle licznych elementów informacji, przy jednoczesnym eksperymentowaniu z metodami zorganizowania owych informacji i szukania słów, które mogłyby te myśli wyrazić. Celem przewyciężenia owych ograniczeń, którym podlega moja pamięć robocza, zgromadziłem liczne notatki, obejmujące idee i na wpół sformułowane paragrafy. Jedynie dzięki wykorzystaniu takich dodatkowych źródeł i pomocy pamięciowych, byłem w stanie poradzić sobie zarówno z ilością, jak i złożonością informacji, jakie chcę użyć.

W dobrze znanym artykule, napisanym około 40-stu lat temu, zatytułowanym „Magia liczby siedem – plus, minus dwa”, postawiono tezę, iż siedem – plus minus dwa – to liczba elementów, jakie ludzie są w stanie utrzymać w jednym momencie w świadomości<sup>37</sup>. To ograniczenie pamięci roboczej jest przyczyną wielu problemów. Ludzie mają kłopot w ogarnięciu problemów w całej ich złożoności. To jest właśnie powód dla którego czasem mamy problemy z zebraniem myśli. Dla przykładu na początku myślimy o argumentach wspierających coś, później o argumentach przeciw czemuś, nie potrafimy jednak zachować w jednym momencie wszystkich za i przeciw, co dałoby wgląd w to jak się one bilansują

Rekomendowaną techniką, która pomaga przewyciężyć to ograniczenie pamięci roboczej nazywane jest eksternalizacja problemu – wydobycie go z głowy i spisanie na kartce, w jakiejś uproszczonej formie, która pokaże główne ele-

---

<sup>37</sup> George A. Miller „The Magical Number Seven – Plus or Minus Two: some Limits on our Capacity for Processing Information” *The Psychological Review*, Tom 63. Nr 2 (Marzec 1956)

menty problemu i to jak one ze sobą są powiązane. Rozdział 7: Strukturyzowanie Problemów Analitycznych, omawia szerzej takie techniki. Wszystkie one zawierają w sobie rozbijanie problemu na części składowe, po tym zaś przygotowanie uproszczonego „modelu” pokazującego jak poszczególne części mają się do całości. Wymuszając pracę nad mniejszymi częściami problemu, model pomaga w tym by nie stracić obrazu całości.

Prosty model problemu analitycznego wspomaga przyswajanie nowych informacji do pamięci długotrwałej; dostarcza struktury, w którą fragmenty i najdrobniejsze kawałki informacji mogą być wpasowane. Model określa kategorie informacji wypełniających pamięć i pozyskiwanych z niej wedle potrzeby. Innymi słowy, służy jako swego rodzaju mnemotechnika, dostarczająca punkty zaczepienia, na których zawieszane będą informacje, w taki sposób by można było łatwo je odnaleźć kiedy będą potrzebne.

Taki model, w punkcie wyjścia, jest strukturą sztuczną, podobnie jak wcześniej wspomniany akronim „HOMES”. Jednak w miarę jego wykorzystywania szybko staje się elementem struktury konceptualnej osoby – zbiorem schematów poznawczych, wykorzystywanych przy przetwarzaniu informacji. Od tego miejsca, zapamiętywanie nowych informacji zachodzi raczej przez asymilację niż za sprawą mnemotechniki. To zwiększa możliwość przywołania i wyciągania wniosków ze znacznie większego zakresu informacji i na zdecydowanie więcej sposobów, niż byłoby to możliwe w innym przypadku.

**„Zakrzepnięcie kategorii”.** Procesy pamięciowe dążą do operowania na kategoriach ogólnych. Jeżeli ludzie nie mają stosownej dla czegoś kategorii mają mniejsze szanse na dostrzeżenie

informacji, zmagazynowanie jej w pamięci, lub późniejsze przywołanie. Jeżeli kategorie są nakreślone nieprawidłowo, także spostrzeżenia ludzi oraz ich zapamiętywanie będzie nieprawidłowe. Jeżeli informacje dotyczące danego fenomenu różnią się w istotnych aspektach, mimo tego, iż są przechowywane w pamięci w kontekście pojedynczego konceptu, mogą doprowadzić do błędów w samej analizie. Dla przykładu, wielu obserwatorów stosunków międzynarodowych miało wrażenie, iż Komunizm był ruchem monolitycznym, że był on kontrolowany przez Moskwę i zasadniczo był wszędzie taki sam. Wszystkie komunistyczne kraje były traktowane zbiorczo, jako pojedyncza, niezróżnicowana kategoria nazwana „międzynarodowym komunizmem” albo „blokiem komunistycznym”. W 1948 roku doprowadziło to wiele osób w Stanach Zjednoczonych do zbagatelizowania wagi rozdziału, jaki wystąpił między Tito a Stalinem. Podając za jednym z autorytetów, już samo to „może wyjaśnić dlaczego wiele umysłów Zachodu, włączając w to naukowców, pozostało względnie ślepych na istnienie i wagę różnic chińsko-sowieckich, jeszcze długo po tym, jak zmanifestowały się one w obszarze formuły ideologicznej”<sup>38</sup>.

Zakrzepnięcie kategorii to powszechna słabość analityczna. Precyzyjnie zarysowane różnice między kategoriami oraz tolerancja dla różnorodności służą poprawieniu efektywności analizy.

**Rzeczy, które wpływają na to, co jest zapamiętywane.** Czynniki które wpływają na to jak informacja zostanie zapisana w pamięci oraz oddziałujące na zdolność do przyszłego jej odzyskania obejmują: pierwszeństwo zapamiętania infor-

---

<sup>38</sup> Robert Tucker, „Communist Revolutions, National Cultures, and the Divided Nations” *Studies in Comparative Communism* (Jesień 1974), strony 235-245.

macji dotyczących danego, konkretnego tematu, jakim się zajmujemy, zakres uwagi skupionej na samej informacji, wiarygodność informacji, oraz wagę przypisaną do informacji w momencie jej zapamiętywania. Poprzez oddziaływanie na zawartość pamięci, wszystkie te czynniki mają także wpływ na rezultat analizy wywiadowczej.

Rozdział 12: Złudzenia w Szacowaniu Prawdopodobieństw opisuje w jaki sposób dostępność pamięci wpływa na szacowanie prawdopodobieństwa. Im więcej przykładów związanych z danym fenomenem osoba może przywołać, tym bardziej prawdopodobny ów fenomen będzie się jej wydawał. Jest to prawdziwe także wtedy kiedy na zdolność do przywołania przeszłych przykładów ma wpływ wyrazistość informacji, częstość jej występowania, jej wpływ na dobro osobiste, i liczne inne czynniki nie związane z rzeczywistym prawdopodobieństwem fenomenu, czy inaczej zjawiska.

**Pamięć rzadko zmienia się retrospektywnie.** Analityk często otrzymuje nowe informacje, które, logicznie rzecz biorąc, winny prowadzić do ponownego przeprowadzenia ewaluacji wiarygodności i znaczenia wcześniejszych informacji. W idealnej sytuacji, wcześniejsze informacje, winny być albo bardziej wyraźne i łatwiej dostępne w pamięci, lub wprost przeciwnie. Ale to tak nie działa. Niestety, wspomnienia rzadko są retroaktywnie poddawane ponownej ocenie, i reorganizowane w odpowiedzi na nową informację. Dla przykładu, informacja, która została odrzucona, jako nieważna lub nieistotna ponieważ nie pasowała do tego, czego spodziewał się analityk, nie stanie się bardziej podatną na zapamiętanie nawet wtedy, kiedy analityk zmieni już swój punkt widzenia na zagadnienie, w taki sposób, że ta sama informacja, w świetle nowej optyki, byłaby ważna i istotna.

## **Pamięć może być zarówno pomocą jak i przeszkodą**

Zrozumienie jak działa pamięć daje nam pewien wgląd w naturę kreatywności, otwarcia na nowe informacje i przełamywania schematów umysłowych. Wszystko to obejmuje rozwinięcie nowych połączeń w pajęczej sieci jaką jest pamięć – połączeń między faktami, conceptami, schematami poznawczymi, które wcześniej nie były w ogóle powiązane lub były powiązane w niewielkim stopniu.

Kursy treningowe, dedykowane analitykom wywiadu, czasami skupione są na próbie otwarcia już istniejących schematów poznawczych, jakie analitycy posiadają, celem umożliwienia im spojrzenia na problem z różnych perspektyw, po to tylko by poprzez uczciwą konfrontację dostarczyć im alternatywnych wyjaśnień. Częściej niż rzadziej jednak, reakcja doświadczonych analityków pokazuje, iż skoro poświęcili 20 lat na rozwijanie swoich własnych schematów umysłowych, które dobrze im służyły, nie widzą potrzeby ich zmiany. Tacy analitycy widzą siebie, często zupełnie trafnie, jako kogoś na wzór mistrzów szachowych. Wierzą, iż informacje zawarte w ich pamięci długotrwałej umożliwiają im postrzeganie wzorów i wyciąganie wniosków, wykraczających poza możliwości innych obserwatorów. W pewnym sensie nie myślą się nie chcąc zmian, gdyż w istocie, ich schematy poznawcze oraz umysłowość umożliwiają im sięganie po wszelkie sukcesy, jakie mogłyby dać im zadowolenie z analitycznych szacunków.

Jednakowoż, jest różnica między mistrzostwem szachowym a mistrzostwem w analityce wywiadowczej. Jakkolwiek mistrz szachowy w każdej rozgrywce spotyka się z innym przeciwnikiem, samo otoczenie, w którym każde zmagania

mają miejsce, pozostaje zasadniczo niezmiennie: dopuszczalne ruchy różnych figur, są ściśle określone, a reguły gry nie mogą być zmienione bez wiedzy mistrza. Kiedy więc, mistrz szachowy rozwinie właściwe schematy poznawcze, nie zachodzi potrzeba ich zmiany. Analityk wywiadu, musi jednak radzić sobie z szybko zmieniającym się światem. Liczne kraje, które niegdyś były przeciwnikami Stanów Zjednoczonych stały się ich formalnymi, lub przynajmniej przez naturę rzeczy wymuszonymi, sojusznikami. Rządy amerykański i rosyjski a także same społeczeństwa obu krajów nie są dziś tym, czym były 20, 10 czy nawet 5 lat temu. Schematy poznawcze, które były właściwe wczoraj nie muszą wcale funkcjonować dziś.

Uczenie się nowych schematów poznawczych wymaga często, oduczenia się już istniejących, i jest to niezmiernie trudne. Zawsze łatwiej jest nauczyć się nowego nawyku, niż oduczyć starego. Schematy poznawcze, osadzone w pamięci długotrwałej, które są tak istotne dla sprawnej i efektywnej analizy, są także głównym źródłem bezwładności w rozpoznawaniu i adaptowaniu się do zmieniającego otoczenia. Rozdział 6: Zachować Otwarty Umysł, przybliży narzędzia pozwalające nam radzić sobie z tym problemem.

## Część II - Narzędzia do myślenia

### Rozdział 4

#### **Strategie Analitycznego Oceniania: Wykraczając poza ograniczenia Niekompletnych Informacji**

*Kiedy analitycy wywiadu przygotowują zmyślnie analityczne oceny, czy inaczej prognozy, jak myślisz jak do nich dochodzą? Poszukując odpowiedzi na to pytanie, w niniejszym rozdziale, omówione zostały pod kątem kontekstu tworzenia i ewaluacji hipotez, zarówno mocne strony jak i ograniczenia logiki sytuacyjnej, teorii, porównania, uproszczeń jakim podlegają dane. W końcowej części poruszymy alternatywne strategie, służące wyborom pomiędzy hipotezami. Jedną ze strategii, nazbyt często używaną przez analityków wywiadu jest „zadowalanie się” - wybieranie pierwszej hipotezy, jaka wygląda na tyle dobrze by ją przyjąć, zamiast dokładnego zidentyfikowania wszystkich możliwych hipotez i wybrania spośród nich tej, która najpełniej przystaje do zebranego materiału dowodowego<sup>39</sup>.*

\* \* \* \* \*

Analitycy wywiadu winni być świadomi własnych procesów wnioskowania. Powinni myśleć o tym *jak* dochodzą do swoich sądów, i w jaki sposób formułują wnioski, nie zaś wyłącznie o tym jakie miałyby owe sądy i wnioski być. Słownik Webstera definiuje ocenę/osąd jako dochodzenie do „decyzji

---

<sup>39</sup> Wcześniejsza wersja tego rozdziału była opublikowana, jako jawny artykuł w Studiach nad wywiadem, w roku 1981, pod tytułem Strategie Analitycznego Oceniania



lub wniosku na bazie wskazań i prawdopodobieństwa, kiedy fakty, jako takie, pozostają nie w pełni ustalone<sup>40</sup>.

Ocena/osąd jest tym, co analitycy wykorzystują do wypełniania luk w ich własnej wiedzy. Wykracza ona dalece poza dostępne informacje i jest jednym z zasadniczych sposobów radzenia sobie z tym, co niepewne. Zawsze zawiera w sobie analityczne przesunięcie od tego, co jest znane, w kierunku niepewnego.

Ocena/osąd jest integralną częścią wszelkiej analityki wywiadowczej. Podczas gdy optymalnym celem działań wywiadowczych jest zebranie pełnej wiedzy, w danym zakresie, cel ów rzadko jest możliwy do realizacji w praktyce. Niejako z definicji misji wywiadu, wynika, iż zawiera ona w sobie znaczny element niepewności. Zatem, analitycy zwykle pracują na niekompletnym, wieloznacznym, a częstokroć sprzecznym materiale. Rola analityka wywiadu może być więc opisana jako wykraczanie poza ograniczenia informacji, za sprawą analitycznej oceny.

Ostateczna natura owej oceny pozostaje tajemnicą. Możliwe jednakowoż jest zidentyfikowanie różnych strategii, jakie analityk może zastosować aby przetworzyć informacje tak, by umożliwiły sformułowanie oceny. Strategie analityczne są istotne gdyż mają one bezpośredni wpływ na dane z jakimi osoba miałaby do czynienia. Determinują to, na czym analityk skupia się realizując zadanie, to zaś nieuchronnie wpływa na ostateczny rezultat procesu analitycznego.

---

<sup>40</sup> Webster, New International Dictionary, pełny, 1954

## **Strategie generowania i ewaluacji hipotez**

W książce tej pojęcie hipotezy używane jest w jego szerszym znaczeniu, jako potencjalnego wyjaśnienia lub wniosku, jaki winien być przetestowany poprzez zebranie i przedstawienie materiału dowodowego. Dokładne zbadanie tego, jak analitycy tworzą i sprawdzają swoje hipotezy, pozwoliło zidentyfikować trzy zasadnicze strategie - wykorzystanie teorii, logikę sytuacyjną i porównanie - każda z nich zostanie szerzej omówiona w dalszej części. Pewna „nie-strategia”, to jest upraszczanie danych oraz pozwalanie by mówiły same za siebie, także zostanie na miejscu tym omówiona. Lista strategii analitycznych nie jest wyczerpana. Inne strategie mogą zawierać, dla przykładu, projekcję własnych psychologicznych potrzeb, jaką analityk mógłby przenieść na dane, jednak to omówienie nie obejmuje patologii błędnych ocen. Za cel, obrano tu bowiem zrozumienie kilku rodzajów, ostrożnych, umożliwiających wgląd, przykładów służących analityce, jakie ktoś mógłby mieć nadzieje odnaleźć w pracach kadry analityków wywiadu zajmujących się wysoce złożonymi problemami.

### **Logika sytuacyjna**

Jest najpowszechniejszym sposobem działania, właściwym analitykom wywiadu. Zarówno tworzenie, jak i analiza hipotez zaczyna się od rozważenia pewnych, właściwych i specyficznych dla danej sytuacji elementów, zamiast szerokiej generalizacji, która może obejmować wiele podobnych spraw. Sytuacja traktowana jest jako jedyna-w-swoim-rodzaju, i jako taka musi zostać zrozumiana w ramach warunków jej własnej, unikalnej logiki, a nie jako jeden z przykładów szerokiej klasy podobnych zdarzeń.

Zaczynając od znanych faktów dotyczących bieżącej sytuacji i zrozumienia unikalnych sił, jakie pracują w tym konkretnym, szczególnym miejscu i czasie, analityk dąży do zidentyfikowania logicznego, zdarzeń poprzedzających oraz konsekwencji danej sytuacji. Scenariusz jest rozwijany w formie wiarygodnej narracji. Analityk zaś, może pracować wstecz, celem wyjaśnienia pochodzenia lub przyczyn bieżącej sytuacji lub perspektywicznie, szacując możliwe przyszłe rezultaty.

Logika sytuacyjna powszechnie skupia się na wysłedzeniu relacji rozumianych wedle wzoru przyczynowo skutkowego, ale także, w ujęciu celowości zachowań, relacji względem rezultatów do których zachowania prowadzą. Analityk identyfikuje realizowane cele i wyjaśnia dlaczego obcy aktor, (lub aktorzy) wierzą, iż pewne zachowania pozwolą im owe cele zrealizować.

Zasadniczą zaletą logiki sytuacyjnej jest możliwość jej szerokiego zastosowania i zdolność do zintegrowania znacznego zakresu istotnych szczegółów. Każda sytuacja, niezależnie od jej unikalności, może być przeanalizowana w taki właśnie sposób.

Logika sytuacyjna, jako strategia analityczna ma jednak także dwa zasadnicze ograniczenia. Jednym z nich jest poważna trudność w zrozumieniu mentalnego i biurokratycznego procesu, jakiemu podlega przywódca obcego kraju lub jego rząd. Aby unaocznic sobie opcje i możliwości jakie stoją przed obcym przywódcą, tak jak on by to widział, analityk musi zrozumieć ich wartości, założenia, a nawet niedoinformowanie i błędy we wnioskowaniu. Bez takiego wglądu, interpretacja decyzji obcych przywódców, lub prognozowanie przyszłych ruchów, jest niczym więcej, jak częściowo ugruntowaną spekulacją. Nazbyt często

obce zachowanie wydaje się być „nieracjonalnym” lub realizowanym „nie we własnym interesie”. Taki wniosek bardzo często zwraca uwagę na to, iż analityk przeniósł amerykańskie wartości i ramy konceptualne na obcego przywódcę i społeczeństwo, zamiast zrozumieć logikę sytuacji, taką, jaką mogła ona im się jawić.

Drugim ograniczeniem, czy też słabością, jest to, iż logika sytuacyjna zawodzi, niejako ze swej natury, gdyż nie ma możliwości wykorzystania wiedzy teoretycznej wywiedzionej z badań nad podobnymi fenomenami, jakie miały miejsce w innych krajach i czasie. Doskonale ilustruje to zagadnienie ruchów separatystycznych. Nacjonalizm jest problemem starym jak świat, jednak większość zachodnich demokracji przemysłowych uważana jest za dobrze zintegrowane wspólnoty narodowe. I pogląd ten jest utrzymany, nawet gdy w ostatnich latach można zauważyć narastającą presję ze strony mniejszości etnicznych szukających niepodległości i autonomii. Jak to możliwe, że zjawisko to ostatnio wystąpiło w Szkocji, południowej Francji, niektórych częściach Belgii, w Hiszpanii – zupełnie jak w znacznie mniej stabilnych krajach Trzeciego Świata, gdzie moglibyśmy się podobnych zjawisk spodziewać?

Zajmując się podobnym tematem, z wykorzystaniem paradygmatu logiki sytuacyjnej, analityk przebadalby różne grupy polityczne, ekonomiczne i społeczne, których interesy krzyżowałyby się w danym kraju. Bazując na relatywnie mocnej pozycji owych grup, dynamicznych interakcjach między nimi, przewidywanych trendach oraz kierunkach rozwoju, które mogłyby wpłynąć na przyszły rozkład owych grup interesów, analityk dążyłby do zidentyfikowania sił napędzających sytuację, które z kolei determinowałyby możliwe rozwinięcia.

Przygotowanie, wedle tego podejścia, szczegółowego, opartego na możliwie dobrze potwierdzonych informacjach studium ruchów separatystycznych w danym kraju, jest możliwe, jednak jednocześnie zignorowany zostaje tu fakt, iż konflikty etniczne jako zjawisko o podłożu rodzajowym stanowiły już wcześniej temat poważnych studiów teoretycznych. Po przestudiowaniu podobnych zjawisk w licznych innych krajach, ktoś mógłby postawić i poddać ewaluacji hipotezy dotyczące przyczyn pierwotnych, które mogłyby być nieświadomione i zupełnie pominięte przez analityka pracującego w oparciu o logikę jednej tylko, konkretnej sytuacji. Zapytajmy dla przykładu, w jakim zakresie odrodzenie od dawna uspionych nastrojów etnicznych wynika z reakcji przeciwstawienia się zjawisku kulturowej homogenizacji, która towarzyszy nowoczesnym systemom komunikacji masowej?

Poddając analizie liczne przykłady podobnych zjawisk, jak już ustaliliśmy, możliwe jest zbadanie przyczyn daleko bardziej pierwotnych, niż te które w normalnych warunkach byłyby rozważane z wykorzystaniem logiki sytuacyjnej. Bezpośrednie przyczyny, zidentyfikowane w oparciu o logikę sytuacyjną, w kontekście szerszej perspektywy, jaką daje analiza oparta o teorię, stają się jedynie symptomami, wskazującymi dopiero na obecność stojących za nimi bardziej pierwotnych czynników przyczynowych. Lepsze zrozumienie owych pierwotnych czynników jest krytyczne dla efektywnego prognozowania, szczególnie w wymiarze długoterminowym. Podczas gdy analiza sytuacyjna może być najlepszym podejściem do prognozowania krótkoterminowego rozwoju, bardziej teoretyczne podejście potrzebne jest gdy perspektywa analityczna sięga dalej w przyszłość.

## Wykorzystanie teorii

Termin teoria, w jego akademickim znaczeniu, nie jest szczególnie lubiany w Społeczności Wywiadowczej, ale jest nieunikniony w każdej dyskusji na temat analitycznych sądów. Jedno z popularnych znaczeń terminu „teoretyczny”, odnosi się raczej do takich pojęć jak „niepraktyczny”, czy „nierealistyczny”. Nie muszę chyba dodawać, że tutaj używany będzie w zupełnie innym sensie.

Teoria to generalizacja oparta na badaniach licznych przykładów pewnych zjawisk. Określa, kiedy dany zbiór warunków się tworzy, wyjaśnia jak postępujące po sobie pozostałe warunki, kształtują proces, czy to z zachowaniem pewności, czy też przynajmniej pewnego stopnia prawdopodobieństwa. Innymi słowy, sądzi się, iż wnioskowanie, wynika ze zbioru warunków i odkrycia, iż te warunki mają zastosowanie w specyficznej sprawie, która poddana jest analizie. Dla przykładu, Turcja jest rozwijającym się krajem, którego pozycja strategiczna jest jednak niepewna. Definiuje nam to zbiór warunków, jakie wskazywać będą na wnioski dotyczące roli wojska i natury politycznych procesów w tym kraju, jako że analityk ma bądź kontekstowe, na zasadzie domysłu (*implicite*), bądź też pewne i jednoznaczne (*explicite*), rozpoznanie w tym, jakie relacje w normalnych warunkach zachodzą między tymi czynnikami. To co akademicy określają terminem teoria, tak naprawdę jest nieco bardziej potwierdzoną wersją tego, co analitycy wywiadu traktują jako swoje podstawowe zrozumienie tego, jak osoby, instytucje i systemy polityczne, w normalnych warunkach się zachowują.

Zastosowanie teorii w analityce wywiadowczej ma zarówno zalety jak i wady. Jedną z zalet jest fakt, iż „teoria czyni myślenie ekonomicznym”.

Poprzez zidentyfikowanie kluczowych elementów problemu, teoria umożliwia analitykowi szybkie przebicie się przez masę mniej istotnych szczegółów. Teoria umożliwia analitykowi wejście poza dzisiejsze, nietrwałe i niepewne kierunki rozwoju, rozpoznając powierzchowne i sztuczne zmiany, separując je od tych, które są faktycznie istotne, a przez to prognozować przyszły rozwój sytuacji, nawet jeśli na dziś niewiele miałby pewnych przesłanek.

Rozważmy, jako przykład, taką propozycję teoretyczną, jakoby rozwój ekonomiczny i masowy napływ obcych idei w społeczeństwie feudalnym doprowadzić miał do politycznej niestabilności. Taka propozycja wygląda na całkiem dobrze ugruntowaną. Przyłożywszy ją do Arabii Saudyjskiej, sugerowałaby, że dni monarchii Saudów są policzone, chociaż analitycy tego rynku, wykorzystujący logikę sytuacyjną na dziś znajdują niewiele, o ile w ogóle jakiegokolwiek, dowody na znaczące zagrożenie dla pozycji i siły rodziny królewskiej. Tak więc, zastosowanie ogólnie uznawanej propozycji teoretycznej umożliwia analitykom prognozowanie przebiegu, na którego potwierdzenie „twarde dowody” nie zdążyły się nawet jeszcze rozwinąć. To bardzo ważna zaleta ujęcia teoretycznego i jego wykorzystania w analizie problemów rzeczywistego świata.

A jednak ten sam przykład ilustruje typową słabość, z jaką mamy do czynienia przykładając teorię do analizy zjawisk politycznych. Propozycje teoretyczne często zawodzą w wymiarze dokładnego czasu, na przestrzeni którego miałyby się rozwinąć przewidywane zmiany. Taki analityczny problem, w odniesieniu do Arabii Saudyjskiej, nie dotyczy tego, czy monarchia *ostatecznie* zostanie zastąpiona, ale kiedy i pod jakimi warunkami do tego dojdzie. Pogłębione opracowanie teorii wią-

żącej rozwój ekonomiczny i obce idee z polityczną niestabilnością w społeczeństwach feudalnych pozwoliłoby zidentyfikować wczesne wskaźniki ostrzegawcze, na które analityk mógłby zwrócić uwagę. Takie wskaźniki mogłyby być swego rodzaju przewodnikiem zarówno w wywiadowczych działaniach ukierunkowanych na zbieranie danych, jak i na analizę socjopolitycznych i socjoekonomicznych przesłanek, prowadząc do hipotez dotyczących tego, kiedy i pod jakimi warunkami takie zdarzenie mogłoby wystąpić.

Jednak, jeśli teoria umożliwia analitykowi wykroczenie poza ograniczenia dostępnych danych, może także dostarczyć podstaw, pod zignorowanie dowodów, które są naprawdę wnoszące dla przebiegu przyszłych zdarzeń. Rozważmy zatem, podaną już propozycje teoretyczną w kontekście popularnej agitacji przeciwko szachowi Iranu pod koniec lat 1970: (1) Kiedy pozycja autorytarnego władcy jest zagrożona, będzie on bronił swojej pozycji siłą, jeśli zajdzie taka konieczność, (2) Autorytarny władca, który cieszy się pełnym poparciem efektywnie działającej armii i sił bezpieczeństwa nie może być obalony za sprawą popularnych opinii lub agitacji. Nieliczni kwestionowaliby powyższe twierdzenia, a jednak przyłożenie ich do Iranu, pod koniec lat 1970, doprowadziło specjalistów zajmujących się irańskim rynkiem, do błędnych ocen na temat szans szacha na utrzymanie tronu. Liczne grono, żeby nie powiedzieć większość, specjalistów było pewnych, że szach zachował silną pozycję, i mogliby zdławić sprzeciw, jeśli tylko sytuacja groziłaby wymknięciem się spod kontroli. Wielu obstawało przy takich wnioskach przez kilka miesięcy, nawet gdy nawarstwiły się przykłady, których retrospektywna analiza dawała mocne dowody na coś wprost przeciwnego.



Trwałość tych założeń łatwo można zrozumieć w kategoriach psychologicznych. Kiedy dowody są wybrakowane lub wieloznaczne, analitycy poddają ewaluacji hipotezy, wykorzystując swoje ogólne przygotowanie i wiedzę dotyczące się natury politycznych systemów i zachowania. Dowody na silną pozycję szacha i jego intencję rozbicia dysydentów były wieloznaczne, jednak irański monarcha był władcą autorytarnym, zaś reżimy autorytarne, jak zakładano, mają swoją charakterystykę, jaką wcześniej zarysowaliśmy w twierdzeniach. Tym sposobem, przekonania na temat szacha osadzone zostały na szerokich i przekonujących założeniach o naturze reżimów autorytarnych *per se*. Dla analityka który wierzył w dwa wcześniej przedstawione twierdzenia, konieczne byłoby przedstawienie znacznie większej ilości dowodów, w tym bardzo jednoznacznych, by doprowadzić go do wniosku iż szach mógłby być obalony, w miejsce uzasadnienia przekonania o jego bezpiecznej przeszłości<sup>41</sup>.

Podana dalej Rycina 4, graficznie pokazuje różnicę między teorią a logiką sytuacyjną. Logika sytuacyjna poszukuje dowodów w obrębie jednego kraju, dla wielu powiązanych ze sobą zagadnień, co pokazuje kolumna oznaczona szarym kolorem. To jest typowe podejście do badań terenowych.

---

<sup>41</sup> Nawet poddawszy materiał analizie retrospektywnej, te dwa twierdzenia wyglądają na prawidłowe, co powoduje, iż pewne aspekty upadku szacha wydają się nieprawdopodobne. Zasadniczo są trzy możliwe powody wyjaśniające dlaczego te jak się wydaje prawidłowe założenia zawiodły w procesie generowania trafnych prognoz dotyczących Iranu: (1) Jeden lub więcej warunków początkowych, wynikających z teorii faktycznie nie miał miejsca – na przykład, szach nie był naprawdę władcą autorytarnym. (2) Teoria jest prawidłowa jedynie częściowo, przez co w pewnych okolicznościach działa i ma zastosowanie, w innych nie. Owe ograniczenia w warunkach teorii winny być dokładnie określone. (3) Teoria jest zasadniczo prawidłowa, jednak nie można oczekiwać jej 100 procentowej trafności od teorii powstałej na gruncie nauk społecznych. Nauki społeczne, różnią się od nauk przyrodniczych, tym że operują w otoczeniu prawdopodobieństw. Nie jest możliwe przewidzenie wszystkich warunków, jakie mogą spowodować wyjątek względem ogólnej zasady, więc najlepsze czego można się spodziewać to to, iż w większości wypadków, dane warunki doprowadzą do konkretnego rezultatu.

Teoretyczna analiza szuka dowodów powiązanych z pojedynczym zagadnieniem ale dla różnych krajów, co pokazuje wiersz oznaczony szarym kolorem. I to jest podejście właściwe naukom społecznym.

Rycina 4

	Kraj	Kraj	Kraj	Kraj
Zagadnienie	Dowód	Dowód	Dowód	Dowód
Zagadnienie	Dowód	Dowód	Dowód	Dowód
Zagadnienie	Dowód	Dowód	Dowód	Dowód
Zagadnienie	Dowód	Dowód	Dowód	Dowód

### Logika sytuacyjna vs Teoria

Rozróżnienie pomiędzy zastosowaniem teorii a logiką sytuacyjną nie jest jednakowoż tak proste i jednoznaczne, jak mogłoby się wydawać patrząc na grafikę. Analiza logiki sytuacyjnej także w istotny sposób opiera się na założeniach teoretycznych. Jak mógłby bowiem analityk dokonywać wyboru najbardziej istotnych elementów opisujących sytuację, lub identyfikować przyczyny czy konsekwencje owych elementów, bez zaplecza teorii łączącej pewne rezultaty z pewnymi zdarzeniami poprzedzającymi?

Przykładowo, jeśli analityk prognozuje wynik zbliżających się wyborów, nie mając jednak dostępu do danych sondażowych, koniecznie musiałby spojrzeć wstecz, na poprzednie wybory, sprawdzić kampanie, po tym zaś dopiero osądzić jak wyborcy najprawdopodobniej zareagują na bieżące kampanie i zdarzenia, które wpływają na postawy wyborców. Działając w ten sposób, anali-

tyk operuje w oparciu o zbiór założeń na temat natury ludzkiej i tego co motywuje ludzi oraz grupy. Owe założenia tworzą część teorii zachowań politycznych, niemniej jednak jest to inny rodzaj teorii niż ten z którym mielibyśmy do czynienia przy analizie teoretycznej. Nie wyjaśnia całej sytuacji, a jedynie mały jej fragment, i nie jest możliwe jej wykorzystanie poza tym konkretnym krajem, który stanowił obszar zainteresowania. Nawet więcej, jest bardziej prawdopodobne, iż nie będzie wyeksponowany, pozostając w sferze domysłu raczej, niż stanowiąc centralny punkt analizy.

### **Porównanie z sytuacjami z przeszłości**

Trzecim podejściem umożliwiającym wyjście poza dostępne informacje jest porównanie. Analityk szuka zrozumienia bieżących zdarzeń poprzez porównanie ich z historycznymi precedensami, w tym samym kraju bądź też z podobnymi zdarzeniami w innych krajach. Jedną z postaci porównania jest analogia. Kiedy historyczne wydarzenia wyglądają na porównywalne z bieżącymi, analitycy wykorzystują wiedzę i zrozumienie historycznego precedensy by wypełnić luki w zrozumieniu bieżącej sytuacji. Zakłada się, iż nieznanne elementy obecnych wydarzeń są takie same, jak znane elementy wydarzeń z przeszłości. W ten sposób, analitycy zakładają, że te same siły które pracują na rezultat obecnej sytuacji, są podobne tym które przyczyniły się do następstw historycznych wydarzeń, lub też pewne działania są niezbędne celem uniknięcia rezultatów z przeszłości.

Porównanie różni się od logiki sytuacyjnej w tym, iż bieżąca sytuacja jest interpretowana w świetle mniej lub bardziej wyraźnego modelu koncepcyjnego, który jest stworzony poprzez wgląd w podobne sytuacje w innym czasie i miejscu. Różni się od analizy teoretycznej w tym, iż model kon-

cepcyjny oparty jest na pojedynczym przypadku, lub jedynie kilku, nie zaś na ich dużej liczbie. Porównanie może być wykorzystane także do generowania teorii, jednak jest to znacznie węższa forma teoretyzowania, której nie można zweryfikować tak dobrze jak generalizacji wyprowadzonych z licznych porównywalnych przypadków.

Wnioskowanie z wykorzystaniem porównania jest wygodnym skrótem, który można wykorzystać kiedy ani dane ani teoria nie są dostępne w zakresie umożliwiającym wykorzystanie innych strategii analitycznych, lub po prostu bo jest prostsza i mniej czasochłonna niż bardziej szczegółowe analizy. Ostrożna analiza porównawcza zaczyna się od określenia kluczowych elementów obecnej sytuacji. Po tym etapie, analityk wyszukuje jeden, lub więcej, historyczny precedens, który mógłby rzucić światło na obecną sytuację. Jednakże często jest tak, iż wydarzenie historyczne jest na tyle żywe i ma taką moc oddziaływania, iż samo w sobie warunkuje to, jak osoba myśli i postrzega wydarzenia bieżące, przez co w pierwszej kolejności szuka podobieństw względem przeszłości. Oto i wnioskowanie przez analogię. Jak podaje Robert Jervis „historyczne analogie, nierzadko poprzedzają raczej, niż następują po, ostrożnej analizie sytuacji”<sup>42</sup>.

Skłonność do szukania powiązań między bieżącymi zdarzeniami a przeszłymi, które służą w tej sytuacji jako przewodnik jest przepotężna. Porównanie pomaga w uzyskaniu zrozumienia poprzez zredukowanie tego, co niewiadome, do wiadomego. W przypadku braku danych wymaganych do pełnego zrozumienia obecnej sytuacji, wnioski przez porównanie, może być jedyną alternatywą. Każdy jednak, kto podejmuje się takie-

---

<sup>42</sup> Robert Jervis, "Hypotheses on Misperception," *World Politics* 20 (Kwiecień 1968), strona 471.

go ujęcia, winien być świadomy poważnego ryzyka błędu. Podejście to jest niewypowiedzianym przyznaniem się do braku wystarczających informacji by zrozumieć obecną sytuację w jej własnym świetle, a także braku stosownej teorii, z pomocą której można byłoby odnieść bieżącą sytuację do zbioru licznych a porównywalnych zdarzeń.

Oczywiście cała trudność leży w uzyskaniu pewności, co do tego, że obie sytuacje są naprawdę porównywalne. Przez wzgląd na to, że są tożsame w pewnych rzucających się w oczy aspektach, pojawia się tendencja do przekonania, iż są tożsame pod każdym względem, za tym zaś założenie, że obecna sytuacja będzie miała ten sam lub podobny rezultat, jak zdarzenia historyczne. Takie założenie jest prawidłowe tylko wtedy, gdy bazuje na głębokiej analizie zarówno obecnej sytuacji *jak i jej historycznego poprzednika*, co należy wykonać celem upewnienia się, iż faktycznie są one porównywalne we wszelkich istotnych aspektach.

W krótkiej pracy, którą powinien znać każdy analityk wywiadu, Ernest May prześledził wpływ historycznych analogii na politykę zagraniczną Stanów Zjednoczonych<sup>43</sup>. Odkrył, że właśnie ze względu na wnioskowanie przez analogię, osoby odpowiedzialne za politykę Stanów Zjednoczonych, mają skłonność do tego by być jedno pokolenie do tyłu, z uporem próbując uniknąć pomyłek poprzednich pokoleń. Forsują politykę, która byłaby najwłaściwsza w sytuacji historycznej, niekoniecznie jednak przystającą do bieżących wydarzeń.

Decydenci w roku 1930, na ten przykład, sytuację międzynarodową postrzegali analogicznie

---

<sup>43</sup> Ernest May, *Lessons of the Past: The Use and Misuse of History in American Foreign Policy*, (New York: Oxford University Press, 1973).

do tej, jaka poprzedzała I Wojnę Światową. W konsekwencji podtrzymywali politykę izolacjonizmu, która mogłaby być właściwa po temu, by zapobiec zaangażowaniu Ameryki w I Wojnę Światową, jednak zawiodła wobec drugiej. Agresywna postawa komunistów po II Wojnie Światowej postrzegana była analogicznie do agresji Nazistów, prowadząc do polityki nakierowanej na ich powstrzymanie, która to zastosowana wcześniej, mogłaby zapobiec II WŚ.

Bardziej współczesnym przykładem może być wykorzystanie analogii z Wietnamem, przywoływanej w kółko na przestrzeni ostatnich lat, jako argument przeciwko aktywnej polityce zagranicznej Stanów Zjednoczonych. Przykład Wietnamu ten przywołany został przez niektóre osoby jako argument przeciwko zaangażowaniu Stanów Zjednoczonych w Wojnę w Zatoce – ta analogia była zupełnie poroniona, ponieważ teren działania, w którym operowały jednostki, był kompletnie inny w Kuwejcie/Iraku i znacznie bardziej sprzyjający niż ten we Wietnamie.

May argumentuje, iż decydenci często postrzegają problemy w kategoriach analogii do przeszłości, zwykle jednak nieprawidłowo posługując się historią.

Korzystając z analogii, mają skłonność do przychylania się ku pierwszej myśli, jaka wpadnie im do głowy. Nie badają sprawy szerzej. Nie dają też sobie czasu na przeanalizowanie przypadku, sprawdzenia jego dopasowania, czy nawet zadania sobie pytania w jakim wymiarze, pod jakimi względami, mógłby być on mylący<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Ernest May (1973). *Ibid.*, str. xi.

W porównaniu z osobami nadającymi kształt polityce, analitycy mają znacznie więcej czasu by „analizować raczej niż analogizować”. Analitycy wywiadu powinni być dobrze rozeznani w historii, powinni też mieć możliwość przywołania znacznego zakresu historycznych precedensów. Im większa liczba potencjalnych analogii, jaką analityk ma do swojej dyspozycji, tym większa szansa na wybór najwłaściwszego. Im głębsza wiedza analityka, tym większa szansa, iż dostrzeże on zarówno różnice jak i podobieństwa, jakie zachodzą między sytuacjami. Jednakowoż pamiętajmy, iż nawet w najbardziej sprzyjających okolicznościach, wnioski opierające się na porównaniu z jedną tylko analogiczną sytuacją prawdopodobnie będą znacznie bardziej podatne na błędy, niż większość innych form wnioskowania.

Najbardziej produktywnym sposobem wykorzystania analizy porównawczej jest podsuniecie, czy zasugerowanie hipotez oraz zwrócenie uwagi na różnice, nie zaś stawianie wniosków końcowych. Porównanie może zwrócić uwagę na występowanie lub wpływ zmiennych, które nie są od razu zauważalne w bieżącej sytuacji, może także stymulować wyobraźnię, co pomoże w budowaniu wyjaśnień, lub możliwych scenariuszy sytuacji, które w innym wypadku mogłyby nie pojawić się w świadomości analityka. W skrócie, porównanie może wygenerować hipotezy, przez co, w kolejnym etapie pokierować poszukiwaniami dodatkowych informacji, które mogłyby potwierdzić lub obalić owe hipotezy. Samo w sobie nie powinno jednak stanowić podstawy wniosków, o ile, poprzez analizę nie zostanie potwierdzone, iż obie sytuacje są w istocie porównywalne.

## Immersja danych

Analitycy czasami opisują standardową procedurę ich własnej pracy jako pochłanianie, czy zanurzenie ich samych w danych, które nie mają żadnego z góry założonego wzoru. W pewnym momencie spontanicznie tworzy się wzór (albo odpowiedź lub wyjaśnienie), analityk cofa się wtedy do danych, aby sprawdzić jak dobrze będą dopasowane do jego oceny. Stosownie do tej perspektywy, obiektywizm wymaga od analityka stłumienia wszelkich osobistych opinii, uprzedzeń tak aby mógł kierować się jedynie w oparciu o „fakty” sprawy.

Ten sposób myślenia o analizie pomija fakt, iż informacja nie może mówić sama za siebie. Waga i istotność informacji jest zawsze funkcją natury samej informacji i kontekstu w jakim jest interpretowana. Kontekst jest wprowadzany do układu przez samego analityka, poprzez zbiór założeń i oczekiwań dotyczących się zachowań ludzkich lub organizacyjnych. Owe wstępne założenia i oczekiwania, by nie powiedzieć uprzedzenia, są krytycznymi determinantami tego, która informacja zostanie uznana za istotną i jak będzie ona zinterpretowana.

Oczywiście jest wiele okoliczności, w których analityk nie ma innej opcji jak zanurzyć się w danych. Oczywiście jest także i to, że analityk musi posiadać podstawy w postaci wiedzy, umożliwiającej mu pracę, zanim przystąpi do analizy. Pracując z nowym i nieznanym wcześniej zagadnieniem, otwarty i względnie nie wybiórczy sposób zbierania i przeglądu informacji jest najwłaściwszym pierwszym krokiem. Jednak, pamiętajmy, jest to proces przyswajania informacji a nie poddawania ich analizie.



Analiza rozpoczyna się z chwilą gdy analityk świadomie wkroczy w proces prowadzący do selekcji, podzielenia i zorganizowania informacji. Ta selekcja i organizowanie mogą być zrealizowane jedynie za sprawą świadomych lub nieświadomych założeń i uprzedzeń.

Pytaniem nie jest przy tym, czy czyjeś wcześniejsze założenia i oczekiwania wpływają na analizę, ale czy ten wpływ wyrażony jest wprost, czy też dorozumiany. To rozróżnienie jak się zdaje jest bardzo ważne. W badaniu, w którym sprawdzano jak lekarze stawiają diagnozy, proszono ich o to by opisali swoje analityczne strategie. Medycy, którzy skupiali się na zebraniu danych, jako głównej metodzie analitycznej byli istotnie mniej trafni w diagnozach niż ci, którzy opisywali swoje działania innymi strategiami analitycznymi, takimi jak identyfikowanie i testowanie hipotez<sup>45</sup>. Ponadto, zbieranie dodatkowych danych, poprzez większą dokładność w sprawdzaniu historii medycznej, czy też przedłużone badanie fizyczne, nie prowadziły do zwiększenia trafności diagnostycznej<sup>46</sup>.

Można przypuszczać, iż analityk, który dąży do większego obiektywizmu, poprzez tłumienie i rugowanie tego co sam mógłby subiektywnie wnieść do sprawy, w istocie uzyska mniej trafny materiał, na którym mógłby pracować. Obiektywizm bierze się właśnie z czynienia założeń wprost, tak by można było je zbadać i sprawdzić, nie zaś z próżnych wysiłków, mających doprowadzić do wyeliminowania ich z analizy.

---

<sup>45</sup> Arthur S. Elstein, Lee S. Shulman, and Sarah A. Sprafka, *Medical Problem Solving: An Analysis of Clinical Reasoning* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1978), strona 270.

<sup>46</sup> *Ibid.*, strona 281. Bardziej wyczerpująco omówimy zagadnienie dodatkowych informacji, przy okazji Rozdział 5: Czy naprawdę potrzebujesz więcej informacji?

## Relacje między strategiami

Żadna ze strategii nie jest bezwarunkowo lepsza od innej. Celem wygenerowania szeregu istotnych hipotez, po to by uczynić maksymalny użytek z wszelkich potencjalnie istotnych informacji, byłoby pożądanym zastosowane każdej z trzech strategii, już na wczesnym etapie generowania hipotez w projekcie badawczym. Niestety, analitykom zwykle brakuje ku temu zacięcia lub po prostu czasu.

Różni analitycy mają różne nawyki analityczne i preferencje związane z wyborem strategii analitycznej. Szeroko uogólniając, z zaznaczeniem wyjątków, analitycy wyszkoleni w badaniach terenowych lub też w naukach historycznych mają skłonność do przedkładania logiki sytuacyjnej, ci zaś, którzy mają solidne podstawy w zakresie nauk społecznych chętniej sięgają po rozwiązania teoretyczne lub porównawcze. Społeczność wywiadowcza jako całość skłania się daleko bardziej ku logice sytuacyjnej niż teorii. W mojej ocenie, analitycy wywiadu niewystarczająco generalizują, w przeciwieństwie do badaczy akademickich, którzy generalizują za bardzo. Spostrzeżenie to nabiera szczególnej prawdziwości w kontekście analiz politycznych, i nie wynika to jedynie z niedostępności, możliwej do wykorzystania teorii politycznej. Teoretyczny wgląd, do którego mamy dostęp jest częstokroć nieznany lub jeśli już, to przynajmniej nie wykorzystywany przez analityków wywiadu politycznego.

Różnice w strategii analitycznej, mogą zaoocować fundamentalnymi różnicami w perspektywie jaką obiorą analitycy wywiadu i niektórzy z decydentów, dla których ci pierwsi piszą raporty. Im wyższy poziom oficjeli, którzy nie są ekspertami w danej dziedzinie, czy przypadku, tym większy

rozdźwięk między nimi a analitykami wywiadu, tym częstsze stosowanie teorii i porównań, rzadsze zaś, logiki sytuacyjnej. Każdy decydent, czy inny manager wyższego stopnia, któremu brakuje podstaw wiedzy, jaką posługuje się specjalista, a jednocześnie czasu na zagłębienie się w detale, musi, z konieczności, mieć do czynienia z szeroką generalizacją. Decyzje trzeba podejmować, także w sytuacji braku czasu, na ich gruntowne rozważenie, ku czemu większą możliwość mają analitycy wywiadu. Wymaga to od osób zajmujących się decyzjami politycznymi, bardziej konceptualnego podejścia, myślenia właśnie w kategoriach teorii, modeli lub analogii, które w zasadzie streszczają ogromną ilość szczegółów. Czy będziemy mieli wtedy do czynienia z wyrafinowaniem, czy nadmiernym uproszczeniem zależy od indywidualnego przypadku i być może od tego, czy ktoś zgadza się, czy nie zgadza z przedstawioną oceną. W każdym wypadku, analitycy wywiadu, pisząc dla swych klientów, dobrze zrobią zachowując świadomość owego fenomenu.

### **Strategie dokonywania wyboru spośród hipotez**

Systematyczny proces analityczny wymaga dokonywania wyboru spośród alternatywnych hipotez, a jednak praktyka analityczna często odbiega znacząco od ideałów i od kanonów metody naukowej. Ideałem jest wygenerowanie pełnego zestawu hipotez, systematyczna ewaluacja każdej z nich, po czym zidentyfikowanie hipotezy, która daje najlepsze dopasowanie względem danych. Metoda naukowa zaś, ze swej strony, wymaga od badacza, by ten dążył raczej do odrzucenia hipotez, niż ich potwierdzenia.

Praktyka pokazuje jednak, iż szeroko stosowane są strategie innego rodzaju. Alexander George zidentyfikował i określił grupę strategii, które

przynoszą rezultat gorszy od optymalnego, a mimo tego są wybierane przy podejmowaniu decyzji w oparciu o niekompletne informacje i liczne, często konkurujące ze sobą wartości i cele. Podczas gdy George miał na myśli raczej odniesienie się do tych strategii, jako wyjaśnienia tego jak podejmujący decyzję, dokonuje wyboru między alternatywnymi opcjami, większość znajduje także zastosowanie, w odniesieniu do tego jak analitycy wywiadu mogą dokonywać wyboru spośród alternatywnych hipotez.

Istotne strategie, zidentyfikowane przez George'a to:

„Zadowalanie się” - wybór pierwszej, określonej alternatywy, która wydaje się „wystarczająco dobra”, zamiast zbadania wszystkich alternatyw, celem określenia „najlepszej”.

Inkrementalizm - skupienie się na wąskim zakresie alternatyw, które wykazywałyby marginalną tylko zmianę, bez poddania pod rozwagę bardzo dużych, dramatycznych zmian względem pozycji wyjściowej

Consensus - optowanie za alternatywą, która wzbudza najmniej kontrowersji, znajdując pełne poparcie i zgodę. Najprościej rzecz ujmując, jednym z przykładów jest mówienie szefowi tego, co chciałby (chciałaby) usłyszeć.

Wnioskowanie przez analogię - wybieranie spośród alternatywnych hipotez tej, która albo najprawdopodobniej pozwoli uniknąć wcześniejszych błędów, albo też powieli poprzedni sukces.

Zawierzenie jakiemuś zbiorowi zasad, czy może maksym, które oddzielają „dobre” alternatywy od „złych”<sup>47</sup>.

Analitik wywiadu ma jeszcze jedną kuszącą możliwość, niedostępną tym, którzy tworzą politykę, mianowicie powstrzymanie się od oceniania, skupiwszy się jedynie na opisanu bieżącej sytuacji, zidentyfikowaniu alternatyw, po czym pozwoleniu by to klient, odbiorca danych wywiadowczych, sam osądził i wybrał opcję, która wg niego jest najwłaściwsza. Większość takich strategii nie zostanie tu omówiona. Poniższe ustępy traktować będą jedynie o tych opcjach, które są najbardziej rozpowszechnione, czy najczęstsze dla analizy wywiadowczej.

### **„Zadowalanie się”**

Powiedziałbym, opierając się na doświadczeniu własnym i na rozmowach z innymi analitykami, iż większa część analiz jest przeprowadzana właśnie na podobieństwo owego zadowalającego trybu (prowadzącego do wyboru pierwszej spośród hipotez alternatywnych, która tylko wygląda na „wystarczająco dobrą”)<sup>48</sup>. Analitik identyfikuje to, co wygląda na najbardziej prawdopodobną hipotezę - to jest wstępne założenie, wyjaśnienie, czy opis sytuacji, które wydają się najbardziej trafne. Dane zbierane są i organizowane względem ich dopasowania do owej wstępnej oceny, i hipoteza jest przyjmowana jeśli tylko daje się rozsądnie dopasować do danych. Ostrożny analitik robi po tym szybki przegląd innych prawdopodobnych hipotez i dowodów nie uwzględnionych przy pre-

---

<sup>47</sup> Alexander George, *Presidential Decisionmaking in Foreign Policy: The Effective Use of Information and Advice*, Boulder, CO, Westview Press 1980, rdz. 2.

<sup>48</sup> Sama koncepcja owego „zadowalania” to jest wyszukiwania raczej wystarczającego a nie optymalnego rozwiązania, została sformułowana przez Herberta A. Simona i jest szeroko stosowana w literaturze poświęconej analizie decyzyjnej.]

ferowanej ocenie, po to by upewnić się że nie pominął, czy pominęła, jakichś istotnych rozwiązań, czy wniosków.

To podejście ma trzy słabości: selektywna percepcja, która wynika z faktycznego skupienia się na jednej tylko hipotezie, niepowodzenie na etapie tworzenia pełnego zbioru konkurencyjnych hipotez, oraz skupienie się na dowodach wspierających hipotezę, zamiast na tych, które by ją podważały. Omówimy to niżej.

***Selektywna percepcja.*** Wstępne hipotezy pomagają analitykowi, w wyborze, zorganizowaniu i zarządzaniu informacją. Pozwalają zawęzić wgląd w problem, tak że analityk może skupić się na najbardziej efektywnym wykorzystaniu danych, które są najbardziej istotne i ważne. Hipotezy służą w tym wypadku jako swego rodzaju ramy, czy szkielet podczas pracy pamięci w ten sposób wspomagając procesy przypominania informacji. W skrócie, są kluczowymi elementami procesu analitycznego. Ale ich użyteczność ma także pewne koszty, dzieje się tak dla tej przyczyny, iż hipotezy działają jak filtry poznawcze. Analitycy, podobnie jak w ogóle ludzie, mają skłonność zauważać to, czego aktualnie szukają, nie dostrzegać zaś tego, co nie zostało konkretnie uwzględnione w strategii poszukiwań. Skłaniają się zatem do ograniczania przetwarzanych informacji, na rzecz tych, które są istotne dla bieżącej hipotezy. Jeśli hipoteza jest błędna, informacje mogą być stracone, nawet gdyby mogły wskazać na nową lub zmodyfikowaną hipotezę.

Owa trudność może być przezwyciężona przez równoległe rozważenie licznych hipotez. Podejście takie zostanie szerzej omówione w Rozdziale 8. Ma to tę zaletę, iż skupia uwagę na tych kilku elementach układanki dowodowej, które ma-

ją największą wartość diagnostyczną niezbędną przy rozróżnieniu poprawności hipotez konkurencyjnych. Większość dowodów może dopasować się do kilku różnych hipotez, i ta właściwość, łatwo może być zlekceważona, gdy analityk skupia się w danej chwili tylko na jednej hipotezie - szczególnie jeśli owo skupienie ma prowadzić raczej do potwierdzenia niż odrzucenia tego, co wygląda na najlepsze rozwiązanie.

***Niepowodzenie przy tworzeniu pełnego zbioru konkurencyjnych hipotez.*** Jeśli wstępne hipotezy wpłyną na kryteria dotyczące poszukiwania i oceny wagi informacji, może to doprowadzić do tego, iż przeoczona zostanie właściwa odpowiedź, o ile nie będzie ona powiązana z tymi hipotezami, które są poddane ocenie. Badania nad procesem tworzenia hipotez wskazują, że nakład pracy poświęcony temu zadaniu jest przygnębiająco nieadekwatny<sup>49</sup>. Stając wobec problemu analitycznego, ludzie albo nie mają możliwości, albo po prostu nie poświęcają wystarczającej ilości czasu na zidentyfikowanie pełnego zakresu potencjalnych odpowiedzi. Sprawność analityczna może być znacząco poprawiona jeśli tylko szczególną uwagę skupimy na tym właśnie etapie procesu analitycznego. Analitycy powinni poświęcać więcej czasu na przygotowanie możliwie pełnego zbioru konkurencyjnych hipotez, przy wykorzystaniu trzech omówionych wcześniej strategii, to jest teorii, logiki sytuacyjnej i porównania.

***Niepowodzenie, podczas oceny wartości diagnostycznej dowodów.*** W przypadku braku pełnego zbioru alternatywnych hipotez, nie jest możliwe przeprowadzenie ewaluacji „wartości diagnostycznej” dowodów. Niestety wielu analityków nie

---

<sup>49</sup> Charles Gettys et al., *Hypothesis Generation: A Final Report on Three Years of Research. Technical Report 15-10-80*. University of Oklahoma, Decision Process Laboratory, 1980.

ma pojęcia o koncepcji odnoszącej do wartości diagnostycznej dowodów. Odnosi się to do zakresu w którym dany element dowodowy pomaga analitykowi określić względne uprawdopodobnienie alternatywnej hipotezy.

Na przykładzie, podwyższona temperatura może mieć dla lekarza znaczną wartość, wskazując, iż pacjent jest chory, ale względnie niewielką dla określenia na jaką chorobę pacjent cierpi. Ponieważ podwyższona temperatura wiąże się z tak dużą ilością hipotez dotyczących chorób pacjenta, ma ograniczoną wartość diagnostyczną w określeniu jaka konkretnie choroba (hipoteza) jest najbardziej prawdopodobna.

Dowód jest diagnostyczny kiedy wpływa na ocenę formułowaną przez analityka przy określeniu *względnie* najbardziej prawdopodobnej, spośród różnych hipotez. Jeśli dany element dowodowy zdaje się pasować do wszystkich hipotez, nie ma wcale wartości diagnostycznej. Przyjmijmy zatem, za powszechnie wiadome, iż nawet najbardziej dostępny dowód, tak naprawdę nie jest pomocny, jeśli tylko będzie zgodny ze wszystkimi hipotezami hipotez.

### **Niepowodzenie przy odrzuceniu hipotez**

Metoda naukowa opiera się na zasadzie odrzucania hipotez, przy wstępnym założeniu jedynie tych, których nie można obalić. Intuicyjna analiza, pozwólmy sobie porównać, ogólnie koncentruje się na potwierdzaniu hipotez i powszechnie przykłada większą wagę do dowodów wspierających hipotezy, niż do tych, które by je podważały. W warunkach idealnych, najwłaściwiej byłoby postąpić na odwrót. Podczas gdy analitycy zwykle nie mają możliwości zastosowania procedur statystycznych, właściwych naukowej metodologii, do



przetestowania swoich hipotez, mogą i powinni zaadaptować samą strategię koncepcyjną prowadzącą bardziej do odrzucania niż potwierdzania hipotez.

Zwróćmy uwagę na dwa aspekty tego zagadnienia: ludzie, w naturalny sposób nie szukają dowodów podważających, a jeśli już takowe się trafią, lubią być pomijane. Jeśli powyższe budzi jakiegokolwiek wątpliwości, zwróćmy uwagę na częstość, z jaką ludzie sprawdzają swoje polityczne lub religijne przekonania czytając prasę lub książki prezentujące przeciwny punkt widzenia. Co się zaś tyczy tej ostatniej sprawy, w Rozdziale 2: Percepcja: Dlaczego nie widzimy tego, co możemy zobaczyć?, wykazaliśmy tendencję do włączania nowych informacji do już istniejących obrazów. Łatwo tego dokonać, jeśli informacja wspiera hipotezę, uznaną za prawdziwą, informacja, która ją osłabia oceniana jest jako wątpliwa lub w ogóle nieistotna anomalia. Kiedy informacja jest przetwarzana wedle takiej reguły, bardzo łatwo „potwierdzić” niemal każdą hipotezę, co do której prawdziwości jesteśmy przekonani.

Oprócz pułapek psychologicznych łączących się z poszukiwaniem dowodów wspierających, należy rozważyć także jeszcze jedną, opartą na logice, konsekwencję. Logiczną podstawą, która stoi za naukową metodą odrzucania hipotez jest fakt, iż „...żadna reguła potwierdzająca nie jest regułą weryfikującą, ale każda reguła podważająca prawo jest regułą falsyfikującą.”<sup>50</sup> Innymi słowy, hipotezy nie potwierdza samo wyliczenie, nawet bardzo dużej ilości dowodów spójnych z jej treścią, ponieważ ten sam materiał może wspierać także inne hipotezy. Hipoteza może jednak być odrzuco-

---

<sup>50</sup> P.C. Wason, „On the Failure to Eliminate Hypotheses in a Conceptual Task” *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, Tom. XII, Część 3 (1960).

na, w oparciu o jeden jedyny element, który do niej nie przystaje.

P. C. Wason przeprowadził szereg eksperymentów, próbując poddać ocenie założenie, iż ludzie raczej poszukują dowodów potwierdzających niż podważających<sup>51</sup>. Sam projekt eksperymentalny opierał się na pokazanym wyżej twierdzeniu, iż prawdziwość hipotezy może być sprawdzona jedynie przez próby jej podważenia nie zaś poprzez jej potwierdzenie. Osobom badanym podawano trzejelementowe sekwencje, jak na przykład 2-4-6, prosząc o wskazanie reguły, wedle której są one generowane. Celem wykonania tego zadania, mogli oni samodzielnie generować tego rodzaju sekwencje, i pytać eksperymentatora, o to, czy wpisują się one w regułę. Zachęcano ich by generowali swoje sekwencje, w dowolnej ilości i dowolnie je układając, co za każdym razem miało dostarczyć informacji, czy wybrany układ wpisuje się w regułę, jednocześnie poinstruowano ich, by zakończyli wtedy, gdy będą pewni, że regułę odkryli<sup>52</sup>.

Oczywiście, jest wiele reguł, które sekwencja oparta o taką postać jak 2-4-6 może spełnić. Osoby badane formułowały wstępne hipotezy, takie jak „jakakolwiek sekwencja rosnąca złożona z liczb parzystych”, czy też „sekwencje rozdzielane dwoma myślnikami”. Zgodnie z oczekiwaniem, osoby badane najogólniej rzecz biorąc wybierały niewłaściwe podejście próbując raczej potwierdzić swoje hipotezy, niż je odrzucić. Przykładowo, aby sprawdzić hipotezę, że regułą jest dowolna rosnąca sekwencja liczb parzystych mogły zapytać, czy sekwencja 8-10-14 wpisuje się w regułę.

---

<sup>51</sup> Wason, *ibid.*

<sup>52</sup> Zdanie zaczynające się od „Zachęcano...” nie jest dosłownym tłumaczeniem, zdecydowałem się na swobodny przekład, aby uczynić opis procedury bardziej zrozumiałym [przyp. /Szary]

Czytelnik, który śledził wnioskowanie do tego punktu, z pewnością zorientował się już, że ta hipoteza nigdy nie będzie mogła być potwierdzona przez wyliczenie sekwencji narastających, złożonych z liczb parzystych, gdyż w istocie nie różnią się one od reguły dostępnej już w pierwotnie dostępnym przykładzie. Hipoteza może być odrzucona jedynie poprzez przywołanie sekwencji rosnącej złożonej z liczb nieparzystych, wobec której uzyskaliby informację, iż spełnia ona regułę.

Właściwa reguła mówiła o trzech narastających liczbach, zarówno parzystych, jak i nieparzystych. Ze względu na dobór strategii opartej na poszukiwaniu dowodów wspierających, jedynie 6 z 29 osób badanych, biorących udział w eksperymencie Wasona poprawnie odpowiedziało już za pierwszym razem gdy zgłosili, iż określili regułę. Kiedy ten sam eksperyment był powtórzony przez innego badacza, z nieco innego powodu, żaden z 51 osób badanych nie odnalazł prawidłowej reguły w pierwszym podejściu<sup>53</sup>.

W eksperymencie Wasona, strategia poszukiwania potwierdzenia, zamiast zebranie dowodów podważających założenie, okazała się myląca gdyż sekwencja 2-4-6 wpisuje się w wiele hipotez. Dla osób badanych nie stanowiło trudności zebranie materiału potwierdzającego, dla jakiegokolwiek z hipotez, które chcieli potwierdzić. Warto zachować w pamięci, iż podobne sytuacje, kiedy dowody mogą być dopasowane do różnych hipotez, są bardzo częste w sytuacji, gdy mamy do czynienia z analizą wywiadowczą.

Rozważmy, dla przykładu, listę wskaźników wczesnego ostrzegania. Zostały one zaprojektowa-

---

<sup>53</sup> Harold M., Weiss and Patrick A. Knight, „*The utility of Humility: Self-Esteem, Information Search, and Problem Solving Efficiency*,” *Organizational Behavior and Human Performance*, Tom 25, Nr. 2 (Kwiecień 1980), strony 216-223

ne by sygnalizować nadchodzący atak. Liczne spośród nich jednak, wpisują się także w hipotezę, iż ruchy wojsk są blefem, który ma wywierać dyplomatyczną presję, za którymi to nie nastąpią żadne działania wojenne. Kiedy analityk skupi się jedynie na wybranej spośród obu hipotez i zacznie szukać dowodów na jej poparcie, srodze zbłądzi na manowce.

Dowody dostępne analitykowi wywiadu w pewnym ważnym względzie różnią się jednak od dowodów dostępnych osobom badanym proszonym o wytypowanie reguły dla sekwencji. Bardzo często analityk wywiadu zajmuje się problemami, w których dowody mają jedynie prawdopodobne powiązanie z hipotezami, które są badane. Tak więc bardzo rzadko możliwym jest całkowite odrzucenie hipotezy, dlatego, że najczęściej można jedynie powiedzieć, iż dana hipoteza, nie odpowiada naturze dowodów, a nie że jest całkowicie niemożliwa.

To osłabia same wnioski, które można wywodzić ze strategii opartej na eliminacji hipotez, w żadnym wypadku jednak nie daje uzasadnienia strategii opartej na ich potwierdzeniu.

Okoliczności i niewystarczające dane, często uniemożliwiają zastosowanie rygorystycznych procedur naukowych w analizie wywiadowczej - włączając w to w szczególności statystyczne metody testowania hipotez. Z całą pewnością nie ma jednak powodu, dla którego nie mogłaby być wykorzystana podstawowa strategia koncepcyjna, oparta na poszukiwaniu dowodów obalających hipotezę. Optymalna strategia analityczna wymaga by analitycy skupili się na tych informacjach, które nie potwierdzają ich ulubionych teorii, nie zaś na dopuszczaniu do głosu strategii opartej na „zadowolaniu się”, wedle której dopuszczalna jest

pierwsza hipoteza, byle w miarę spójna z dowodami.

## Wnioski

Jest wiele szczegółowych opracowań poświęconych porażkom wywiadu, ale nieliczne tylko w porównywalny sposób zajmujące się sukcesami. Przeglądając literaturę poświęconą sukcesom wywiadu, Frank Stech znalazł całkiem sporo przykładów takich sukcesów, ale pośród nich jedynie trzy opracowania dostarczające wystarczających detali metodologicznych, które rzuciłyby światło na procesy intelektualne i metodę, które do owego sukcesu doprowadziły. Odnosi się to do udanych zabiegów realizowanych podczas IIWS przez Amerykanów i Brytyjczyków, na polu analizy niemieckiej propagandy, przewidywania ruchów niemieckich okrętów podwodnych i szacowania przyszłych możliwości i zamiarów Niemieckich Sił Powietrznych<sup>54</sup>.

Stech zauważa, iż w każdym z owych trzech bardzo dobrych przykładów, analitycy zastosowali procedury, które „...sprzyjały formułowaniu i testowaniu między sobą każdej spośród alternatywnych hipotez szacujących wrogie zamierzenia. W każdym z owych trzech przykładów nacisk kładziony był na ustawienie konkurujących hipotez w świetle dowodów im zaprzeczających.<sup>55</sup>”

Jednoczesna ocena licznych, konkurencyjnych hipotez pozwala na bardziej systematyczną i

---

<sup>54</sup> Alexander George, *Propaganda Analysis: A Study of Inferences Made From Nazi Propaganda in World War II* (Evanston, IL: Row, Peterson, 1959); Patrick Beesly, *Very Special Intelligence: The Story of the Admiralty's Operational Intelligence Center 1939-1945* (London: Hamish Hamilton, 1977); oraz R. V. Jones, *Wizard War: British Scientific Intelligence 1939-1945* (New York: Coward, McCann & Geoghegan, 1978).

<sup>55</sup> Frank J. Stech, *Political and Military Intention Estimation: A Taxometric Analysis*, Final Report for Office of Naval Research (Bethesda, MD: MATHTECH, Inc., Listopad 1979), strona 283.

obiektywną analizę niż byłoby to możliwe kiedy analityk skupiłby się na pojedynczym, wyglądającym na prawdopodobne wyjaśnieniu lub szacunku. Jednoczesna ewaluacja licznych, konkurencyjnych hipotez pociąga za sobą daleko większe napięcie poznawcze, niż badanie jednej najlepiej wyglądającej hipotezy. Utrzymywanie w świadomej pamięci licznych hipotez, przy jednoczesnym poznaniu tego, jak każdy element dowodowy, do każdej z nich przystaje, składa się na ogromny wysiłek poznawczy. Zapewne w tym leży przyczyna, dla której tak rzadko to podejście jest wykorzystywane przy intuicyjnej analizie złożonych zagadnień. Zadanie to można jednak z powodzeniem przeprowadzić, z pomocą prostych procedur przedstawionych w Rozdziale 8: Analiza Hipotez Konkurencyjnych.

## Rozdział 5

### Czy naprawdę potrzebujesz więcej Informacji?

*Trudności związane z analizą wywiadowczą często przypisywane są temu, iż dostępne informacje są niewystarczające. Z tego powodu cała amerykańska Społeczność Wywiadowcza mocno inwestuje w rozbudowane systemy zbierające dane wywiadowcze, gdy jednocześnie zarządzający analityką lamentują na bardzo małe sumy, w porównaniu z tymi pierwszymi, przeznaczanymi na poszerzenie zasobów analitycznych, rozwijanie metod analizy, czy pogłębianie rozumienia procesów poznawczych włączonych w procesy, które prowadzą do wyłonienia się analitycznych ocen. W rozdziale tym zmierzmy się z niewyrażonym wprost, acz zawsze obecnym, przekonaniem, jakoby brak informacji był zasadniczą przeszkodą w formułowaniu trafnych ocen wywiadowczych<sup>56</sup>.*

\*\*\*\*\*

Wspierając się ekspertami z zakresu różnych dyscyplin wiedzy, jako osobami badanymi, psychologowie eksperymentalni zbadali relacje pomiędzy ilością informacji dostępnej ekspertom, trafnością oceny, jakie na ich podstawie generowa-

---

<sup>56</sup> Mamy tu do czynienia z przeredagowaną wersją artykułu opublikowanego w *Studies in Intelligence*, Tom 23, Nr 1, (Wiosna 1979). Artykuł ten był później przedrukowany w H. Bradford Westerfield, ed., *Inside CIA's Private World: Declassified Articles from the Agency's Internal Journal, 1955-1992* (New Haven: Yale University Press, 1995). Jego nieco zmieniona wersja była zaś opublikowana w *Bureaucrat*, Tom 8, 1979, pod tytułem "Improving Intelligence Analysis: Some Insights on Data, Concepts, and Management in the Intelligence Community." Na potrzeby niniejszej publikacji, te fragmenty oryginalnego artykułu, które odnosiły się do poprawiania analizy wywiadowczej, zostały przeniesione do Rozdziału 14: Udoskonalenie Analizy Wywiadowczej

li, oraz ich własnego przekonania co do trafności oceny, jaką deklarowali. Słowo „informacja” używane w tym kontekście, odnosi się do całości materiału, jaki jest dostępny analitykowi, podczas jego pracy przy tworzeniu oceny.

Kluczowe ustalenia powyższych badań można streścić jako:

- Kiedy doświadczony analityk ma minimum informacji niezbędnych do sformułowania opartej na informacjach oceny, pozyskiwanie dodatkowych informacji najogólniej nie poprawia trafności jego, czy jej, szacunków. Dodatkowe informacje sprawiają jednak, iż analityk jest bardziej pewny swojej oceny, wręcz do osiągnięcia poziomu stroniczej, nadmiernej pewności siebie.

- Doświadczeni analitycy mają upośledzone rozumienie tego, jakie informacje faktycznie wykorzystują przy tworzeniu ocen. Są nieświadomi tego, jak bardzo ich oceny są określone przez kilka głównych czynników, zamiast przez systematyczną integrację wszystkich posiadanych informacji. Faktycznie więc, analitycy, wykorzystują znacznie mniej spośród dostępnych informacji, niż mogliby to przyznać.

Jak zostanie omówione niżej, wnioski wypływające z eksperymentów, wcale nie muszą być przyjęte wprost, dla ich wartości samej w sobie. Dla przykładu, mogą zaistnieć okoliczności, w których wszelkie dodatkowe informacje, przyczyniają się do bardziej trafnej analizy. Jednakowoż, można mieć także do czynienia z sytuacją, gdy dodatkowe informacje – w szczególności sprzeczne informacje – pogarszają raczej niż zwiększają pewność analityka.



Aby zinterpretować niepokojące, ale nie zaskakujące wnioski wypływające z tych eksperymentów, koniecznym jest rozważenie czterech różnych typów informacji i omówienie ich względnej wartości składającej się na trafność analitycznych prognoz i ocen. Będzie to także pomocne przy rozróżnieniu analiz, w których wyniki są wypadkową danych, od takich, gdzie wynik analizy jest rezultatem ram conceptualnych wykorzystanych przy interpretacji danych.

Zrozumienie złożonych relacji pomiędzy zakresem informacji a trafnością oceny ma implikacje zarówno na polu zarządczym jak i w obszarze samego przeprowadzenia analizy wywiadowczej. Zrozumienie tej materii wskazuje na procedury analityczne oraz inicjatywy zarządcze, które w rzeczy samej mogą przyczynić się do zwiększenia trafności wniosków, czy ocen analitycznych. Sugeruje także, iż zasoby potrzebne do osiągnięcia lepszego zrozumienia całego procesu analitycznego mogłyby z korzyścią być wydzielone z niektórych bardziej kosztownych programów skupiających się na zbieraniu informacji wywiadowczych.

Waga owych odkryć dalece wykracza poza samą Społeczność Wywiadowczą. Analiza informacji prowadząca do lepszego zrozumienia bieżącego rozwoju sytuacji oraz lepszych szacunków dotyczących przyszłych kierunków jest kluczowym komponentem podejmowania decyzji na dowolnym polu. I faktycznie, najbardziej istotne eksperymenty psychologiczne były przeprowadzane z ekspertami w zakresie tak różnych dyscyplin, jak diagnostyka medyczna i psychologiczna, analiza giełdowa, prognozowanie pogody, czy typowanie zakładów w wyścigach konnych. Eksperymenty te jednak odzwierciedlają podstawowe ludzkie procesy umysłowe, jakie mają wpływ na analizę dowolnego zagadnienia.

Tak naprawdę, każdy mógłby przeprowadzić eksperymenty pokazujące ów fenomen, występujący na dowolnym polu w którym ekspert analizuje skończoną liczbę identyfikowalnych i możliwych do sklasyfikowania rodzajów informacji prowadzących do ocen lub szacunków, które następnie mogłyby być sprawdzone pod kątem trafności. Dla przykładu, analityk giełdowy, najczęściej pracuje z informacjami dotyczącymi dochodowości, marży, zysku na akcji, wolumenu rynku, oporu, oraz poziomu podtrzymania, co względnie łatwo może być zmierzone i określone liczbowo, a po tym zestawione z trafnością przewidywań. Poprzez poddanie kontroli informacji dostępnej grupie ekspertów, po tym zaś sprawdzeniu trafności ocen opartych na tejże informacji, możliwe jest określenie tego, jak ludzie wykorzystują informację przy dochodzeniu do swych analitycznych wniosków.

## **Eksperyment z obstawianiem koni**

Opis jednego z takich eksperymentów posłuży nam dla zilustrowania procedury<sup>57</sup>. Ośmiu doświadczonym typującym zakłady w wyścigach konnych przedstawiono listę 88 zmiennych, zebranych na typowym podsumowaniu gonitwy – dla przykładu takich jak waga niesiona, procent wyścigów, w których koń dotarł na pozycji pierwszej, drugiej, trzeciej, na przestrzeni ostatniego roku, informacje o dżokeju, liczba dni od ostatniego biegu, w którym koń brał udział i temu podobne. Każdy typujący był proszony o określenie tego, co w jego ocenie stanowi pięć najważniejszych czynników – takich, które w sytuacji, w której ograniczony byłby tylko do pięciu czynników życzyłby sobie znać typując gonitwę. Każdy był później proszony o określenie 10, 20 i 40 najbardziej istotnych

---

<sup>57</sup> Paul Slovic, „Behavioral Problems of Adhering to a Decision Policy”, manuskrypt niepublikowany 1973.

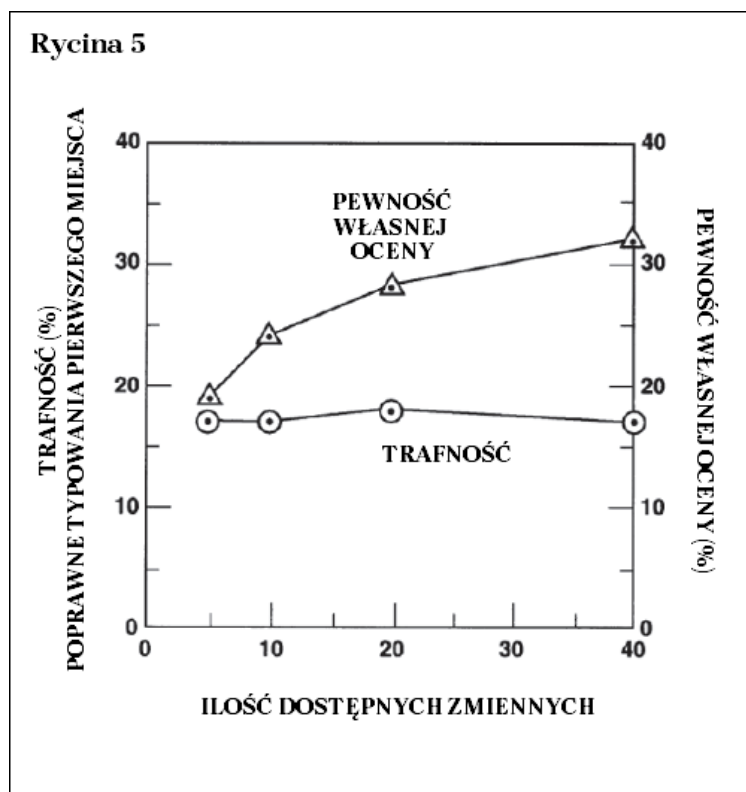
zmiennych, które mogłyby wykorzystać będąc ograniczonym jedynie do stosownej ich liczby.

W dalszej części, typujący otrzymywali prawdziwe dane (oczywiście sterylizowane, tak by zarówno koń jak i gonitwa nie mogłyby być zidentyfikowane) właściwe dla 40 ostatnich gonitw, po czym proszono ich o wskazanie najlepszych pięciu koni w kolejnych gonitwach, porządkując je wedle oczekiwanej kolejności ukończenia biegu. Każdy typujący otrzymywał dane rosnąco, dla 5, 10, 20 i 40 zmiennych, które wcześniej ocenił jako najbardziej użyteczne. W ten sposób typował bieg 4 razy – dla każdego z czterech wyróżnionych poziomów informacji. Dla każdej predykcji, każdy typujący miał określić wartość od 0 do 100 procent wyrażającą poziom jego pewności, co do trafności typowania.

Kiedy przewidywania typujących zostały porównane z faktycznymi rezultatami każdej z 40 gonitw stało się jasne, iż przeciętna trafność prognoz pozostawała na tym samym poziomie, niezależnie od tego jaką ilością informacji typujący dysponowali. Szczerze mówiąc, trzech z nich ze wzrostem ilości informacji wykazało mniejszą trafność, dwóch swoją poprawiło, zaś dla trzech pozostała ona zasadniczo niezmienna. Jednocześnie wszyscy wykazali się stopniowym wzrostem przekonania o pewności, co do własnej prognozy, w każdym momencie gdy wzrastała ilość pozyskiwanych informacji. Relacja pomiędzy ilością dostępnych informacji, trafnością typowania pierwszego miejsca w każdej z gonitw, oraz poziomu pewności typującego jest pokazana na Rycinie 5.

Dla pięciu zmiennych, pewność własnego przekonania o poprawności była dość dobrze skalibrowana z trafnością prognoz, jednak wraz ze

wzrostem ilości informacji stawali się oni nadmiernie pewni siebie.



Taka sama zależność między ilością informacji, trafnością oraz pewnością analityka w podobnych eksperymentach została potwierdzona także w innych dziedzinach<sup>58</sup>. W jednym z eksperymentów z udziałem psychologów klinicznych, teczka zawierająca dokumentację psychologiczną została podzielona na cztery sekcje, odnoszące się do następujących po sobie w czasie okresów życia względnie normalnej osoby. Trzydziestu dwóch psychologów, o różnym poziomie doświadczenia poproszono o dokonanie oceny na podstawie owych informacji podstawowych. Po przeczytaniu każdej sekcji w teczce, psycholodzy odpowiedzieli

<sup>58</sup> Wykaz odniesień dostępny jest w Lewis R. Goldberg, „Simple Models or Simple Processes? Some Research on Clinical Judgements”, *American Psychologist*, 23 (1968), strony 261-265.

na 25 pytań (na które eksperymentatorom znane były rzecz jasna odpowiedzi), które odnosiły się do osobowości osób, których materiał dotyczył. Podobnie jak w innych eksperymentach, wzrost ilości informacji prowadził do wzrostu przekonania o swej pewności, jednak trafność istotnie się nie zwiększała<sup>59</sup>.

W serii eksperymentów badających procesy umysłowe medyków diagnozujących choroby wykazano niewielki tylko związek między dokładnością przyłożoną do zebrania danych a trafnością diagnozy. Studenci medycyny którzy korzystali, jak sami określili, ze strategii, w której kładli nacisk na zebranie informacji (w odróżnieniu od strategii opartej na formułowaniu i testowaniu hipotez) wypadli istotnie poniżej średniej, dla poziomu trafności ich diagnozy. Wydaje się więc, iż wyraźne formułowanie hipotez jest bardziej wydajnym i skutecznym sposobem przetwarzania informacji<sup>60</sup>.

## **Modelowanie ocen ekspertów**

Kolejne ważne zagadnienie wiąże się z zakresem, w jakim analitycy trafnie rozeznają się w swoich własnych procesach umysłowych. Jak dobry jest ich wgląd w to jaką wagę przykładają do dowodów opracowując swoje oceny? Dla każdej sytuacji jaką poddają analizie mają oni bowiem „model umysłowy”, składający się z przekonań i założeń, dotyczących tego, które zmienne są najważniejsze i jakże są one ze sobą połączone. Jeśli analitycy mają dobry wgląd w swoje własne schematy umysłowe, powinni oni zdołać zidentyfikować i opisać zmienne, jakie uznali za najistot-

---

<sup>59</sup> Stuart Oskamp, „Overconfidence in Case-Study Judgements”, *Journal of Consulting Psychology*, 29 (1965) strony 261-265,

<sup>60</sup> Arthur S. Elstein, et al. *Medical Problem Solving, An Analysis of Clinical Reasoning* (Cambridge, MA and London: Harvard University Press, 1978), strony 270 do 295.

niejsze w opracowywaniu szacunku, oceny czy prognozy.

Jest jednak całkiem sporo materiałów, wskazujących wprost, iż taki właśnie samoświadomy wgląd w procesy umysłowe najczęściej jest błędny. Ekspert postrzega swoje własne procesy prowadzące do oceny sytuacji, uwzględniając w tym zakres różnych informacji branych pod uwagę, jako coś znacznie bardziej złożonego niż faktycznie to ma miejsce w danej sprawie. Eksperti przeceniają wagę czynników, które mają jedynie pomniejszy wpływ na ich oceny, przy jednoczesnym niedocenianiu całego zakresu, w którym ich decyzje opierają się na niewielkiej liczbie poważnych zmiennych. W skrócie, modele umysłowe ludzi są prostsze niżby myśleli, analitycy zaś, zwykle są nieświadomi nie tylko zmiennych, które *powinny mieć* największy wpływ, ale także tych, które *w danej chwili* wywierają największy wpływ na rezultat analizy.

Powyższe znalazło swoje odzwierciedlenie w eksperymentach, w których analitycy byli proszeni o dokonanie szacunków ilościowych, dotyczących się względnie dużej liczby przypadków w ich obszarze wiedzy eksperckiej, gdzie każdy przypadek opisany był przez pewną ilość policzalnych czynników. W jednym z eksperymentów, dla przykładu, analitycy giełdowi byli proszeni o przewidywanie długoterminowej aprecjacji cenowej dla 50 funduszy sekurytyzacyjnych, z których każdy opisany był takimi pojęciami jak: wskaźnik cen do zysków, trend zysków korporacyjnych, i zyski z dywidendy<sup>61</sup>. Po wykonaniu tego zadania, analitycy byli proszeni o wyjaśnienie, w jaki sposób doszli do wniosków, wliczając w to także jaką wagę przykładali dla poszczególnych zmiennych. Poin-

---

<sup>61</sup> Paul Slovic, Dan Fleissner i Scott Bauman, Analyzing the Use of Information in Investment Decision Making: A Methodological Proposal, *The Journal of Business*, 45 (1972), strony 281-301.

struowano ich aby podeszli do tematu na tyle wyczerpująco i obszernie, aby inna osoba wchodząca w owe dane, mogła zastosować te same metody ostatecznie dochodząc do tychże samych wniosków.

Celem porównania owych wyrażonych słownie racjonalizacji z odzwierciedleniem podejścia do oceny sytuacji, które miało swój wpływ na rzeczywiste decyzje analityków, użyć można analizy regresji wielorakiej, lub innej procedury statystycznej, która z kolei posłużyłaby do rozwinięcia modelu matematycznego opisującego jaką wagę każdy z analityków nadawał informacjom i jak dopasowywał je do istotnych zmiennych<sup>62</sup>. Jest przynajmniej osiem szerokich opracowań tego rodzaju, realizowanych na różnych polach<sup>63</sup>, wliczając w to prognozowanie przyszłego rozwoju socjoekonomicznego krajów nierozwiniętych<sup>64</sup>. W porównaniu z tym jak analityk sam, słownie opisuje to, jak do wniosków swych dochodził, model matematyczny oparty na faktycznych decyzjach analityka jest niezmienną, bardziej trafną, metodą opisu procesu decyzyjnego analityka.

Mimo że samo istnienie tego fenomenu jest szeroko udokumentowane, przyczyny jego powstawania nie są w pełni zrozumiałe. Literatura poświęcona tym eksperymentom, zawiera jedynie podane niżej spekulatywne wyjaśnienie:

Możliwe, iż nasze poczucie, że możemy wziąć pod uwagę obszerny zbiór różnych czynni-

---

<sup>62</sup> Dyskusję nad metodologią można znaleźć w Slovic, Fleissner i Bauman, op. Cit.

<sup>63</sup> Listę odnośników zawiera Paul Slovic i Sarah Lichtenstein „Comparision of Bayesian and Regression Approaches to the Study of Information Processing in Judgement”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 6 (1971), strona 684.

<sup>64</sup> David A. Summers, J. Dale Taliaferro, and Donna J. Fletcher, “Subjective vs. Objective Description of Judgment Policy,” *Psychonomic Science*, 18 (1970) strony 249-250.

ków utrzymuje się mimo tego, że pamiętamy jak od czasu do czasu podejmowaliśmy każdy z różnych czynników, jednocześnie ponosząc porażkę, jako że bardzo rzadko możemy rozważyć w jednym momencie więcej niż jeden czy dwa<sup>65</sup>.

### **Kiedy nowa informacja wpływa na naszą ocenę?**

Aby poddać ewaluacji wagę i istotność ustaleń eksperymentalnych w kontekście doświadczeń analityków wywiadu, koniecznym jest wyróżnienie czterech typów dodatkowych informacji, jakie analityk może pozyskać:

- **Dodatkowe szczegóły dotyczące zmiennych już włączonych do analizy:** W tej kategorii mieści się znaczny zakres surowych danych wywiadowczych. Chociaż nie jest oczywiste, by można się było spodziewać, że taka uzupełniająca informacja miałaby wpływ na trafność oceny analityka, jest jednak zrozumiałym, iż kolejne szczegóły, które zgodne są z poprzednimi informacjami, zwiększają jego pewność siebie. Analiza dla której dostępny jest wyraźnie głębszy poziom złożoności detali może przywołać wniosek, iż jest bardziej przekonująca zarówno dla jej autorów, jak i dla jej czytelników.

- **Identyfikacja dodatkowych zmiennych:** Informacja o dodatkowych zmiennych pozawala analitykowi poddać ocenie inne czynniki, które mogą wpływać na sytuację. Mówimy tu np. o rodzaju dodatkowych informacji wykorzystywanych przez typujących wyścigi konne w eksperymencie. Inne badania angażowały różne kombinacje dodatkowych zmiennych oraz dodatkowych szczegółów dotyczących tych samych zmiennych. Odkrycie, iż oceny i sądy opierają się raczej na kilku krytycz-

---

<sup>65</sup> R. N. Shepard, "On Subjectively Optimum Selection Among Multiattribute Alternatives," w M. W. Shelly, II and G. L. Bryan., *Human Judgments and Optimality* (New York: Wiley, 1964), strona 166.



nych zmiennych niż na całym spektrum dowodowym, pomaga w wyjaśnieniu dlaczego dodatkowe zmienne, w normalnych okolicznościach, nie poprawiają trafności predykcyjnej. Sporadycznie, w sytuacjach gdy znane są luki w rozeznaniu analityka, pojedynczy raport poruszający pewne nowe a wcześniej nie rozważane czynniki – na przykład, miarodajny raport w zakresie podejmowanych decyzji politycznych lub planowanego zamachu stanu – będą miały główny wpływ na końcowe wnioski analityka. Taki raport mógłby znaleźć się także w jednej z dwu kolejnych kategorii nowych informacji.

**- Informacje poświęcone wartości przypisywanej zmiennym już włączonym do analizy:** Przykładem takiej informacji byłoby zorientowanie się przez typującego, iż koń, który miał jakoby nieść 110 funtów, tak naprawdę miał ponieść jedynie 106. Współczesny obszar raportowania wywiadowczego, często opiera się na pracy z informacjami tego rodzaju; dla przykładu, analityk może zauważyć, że grupa dysydentów jest silniejsza niż pierwotnie zakładano. Nowe fakty wpływają na trafność ocen wtedy, kiedy odnoszą się do zmian w tych czynnikach, które są krytyczne dla szacunków. Pewność analityka, jaką pokłada w swoich ocenach opartych na takich informacjach jest wypadkową z jednej strony jego pewności, co do trafności samych informacji, z drugiej strony zaś samej ilości posiadanych informacji.

**- Informacje odnoszące się do tego, które zmienne są szczególnie istotne i jak są ze sobą powiązane:** Wiedza i założenia, dotyczące tego które zmienne są najważniejsze oraz tego jakie są między nimi relacje, składają się na model poznawczy, który wskazuje analitykowi jak analizować dane, jakie otrzymuje. Wyraźne dochodzenie i określenie takich powiązań jest jednym z czynników, któ-

re wyróżniają systematyczne badanie od aktualnego raportowania wywiadowczego i surowych danych wywiadowczych. W kontekście eksperymentu z typującymi wyścigi konne, typujący na przykład musieli dokonać wyboru, które ze zmiennych obejmą swoją analizą. Czy informacja o ciężarze, jaki koń będzie niósł ma mniejszą czy większą wagę względem kilku innych zmiennych, które wpływają na wyniki danego konia? Każda informacja, która wpływa na tę ocenę, wpływa także na to jak typujący analizuje dostępne dane, to zaś wpływa na model poznawczy.

Trafność oceny analityka zależy zarówno od samej trafności dobranego modelu poznawczego (czterech omówionych wcześniej typów informacji), jak i od trafności wartości przypisywanej kluczowym zmiennym w modelu (trzeci typ informacji omówiony wyżej). Dodatkowe szczegóły na temat zmiennych już znajdujących się w modelu poznawczym, jakim operuje analityk, oraz informacje na temat innych zmiennych, które w istocie nie mają znaczącego wpływu na nasz osąd (to jest pierwszy i drugi typ informacji) mają znikomy wpływ na trafność, ale składają się one na ogrom surowego materiału, z jakim analityk pracuje. Ten rodzaj informacji zwiększa przekonanie o pewności oceny, gdyż wnioski wyglądają na poparte przez szeroki zakres danych.

Powyższe omówienie typów informacji jest podstawą do wyróżnienia dwóch rodzajów analizy – analizy danych i analizy konceptualnej.

## **Analiza danych**

W tym rodzaju analizy, trafność zależy organicznie od trafności i kompletności dostępnych danych. Jeżeli poczyni się rozsądne założenie, iż

sam model analityczny jest poprawny, po tym zaś założymy, że analityk poprawnie użyje owego modelu względem danych, w takim wypadku trafność oceny i wniosków analitycznych w całej rozciągłości zależy od trafności i kompletności danych.

Przykładem analizy opartej o dane jest analiza gotowości bojowej związków wojskowych. Poddając analizie gotowość bojową, wszelkie reguły i procedury postępowania są względnie dobrze opisane. Całość owych procedur zawiera w sobie model poznawczy, który wpływa na percepcję materiału wywiadowczego zebranego na temat jednostek i dostarcza pewnego osądu, co do tego, które informacje są ważne i jak należałoby je analizować, aby w rezultacie uzyskać wnioski i oceny na temat gotowości.

Większość elementów modelu poznawczego może być wyprowadzona wprost, w ten sposób można założyć, że inni analitycy w ten sam sposób zrozumieją zagadnienie i będą postępować wedle tych samych procedur, ostatecznie dochodząc do tych samych lub podobnych wniosków. Istnieje szeroka zgodność, w zakresie tego, jaki jest najwłaściwszy model, jakkolwiek niekoniecznie jest on uniwersalny. Istnieją także, względnie obiektywne, standardy oceny jakości analizy, co wynika z tego, iż wnioski następują logicznie wynikając niejako z uzgodnionego wcześniej modelu i dostępnych danych.

### **Analiza konceptualna**

Analiza konceptualna znajduje się na przeciwnym biegunie względem analizy danych. Stawiane jej pytania nie mają wyraźnych granic i jest tu wiele niewiadomych. Ilość potencjalnie istotnych zmiennych, ich różnorodność, niedoskonałości w rozumieniu relacji między nimi, sta-

wiają analityka przed ogromem złożoności i niepewności. Nieliczne tylko, sprawdzone, teorie mogą wskazać analitykowi, które z olbrzymiej ilości elementów informacji są najważniejsze i jak powinny być zestawione, celem doprowadzenia do możliwie prawdopodobnego scenariusza, czy oceny.

Przy braku jakiegoś powszechnie uznanego schematu analitycznego, analitycy muszą posłużyć się własnym aparatem. Interpretują informacje z pomocą modeli poznawczych, które mają raczej charakter domysłów, niż wyraźnych, wyrażonych wprost, schematów. Wstępne założenia dotyczące sił politycznych i procesów w danym kraju mogą być nieoczywiste nawet dla analityka. Takie modele nie są reprezentatywne i nie wyrażają jakiegoś analitycznego konsensusu. Inni analitycy badając te same dane, z dużym prawdopodobieństwem, mogliby dojść do odmiennych wniosków, lub uzyskać podobne rezultaty, jednak w oparciu o zupełnie inne powody. Analizę nazywamy konceptualną, gdyż jej rezultat, co najmniej w takim samym stopniu, wynika z ram koncepcyjnych, wdrożonych przy okazji analizy, co z samych danych.

Aby zilustrować owo rozróżnienie między analizą opartą o dane a analizą konceptualną, pomocne może okazać się zastanowienie nad funkcją analityka odpowiedzialnego za dostarczenie bieżących (aktualnych) analiz wywiadowczych, szczególnie w zakresie wywiadu politycznego, w oderwaniu od badań długoterminowych. Codzienna rutyna realizowana jest w oparciu o różnego rodzaju wrzutki informacyjne, telegramy dyplomatyczne, raporty z tajnych źródeł zagranicznych, które muszą być poddane interpretacji przed dystrybucją do klientów Społeczności Wywiadowczej. Chociaż aktualne raportowanie wywiadowcze napędzane jest przez napływające informacje, nie

jest tym, co rozumiemy jako analizę danych. Przeciwnie, zadania analityków zajmujących się wywiadem aktualnym bardzo często są skrajnie konceptualne. Analityk musi natychmiastowo dostarczyć interpretacji dla najświeższych, często nieoczekiwanych zdarzeń. Oprócz swojego zaplecza informacyjnego, bardzo często analityk nie dysponuje żadnymi innymi danymi prócz inicjującego, zwykle niekompletnego doniesienia. W takich warunkach interpretacja oparta jest na domniemaniach, modelu poznawczym wyrażającym raczej domysły na temat tego jak i dlaczego w normalnych okolicznościach wygląda przebieg wydarzeń w kraju za który analityk jest odpowiedzialny. Jako że baza wnioskowania jest raczej skąpa, trafność ocen zależy niemal wyłącznie od trafności użytego modelu poznawczego.

Konieczne należy zastanowić się nad tym, jak ten model znosi testy w rzeczywistości i jak może być zmodyfikowany celem zwiększenia trafności analitycznej. Dwie rzeczy mogą jednak utrudnić zmianę modelu poznawczego danej osoby. Pierwszą jest natura ludzkiej percepcji i przetwarzania informacji. Drugą, trudność, właściwa dla wielu dyscyplin wiedzy, w określeniu tego, czym tak naprawdę jest trafny model.

Przekonania wszelkiego rodzaju są dość odporne zmianom, co dzieje się po części przez wzgląd na samą naturę ludzkiego postrzegania oraz przetwarzania informacji. Jest to szczególnie prawdziwe przy domniemaniach, uprzedzeniach, znajdujących potwierdzenie same w sobie prawdach, które odgrywają istotną rolę w formowaniu się modeli poznawczych. Analitycy często są zaskoczeni odkrywając, że to co dla nich samych wydaje się oczywistą prawdą, dla innych już takim nie jest, lub że to co wygląda na oczywistą oczywistość w danym punkcie czasu, 10 lat później może

okazać się ledwie niepotwierdzonym przypuszczeniem.

Informacja, która jest spójna z pełnym spektrum umysłowym, jest dostrzegana i przetwarzana łatwiej, wzmacniając jednocześnie istniejące przekonania. Jako że umysł instynktownie szuka spójności, informacje nie pasujące do istniejącej reprezentacji poznawczej, zwykle są pomijane, lub postrzegane w zniekształcony sposób, albo po prostu racjonalizowane celem podtrzymania istniejących założeń i przekonań<sup>66</sup>.

Nauka opracowywania lepszych ocen i osądów poprzez doświadczenie zakłada systematyczne otrzymywanie informacji zwrotnych dotyczących trafności wcześniejszych analiz oraz zdolność do powiązania trafności ocen ze szczególną konfiguracją zmiennych, która doprowadziła analityka do takiej a nie innej oceny sytuacji. W praktyce analityk wywiadu otrzymuje systematyczny feedback w niewielkim jedynie zakresie, i nawet jeśli może on sam dotrzeć do informacji o tym, czy wydarzenia, które przewidywał faktycznie się wydarzyły, lub nie wydarzyły, najczęściej nie ma on wiedzy pewnej czy doszło do tego ze względu na powody, które określał. W ten sposób osobiste doświadczenie analityka jest niedostateczną i słabą przesłanką do rewizji jego modelu poznawczego<sup>67</sup>.

---

<sup>66</sup> Odnosi się to oczywiście do procesów poza świadomych. Żaden analityk świadomie nie zniekształciłby informacji, która nie pasowałaby do jego lub jej wcześniejszych założeń. Ważne aspekty naszej percepcji i przetwarzania nowych informacji mają miejsce niezależnie od świadomości i jeszcze zanim w ogóle w jej polu się znajdują, zaś tendencja, którą tu sygnalizujemy w znacznej mierze jest rezultatem nieświadomionego lub podświadomego przetwarzania.

<sup>67</sup> To samo spostrzeżenie można podnieść przy obalaniu wiary w skumulowaną mądrość nauczyciela. „Tak naprawdę nauczycielom jest bardzo trudno wyciągać jakiegokolwiek korzyści z doświadczenia. Prawie nigdy nie uzyskują oni wiedzy o swych długoterminowych sukcesach lub porażkach, zaś krótkotrwałe efekty ich pracy trudno powiązać z praktykami z których przypuszczalnie wynikają”. B. F. Skinner, *The Technology of Teaching* (New York: Appleton-Century Crofts, 1968), strony 112-113.

## Mozaikowa Teoria Analizy

Rozumienie procesu analitycznego jest zniekształcone przez metaforę mozaiki, która powszechnie wykorzystywana jest do jego opisu. Według mozaikowej teorii wywiadu, zbierane są małe elementy informacji, które później łączone są tak, że powstaje coś na kształt mozaiki lub układanki, z której ostatecznie przed analitykiem wyłania się jasny obraz rzeczywistości. Analogia sugeruje, iż trafność szacunków zależy pierwotnie od zebrania wszystkich elementów, co byłby równoznaczne z trafną i względnie kompletną informacją. Dużą wagę ma tutaj zebranie i przechowanie małych fragmentów informacji, jako że składają się one na surowy materiał, z którego stworzony jest pełny obraz; jednak w tym wszystkim, nigdy nie wiadomo kiedy będzie możliwe by bystry analityk mógł dopasować element do całości. W pewnym zakresie duże techniczne systemy zbierania danych wywiadowczych znajdują swoje uzasadnienie właśnie w teorii mozaiki.

Wnioski płynące z psychologii poznawczej wskazują, iż analitycy nie pracują jednak w taki sposób i że najtrudniejsze zadania analityczne nie mogą być rozwiązane z użyciem takiej metody. Analitycy najczęściej mają do czynienia z elementami, które pasują do wielu różnych obrazów jednocześnie. Zamiast obserwować wzór wyłaniający się z zebranych razem i ułożonych elementów, analitycy najczęściej najpierw tworzą obraz a dopiero po tym dopasowują do niego elementy. Trafne szacunki co najmniej w takim zakresie zależą od modelu poznawczego, za którego sprawą wyłania się obraz sprawy, w jakim uzależnione są od liczby elementów układanki, jakie zebrano.

Bardziej trafną analogią, ilustrującą w jaki sposób analiza wywiadowcza winna być przepro-

wadzana, jest diagnoza medyczna. Lekarz obserwuje wskaźniki (symptomy) tego co się dzieje, czyni to w oparciu o swoją specjalistyczną wiedzę na temat tego jak działa ciało, dzięki niej stawia hipotezy, które mogą wyjaśnić to, co obserwuje, po czym przeprowadza testy, celem zebrania dodatkowych informacji i sprawdzenia hipotez, dopiero po tym stawia diagnozę. Owa medyczna analogia skupia więc uwagę na zdolności do identyfikacji i ewaluacji wszelkich możliwych do przyjęcia hipotez. Zbieranie danych skupia się bardzo wąsko, na tych informacjach, które pomogą w wyróżnieniu względnego prawdopodobieństwa alternatywnych hipotez.

W całej rozciągłości ta medyczna analogia jest bardziej właściwym przewodnikiem w zrozumieniu procesów analitycznych, co ma rzecz jasna swoje znaczenie także dla alokacji ograniczonych zasobów wywiadowczych. W porównaniu z metaforą mozaiki, gdzie analiza i zbieranie danych są bardzo ważne, w analogii medycznej, nie pomijając rzecz jasna zbierania danych, jeszcze większą wagę przykłada się do analizy.

## **Wnioski**

Dla liderów i managerów wywiadu, którzy dążą do dostarczenia co raz lepszych produktów wywiadu, owe odkrycia mogą stanowić przypomnienie, iż cel może być osiągnięty w takim samym stopniu przez zebranie danych, co przez poprawienie samej analizy. Wygląda przy tym na to, że nie uniknie się praktycznych ograniczeń, określających możliwości ilościowe tego, ile można uzyskać, starając się poprawić procesy zbierania danych. Jednocześnie, dla odmiany, zauważyć można szerokie i obiecujące pole związane z wysiłkiem koncepcyjnym prowadzącym do poprawy jakości samej analizy.



Owe starania winny skupić się na poprawie modeli poznawczych wykorzystywanych przez analityków do interpretowania informacji, a także procesów analitycznych, używanych celem sprawdzenia rezultatów tego działania. Jakkolwiek jest to bardzo trudne w realizacji, dla skutecznej analizy wywiadowczej jest wprost krytyczne i nawet drobna poprawa na tym polu, może przynieść znaczne korzyści. Dokładne rekomendacje są zawarte w następujących trzech rozdziałach, a także w rozdziale 14: Udoskonalenie Analizy Wywiadowczej.

## Rozdział 6

### Zachować otwarty umysł

*Umysły są jak spadochrony. Działają tylko wtedy, kiedy są otwarte. Po zapoznaniu się z tym, jak i dlaczego myślenie wpada w utarte schematy umysłowe, w niniejszym rozdziale przyjrzymy się narzędziom, jakimi dysponujemy, a które pomagają analitykom zachować otwartość umysłu, kwestionować założenia, przyjmując inną perspektywę, rozwijać nowe pomysły, wreszcie rozpoznać, kiedy jest czas na zmianę przekonań.*

*Nowy pomysł jest początkiem, a nie końcem, procesu twórczego. Musi pokonać liczne przeszkody zanim przeobrazi się w produkt organizacji lub rozwiązanie. Klimat organizacji odgrywa kluczową rolę determinując to, czy nowe idee wypłyną na powierzchnię, czy też zostaną stłamszone.*

\*\*\*\*\*

Poważne porażki wywiadu zwykle spowodowane są porażkami w analizie, a nie w zbieraniu danych. Istotne informacje są pomijane, błędnie interpretowane, ignorowane, celowo odrzucane lub nieświadomie przeoczone, ponieważ nie wpisują się w wybrany model czy schemat poznawczy<sup>68</sup>. „Sygnały” nikną w „szumie”<sup>69</sup>. W jaki sposób

---

<sup>68</sup> Christopher Brady, „Intelligence Failures: Plus Ça Change. . .” Intelligence and National Security, Tom 8, Nr 4 (Październik 1993). N. Cigar, „Iraq’s Strategic Mindset and the Gulf War: Blueprint for Defeat,” The Journal of Strategic Studies, Tom 15, Nr 1 (Marzec 1992). J. J. Wirtz, The Tet Offensive: Intelligence Failure in War (New York, 1991). Ephraim Kam, Surprise Attack (Harvard University Press, 1988). Richard Betts, Surprise Attack: Lessons for

możemy zapewnić by analitycy pozostawali otwarci na nowe doświadczenie i potrafili rozpoznać, w którym momencie, długo utrzymywana perspektywa, czy mądrość pewnej konwencji, w odpowiedzi na wymagania zmieniającego się świata, winna być zrewidowana?

Przekonania, założenia, koncepty, a także informacje przywoływane z pamięci, tworzą schemat poznawczy lub model umysłowy, od którego zależy przebieg spostrzegania i przetwarzania nowej informacji. Sama natura interesów wywiadu wymusza na nas zajęcie się zagadnieniami na bardzo wczesnym stadium, kiedy twarde informacje są niekompletne. Jeżeli zdarzyłoby się, iż nie byłoby luk w informacjach dotyczących zagadnienia lub sytuacji, żadnej wieloznaczności, nie byłby to interesujący problem wywiadowczy. Kiedy brakuje informacji, analitycy częstokroć nie mają innego wyboru, jak mocno oprzeć się na wcześniejszych przekonaniach i założeniach, co do tego jak, w normalnych okolicznościach, wydarzenia przebiegają w danym kraju i dlaczego właśnie tak.

Schemat poznawczy nie jest czymś dobrym ani czymś złym. Jest nieunikniony. Jest esencją, destylatem wszystkiego, co analitycy myślą, że wiedzą o danej sprawie. Składa się na soczewkę,

---

Defense Planning (Brookings, 1982). Abraham Ben-Zvi, "The Study of Surprise Attacks," *British Journal of International Studies*, Tom 5 (1979). Iran: Evaluation of Intelligence Performance Prior to Listopad 1978 (Staff Report, Subcommittee on Evaluation, Permanent Select Committee on Intelligence, US House of Representatives, Styczeń 1979). Richard Betts, "Analysis, War and Decision: Why Intelligence Failures Are Inevitable," *World Politics*, Tom 31, Nr 1 (Październik 1978). Richard W. Shryock, "The Intelligence Community Post-Mortem Program, 1973-1975," *Studies in Intelligence* Tom 21, Nr 1 (Jesień 1977). Avi Schlam, "Failures in National Intelligence Estimates: The Case of the Yom Kippur War," *World Politics*, Tom 28 (Kwiecień 1976). Michael Handel, *Perception, Deception, and Surprise: The Case of the Yom Kippur War* (Jerusalem: Leonard Davis Institute of International Relations, Jerusalem Paper Nr 19, 1976). Klaus Knorr, "Failures in National Intelligence Estimates: The Case of the Cuban Missiles," *World Politics*, Tom 16 (1964)

<sup>69</sup> Roberta Wohlstetter, *Pearl Harbor: Warning and Decision* (Stanford University Press, 1962). Roberta Wohlstetter, "Cuba and Pearl Harbor: Hindsight and Foresight," *Foreign Affairs*, Tom 43, Nr 4 (Lipiec 1965)

przez którą postrzegają oni świat, a raz uformowany, jest odporny na zmiany.

## **Zrozumienie mentalnych kolein**

Rozdział 3 poświęcony pamięci zwracał uwagę na to, aby o informacji zachowanej w pamięci myśleć jak o czymś na kształt wielowymiarowej pajęczyny, ogromnej sieci powiązań. Możliwe jest powiązanie dowolnego punktu w takiej sieci z dowolnym innym punktem. Kiedy analitycy łączą te same punkty często, tworzą ścieżkę, dzięki której w przyszłości znacznie łatwiej pokonają tę drogę. Kiedy zaczynają myśleć niejako wzdłuż pewnych kanałów, a za tym zaczną używać ich co raz częściej, taka ścieżka, może stać się czymś na kształt utartych kolein. Ścieżki staną się czymś oczywistym, i naturalną drogą dojścia. Informacje i koncepty położone w pobliżu takiej ścieżki staną się łatwo dostępne, i zaczną pojawiać się te same obrazy. Znacznie mniej prawdopodobne będzie przywołanie w umyśle takich informacji, które nie będą znajdowały się w pobliżu takiej ścieżki.

Rozmowa o przełamywaniu schematów, o kreatywności, czy nawet po prostu o otwartości na nowe informacje, jest tak naprawdę rozmową o tworzeniu nowych powiązań i nowych ścieżek biegnących poprzez sieć jaką jest nasza pamięć. Owe ścieżki są połączeniami między faktami i koncepcjami, lub pomiędzy wzorami organizacji faktów i koncepcji, które wprost nie były powiązane, lub których wcześniejsze powiązanie zarysowane było ledwie śladowo.

Nowe pomysły są rezultatem powiązania starych elementów w nowych kombinacjach. Wcześniej odległe elementy, tym sposobem, nagle

wiążą się tworząc nowe i użyteczne kombinacje<sup>70</sup>. Kiedy takie powiązanie się wytworzy, rzuca nowe światło na sprawę. Owa zdolność do kojarzenia ze sobą wcześniej niepowiązanych informacji i idei, oraz budowania pełnych znaczeń obrazów charakteryzuje analityków o otwartych umysłach, dużej wyobraźni i kreatywności.

Aby zilustrować jak pracuje umysł, rozważymy moje własne doświadczenia z czymś w rodzaju mentalnej blokady, z którą z całą pewnością zaznajomieni są inni analitycy – blokadą pisania. Częstość podczas pisania muszę taką blokadę przełamywać. Wszystko idzie dobrze, aż docieram do jakiegoś akapitu, na którym się zacinam. Niby coś zapiszę, ale jednak wiem, że niezupełnie jest to coś, co chciałem przekazać, ale po prostu nie mogę znaleźć lepszego sposobu wyrazu. Jakkolwiek próbuję zmieniać dany ustęp, za każdym razem rezultat jest ten sam. Moje myślenie wpada na sztywny tor i nie mogę wyłamać się poza jakiś szczególny schemat, chcąc napisać to inaczej.

Popularną reakcją na taki problem, jest zrobienie sobie przerwy, popracowanie nad czymś innym przez jakiś czas, i powrót do kłopotliwego fragmentu później. Wraz z upływem czasu, ścieżka się osłabi i łatwiejszym stanie się wytworzenie nowych powiązań.

Znalazłem jednak inne rozwiązanie. Zmuszam się do przedyskutowania tematu na głos. Zamykam drzwi swojego gabinetu – byłbym zażenowany, gdyby ktokolwiek słyszał jak mówię do siebie – po czym wstaję i chodząc w kółko mówię. Coś na kształt, „w porządku, jaki jest cel tego akapitu? Co chcesz przekazać?” Odpowiadam sobie również na głos, zupełnie jakbym rozmawiał z

---

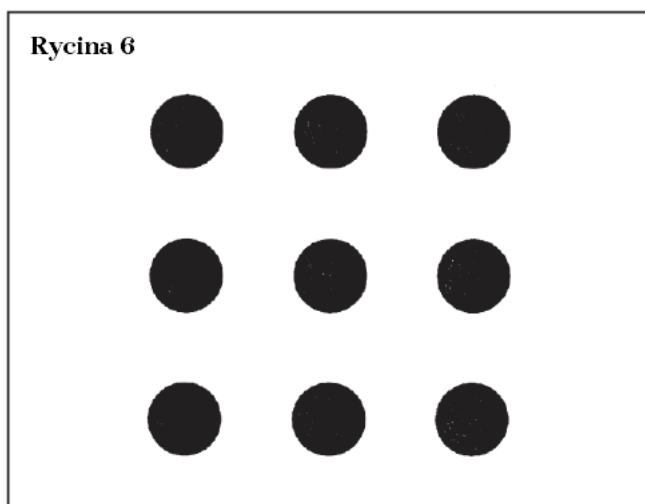
<sup>70</sup> S. A. Mednick, "The Associative Basis of the Creative Process," *Psychological Review*, Tom 69 (1962), strona 221

kimś innym. „To co chciałbym uzyskać to...”, i wtedy to przychodzi. Głośne wypowiedanie się przełamuje blok, słowa zaś zaczynają płynąć inaczej.

Ostatnie badania dostarczają wyjaśnienia dlaczego tak się dzieje. Naukowcy wykazali, iż język pisany i mówiony w procesie przetwarzania angażują inne obszary mózgu<sup>71</sup>. Aktywują inne neurony.

### Ćwiczenie z rozwiązywania problemów

Zanim przejdziemy do omówienia tego w jaki sposób analitycy mogą zachować umysły otwarte na nowe informacje, pozwólmy sobie, z pomocą krótkiego ćwiczenia, na rozgrzewkę w temacie. Bez odrywania ołówka od kartki narysuj nie więcej niż cztery proste linie, które przetną wszystkie dziewięć kropek, jakie widać na Rycinie 6<sup>72</sup>.



<sup>71</sup> Jerry E. Bishop, “Stroke Patients Yield Clues to Brain’s Ability to Create Language,” *Wall Street Journal*, Październik 12, 1993, strona A1.

<sup>72</sup> Łamigłóвка zaczerpnięta z: James L. Adams, *Conceptual Blockbusting: A Guide to Better Ideas*. Second Edition (New York: W. W. Norton, 1980), strona 23

Po tym jak spróbujesz rozwiązać łamigłówkę samodzielnie, sprawdź końcówkę rozdziału, gdzie znajdują się rozwiązania i dalsze omówienie. Kiedy już to zrobisz, zwróć uwagę, że analiza wywiadowcza zbyt często ograniczona jest podobnymi, nieuświadomianymi, samoczynnie narzucającymi się ograniczeniami czy „pułapkami umysłu”.

Nie musisz ograniczać się wiedzą powszechną. Często to błąd. Nie musisz *koniecznie* ograniczać się bieżącymi procedurami. Mogą być one czasem zmienione, jeśli tylko wskażesz dobry powód by tak zrobić. Nie musisz *koniecznie* ograniczać się wpasowując w konkretne wymagania analityczne, jakie ci postawiono. Politycy zlecający pracę, ale także stawiający jej pewne wymagania, mogą nie zdawać sobie sprawy, iż ich faktyczna potrzeba niekoniecznie może być zaspokojona poprzez konkretne wymaganie, mogą także nie zdawać sobie sprawy, iż to czego pierwotnie chcieli, nie jest tym, co kilka poziomów przekazywania dalej, jest ostatecznie zlecone tobie. Możesz zatem mieć lepsze rozeznanie od polityka, co do tego czego tak naprawdę on potrzebuje, co powinien otrzymać, czy co w ogóle jest możliwe do wykonania. Nie powinieneś więc mieć oporów z tym, by uruchomić łańcuch zarządczy, tym razem w przeciwnym kierunku, z dołu do góry, z sugestią by zrealizować coś nieco inaczej niż pierwotnie ci zlecono.

## **Narzędzia umysłowe**

Ludzie wykorzystują różne fizycznie istniejące narzędzia, takie jak młotek, czy piła, aby zwiększyć swoje możliwości w zakresie wykonania różnych fizycznych zadań. Ludzie mogą także wykorzystywać proste narzędzia umysłowe, celem zwiększenia swoich możliwości do przeprowadzenia zadań poznawczych. Takie narzędzia pozwala-

ją przewyciężyć ograniczenia ludzkiej maszyny mentalnej, właściwe procesom spostrzegania, zapamiętywania i wnioskowania. W kolejnych kilku akapitach rozdziału omówimy narzędzia poznawcze otwierające umysł analityków na nowe idee, dalej (w Rozdziale 7) zajmiemy się narzędziami poznawczymi przydatnymi w nadawaniu kształtu złożonym problemom analitycznym.

## **Kwestionowanie założeń**

Stwierdzenie, że analitycy powinni kwestionować swoje założenia jest w pewnym sensie truizmem. Doświadczenie uczy nas, iż kiedy szacunki analityczne są mylne, zwykle nie dzieje się tak ze względu na mylne informacje. Dzieje się tak ponieważ analityk oparł się na jednym, lub większej ilości, fałszywych założeń, których nie poddał sprawdzeniu. Problem w tym, że analitycy nie mogą kwestionować wszystkiego, gdzie więc mieliby skupić swą uwagę?

**Analiza wrażliwości.** Jednym z podejść jest przeprowadzenie nieformalnej analizy wrażliwości. Jak bardzo ostateczne wnioski z analizy są wrażliwe na zmianę jakiegokolwiek z głównych zmiennych, czy sił składających się na wniosek? Założenia, przyjmujące postać sworzni podtrzymujących całą analizę są właśnie tymi, które należy podważyć. Analitycy powinni sami sobie postawić pytanie, co się stanie, jeżeli każdy jeden z owych punktów stałby się nieaktualny, oraz w jaki sposób mogą się oni upewnić, że tak właśnie się nie stało. Powinni raczej próbować obalić swoje założenia niż je potwierdzać. Jeżeli analityk nie może myśleć o niczym, co mogłoby spowodować zmianę jego oceny, jego (lub jej) schematy poznawcze mogą tak się utrwalić, że uniemożliwiłoby to jemu (lub jej) dostrzeżenie przeciwnego materiału dowodowego. Jedną z zalet analizy hipotez



konkurencyjnych omówionej w Rozdziale 8 jest fakt, iż wymaga ona zidentyfikować takie kluczowe założenia, które przechylają wnioski to na jedną, to na drugą stronę.

***Identyfikacja modeli alternatywnych.*** Analitycy powinni dążyć do zidentyfikowania alternatywnych modeli, ram conceptualnych, czy interpretacji danych poprzez poszukiwanie osób, które mają zdanie inne niż oni sami. Większość osób robi tak niezbyt często. Znacznie bardziej komfortowo jest porozmawiać z kimś we własnym biurze dzieląc te same przekonania. Niewiele jest rzeczy, jakie można wprowadzić tu w obszarze polityk i procedur, a które w różnych biurach nie były już wprowadzone w przeszłości, celem przewyższenia tej tendencji.

Przynajmniej w jednym z oddziałów Dyrektoriatu Wywiadu, na przykład, wprowadzono w procesie recenzowania produktu etap, w którym żaden z recenzentów nie należał do komórki, która raport sporządzała. Racjonalnym uzasadnieniem tego stanu rzeczy było to, iż bliscy koledzy analityków i kontrolerów najprawdopodobniej podzielają podobne schematy poznawcze. Z tego względu są to osoby o niewielkiej skłonności do podnoszenia fundamentalnych zagadnień podważających poprawność analizy. Aby uniknąć tego problemu, każdy raport badawczy był recenzowany przez komisję, w skład której wchodziło trzech analityków z innych komórek, zajmujących się innymi rynkami lub zagadnieniami. Żaden z nich nie miał specjalistycznej wiedzy w temacie. Jednakowoż każdy z nich był wysoce sprawnym analitykiem. Dokładnie z tego powodu, iż nie byli oni zanurzeni w poruszanej problematyce, znacznie sprawniej mogli identyfikować ukryte założenia i inne alternatywy, a także ocenić, czy analitycy adekwatnie poparli wnioski końcowe.

**Uważać na odzwierciedlanie.** Jednym z rodzajów przedwczesnych przekonań, jakie analityk powinien zawsze rozpoznać i poddać w wątpliwość jest odzwierciedlanie – wypełnianie luk we własnej wiedzy analityka poprzez założenie, iż przeciwnik zachowa się w pewien sposób tylko dla tej przyczyny, iż US w podobnych okolicznościach zadziałałoby podobnie. Wyrażenie „gdybym ja był rosyjskim oficerem...” lub „gdybym odpowiadał za działania indyjskiego rządu...” to przykłady odzwierciedlania. Analitycy mogą sięgnąć po podobne działanie kiedy nie wiedzą co rosyjski oficer wywiadu, lub indyjski rząd faktycznie myślą. A jednak owo odzwierciedlanie może prowadzić do niebezpiecznych założeń, a to dlatego, iż ludzie w innych kulturach *nie myślą* w taki sposób jak my. Przekonanie iż jednak tak robią, Admirał David Jeremiaś, po zapoznaniu się z porażką, jaka dotknęła społeczność wywiadowczą w kontekście indyjskich testów nuklearnych, określił „schematem-że-każdy-myśli-tak-jak-my.<sup>73</sup>”

Niepowodzenie w zrozumieniu, iż inni postrzegają swój narodowy interes odmiennie od tego jak my sami owe interesy postrzegamy, jest stałym źródłem problemów w analizie wywiadowczej. W 1977, na przykład, społeczność wywiadowcza stanęła w obliczu dowodów wyglądających na lokację południowo afrykańskich testów jądrowych. Wiele osób z grona społeczności wywiadowczej, a szczególnie ci najmniej zaznajomieni z rynkiem Południowej Afryki, wykazywało skłonność do odrzucania owych dowodów, opierając się na tym, iż „Pretoria nie potrzebowałaby broni jądrowej”.

---

<sup>73</sup> Jim Wolf, “CIA Inquest Finds US Missed Indian ‘Mindset,’” UPI wire service, Czerwiec 3, 1998.

wej, ponieważ nie ma tam przeciwnika, przeciwko któremu mogliby efektywnie jej użyć<sup>74</sup>.

Perspektywa, jaką przyjmuje US względem interesów narodowych innych krajów jest zwykle nieistotna dla analizy wywiadowczej. Ocena powinna bazować na tym, jak dane państwo postrzeżga swój narodowy interes. Jeśli analityk nie może pozyskać wglądu w to, co myśli inne państwo, odzwierciedlanie może być jedyną alternatywą, jednak analityk nie powinien dać się złapać na zbyt wielkiej ufności w taki rodzaj osądu.

### **Dostrzeganie różnych perspektyw**

Inny obszar problemów dotyczy patrzenia na znane już dane z innej perspektywy. Jeśli grywasz w szachy, dobrze wiesz, że twoje własne opcje są dla ciebie znakomicie widoczne. Trudniej spojrzeć na figury na planszy tak jak patrzy na nie przeciwnik, przewidując jednocześnie jak zareaguje na twój ruch. Oto sytuacja w jakiej znajdują się analitycy, kiedy próbują przejrzeć jak działania rządu US będą wyglądały z perspektywy innego kraju. Analitycy muszą być stale w ruchu, to cofając się, to wychodząc naprzód, na początku patrząc na sytuację z perspektywy US, później zaś z perspektywy innego kraju. Trudno to przeprowadzić, zwłaszcza przypomniawszy sobie uwagi przy obrazie młodej/starej kobiety w Rozdziale 2, poświęconym percepcji.

Kilka technik poszukiwania alternatywnych perspektyw wykorzystuje ogólną zasadę podchodzenia do problemu z różnych kierunków, zadając różne pytania. Techniki te pomyślano celem przełamania twoich schematów poznawczych, zmusza-

---

<sup>74</sup> Rozmowa z Robertem Jaster, piastującym wcześniej funkcję, National Intelligence Officer na Afrykę Południową..

jąc cię do podjęcia odmiennej i zasadniczo obcej roli.

**Myślenie wstecz.** Jedną z technik wytyczającą nowe pole pod eksplorację jest myślenie o problemie w odwrotnej kolejności. Jako ćwiczenie umysłowe, możesz zacząć od założenia iż pewne wydarzenia, których się nie spodziewałeś, właśnie nastąpiły. Dalej, postaw się w tej przyszłej sytuacji, i spójrz wstecz celem wyjaśnienia sobie jak do tego mogło dojść. Przemyśl, co musiało się wydarzyć sześć miesięcy, czy nawet rok temu, określ etapy od tego punktu w przeszłości, do rezultatu, przemyśl, co musiało się wydarzyć w owym czasie by utorować drogę wydarzeniom od tych najbardziej przeszłych, aż do terażniejszości.

Owo wsteczne myślenie zmienia optykę i to na czym się koncentrujemy, odsuwając od tego, czy coś mogło się wydarzyć, w kierunku tego, jak mogło się wydarzyć. Umieszczenie siebie w przyszłości stwarza inną perspektywę, która odrywa od zakotwiczenia w terażniejszości. Analitycy często odkrywają, ku ich własnemu zaskoczeniu, iż potrafią stworzyć całkiem wiarygodny scenariusz zdarzenia, o którym wcześniej myśleli, jako nieprawdopodobnym. Myślenie wstecz jest szczególnie pomocne przy zdarzeniach, których prawdopodobieństwo jest niskie ale które mogą wywołać poważne konsekwencje, czego przykładem może być załamanie i upadek monarchii saudyjskiej.

**Kryształowa kula.** Podejście to zasada się mniej więcej na tej samej zasadzie jak myślenie wsteczne<sup>75</sup>. Wyobraź sobie, że „doskonałe” narzędzie wywiadowcze (takie jak szklana kula) wskazało ci, iż pewne pierwotne założenia są błędne. Musisz więc rozwinąć scenariusz, który określi, jak

---

<sup>75</sup> Jon Fallesen, Rex Michel, James Lussier, i Julia Pounds, “Practical Thinking: Innovation in Battle Command Instruction” (*Technical Report 1037, US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*, Styczeń 1996).

mogło do tego dojść. Jeżeli zdołasz opracować wiarygodny scenariusz, wskaże to, iż twoje założenia wstępne wymagają szeregu pytań.

**Odgrywanie ról.** Jest to powszechnie stosowana technika pozwalająca przewyciężyć ograniczenia i hamulce ograniczające zakres naszego myślenia. Odgrywanie ról zmienia „miejsce w którym siedzisz”. Daje niejako licencję na myślenie i działanie w odmienny sposób. Zwykła próba wyobrażenia sobie jak inny przywódca lub kraj będzie myśleć i reagować, co analitycy czynią często, nie jest odgrywaniem ról. Konieczne jest podjęcie roli, działanie w roli, i w pewnym sensie „stanie się” osobą, której rola jest podejmowana. Tylko „żywa” rola może przełamać standardowe schematy umysłowe analityka, umożliwiając jemu lub jej takie powiązanie ze sobą faktów i idei, jakie będą istotnie różne od nawykowych wzorów i reakcji. Nie można oczekiwać, że analityk przeprowadzi to sam, konieczne jest stworzenie sieci interakcji, z innymi analitykami odgrywającymi odmienne role, najczęściej w kontekście zorganizowanej symulacji lub gry.

Większość gier realizowanych przez Departament Obrony i świat akademicki jest raczej dokładnie opracowana i wymaga znacznej pracy przygotowawczej. Ale to nie musi odbywać się w taki sposób. Można uniknąć roboty przygotowawczej zaczynając grę od obecnej sytuacji, którą analitycy doskonale znają, zamiast spekulatywnego scenariusza, z którym uczestnicy mieliby dopiero się zapoznać. Wystarczy jeden fikcyjny raport wywiadowczy aby zacząć grę. W świetle moich doświadczeń możliwym jest rozpoczęcie użytecznej politycznie gry po prostu w jeden dzień niemal bez żadnych nakładów i pracy poświęconej przygotowaniom.

Odgrywanie nie daje „prawidłowych” odpowiedzi, zwykle jednak powoduje, iż gracze widzą niektóre rzeczy w innym świetle. Gracze stają się bardzo świadomi tego, iż „punkt widzenia, zależy od punktu siedzenia”. Poprzez zmianę ról, uczestnicy widzą problem w innym kontekście. To zaś uwalnianie umysły pozwalając im myśleć inaczej niż zazwyczaj.

**Adwokat diabła.** Adwokatem diabła jest ktoś, kto broni punktu widzenia podzielanego przez mniejszość. On lub ona niekoniecznie musi zgadzać się z tym spojrzeniem, starczy by był wybrany lub przydzielony do możliwie najzacieklejszego obstawiania wspomnianego stanowiska. Celem jest ujawnienie sprzecznych interpretacji i wykazanie jak alternatywne założenia i obrazy sprawiają, że rzecz wygląda inaczej. Aby zobaczyć świat z innej perspektywy, często potrzeba znacznych nakładów czasu, energii i poświęcenia<sup>76</sup>.

Wyobraź sobie, że jesteś kierownikiem obiektu US poza granicami i obawiasz się możliwości ataku terrorystycznego. Standardową reakcją personelu byłoby dokonanie przeglądu istniejących zabezpieczeń i ocena ich adekwatności. Możliwe, że mieliby do czynienia z naciskami – delikatnymi lub wprost przeciwnie – płynącymi od osób odpowiedzialnych za zabezpieczenie danych odcinków, aby oceniono je jako wystarczające. Alternatywnym lub uzupełniającym podejściem byłoby wydzielenie osoby, lub małego zespołu, którzy jako adwokaci diabła mieliby opracować faktyczny plan przeprowadzenia takiego ataku. Polecenie myślenia tak jak terrorysta uwalniania wskazaną osobę (lub osoby), pozwalając im myśleć niekon-

---

<sup>76</sup> Odsyłam do interesującego omówienia mocnych stron i potencjalnych ograniczeń podejścia: Robert Jervis, *Perception and Misperception in International Politics* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976), strona 415-418.

wencjonalnie będąc nieskrępowanymi w poszukiwaniu słabych punktów systemu, co mogłoby wprowadzić kolegów w zakłopotanie, w tym wypadku jednak odkrycie takich słabości jest realizacją zadania.

Technika adwokat diabła, w społeczności wywiadowczej ma dość kontrowersyjną historię. Wystarczy nam powiedzieć, iż o ile rywalizacja pomiędzy różniącymi się punktami widzenia jest pożądana i zdrowa, o tyle wszelkie przepychanki polityczne są kontr produktywne.

### **Dostrzec kiedy zmienić zdanie**

Ogólnie rzecz biorąc ludzie dość wolno zmieniają raz powzięty pogląd, zupełnie na przekór nadmiernej chęci do zmiany. Umysł ludzki jest konserwatywny. Opiera się zmianom. Przekonania które sprawdzały się w przeszłości, przykładane są do nowych sytuacji długo jeszcze po tym, jak stały się zdezaktualizowane.

**Nauka płynąca z niespodziewanego.** W badaniu wyższych managerów sektora przemysłowego wykazano, iż grupa odnoszących największe sukcesy managerów opierała się tej konserwatywnej skłonności. Według wskazanych w badaniu ustaleń dokonali tego poprzez:

Zwracanie uwagi na ich uczucia związane z zaskoczeniem, jakiego doznawali kiedy dany fakt nie przystawał do ich wcześniejszego rozumienia sprawy, przy czym skupiali się na wyjaśnieniu nowej sytuacji a nie na jej zaprzeczaniu. Pomimo tego, że zaskoczenie sprawiało, iż czuli się niekomfortowo, prowadziło do tego, iż traktowali przyczynę [owego zaskoczenia] poważnie i wnikliwie ją sprawdzali ... Nie próbując zaprzeczać, bagatelizować, lub ignorować tego co nie było zgodne [z ich

wcześniejszym poglądem]. Osiągający sukcesy managerowie wyższego szczebla często traktowali to, jako przyjazny element pracy i w pewnym sensie bawili się dyskomfortem jaki przynosiło im zaskoczenie. W rezultacie często rozpoznawali nową sytuację wcześniej, przystępując do niej z umysłem wolnym od zniekształceń, jakie niesłyby wypierane doniesienia<sup>77</sup>.

Analitycy powinni zachować zapis nieoczekiwanych zdarzeń i dokładnie przemyśleć co mogą one oznaczać, nie lekceważąc ich ani nie próbując wyjaśniać. Ważnym jest aby rozważyć, czy owe niespodzianki, nawet jeśli ich skala byłaby niewielka, nie są spójne z jakąkolwiek z hipotez alternatywnych. Jedno nieoczekiwane wydarzenie można stosunkowo łatwo zbagatelizować, jednak wzór złożony z różnych zaskoczeń może okazać się pierwszą wskazówką, że twoje rozumienie tego co się dzieje wymaga jakiejś korekty, w najlepszym razie jest niekompletne, może być zaś całkowicie błędne.

**Strategiczne założenia vs Taktyczne wskaźniki.** Abraham Ben-Zvi przeanalizował pięć przyczyn porażek wywiadowczych w obszarze przewidywania niespodziewanego ataku<sup>78</sup>. Wprowadził on użyteczne rozróżnienie pomiędzy szacunkami bazującymi na strategicznych założeniach, a tymi opartymi o wskazania z poziomu taktycznego. Przykłady strategicznych założeń uwzględniają przekonanie US, iż w 1941 Japonia wolałaby uniknąć za wszelką cenę wojny, ponieważ uznawała wyższość wojskową Stanów Zjednoczonych, obejmują także wiarę prezentowaną przez Izrael, co do tego, że Arabowie nie zaatakują

---

<sup>77</sup> Daniel J. Isenberg, "How Senior Managers Think," in David Bell, Howard Raiffa, i Amos Tversky, *Decision Making: Descriptive, Normative, and Prescriptive Interactions* (Cambridge University Press, 1988), strona 535.

<sup>78</sup> Abraham Ben Zvi, "Hindsight and Foresight: A Conceptual Framework for the Analysis of Surprise Attacks," *World Politics*, Kwiecień 1976.



Izraela dopóki nie zbiorą wystarczających sił powietrznych aby zabezpieczyć panowanie na niebie. Bardziej współczesnym przykładem była przeprowadzona w 1998 roku indyjska próba jądrowa, która dla wielu była kompletnym zaskoczeniem, przynajmniej w wymiarze braku reakcji ekspertów, którzy nie ostrzegali o takiej możliwości. Błędnym założeniem strategicznym było tu przekonanie, iż nowopowstały indyjski rząd, od testowania broni nuklearnej, odwieść miałyby obawa przed sankcjami ekonomicznymi nałożonymi przez Stany Zjednoczone<sup>79</sup>.

Wskaźniki taktyczne to konkretne raporty dotyczące przygotowań lub zamiarów prowadzących do wrogiej akcji, lub, jak we wspomnianej sprawie Indii, raportów wskazujących na przygotowania do próby jądrowej. Ben-Zvi zauważył, iż kiedykolwiek strategiczne założenia i wskaźniki taktyczne wskazujące na zbliżający się atak krzyżowały się, nadciągające zagrożenie było wykryte i podejmowano skuteczne kroki mające mu zapobiec. Kiedy istniały rozbieżności między wskaźnikami taktycznymi a założeniami strategicznymi, w pięciu przypadkach, które analizował Ben-Zvi, założenia strategiczne zawsze przeważały i nigdy nie były poddane ponownej ocenie, w świetle rosnącej liczby napływających przeczących im informacji. Ben-Zvi doszedł do konkluzji, iż wskaźnikom taktycznym powinna być przypisywana większa waga w procesach podejmowania decyzji. W wariantcie minimalnym, pojawienie się wskaźników taktycznych sprzecznych z założeniami strategicznymi winno inicjować zwiększony poziom alertu wywiadowczego. Może to bowiem sugerować, że jakieś grubsze zaskoczenie jest już w drodze.

---

<sup>79</sup> Transkrypcja konferencji Admirała Davida Jeremiaha w temacie sprawności społeczności wywiadowczej w kontekście indyjskiego testu jądrowego, paragrafy czwarty i piąty, oraz pierwszy w części pytań i odpowiedzi, 2 Czerwca 1998.

Rozdział 8, „Analiza Hipotez Konkurencyjnych”, dostarcza ram wspomagających identyfikowanie takich niespodzianek, nadawanie wag wskaźnikom taktycznym i innym postaciom bieżących dowodów, względem zasiedziałyh założeń i przekonań.

## **Stymulowanie twórczego myślenia**

Wyobraźnia i kreatywność odgrywają ważną rolę w procesie analizy wywiadowczej, podobnie z resztą jak i w większości ludzkich starań. Oceny wywiadowcze wymagają zdolności do wyobrażenia sobie możliwych przyczyn i rezultatów bieżącej sytuacji. Rozwinięcia nie są raz na zawsze dane. Analityk musi je przemyśleć poprzez wyobrażenie sobie scenariuszy, które jednocześnie dostarczają wyjaśnienia co do tego, jak do nich doszło. W podobny sposób, wyobraźnia, podobnie jak wiedza, jest niezbędna w procesie rekonstrukcji tego, jak problem wygląda z punktu widzenia obcego rządu. Kreatywność jest niezbędna aby poddać sprawdzeniu rzeczy, które od dawna uznawano już za pewne. To że jabłka spadały z drzew było oczywiste dla każdego. Ale kreatywny umysł Newtona poważił się na pytanie „Dlaczego?” Zadaniem analityka wywiadu także jest stawianie co raz to nowych pytań, które doprowadzą do zidentyfikowania pierwotnie niezorganizowanych relacji lub możliwych rezultatów, które pierwotnie nie były brane pod uwagę.

Twórczy produkt analityczny zawiera w sobie znakomite możliwości jakie niesie wyobraźnia lub innowacyjność – będąc przy tym trafnym i efektywnym – w rezultacie wspierając główny wymóg jaki jest stawiany analizie: gromadzenie informacji, analizę informacji, udokumentowanie dowodów, i/lub prezentację wniosków. Przekopy-

wanie się przez nietypowe źródła danych, stawianie nowych pytań, zastosowanie nietypowych metod analitycznych, czy rozwijanie nowych typów produktów lub nowych dróg dopasowania analizy do wymogów klientów, wszystko to jest przykładem twórczej aktywności.

Tak naprawdę inteligencja osoby, mierzona testami IQ, niewiele ma wspólnego z kreatywnością, otoczenie organizacyjne odgrywa zaś główną rolę. Nowe, ale poprawne idee najprawdopodobniej rozwiną się w klimacie organizacyjnym sprzyjającym ich rozwojowi i komunikacji.

Dawne przekonanie, iż kreatywność jest czymś z czym się rodzimy, i czego nie można wyuczyć lub rozwinąć, w całej rozciągłości jest błędny. Podczas gdy naturalny talent, sam przez się jest ważny i możliwie stały, możliwym jest wyuczenie się w jaki sposób bardziej efektywnie ów talent wykorzystać. Poprzez zrozumienie, praktykę i świadomy wysiłek, analitycy mogą dostarczyć bardziej sugestywne, innowacyjne i kreatywne produkty.

Literatura poświęcona kreatywności i sposobom jej pobudzania jest bardzo obszerna. Opracowano co najmniej pół tuzina różnych metod wspomagających uczenie się, ułatwiających przebieg procesu, czy wreszcie pozwalających wyzwolić twórcze myślenie. Wszystkie te metody, od nauczania, po wspomaganie kreatywności, bazują na przekonaniu, iż *proces* myślenia może być wyodrębniony od *treści* myślenia. Można więc się nauczyć dowolnych strategii poznawczych, które można przyłożyć zasadniczo w każdej materii.

Nie jest naszym celem przedstawianie na miejscu tym przeglądu dostępnych komercyjnie programów rozwijających kreatywność. Oparte na

konkretnych programach podejście znacznie pełniej można wykorzystać w przypadku problemów związanych z rozwojem nowych produktów, w reklamie, czy zarządzaniu, gdzie sprawdzą się lepiej niż w przypadku analizy wywiadowczej. Niemniej jednak, ważnym jest przedyskutowanie kilku kluczowych zasad i technik, które są wspólne dla tych programów, a które czy to pracujący samotnie analitycy wywiadu, czy też zespoły analityków, mogliby wykorzystać w swojej pracy.

Analitycy wywiadu muszą wygenerować pomysły dotyczące potencjalnych przyczyn lub też wyjaśnienia wydarzeń, rozwiązań politycznych, które są możliwe do przedsięwzięcia, oraz działań podjętych przez obcy rząd, możliwych rozwinięć istniejącej sytuacji, zmiennych, które wpłyną na to, który scenariusz spośród proponowanych rozwinięć się wydarzy. Analitykom potrzeba pomocy w wyrwaniu ich z różnego rodzaju utartych schematów, stymulowaniu ich pamięci i wyobrażeń, oraz w postrzeganiu znajomych wydarzeń z nowej perspektywy.

Poniżej znajduje się kilka zasad i technik kreatywnego myślenia, które mogą być zastosowane w analizie wywiadowczej.

**Odroczony osąd.** Zasada odroczonego osądu niewątpliwie jest najważniejsza. Podczas analizy, należy oddzielić fazę generowania pomysłów od ich sprawdzania, przy czym sprawdzanie powinno być wstrzymane do momentu, kiedy wyrażone już zostaną wszystkie możliwe pomysły. Podejście to jest sprzeczne z normalną procedurą myślenia o pomysłach, przy jednoczesnym ich konkurencyjnym sprawdzaniu. Ważne jest pobudzanie wyobraźni jak i krytycznego myślenia, jednak mieszanie ich ze sobą niczemu dobremu nie służy. Osądzające podejście tłumi wyobraźnię, nie-

zależnie od tego, czy przejawia się jako autocenzura własnych pomysłów, czy też lęk przed krytyczną oceną kolegów lub przełożonych. Generowanie pomysłów winno być procesem nieograniczonym, swobodnym i bezkrytycznym.

Nowe idee, z definicji, są niekonwencjonalne, dlatego też mogą być stłumione, świadomie lub nieświadomie, o ile nie narodzą się w bezpiecznym i chronionym otoczeniu. Krytyczne oceny winny być powstrzymane do momentu zakończenia, w analizie, etapu generowania pomysłów. Zbiór pomysłów, należy zapisać, aby poddać go późniejszej ocenie. Powyższe odnosi się zarówno do pomysłów zebranych przez pojedyncze osoby, jak i grupy burzy mózgów. Nim przystąpi się do ewaluacji któregośkolwiek z pomysłów, wszystkie winny trafić na stół.

**Ilość daje jakość.** Drugą zasadą mówi, że ilość różnych pomysłów, może ostatecznie doprowadzić do jakości. Bazuje ona na założeniu, że pierwsze pomysły, które przychodzą na myśl będą tymi, które są najpospolitsze i najbardziej typowe. Konieczne jest przejście przez takie właśnie konwencjonalne pomysły, zanim przejdzie się do bardziej oryginalnych, czy całkowicie różniących się. Ludzie mają nawykowe sposoby myślenia, sposoby, których używają dlatego, że wydawały się być skuteczne w przeszłości. Może dojść do sytuacji, iż właśnie takie nawykowe odpowiedzi, które jako pierwsze przychodzą na myśl, okażą się najlepszymi a dalsze poszukiwania niepotrzebne. A jednak, poszukując użytecznych ale nowych pomysłów, należy przed ewaluacją, jakiegokolwiek z nich, skupić się na wygenerowaniu tak wielu pomysłów, jak tylko to możliwe.

**Żadnych narzuconych sobie ograniczeń.** Trzecią zasadą mówi, że powinno się pozwolić na

myślenie – a w istocie wręcz zachęcać do tego – tak swobodne, jak to tylko możliwe. Koniecznym jest uwolnienie się od narzuconych sobie ograniczeń, niezależnie od tego czy wynikają one z nawyków analitycznych, ograniczonej perspektywy, norm społecznych, blokad emocjonalnych, czy czegośkolwiek innego.

### **Wzajemne umacnianie się pomysłów.**

Czwartą zasadą kreatywnego rozwiązywania problemów jest to, iż wzajemne ich wspieranie się i potwierdzanie jest nie tylko ważne, ale i konieczne. Pomysły winny być łączone ze sobą tak by tworzyły więcej i lepszych idei. Jeżeli kreatywne myślenie obejmuje tworzenie nowych powiązań między wcześniej niepowiązanymi lub słabo powiązanymi pojęciami, to kreatywność będzie stymulowana przez każde działanie, które w nowy sposób zestawia ze sobą więcej koncepcji. Interakcje z innymi analitykami są jednym z podstawowych do tego mechanizmów. Ogólna zasada mówi, iż ludzie generują bardziej twórcze pomysły, kiedy pracują z innymi w grupie, pomagając w tworzeniu i rozwijaniu pomysłów innych osób. Osobiste interakcje stymulują nowe powiązania między pomysłami. Wzmagają także wysiłek i pomagają w utrzymaniu koncentracji na zadaniu.

Te pełne pochwał słowa dotyczące procesów grupowych nie odnoszą się do standardowych odpraw, czy procesów koordynacyjnych, które wymuszają konsensus oparty na najmniej wymagającym wspólnym mianowniku. Moja pozytywna ocena dotycząca interakcji w grupie odnosi się przede wszystkim do sesji burzy mózgów, skoncentrowanych na tworzeniu nowych pomysłów, w których, stosownie do pierwszej omówionej już zasady, wszelki krytycyzm oraz ewaluacja zawieszona są do czasu, aż etap tworzenia pomysłów nie będzie zakończony.

Przemyślenie rzeczy w samotności także ma swoje zalety: myśli pojedynczej osoby są zwykle bardziej ustrukturyzowane i systematyczne niż to, do czego dochodzi podczas interakcji w grupie. Optymalne wyniki można osiągnąć poprzez naprzemienne korzystanie z przemyśleń indywidualnych i grupowych zabiegów, wykorzystując przy tym interakcje w grupie celem wygenerowania pomysłów uzupełniających właśnie owe indywidualne przemyślenia. Zróżnicowane grupy są przy tym bardziej pożądane od zhomogenizowanych. Niektórzy uczestnicy grupy winni być analitykami, którzy nie są zaznajomieni z problemem, jest tak ponieważ ich pomysły mogą być odzwierciedleniem zupełnie odmiennego wglądu.

**Ewaluacja pomysłu.** Wszystkie twórcze techniki skupione są wokół stymulacji przepływu pomysłów. Nie ma porównywalnych technik pozwalających określić, które pomysły są najlepsze. Z tego też względu procedury, skupiają się raczej na generowaniu pomysłów niż ich ewaluacji. Te same procedury mogą jednak w ewaluacji pomóc, za sprawą tego, iż zdolność do wygenerowania większej ilości alternatyw może pomóc w dostrzeżeniu potencjalnych konsekwencji, reperkusji i efektów, jakie każdy jeden pomysł lub działanie mogłyby spowodować.

## **Otoczenie organizacyjne**

Nowy pomysł nie jest końcowym produktem kreatywnego procesu. Raczej mamy tu do czynienia z początkiem czegoś, co częstokroć jest długim i żmudnym procesem przekuwania idei w innowacyjny produkt. Pomysł musi być rozwinięty, sprawdzony, wreszcie zakomunikowany innym, a na cały ten proces ma wpływ układ i właściwości organizacji, w której rzecz ma miejsce. Potencjal-

nie użyteczny nowy pomysł musi pokonać liczne przeszkody nim zostanie przekształcony w produkt organizacji.

Podane niżej paragrafy dość szczegółowo przedstawiają badanie przeprowadzone przez Franka Andrewsa, w którym starał się on uchwycić zależność między zdolnością do kreatywności, otoczeniem organizacyjnym, wreszcie innowacyjnymi produktami badawczymi<sup>80</sup>. Osobami badanymi było 115 naukowców, każdy z nich prowadził projekt badawczy związany ze społeczno-psychologicznymi aspektami choroby. Badaczy tych poddano wystandaryzowanym testom mierzącym zdolność do kreatywności i inteligencję. Ponadto proszeni byli o wypełnienie rozległego kwestionariusza, poświęconego otoczeniu w jakim były realizowane ich badania. Spośród czołowych badaczy, realizujących się na gruncie socjologii i medycyny wyłoniono panel sędziów kompetentnych, których poproszono o ewaluację głównych wyników, znajdujących się publikacjach każdego ze 115 projektów.

Badacze poddawali ocenie wyniki badań, odnosząc je do kategorii produktywności i innowacyjności. Produktywność definiowano jako „zakres, w jakim badania stanowią uzupełnienie wiedzy, w obrębie ustalonych już kierunków, lub jako rozszerzenie istniejących już teorii”. Tymczasem innowacyjność definiowano jako: „wzbogacenie wiedzy poprzez wytyczenie nowych kierunków badań, bądź też rozwinięcie nowych ram teoretycznych ustaleń, których rezultat nie wynikał wprost z poprzednich teorii<sup>81</sup>”. Innowacja, innymi słowy, obejmuje więc stawianie nowych pytań i

---

<sup>80</sup> Frank M. Andrews, „Social and Psychological Factors Which Influence the Creative Process,” [w:] Irving A. Taylor i Jacob W. Getzels., *Perspectives in Creativity* (Chicago, Aldine Publishing), 1975.

<sup>81</sup> *Ibid*, strona 122.



rozwijanie nowych podejść do nabywania wiedzy, wyodrębnionych z produktywnej pracy opartej na już ustalonych ramach. Ta sama definicja ma zastosowanie także do innowacji w analizie wywiadowczej.

Andrews nie znalazł praktycznie żadnego związku między zdolnością do kreatywności naukowców a innowacyjnością ich badań. (Nie było także związku między poziomem inteligencji i innowacyjnością). Ci, którzy osiągnęli wysoki wynik w testach mierzących zdolność do kreatywności niekoniecznie osiągnęli wysokie noty od sędziów poddających ewaluacji efektywność ich pracy. Możliwym wyjaśnieniem jest to, iż tak zdolność do kreatywności jak i innowacyjność, osobno lub obie, nie były mierzone prawidłowo, jednak Andrews przekonująco prezentuje inny punkt widzenia. Różnego rodzaju czynniki społeczne i psychologiczne miałyby mieć tak duży wpływ na kolejne etapy przekładania zdolności do kreatywności w innowacyjny produkt badawczy, że nie występuje żaden mierzalny efekt, którzy można byłoby przypisać samej tylko zdolności do kreatywności. Dokumentując ten wniosek, Andrews przeanalizował dane z kwestionariuszy, w których naukowcy opisywali swoje otoczenie pracy.

Andrews zauważył, iż naukowcy posiadający większą zdolność do kreatywności, tworzyli bardziej innowacyjne prace jedynie przy następujących warunkach:

- kiedy naukowcy postrzegali się jako osoby odpowiedzialne za inicjowanie nowych aktywności. Szansa, czy możliwość wystąpienia innowacji oraz zachęcanie do innowacyjności są – co nie dziwi, poważnymi zmiennymi.
- kiedy naukowcy mieli znaczną kontrolę nad procesem podejmowania decyzji, w obszarach związanych z projektem – innymi słowy, swobodę wy-

znaczenia celów, zatrudnienia asystentów badawczych i stanowienia o funduszach. Pod tymi warunkami, jest mniejsza szansa na to, że nowe pomysły zostaną zgaszone zanim będą mogły rozwinąć się w kreatywny i użyteczny produkt.

- kiedy naukowcy czuli się bezpiecznie i komfortowo w swojej roli zawodowej. Nowe pomysły, często są niszczące, a ich realizacja niesie znaczne ryzyko porażki. Ludzie chętniej podążają za nowymi ideami kiedy czują się bezpiecznie na swoim stanowisku.

- kiedy rozliczający administracyjne zwierzchnik „nie przeszkadza”. Jest większa szansa, że badania będą innowacyjne, jeśli zwierzchnictwo ogranicza się do wspierania i katalizowania raczej niż do bezpośredniego wpływania na przebieg.

- kiedy projekty są relatywnie małe, z uwzględnieniem ilości osób zaangażowanych, budżetu oraz czasu trwania. Niewielki rozmiar idzie w parze z elastycznością, to zaś sprzyja kreatywności.

- kiedy naukowcy są zaangażowani także w inną aktywność, taką jak nauczanie lub czynności administracyjne, prócz realizowanego projektu badawczego. Inny rodzaj pracy może dostarczyć użytecznej stymulacji lub pomóc w identyfikacji szans na rozwój lub realizację nowych pomysłów. Pewien zakres czasu z dala od samego zadania, czy okresu inkubacji, ogólnie rzecz biorąc ujmowany jest jako część procesu kreatywnego.

Waga każdego z tych czynników, sama w sobie nie jest decydująca, lecz ich wpływ się kumuluje. Obecność wszystkich lub większości z tych warunków wywiera bardzo korzystny wpływ na proces kreatywności. I przeciwnie, brak spełnienia tych warunków czyni niemal pewnym, iż nawet kreatywni badacze nie rozwiną innowacyjnych pomysłów, przekładając je na innowacyjne wyniki badań. W niesprzyjających warunkach najbardziej twórczo nastawieni badacze wyprodukują nawet

mniej innowacyjną pracę niż wszyscy inni, mniej twórczy koledzy. Prawdopodobnie dlatego, iż warunki i otoczenie frustrują ich bardziej niż pozostałych.

Podsumowując, pewien stopień wrodzonego uzdolnienia w kierunku kreatywności może być nieodzowny dla innowacyjnej pracy, jednak nie będzie to miało szczególnej wartości, o ile środowisko, w którym ta praca jest świadczona nie będzie sprzyjało rozwojowi i komunikowaniu nowych pomysłów. W niekorzystnej sytuacji, kreatywne impulsy jednostki prawdopodobnie znajdą ujście i możliwość wyrażenia się poza organizacją.

Oczywiście są też wyjątki od tej reguły. Pewna doza innowacyjności pojawi się nawet przy znacznym sprzeciwie. Wrogie otoczenie może okazać się stymulujące, ożywcze stanowiąc swego rodzaju wyzwanie. Niektórzy ludzie czują satysfakcję postrzegając siebie jako samotnych wojowników na puszczy, jednak kiedy dochodzi do konfliktu między dużą organizacją a twórczą jednostką, zwykle to organizacja wygrywa.

Przyjęcie do wiadomości roli otoczenia organizacyjnego w stymulowaniu lub tłumieniu kreatywności, wskazuje drogę do jedynego oczywistego zestawu pomiarów prowadzących zwiększyć sprawność organizacji. Kierownicy analiz, od pierwszego kontrolera pierwszego eszelonu po Dyrektora Wywiadu, powinni podjąć działania prowadzące do wzmocnienia i rozszerzenia wśród analityków świadomości tego, iż nowe pomysły są mile widziane. To nie jest łatwe, kreatywność wiąże się z krytyką zastanego porządku. A zatem, już w samej swej naturze podważa ustalone schematy i praktyki w organizacji.

Szczególnie w obrębie własnego biura, analityk winien cieszyć się bezpieczeństwem, dzięki któremu stopniowo rozwijane pomysły mogłyby być swobodnie wyrażane, zestawiane z innymi, by mogły wybrzmieć w poczuciu minimalnego strachu przed krytycyzmem lub wyśmianiem przez wzgląd na podważanie ustanowionej ortodoksji. Na początku, nowy pomysł jest kruchy i delikatny. Trzeba go pielęgnować, rozwijać i testować, w środowisku, które będzie go chronić nim wystawiony będzie na surową rzeczywistość publicznej krytyki. Stworzenie takiej osłaniającej atmosfery jest odpowiedzialnością bezpośredniego przełożonego analityka i jego kolegów z biura.

## **Wnioski**

Kreatywność, w rozumieniu nowych i użytecznych pomysłów, w analityce wywiadowczej, jest co najmniej tak samo ważna jak w przypadku jakiegokolwiek innej ludzkiej aktywności. Procedury służące poprawie innowacyjnego myślenia nie są niczym nowym. Twórczy myśliciele na przestrzeni wieków, wdrażali je z powodzeniem. Jedyne nowe elementy – choć i te mogą nie być już nowe – stanowiące podstawę tych procedur osadzone są na gruncie teorii psychologii, wyjaśniającej dlaczego działają, oraz formalizującej je w systematycznych programach twórczych.

Nauczanie technik kreatywnego rozwiązywania problemów nie zmienia wrodzonych talentów analityka, ale pomaga im w rozwinięciu jego lub jej pełnego potencjału. Większość ludzi ma potencjał, zdolność do bycia bardziej innowacyjnymi niżby to sobie sami wyobrażali. Efektywność tych procedur może być mierzona, z grubsza biorąc, poprzez motywację analityka, napęd, wytrwałość w zadanym czasie niezbędnym do przemyślanej ana-

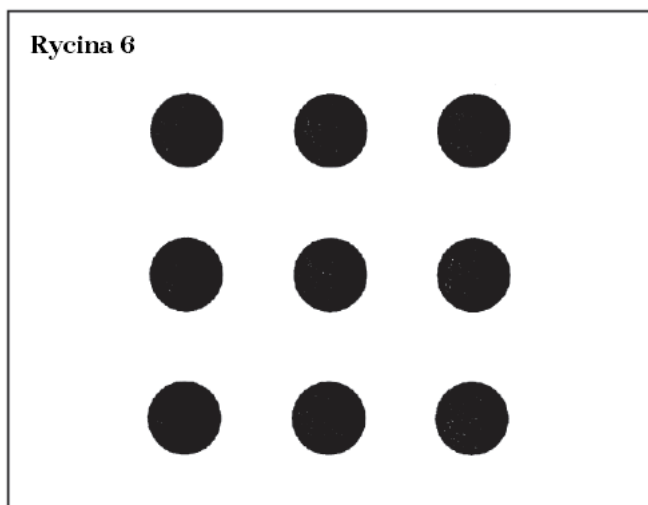
lize, niezależnie od presji codziennych obowiązków, wiadomości i bieżącego raportowania.

Postawa sprzyjająca zadawaniu pytań jest punktem wyjścia do uwieńczonego sukcesem poszukiwań nowych idei. Każdy analityk, który jest pewny, że on, czy też ona, zna odpowiedź, i że ta odpowiedź ostatnim czasem jest niezmienna, ma marne szanse na to, że wytworzy coś, co będzie miało znamiona pracy innowacyjnej i twórczej. Innym warunkiem, będącym podstawą kreatywności jest wystarczająca siła charakteru, pozwalająca przedstawić nowe pomysły innym, nawet kosztem ryzyka odrzucenia, czy narażenia się na śmieszność. „Pomysły ludzi twórczych często stoją w bezpośrednim konflikcie z trendem, jaki panuje w owych czasach, stąd też konieczna jest odwaga pozwalająca wytrwać w samotności.”<sup>82</sup>

---

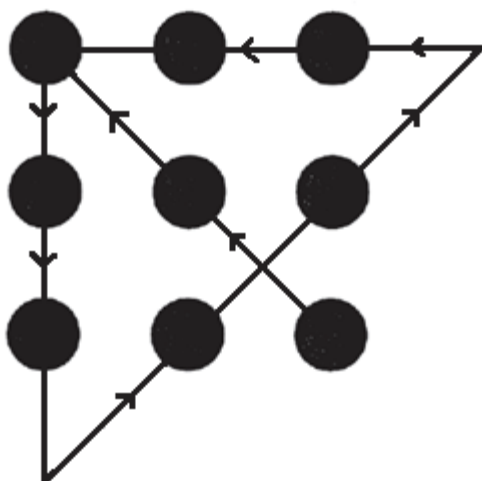
<sup>82</sup> Robin Hogarth, *Judgment and Choice* (New York: Wiley, 1980), str. 117.

## Rozwiązania łamigłówki pokazanej na rycinie 6



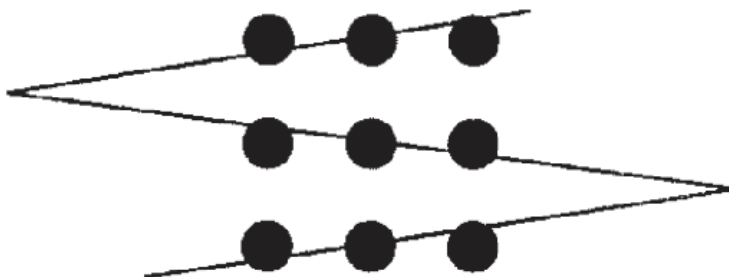
Zagadka z 9 kropkami, pokazana na rycinie 6, przywołanej wyżej i wcześniej w treści rozdziału, jest trudna do rozwiązania tylko jeśli ktoś problem ujmie bardzo wąsko. Zaskakująca ilość ludzi zakłada, że nie można przekroczyć ołówkiem linii kwadratu, okalającego owe dziewięć kropek.

Rycina 7



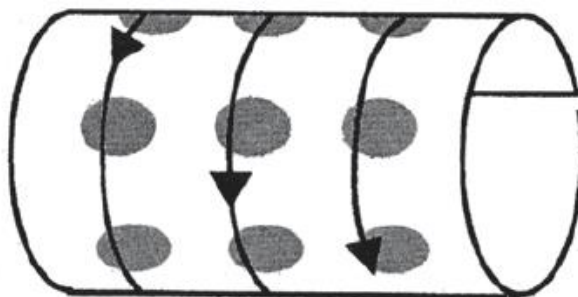
To nieświadome ograniczenie istnieje tylko w głowie osoby rozwiązującej problem, nie znajduje się o nim nic w samej treści zadania. Nie mając ograniczenia w długości linii, czy możliwości ich przecinania się, znalezienie rozwiązania pokazanego na rycinie 7, powinno być względnie proste.

Rycina 8



Innym powszechnym a nieświadomym ograniczeniem jest założenie, że linie muszą przejść dokładnie przez środek kropek. I podobnie jak wyżej, to ograniczenie istnieje jedynie w umyśle osoby szukającej rozwiązania. Pomijając to, rozwiązanie pokazane na rycinie 8, staje się oczywiste.

Rycina 9



Bardziej subtelny a z całą pewnością najbardziej rozpowszechnioną blokadą mentalną jest założenie, że tego rodzaju problem musi być rozwiązany

w płaszczyźnie dwuwymiarowej. Zwijając kartkę w coś na kształt cylindra, możliwym jest wyrysowanie pojedynczej prostej linii, która spiralnie przetnie każdą z kropek, co pokazuje rycina 9.



## Rozdział 7

### Strukturyzowanie Problemów Analitycznych

*Rozdział ten omawia różne struktury służące dekompozycji i eksternalizacji złożonych problemów analitycznych, użyteczne kiedy nie mamy możliwości jednoczesnego utrzymania w polu naszej świadomości wszystkich ważnych czynników. Dekompozycja oznacza rozbiór problemu na części składowe. Eksternalizacja oznacza wydobycie problemu z naszej głowy i przedstawienie go formie widzialnego obrazu z którym możemy pracować.*

\* \* \* \* \*

W Rozdziale 3, przy omówieniu pamięci operacyjnej wskazaliśmy, iż „Magiczna liczba Siedem - plus, minus, Dwa”<sup>83</sup> jest liczbą obiektów, jakie większość ludzi, w jednym i tym samym czasie, może utrzymać w pamięci operacyjnej. Aby uświadomić sobie jak to ograniczenie wpływa na pamięć operacyjną podczas wykonywania zadań umysłowych, spróbuj przemnożyć w pamięci dowolną parę dwucyfrowych liczb, na przykład: 46 razy 78. Na papierze to bardzo proste, a jednak większość ludzi, w samej głowie, nie jest w stanie nadażyć, za taką ilością cyfr, jaka jest niezbędna by rozwiązać problem.

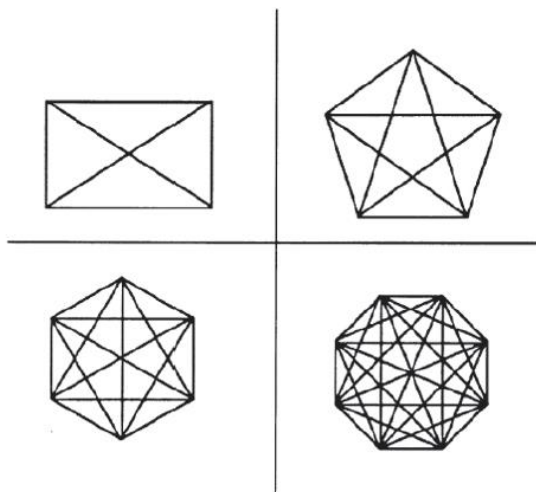
Ograniczona pojemność pamięci operacyjnej jest źródłem wielu problemów na polu analizy wywiadowczej. Pomocnym może się okazać już

---

<sup>83</sup> George A. Miller, “The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information.” The Psychological Review, Tom 63, Nr 2 (Marzec 1956).

samo pochylenie nad zagadnieniem tego, jaki poziom skomplikowania może osiągnąć analiza, oraz jak jej złożoność może przerastać możliwości pamięci operacyjnej ograniczając zdolność do trafnej oceny. Rycina 10 ilustruje geometryczny wzrost złożoności, jaki następuje wraz ze wzrostem zmiennych, które ujęte są w problemie analitycznym. Kwadrat, podzielony na cztery pola, prezentuje problem, w którym są cztery zmienne, między nimi zaś sześć możliwych relacji. Pięciobok, z pięcioma zmiennymi daje 10 możliwych relacji jakie będą między nimi zachodzić. Sześć i osiem zmiennych, to odpowiednio 15 i 28 relacji między zmiennymi.

Rycina 10



**Liczba możliwych relacji między zmiennymi rośnie geometrycznie wraz ze wzrostem liczby zmiennych.**

Mamy dwa podstawowe narzędzia pomagające poradzić sobie ze złożonością analiz - dekompozycję i eksternalizację.

Dekompozycja oznacza rozbitcie problemu na części składowe. W swej istocie stanowi esencję analizy. Słownik Webstera definiuje analizę jako podzielenie złożonej całości na składające się na nią części, elementy<sup>84</sup>.

Duchem przewodnim analizy decyzji jest właśnie zasada dziel i rządź. Rozbierz złożony problem na prostsze, skup się dokładnie na nich, a po tym połącz owe analizy z pomocą spoiwa jakim jest logika<sup>85</sup>.

Eksternalizacja oznacza wydobycie zdekomponowanego problemu z głowy i przeniesienie go na papier lub ekran komputera w uproszczonej formie, prezentując główne zmienne, parametry i elementy składające się na problem, obrazując jednocześnie jakie zachodzą między nimi relacje. Zapisanie problemu, jakim jest wcześniej przywołane mnożenie 46 razy 78 jest bardzo prostym przykładem eksternalizacji problemu analitycznego. Przenosząc na papier, z łatwością można zająć się w danym momencie, konkretną tylko jego częścią, jednocześnie częstokroć robiąc to znacznie trafniej, niż wtedy kiedy próbowalibyśmy robić to wyłącznie w pamięci.

Nazywam to nakreśleniem obrazu problemu. Inni nazywają to przygotowaniem modelu problemu. Może być on nawet tak prosty, jak zwykłe spisanie za i przeciw.

Rekomendacja skompensowania ograniczeń pamięci, poprzez dekompozycję i niejako uzewnętrznienie problemów analitycznych nie jest czymś nowym. Poniższy fragment pochodzi z listu Benjamina Franklina, który napisał w 1772

---

<sup>84</sup> Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, 1988.

<sup>85</sup> Howard Raiffa, *Decision Analysis* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1968).

roku w liście do wielkiego brytyjskiego uczonego Josepha Priestleya, odkrywcy tlenu:

W tak ważnej dla pana sprawie, w której prosi mnie pan o radę, przez wzgląd na brak wystarczających przesłanek, nie mogę wskazać rozwiązania, jednakowoż, jeśli to pana usatysfakcjonuje, mogę powiedzieć jak do niego dojść. W czas gdy stają przed nami tak trudne przypadki, są one trudnymi głównie przez to, że gdy poddajemy je rozwadze, wszelkie powody przemawiające za nimi i przeciw nim, w jednym i tym samym czasie nie są obecne w umyśle, w tenże sposób raz widzimy jedno, a innym razem drugie, a to wtenczas gdy pierwsze umykają naszemu wzrokowi. Owóż różne dążenia i różne skłonności na przemian biorą stronę, skąd niepokój i wszelka niepewność.

Aby temu zaradzić, sposób mój jest taki, wziąć kartkę papieru, prostą linią na pół go przedzielić, z jednej strony spisując wszystko co przemawia za, z drugiej zaś, co przeciw. Później, namyślając się trzy, czy cztery dni nad sprawą, pod każdym z nagłówków dopisuję różne wskazówki, motywy i uwagi, jakie w różnym czasie się mi nasuną, czy to za czy przeciw.

Zebrawszy zaś to wszystko w jedno, staram się oszacować ich stosowną wagę; a znajdując po przeciwnych stronach takie, które są równe, skreślam je oba. A jeśli znajdę coś co przemawia za, równe dwóm przemawiającym przeciw, wtedy skreślam wszystkie trzy ... Tak oto postępując dochodzę do tego, ku której stronie rzecz się waży. A jeśli po dniu, czy dwóch dalszego rozważania sprawy, nic nowego, a ważnego się nie pojawi po żadnej ze stron, dochodzę do odpowiedniego ustalenia.

I choć waga rozumowania nie może być ujęta z precyzją równań algebraicznych, to przecież kiedy rzecz rozważona jest tak osobno, jak i poprzez porównanie, a wszystko leży wprost przede mną, myślę, iż rozsądzić mogę lepiej, pochopnym krokom mniej podatnym będąc, w istocie zaś znajduję wielkie korzyści płynące z takiego równania<sup>86</sup>.

---

<sup>86</sup> J. Bigelow, ed., *The Complete Works of Benjamin Franklin* (New York: Putnam, 1887), str. 522.

Warto odnotować, iż Franklin ponad 200 lat temu zidentyfikował problem ograniczeń pamięci operacyjnej i tego jak wpływają one na możliwości dokonywania osądu. Jak zauważył Franklin, problemy decyzyjne są trudne ponieważ ludzie nie są w stanie w swoim umyśle, w jednym czasie, utrzymać wszystkich argumentów za i przeciw. Skupiamy uwagę raz na jednym zbiorze argumentów, później na drugim, a „różne dążenia i różne skłonności na przemian biorą stronę, skąd niepokój i wszelka niepewność.”

Franklin znalazł także rozwiązanie - wydożyć na zewnątrz wszystkie za i przeciw, spisując je na papier, tak by przyjęły widzialną, skróconą postać. Sam fakt, iż temat ten był częścią korespondencji tak wybitnych postaci, rzuca pewne światło na ludzi posługujących się podobnymi narzędziami analitycznymi. Nie są to pomoce przeznaczone wyłącznie dla użytku słabych analityków a niepotrzebne wybitnym. Podstawowe ograniczenia pamięci operacyjnej dotyczą wszystkich. Większą mądrość wykazują ostrożni analitycy, którzy są świadomi ograniczeń i chętniej dostrzegają wartość, jaką niesie stosowanie takich prostych narzędzi.

Wyrażenie pomysłów w widzialnej postaci daje pewność, że przetrwają. Będą pod ręką, prowadząc cię do kolejnych myśli. Listy są efektywne ponieważ wykorzystują naszą małą skłonność do kompulsywności - chcemy do nich coś dodawać. Pozwalają nam uwolnić się od oczywistych i nawykowych odpowiedzi, przez co możemy później dodać do listy rzeczy, będące rezultatem przemyślenia innych pomysłów, wykraczających daleko poza to, co pierwsze przychodzi na myśl. Pewien specjalista od kreatywności zauważył, iż „w celu rozruszania umysłu, ołówki mogą służyć jak

lewary”<sup>87</sup> - samo spisanie rzeczy i przygotowanie listy stymuluje nowe asocjacje.

Dzięki spisaniu kluczowych elementów problemu w skróconej formie znacznie łatwiej pracować nad pojedynczymi jego częściami, zachowując jednak przed oczami jego pełny obraz. Analitycy, ogólnie rzecz biorąc, mogą uwzględnić więcej czynników, niż wtedy kiedy prezentują ogólny pogląd na sprawę. Celem sprawdzenia dostępnych alternatyw, mogą manipulować pojedynczymi elementami składającymi się na problem, przearanżować układ, tworzyć kombinacje, czy modyfikując czynniki. Zmiennym można nadać różną wagę lub po prostu je usunąć, związki przyczynowe poddać rekonfiguracji, a kategorie konceptualne przededefiniować. Takie przemyślenia mogą pojawić się spontanicznie, ale jest większa szansa na to, że się pojawią, kiedy analityk przyjrzy się każdemu z elementów, jeden po drugim, zadając pytania nie tylko zachęcające ale także wspierające rozważenie alternatywnych interpretacji.

## **Struktura problemu**

Wszystko, co ma jakieś części, ma także strukturę, która łączy owe części w całość. Jednym z pierwszych kroków w przygotowaniu analizy jest określenie odpowiedniej struktury problemu analitycznego, tak by było możliwe zidentyfikowanie różnych części i rozpoczęcie na nich montażu informacji. Z tego względu, iż istnieją różne rodzaje problemów analitycznych, istnieją też liczne różniące się od siebie sposoby strukturyzujące analizę.

Listy, podobne tej, którą robił Franklin należą do jednych z najprostszych struktur. Analityk

---

<sup>87</sup> Alex Osborn, *Applied Imagination*, Revised Edition (New York: Scribner's, 1979), str. 202.

wywiadu może robić listy istotnych zmiennych, wskaźników wczesnego ostrzegania, alternatywnych wyjaśnień, możliwych rozwinięć, czynników, jakie obcy przywódca potrzebowałby wziąć pod rozwagę podejmując decyzję, lub argumenty za i przeciw podanemu wyjaśnieniu lub rezultatom.

Inne narzędzia nadające strukturę problemowi obejmują tworzenie zarysu, tabele, diagramy, drzewa/grafy, macierze i liczne ich warianty. Dla przykładu, grafy obejmują drzewa decyzji i drzewa błędów. Diagramy obejmują diagramy przyczynowe, diagramy relacji, diagramy ilustrujące przepływy wreszcie mapy poznawcze.

Omówienie każdego z tych narzędzi wykracza poza obszar tematyczny tej książki, niemniej jednak część z nich przybliżymy. W Rozdziale 11, Złudzenia w Postrzeganiu Przyczyny i Skutku, znajduje się fragment poświęcony Korelacji Pozornej, która wykorzystuje tabelę przypadków (w układzie 2x2) aby nadać strukturę pytaniu: Czy decepcja jest najbardziej prawdopodobna kiedy stawka jest bardzo wysoka? Rozdział 8, „Analiza hipotez konkurencyjnych” jest prawdopodobnie najbardziej użytecznym rozdziałem tej książki. Rekomenduje się w nim wykorzystanie macierzy celem uporządkowania dowodów za i przeciw, w odniesieniu do hipotez wyjaśniających co się aktualnie dzieje lub co może wydarzyć się w przyszłości.

Poniżej także wykorzystamy macierz ilustrując dekompozycję i eksternalizację a jednocześnie przygotowując do rozdziału poświęconego „Analizie Hipotez Konkurencyjnych”. Pokazuje ona jak wykorzystać owe narzędzia typując decyzje jakie często podejmujemy w życiu codziennym.

## Macierz kupna samochodu

Dokonując wyboru pomiędzy różnymi alternatywnymi opcjami zakupu, jak na przykład zakup samochodu, nowego komputera, czy domu, ludzie często dążą do maksymalnej satysfakcji w obszarze licznych, częstokroć jednak wykluczających się wymiarach. Oczekują możliwie najtańszego wozu, z najniższym kosztem utrzymania, najlepszą ceną późniejszej odsprzedaży, o stylowej linii, świetnym prowadzeniu, najlepszym zasięgu, największym bagażniku, i tak dalej. Nie mogą mieć tego wszystkiego, muszą więc zdecydować co jest dla nich najważniejsze i znaleźć kompromis. Jak powiedział Ben Franklin, wybór jest czasem trudny. Wahamy się między jednym a drugim wyborem, ponieważ nie jesteśmy w stanie zachować w pamięci operacyjnej wszystkich charakterystyk i wyborów. Najpierw myślimy o jednym, później o drugim.

Aby ogarnąć taki problem analitycznie, trzeba trzymać się reguły dziel i rządź, nakreślić obraz problemu jako całości, przez co łatwiej będzie zidentyfikować i znaleźć kompromis. Po szczególne elementy problemu jakim jest zakup auta, to po pierwsze wozy, spośród których dokonujesz wyboru i atrybuty, lub też wymiary, które chcesz w maksymalnym stopniu spełnić. Po zidentyfikowaniu pożądanych atrybutów, które wpływają na twoją decyzję, określ więc w jakim stopniu każdy z pojazdów je spełnia. Macierz jest najodpowiedniejszym narzędziem, pomagającym nadać za wnioskami na temat spełnienia atrybutów przez każde z aut, w końcowym etapie zbierz wszystko razem i podejmij decyzję.

Zacznij od wypunktowania ważnych atrybutów, na których najbardziej ci zależy, co pokazano na Rycinie 11.



---

## Rycina 11

**Cena**  
**Koszt utrzymania**  
**Wygląd**  
**Zasięg**  
**Wygoda**  
**Prowadzenie**

---

Następnie określ względną wagę każdego z czynników, rozdzielając między nie 100%. Innymi słowy, zadaj sobie pytanie w jakim procencie twoja decyzja winna opierać się na cenie, wyglądzie i tak dalej. Wymusi to na tobie zadanie sobie innych istotnych pytań, które mógłbyś pominąć nie podchodząc do problemu w ten sposób. Jak ważna jest cena w kontekście wyglądu, serio? Czy naprawdę zależy ci na tym jak wóz wygląda, czy raczej głównie na tym jak jest wygodny i jak się prowadzi? Czy powinieneś uwzględnić w swojej liście bezpieczeństwa? Jako że mały zasięg poniekąd może być skompensowany przez niższe koszty utrzymania i napraw, być może dobrym pomysłem będzie powiązanie ich w pojedynczy atrybut nazywany kosztami użytkowania.

Ten etap może zaowocować rezultatem podobnym do tego wyrażonego na Rycinie 12, zależnie od twoich osobistych preferencji. Jeżeli będziesz przygotowywał to razem z małżonką, faktyczne podstawy stojące za każdą różnicą w opiniach w jednej chwili staną się oczywiste, przy czym mogą być zliczone.

Rycina 12

Cena	30%
Koszt użytkowania	10%
Wygląd	20%
Wygoda	20%
Prowadzenie	15%
Bezpieczeństwo	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Dalej, określ pojazdy, które bierzesz pod uwagę i oceń w jakim stopniu każdy z nich wypełnia sześć atrybutów zebranych w tabeli 12. Zbierz to w macierz, jak pokazano na rycinie 13 i zacznij pracę na kolumnach i wierszach. Dla każdego z atrybutów rozdziel 10 procent, tak aby suma wartości przypisanych do każdego wozu a określających w jakim stopniu pojazd spełnia dany atrybut, wynosiła właśnie tyle. (W ten sam sposób można rozdzielić pomiędzy samochodami 100%, jednak proponowana zasada, przy przejściu do kolejnego kroku pozwala zachować mniejsze liczby).

W tym momencie masz przed sobą obraz problemu analitycznego - porównywalną wartość jaką przypisujesz każdemu z nadrzędnych atrybutów nowego samochodu i porównanie tego w jaki sposób różne auta spełniają owe atrybuty. Jeżeli wybór ograniczyłeś do trzech aut, twoja macierz będzie przypominać tę z ryciny 13.

**Rycina 13**

	<b>%Wartość</b>	<b>Auto 1</b>	<b>Auto 2</b>	<b>Auto 3</b>
<b>Cena</b>	30%	3.5%	3.0%	3.5%
<b>Koszt użytkowania</b>	10%	3.5%	2.0%	4.5%
<b>Wygląd</b>	20%	2.5%	4.5%	3.0%
<b>Wygoda</b>	20%	4.0%	2.5%	3.5%
<b>Prowadzenie</b>	15%	3.0%	4.0%	3.0%
<b>Bezpieczeństwo</b>	5%	3.5%	2.5%	4%

Kiedy wszystkie komórki macierzy zostały wypełnione, możesz obliczyć które auto najlepiej wpisuje się w twoje preferencje. Pomnóż procentową wartość, jaką przypisałeś do każdego atrybutu i wartość określającą w jakim stopniu pojazd spełnia ten warunek, rezultat obrazuje rycina 14. Jeśli procentowa wartość, jaka przypisałeś do każdego z atrybutów jest trafnie określona odzwierciedla twoje preferencje, i jeśli każdy z pojazdów trafnie został przeanalizowany, analiza wskaże, iż zakup Samochodu 3 przyniosłby największy poziom zadowolenia, spośród tych, które poddano analizie.

Rycina 14

	% Waga	Auto 1	Auto 2	Auto 3
Cena	30 %	105	90	105
Koszt użytkowania	10 %	35	20	45
Wygląd	20 %	50	90	60
Wygoda	20 %	80	50	70
Prowadzenie	15 %	45	60	45
Bezpieczeństwo	5 %	17.5	12.5	20
<b>Total</b>		<b>332.5</b>	<b>322.5</b>	<b>345</b>

Dalej, przeprowadzasz analizę wrażliwości, po to aby określić, czy mające szansę wystąpić zmiany w niektórych wartościach w macierzy zmieniłyby decyzję wskazując na zupełnie inny samochód. Załóżmy, dla przykładu, że twoja małżonka przydzieliła inne wartości niż ty, w zakresie relatywnej wagi kosztu względem wyglądu. Podstawiasz więc jej wartości przy odpowiednich atrybutach w macierzy, po czym sprawdzasz, czy wpłyną na zmianę decyzji końcowej. (Dla przykładu, mogła zmniejszyć wagę ceny do 20% jednocześnie zwiększając znaczenie wyglądu do 30%. Wciąż jednak jest to niewystarczające do tego by zmienić wybór na samochód 2, który ma wyższą notę w kategorii wygląd.)

Technicznie, ten rodzaj analizy nazywany jest Wieloczynnikową Analizą Użyteczności i istnieje złożone oprogramowanie komputerowe, które służy jej przeprowadzaniu. W swojej uproszczonej formie jednakowoż wymaga jedynie ołówka

i kawałka papieru, oraz szkolnej wiedzy w zakresie arytmetyki. To najodpowiedniejsze ustrukturyzowanie każdej decyzji zakupowej, w której musimy znaleźć kompromis między różnymi konkurującymi ze sobą preferencjami.

## **Wnioski**

Zakup samochodu był rozgrzewką przed kolejnym rozdziałem. Ilustruje różnicę między zwykłym siedzeniem i rozmyślaniem o problemie a faktycznym *analizowaniem* problemu. Istota analizy polega na rozłożeniu problemu na części, z których się składa, osobno poddanie ocenie każdej z tych części, po czym zebranie ich razem i podjęcie decyzji. Macierz, w naszym przykładzie, tworzy „obraz” złożonego problemu, przenosząc go z głowy na papier, z zachowaniem logicznej formy, która umożliwia rozważenie każdego elementu osobno.

Z pewnością nie chciałbyś przeprowadzać tego typu analiz dla każdej swojej codziennej decyzji czy każdej prognozy wywiadowczej. A jednak mógłbyś chcieć ją wykonać przy okazji szczególnie ważnych, trudnych lub kontrowersyjnych ocen, lub też wtedy, kiedy potrzebujesz pozostawić ślad umożliwiający audyt i prześledzenie tego, w jaki sposób doszedłeś do swoich wniosków. Kolejny rozdział traktuje o dekompozycji, eksternalizacji i strukturze macierzy właściwych powszechnemu typowi problemów wywiadowczych.

## Rozdział 8

### Analiza Hipotez Konkurencyjnych

*Analiza hipotez konkurencyjnych, czasem określana skrótowo jako AHK (przypis ang. ACH) jest narzędziem wspierającym wnioskowanie na temat ważnych zagadnień wymagających ostrożnego wzięcia alternatywnych wyjaśnień lub wniosków. Pomaga analitykowi przewyciężyć, lub przynajmniej zminimalizować niektóre z ograniczeń poznawczych, które sprawiają, iż tak trudno osiągnąć całkowicie pewne analizy wywiadowcze.*

*AHK jest ośmio etapową procedurą osadzoną na podstawowych zasadach psychologii poznawczej, analizie decyzji i metodzie naukowej. Jest zaskakująco skutecznym, potwierdzonym procesem, który pomaga analitykowi uniknąć typowych dla analiz pułapek. Z racji gruntowności tego procesu i jego dokładności, najodpowiedniejsza jest przy kontrowersyjnych zagadnieniach, kiedy analitycy chcą pozostawić ślad rewizyjny, pokazujący, co brali pod uwagę, i w jaki sposób dotarli do własnych wniosków<sup>88</sup>.*

\* \* \* \* \*

Pracując nad trudnymi zagadnieniami wywiadowczymi, analitycy są, w efekcie zmuszeni do dokonywania wyboru spośród różnych alternatywnych hipotez. Które z różnych możliwych wyjaśnień jest najbardziej prawdopodobne? Jaki przewidywany rezultat jest tym najbliższym prawdy? Jak powiedzieliśmy wcześniej, w książce, używamy

---

<sup>88</sup> Procedura analizy hipotez konkurencyjnych została rozwinięta przez autora na potrzeby wykorzystania jej przez analityków wywiadu, mających do czynienia ze szczególnie trudnymi problemami.

terminu „hipoteza” w jego szerszym znaczeniu, jako możliwego wyjaśnienia lub wniosku, który poddawany jest sprawdzeniu poprzez zebranie i przedstawienie dowodów.

Analiza Hipotez Konkurencyjnych (AHK) wymaga od analityka by dokładnie zidentyfikował wszystkie uzasadnione hipotezy, po czym, miast kolejnego oceniania wiarygodności każdej z nich, porównał je ze sobą tak, aby to najlepsza, niejako, mogła go przekonać.

Sposób, w jaki większość analityków podchodzi do swoich działań, opiera się na wyborze tego, co intuicyjnie podejrzewają, po czym przez tę perspektywę poddawane są ocenie wszelkie dostępne informacje, sprawdzając, czy ów wybór ją wspiera, czy też raczej nie. Jeśli wygląda na to, że dowody wspierają preferowaną hipotezę, analitycy odwracają się ze słowami („A widzisz, byłem pewien od samego początku”), po czym na nic już nie patrzą. Jeśli zaś nie wspierają owej hipotezy, odrzucają materiał dowodowy, jako wprowadzający w błąd, lub też tworzą kolejną hipotezę by przejść raz jeszcze całą tak ujętą procedurę.

Analitycy decyzyjni nazywają to strategią zadawalającą. (Patrz Rozdział IV, Strategie Analitycznego Oceniania: Wykraczając poza ograniczenia Niekompletnych Informacji). Zadawalająca oznacza wybranie pierwszego rozwiązania, które wygląda na zadowalające, zamiast przejścia przez wszystkie możliwości, dążąc do zidentyfikowania rozwiązania możliwie najlepszego. Oczywiście można podać kilka wyjątkowo prawdopodobnych rozwiązań, ale tylko jedno z nich jest tym najlepszym.

W rozdziale IV omówiliśmy braki tego podejścia. Główną obawą jest to, że skoro analitycy

koncentrują się głównie na próbach potwierdzenia hipotezy, która w ich ocenie prawdopodobnie jest prawdziwa, łatwo mogą być wyprowadzeni w pole, właśnie przez to, że istnieje wiele dowodów wspierających ich punkt widzenia. Nie zauważają oni, iż większość z tych dowodów jest spójna także z innymi wyjaśnieniami i wnioskami, oraz że alternatywy te nie zostały odrzucone.

Jednoczesna ocena wielu, konkurujących ze sobą hipotez jest bardzo trudna do przeprowadzenia. Utrzymanie w pamięci operacyjnej od trzech do pięciu a nawet siedmiu hipotez, przy jednoczesnym odnotowaniu jak każdy element informacji wpisuje się w każdą z nich wykracza poza zdolności umysłowe większości ludzi. Wymaga to znacznie większej sprawności umysłowej niż zwykle zebranie dowodów wspierających pojedynczą hipotezę, wstępnie ocenioną jako najbardziej prawdopodobne rozwiązanie. A jednak, można z powodzeniem to przeprowadzić z pomocą omówionych niżej prostych procedur. Przedstawiony w dalszej części tekst zawiera omówiony krok po kroku zarys procesu AHK.

### **Krok po kroku, Zarys Analizy Hipotez Konkurencyjnych**

- 1. Zidentyfikuj możliwe hipotezy, które poddasz ocenie. Skorzystaj z pomocy grupy analityków, z różną perspektywą, z pomocą burzy mózgów, określ możliwości.*
- 2. Zrób listę istotnych dowodów i argumentów wspierających i podważających każdą z postawionych hipotez.*
- 3. Przygotuj matrycę z hipotezami zebranymi w jej nagłówku, i dowodami, zebranymi z boku. Przeanalizuj "diagnostyczność" zarówno dowodów, jak i argu-*



mentów - co należy rozumieć jako określenie tego, które elementy są najbardziej pomocne w ocenie względnego prawdopodobieństwa wystąpienia konkretnych hipotez.

4. Udoskonalenie matrycy. Ponownie rozważ hipotezy i usuń dowody i argumentację, które nie mają wartości diagnostycznej.

5. Określ wstępne wnioski, w zakresie względnego prawdopodobieństwa każdej z hipotez. Postępuj dążąc raczej do obalenia hipotez niż ich potwierdzania.

6. Poddaj analizie to jak bardzo wrażliwe są twoje wnioski na relacje z kilkoma krytycznymi elementami dowodowymi. Rozważ konsekwencje swojej analizy dla sytuacji gdy materiał dowodowy byłby błędny, wprowadzający w błąd lub możliwa byłaby jego inna interpretacja.

7. Stwórz raport z konkluzjami. Przedyskutuj względne prawdopodobieństwo każdej z hipotez a nie tylko tej najbardziej prawdopodobnej.

8. Zidentyfikuj kamienie milowe dla dalszych obserwacji, które mogą określić zmianę kursu wydarzeń na inny niż ten oczekiwany.

## **Krok 1**

**Zidentyfikuj możliwe hipotezy, które winny zostać poddane ocenie. Określając możliwości w oparciu o burzę mózgów, korzystaj z grupy analityków którzy będą reprezentować różne perspektywy.**

Badania psychologiczne, na temat tego jak ludzie generują hipotezy, pokazują, iż najczęściej dość słabo mają oni przemyślane wszelkie możli-

we warianty<sup>89</sup>. Jeżeli więc osoba nie wygeneruje do dalszej oceny właściwej hipotezy, nie będzie miała możliwości dojść do poprawnej odpowiedzi.

Bardzo pomocnym jest wprowadzenie czytelnego rozróżnienia między dwoma etapami analizy, to jest generowaniem hipotez i ich sprawdzeniem. Krok 1 rekomendowanego procesu analitycznego zasadza się na zidentyfikowaniu wszystkich hipotez, które zasługiwałyby na szczegółowe zbadanie. Na tym wczesnym etapie generowania hipotez, bardzo pomocnym może okazać się ściągnięcie grupy analityków, którzy mieliby inne przygotowanie, obszar pracy i perspektywę. Burza mózgów w takiej grupie stymuluje wyobraźnię i może doprowadzić do pomysłów i możliwości o których pojedynczy członkowie takiej grupy nigdy by nie pomyśleli. Inicjująca dyskusja w grupie, nim dojdzie do oszacowania prawdopodobieństw, czy wykonalności, powinna uwzględnić każdą możliwość, niezależnie od tego jak odległą by się nie wydawała. Dopiero wtedy, kiedy wszystkie możliwości znajdą się na tapecie, należałoby skupić się na poddaniu ich ocenie i wyborze tych, które, z całą szczegółowością, będą badane w kolejnych etapach analizy.

Podczas odsiewania pozornie nieprawdopodobnych hipotez, na które nie chcemy tracić czasu, konieczne jest dokonanie rozróżnienia pomiędzy hipotezami które są odrzucone od tych, które są zwyczajnie nieudowodnione. Dla nieudowodnionej hipotezy nie mamy dowodów wskazujących na to, że jest ona prawidłowa. W przypadku hipotezy odrzuconej istnieją potwierdzone dowody na to, że jest ona błędna. Jak omówiliśmy w Rozdziale 4: Strategie Analitycznego Osądu i w

---

<sup>89</sup> Charles Gettys et al., *Hypothesis Generation: A Final Report on Three Years of Research*, Technical Report 15-10-80 (University of Oklahoma, Decision Processes Laboratory, 1980).

kroku 5, niżej, należy poszukiwać dowodów wskazujących na to, że hipoteza jest nieprawdziwa, prowadzących do jej odrzucenia. Pochopne pominięcie nieudowodnionych, a zarazem nieodrzuconych hipotez, skutkuje zniekształceniem dalszej analizy, ponieważ nie szuka się wtedy dowodów, które mogłyby je wspierać. Nieudowodnione hipotezy winny być utrzymywane w procesie do momentu, w którym możliwe byłoby ich odrzucenie.

Przykładem hipotezy, która często podlega pod kategorię nieudowodnionych i nieodrzuconych jest hipoteza, że przeciwnik próbuje nas oszukać. Można odrzucić możliwość zaprzeczenia lub decepcji ponieważ nie ma dowodów na ich istnienie, ale odrzucenie tylko z tego powodu jest nieuprawnione. Jeżeli decepcja jest dobrze zaplanowana i właściwie zrealizowana nikt nie powinien oczekiwać, że dowody na jej obecność będą dostępne od ręki. Możliwość decepcji nie powinna być pominięta, do momentu jej odrzucenia, lub przynajmniej ukończenia systematycznych poszukiwań dowodów na jej istnienie, nie znajdując potwierdzenia.

Nie istnieje „prawidłowa” liczba hipotez, którą należałoby rozważyć. Liczba ta zależy od charakteru problemu analitycznego i stopnia zaawansowania w jego analizie. Ogólna zasada jest taka, że im większy jest poziom niepewności, tym większy wpływ na politykę wywierają twoje wnioski, i tym więcej alternatyw wypadałoby rozważyć. Jednak, więcej niż siedem hipotez może okazać się nie do opanowania; jeśli istnieje tak wiele alternatyw, to rozsądnym może będzie zgrupowanie kilku z nich razem w celu przeprowadzenia w analizie wstępnych cięć.

## Krok 2

### **Zrób listę istotnych dowodów i argumentów wspierających i podważających każdą z postawionych hipotez.**

Przy opracowywaniu listy odpowiednich dowodów i argumentów, terminy te powinny być interpretowane bardzo szeroko. Odnoszą się one do wszystkich czynników, które mają wpływ na twój osąd na temat hipotez. Nie należy ograniczać się do konkretnych dowodów występujących w bieżących raportach wywiadowczych. Należy uwzględnić także własne założenia lub logiczne wywody na temat innych czynników, które mają wpływ na ocenę intencji osoby, grupy lub kraju, celów lub standardowych procedur. Założenia te mogą generować silne uprzedzenia co do tego, która hipoteza jest najbardziej prawdopodobna. Takie założenia często wpływają na ostateczny osąd, z tego powodu ważne jest, aby umieścić je na liście "dowodów".

Po pierwsze, należy wymienić ogólne dowody, które odnoszą się do wszystkich hipotez. Następnie rozważyć każdą hipotezę indywidualnie, wymieniając czynniki, które mają tendencję do wspierania lub zaprzeczania każdej z nich. Zwykle zauważysz, że każda hipoteza prowadzi do zadania różnych pytań i, w związku z tym, wyszukiwane są nieco inne dowody.

Dla każdej hipotezy, zadaj sobie pytanie: Jeśli ta hipoteza jest prawdziwa, powinienem się spodziewać, że co zobaczę lub czego nie będę widział? Jakie są wszystkie rzeczy, które musiały się wydarzyć lub mogą się jeszcze wydarzyć i czego należy się spodziewać, aby dotrzeć do dowodów? Jeśli nie widzisz tych dowodów, dlaczego? Czy dlatego, że to się nie wydarzyło, nie jest to normalnie

obserwowalne, wreszcie ukrywane przed tobą, czy dlatego, że ty lub osoby pozyskujące informacje tego nie szukaliście?

Należy zwrócić uwagę zarówno na brak dowodów, jak i na ich występowanie. Na przykład, przy rozważaniu możliwości ataku wojskowego przeprowadzonego przez przeciwnika, kroki których ów nie powziął, przygotowując swoje siły do ataku, mogą być bardziej istotne niż zaobserwowane działania, które zostały już podjęte. Przypomina to historię Sherlocka Holmesa, w której istotną wskazówką było to, że pies nie szczekał w nocy. Uwaga człowieka skupia się raczej na tym, co jest zgłaszane a nie tym, co nie jest zgłaszane. Wymaga to świadomego wysiłku, przemyślenia czego brakuje, ale powinno być obecne, gdyby dana hipoteza była prawdziwa.

### **Krok 3**

**Przygotuj matrycę z hipotezami zebranyymi w jej nagłówku, i dowodami, zebranymi z boku. Przeanalizuj "diagnostyczność" zarówno dowodów, jak i argumentów - co należy rozumieć jako określenie tego, które elementy są najbardziej pomocne w ocenie względnego prawdopodobieństwa wystąpienia konkretnych hipotez.**

Jest możliwym, iż to właśnie Krok 3 jest najważniejszym elementem tej procedury analitycznej. Jest to także krok, który różni się najbardziej od naturalnego, intuicyjnego podejścia do analizy, z tego też względu jest to krok, podatny na pominięcie lub niewłaściwe zrozumienie.

Procedura, realizowana w Kroku 3, polega na zebraniu hipotez z Kroku 1 oraz dowodów i argumentów z Kroku 2, po czym zebranie tych informacji w macierz, z hipotezami zebranymi w jej

nagłówku, a dowodami i argumentacją w kolumnie. Daje to pewien ogłąd na wszystkie istotne komponenty problemu analitycznego.

Po tym należy przeanalizować każdy dowód w jego relacji do każdej z hipotez. Różni się to od normalnej procedury, która polega na tym by w danym momencie pracować nad jedną hipotezą, sprawdzając w jakim stopniu jest ona wspierana przez dowody. Będziemy to realizować później, przy Kroku 5. W tym punkcie, w Kroku 3, weź na raz jeden z dowodów, po czym sprawdź jego spójność względem każdej z hipotez. Oto co należy zapamiętać o tym rozróżnieniu. W Kroku 3 pracujemy „w poprzek” wierszy macierzy, badając na raz jeden tylko element dowodowy i sprawdzając jak ów dowód wpisuje się w każdą z hipotez. W kroku 5 pracujesz w *dół kolumn* matrycy, sprawdzając na raz jedną hipotezę, badając jak spójny może być z nią cały materiał dowodowy.

Aby wypełnić macierz weź pierwszy element dowodowy, i zadaj pytanie czy jest on spójny czy niespójny bądź też zupełnie nieistotny względem każdej z hipotez. Po tym oznacz to stosownie we właściwych komórkach, przydzielonych hipotezom. Forma i rodzaj owych oznaczeń w macierzy, to kwestia indywidualnego wyboru. Mogą to być plusy, minusy, znaki zapytania. Może być to także kod literowy, np. Z, N, ND odpowiednio dla Zgody, Niezgodny, Nie dotyczy. Może być to jakaś tekstowa notatka. W każdym wypadku jednak będzie to uproszczona, skrócona reprezentacja złożonego wnioskania, która pojawia się wraz z przemyśleniem tego, w jaki sposób dowód odnosi się do każdej z hipotez.

Po wykonaniu tego dla pierwszego elementu dowodowego, przechodzimy do kolejnego, powtarzając proces do momentu, kiedy wszystkie ko-

mórki macierzy nie zostaną wypełnione. Rycina 15 prezentuje jak przykładowo może wyglądać taka matryca. Jako przykład przedstawione tu jest pytanie postawione wywiadowi po amerykańskim ataku bombowym na kwatery irackiego wywiadu w 1993 Czy Irak odpowie zbrojnie? Dowody zebrane w matrycy i sposób ich ewaluacji są hipotetyczne, sfabrykowane z potrzeby dostarczenia wiarygodnego przykładu samej procedury. Matryca nie jest odzwierciedleniem faktycznych dowodów, ani wstępnych ocen dostępnych w tym czasie społeczności wywiadowczej Stanów Zjednoczonych.

### Rycina 15

Pytanie: Czy Irak podejmie kroki odwetowe związane ze zbombardowaniem przez USA jego kwatery wywiadu?

Hipotezy:

H1: Irak nie podejmie kroków odwetowych

H2: Irak udzieli finansowego wsparcia pomniejszych aktom terrorystycznym

H3: Irak planuje większą operację terrorystyczną, prawdopodobnie przeciwko jednej lub więcej instalacji CIA.

	H1	H2	H3
Dowód 1: Publiczne wystąpienie Saddama, w którym deklaruje wolę nie podejmowania działań odwetowych	+	+	+
Dowód 2: Nieobecność ofensywnych działań terrorystycznych podczas Wojny w Zatoce w 1991 roku.	+	+	-
Dowód 3: Założenie, że Irak nie chciałby prowokować kolejnego ataku ze strony USA	+	+	-
Dowód 4: Zwiększenie częstości/długości radio łączności szerokopasmowych wykonywanych przez monitorowanych agentów irackich	-	+	+
Dowód 5: Ambasady Iraku poinstruowane by podjąć kroki zwiększające poziom bezpieczeństwa	-	+	+
Dowód 6: Założenie, wedle którego zaniechanie przez Saddama działań odwetowych skutkowało by nie możliwością zaakceptowania utratą twarzy	--	+	+

Forma macierzy pomaga w ocenie wagi *diagnostyczności* każdego elementu dowodowego, co stanowi kluczową różnicę między analizą hipotez konkurencyjnych a tradycyjnym podejściem analitycznym. Diagnostyczność dowodów jest ważną koncepcją, niestety nieznaną wielu analitykom.

Wprowadzenie do niej omówiono w Rozdziale 4, zaś dla wygody przywołujemy ją na tym miejscu raz jeszcze.

Diagnostyczność może być zilustrowana poprzez analogię medyczną. Odczyt wysokiej temperatury może być ważkim dowodem na to, że pacjent jest chory, ale ma względnie niską wartość w określeniu tego, na jaką chorobę pacjent cierpi. Jest tak dlatego, iż wysoka temperatura jest zgodna z tak dużą ilością możliwych hipotez dotyczących choroby pacjenta, że jej wartość diagnostyczna przy określeniu konkretnej choroby (hipotezy) jest bardzo ograniczona.

Dowód jest diagnostyczny wtedy, kiedy wpływa na twoją ocenę *względnego* prawdopodobieństwa różnych hipotez wyłonionych w Kroku 1. Jeżeli dany element dowodowy jest zgodny ze wszystkimi hipotezami, może nie mieć żadnej wartości diagnostycznej. Wiedza i doświadczenie potoczne popychają do odkrywania większości dowodów wspierających to, o czym zakłada się, iż jest najprawdopodobniejszą hipotezą, doprawdy nie jest to zbyt pomocne, dlatego iż te same dowody mogą wspierać także inne hipotezy. Kiedy jednak odkryte zostaną dowody wysoce diagnostyczne, na nich powinien być oparty główny osąd, główna ocena. Jednocześnie są to elementy, których trafność powinna być poddana ponownej kontroli, a także takie, dla których należy rozważyć wszelkie alternatywne warianty interpretacji, co omówiono w Kroku 6.

W hipotetycznej macierzy traktującej o intencjach Irakijczyków, możemy zobaczyć, że Dowód 1, określony jest jako zgodny z każdą z hipotez. Innymi słowy nie ma wartości diagnostycznej. Jest tak dlatego, iż nie daliśmy wiary oświadczeniu Saddama dotyczącemu tej kwestii. Mógł on powie-



dzieć, że nie podejmie działań odwetowych, a później tak zrobić, lub też utrzymywać, że działania takie podejmie, po czym nie uczynić nic. Z drugiej strony Dowód 4 jest diagnostyczny: zwiększona częstość a także długość transmisji radiowych, realizowanych przez agentów irackich, ma znacznie większą szansę mieć miejsce w sytuacji, w której Irakijczycy coś by szykowali, niż wtedy kiedy o niczym takim nie byłoby mowy. Podwójny minus w przypadku Dowodu 6, wskazuje, iż jest to mocny argument przeciw hipotezie 1. Stanowi sworzeń, założenie kluczowe dla wniosków wspierających albo Hipotezę 2 albo Hipotezę 3. Niektóre oceny, znajdujące swoje odzwierciedlenie w macierzy będą zakwestionowane w późniejszych etapach analizy.

W niektórych wypadkach może okazać się pomocnym dopracowanie tej procedury poprzez wykorzystanie szacunków numerycznych, zamiast ogólnego określenia plusem i minusem celem opisywania relacji jaka zachodzi między dowodem a hipotezą. Aby przeprowadzić to w taki sposób, przed każdą komórką macierzy postaw następujące pytanie: Jeżeli hipoteza jest prawdziwa, jakie jest prawdopodobieństwo że widziałbym ten element dowodowy? Możesz także wprowadzić jedną lub więcej notatek do każdej z komórek macierzy, jak choćby:

- dodanie skali pokazującej wagę istotności dla każdego elementu dowodowego

- dodanie skali pokazującej łatwość z jaką każdy z elementów dowodowych może zostać ukryty, zmanipulowany, sfałszowany lub wyznaczającą zakres w jakim jedna ze stron mogłaby być zmotywowana by tak uczynić. To może okazać się właściwe kiedy prawdopodobieństwo zaprzeczenia i decepcji stanowi poważny problem.

## **Krok 4**

**Udoskonalenie matrycy. Ponownie rozważ hipotezy i usuń dowody i argumentację, które nie mają wartości diagnostycznej.**

Dokładne wyrażenie hipotezy w oczywisty sposób jest krytyczne dla wniosków jakie będą płynęły z analizy. W tym momencie zobaczysz w jaki sposób załamują się dowody pod każdą z hipotez, często zaś będzie to najważniejszy moment na ponowne rozważenie i przeformułowanie hipotez. Czy są hipotezy, które winny być dodane, być może są dokładniejsze bardziej szczegółowe rozróżnienia, jakie należałoby wprowadzić w celu rozważenia wszystkich istotnych alternatyw? Jeżeli jest niewiele lub nie ma wcale dowodów, które pomogłyby uczynić rozróżnienie między dwoma hipotezami, czy należałoby je połączyć w jedno?

Nad to rozważyć trzeba dowody. Czy twoje przemyślenia na temat poszczególnych hipotez są najbardziej, czy najmniej zakłócone przez czynniki, które nie zostały ujęte w zestawieniu dowodów? Jeżeli tak by się stało, dodaj je. Usuń z matrycy te elementy dowodowe lub założenia, które jawią się jako nieistotne lub pozbawione wartości diagnostycznej. Zachowaj te elementy w osobnej liście, jako zapis informacji, które były pierwotnie brane pod uwagę.

## **Krok 5**

**Określ wstępne wnioski, w zakresie względnego prawdopodobieństwa każdej z hipotez. Postępuj dążąc raczej do obalenia hipotez niż ich potwierdzenia.**

W Kroku 3 pracowaliśmy niejako wzdłuż matrycy, skupiając się na pojedynczym dowodzie

lub założeniu, po czym sprawdzając jak powiązany jest z każdą z hipotez. W tym miejscu, pracujemy z samą matrycą, patrząc na każdą hipotezę jak na całość. Format macierzy daje ogłęd na wszystkie dowody wspierające lub świadczące przeciw hipotezom, w ten sposób możliwe jest zbadanie wszystkich hipotez na raz, pozwalając im ze sobą konkurować, co niesie pewną korzyść.

W ewaluacji względnego prawdopodobieństwa alternatywnych hipotez, zaczynamy od sprawdzenia dowodów lub logicznych dedukcji, które pozwalają na odrzucenie hipotez, lub przynajmniej określenie, iż są one mało prawdopodobne. Podstawową zasadą na której opiera się metoda naukowa jest postępowanie oparte na odrzucaniu lub eliminowaniu hipotez, by jednocześnie wstępnie akceptować te z nich, które nie mogą być obalone. Metody naukowej nie można oczywiście przyłożyć *in toto* do intuicyjnych osądów i ocen, jednak zasada dążenia do odrzucenia hipotez, zamiast ich potwierdzania, jest bardzo użyteczna.

Nie ma znaczenia jak wiele informacji zgodnych jest z daną hipotezą, nie można dzięki nim dowieść prawdziwości hipotezy, dlatego iż te same informacje mogą być zgodne z jedną lub licznymi innymi hipotezami. Z drugiej strony, pojedynczy dowód, niezgodny z postawioną hipotezą może być wystarczającą podstawą do odrzucenia tej hipotezy. W szczegółach omówiono to w Rozdziale 4, „Strategie Analitycznego Oceniania”.

Ludzie mają naturalną tendencję do koncentrowania się na potwierdzeniu hipotez, w których prawdziwość wierzą, powszechnie też przykładają większą wagę do informacji, które wspierają hipotezy niż do tych, które im zaprzeczają. To jest błąd, trzeba postępować odwrotnie. Krok 5 za-

tem wymaga postępowania *przeciwnie* do tego, co przychodzi naturalnie.

Badając matrycę, zwrócić należy uwagę na minusy lub jakąkolwiek notację, jakiej użyto do określenia, czy dowód może być niespójny względem hipotezy. Hipotezy z najmniejszą liczbą minusów są najpewniej najbardziej prawdopodobne. Hipotezy z największą ilością minusów najpewniej są najmniej prawdopodobne. Faktyczne nieprzystawanie hipotezy do dowodu jest z całą pewnością ważną podstawą jej odrzucenia. Plusy, wskazują na dowody zgodne z hipotezami, są znacznie mniej istotne. Nieprawdą jest, że hipoteza z największą liczbą plusów jest najbardziej pewna, ponieważ stosunkowo łatwo można przygotować nawet długą listę dowodów zgodnych z prawie każdą rozsądną hipotezą. To co trudno znaleźć, i co jest naprawdę istotne, kiedy jest już odnalezione, to twardy dowód który w wyraźny sposób przeczy racjonalnej hipotezie.

Jednakowoż taki wstępny ranking oparty na ilości minusów jest bardzo zgrubny, część dowodów jest w oczywisty sposób znacznie ważniejsza niż inne, zaś stopień niezgodności wymyka się ujęciu opartym na prostych plusach i minusach. Ponownie rozważając dokładny charakter związku między dowodami a hipotezami, można poddać ocenie wielkość wagi, jaką należy do nich przyłożyć.

Analitycy, którzy podążają za tą procedurą często odkrywają, że ich sądy i oceny są właściwie oparte na ledwie kilku czynnikach a nie na dużej ilości informacji, o których liczności i wpływie byli przekonani. Rozdział 5: „Czy naprawdę potrzebujesz więcej informacji” dochodzi do tych samych wniosków opierając się na dowodach eksperymentalnych.

Matryca *nie* powinna dyktować wniosków. Powinna raczej trafnie odzwierciedlać ocenę tego, co jest istotne i w jaki sposób owe istotne czynniki są powiązane z prawdopodobieństwem każdej z hipotez. To ty, a nie matryca, musisz podjąć decyzję. Macierz służy jedynie jako pomoc w myśleniu i analizie, upewniając w sprawdzeniu wszelkich możliwych relacji, zachodzących wewnątrz oraz między, dowodami i hipotezami, a także identyfikująca te kilka elementów, które rzeczywiście zmieniają twój osąd danego zagadnienia.

Kiedy matryca pokazuje, iż określona hipoteza jest prawdopodobna lub wprost przeciwnie, możesz się z tym nie zgodzić. Jeżeli tak się stanie, dzieje się tak ze względu na pominięcie w macierzy jednego lub większej ilości czynników, które mają ważny wpływ na twoje myślenie. Cofnij się, wprowadź je, tak by analiza odzwierciedlała w najlepszy sposób twoją ocenę. Jeżeli postępowanie w oparciu o tę procedurę spowodowało, iż rozważyłeś rzeczy, które w przeciwnym wypadku byś przeczył, lub doprowadziło do rewizji wcześniejszych szacunków dotyczących względnego prawdopodobieństwa hipotez, wtedy procedura z pożytkiem spełniła swoją rolę. Kiedy skończysz, macierz służy jako skrótowy zapis twojego myślenia i jako ślad audytowy pokazujący w jaki sposób doszedłeś do wniosków.

Procedura wymusza niejako konieczność spędzenia większej, niż sam byś przeznaczył, ilości czasu na analizie tego, co w twojej ocenie, stanowiłoby mniej prawdopodobne hipotezy. Owe pozornie mniej prawdopodobne hipotezy zwykle obejmują zupełnie nowe obszary i zagadnienia, przez co wymagają by przeznaczyć na nie więcej pracy. To od czego zaczynasz myślenie to najbardziej prawdopodobne hipotezy, które mają zwyczaj być

kontynuacją wcześniejszego sposobu myślenia. Zasadniczą zaletą analizy hipotez konkurencyjnych jest to, iż zmusza cię do znacznie dokładniejszego przetrząśnięcia wszystkich alternatyw.

## **Krok 6**

**Poddaj analizie to jak bardzo wrażliwe są twoje wnioski na relacje z kilkoma krytycznymi elementami dowodowymi. Rozważ konsekwencje swojej analizy dla sytuacji gdy materiał dowodowy byłby błędny, wprowadzający w błąd lub możliwa byłaby jego inna interpretacja**

W Kroku 3 zidentyfikowałeś dowody i argumenty, które były najbardziej diagnostyczne, podczas Kroku 5 wykorzystałeś te ustalenia do przygotowania wstępnej oceny hipotez. Teraz, wracamy, i zadajemy pytania o nasze sworznie, kilka kluczowych założeń lub elementów dowodowych, które mają faktyczny wpływ na końcowy rezultat analizy, skłaniając ją w tym lub innym kierunku. Czy w założeniach, które stanowią podstawę twojego rozumienia i interpretacji, jest cokolwiek, co można podważyć? Czy są tu alternatywne wyjaśnienia lub interpretacje? Czy możliwym jest by materiał dowodowy był niekompletny, a przez to wprowadzający w błąd?

Jeżeli istnieje jakakolwiek obawa związana z możliwością zaprzeczania lub deprecji, to jest właściwy moment aby rozważyć taką możliwość. Przyjrzyj się źródłom twoich kluczowych dowodów. Czy którekolwiek ze źródeł są znane władzom obcego kraju? Czy możliwym jest by informacja była zmanipulowana? Wyobraź sobie, że pracujesz dla obcego kraju i planujesz działania dezinformacyjne, dzięki temu oceń motyw, możliwości, obszary, koszty i korzyści jakie takie działanie mogłoby przynieść dla obcego kraju.

Kiedy analiza okazuje się błędna, częstokroć dzieje się tak ponieważ kluczowe założenia zostały wprowadzone bez sprawdzenia i bez potwierdzenia ich prawidłowości. To truizm, że analitycy powinni identyfikować i sprawdzać założenia, jednak łatwiej to powiedzieć niż zrobić. Problem leży w tym, które założenia należałoby sprawdzić. Jedną z zalet procedury AHK jest wskazanie, co konkretnie powinno być ponownie sprawdzone.

W kroku 6 możesz podjąć decyzję, iż konieczne są dodatkowe badania celem sprawdzenia kluczowych sądów. Dla przykładu, może okazać się najwłaściwszym aby cofnąć się i sprawdzić oryginalne źródła materiałów, niż zawierzyć interpretacji kogoś innego. Podczas sporządzania raportu pożądanym jest zidentyfikowanie krytycznych założeń, które składają się na twoją interpretację i zaznaczenie, iż twoje wnioski są zależne od poprawności tych założeń.

## **Krok 7**

**Stwórz raport z konkluzjami. Przedyskutuj względne prawdopodobieństwo każdej z hipotez a nie tylko tej najbardziej prawdopodobnej.**

Jeżeli twój raport ma być wykorzystany jako podstawa podejmowanej decyzji, osobie podejmującej taką decyzję pomoże świadomość względnego prawdopodobieństwa wszystkich alternatywnych możliwości. Oceny i sądy analityczne nigdy nie są całkowicie pewne. Istnieje zawsze spora szansa, na to, że mogą być błędne. Osoby podejmujące decyzje powinny je podejmować w oparciu o podstawę, jakim jest pełen zbiór alternatywnych możliwości, nie zaś pojedynczą najbardziej prawdopodobną opcję. Możliwość wycofania się lub plan awaryjny mogą okazać się pomocne, na wy-

padek gdyby mniej prawdopodobna alternatywa okazała się tą prawdziwą.

Jeżeli przyjmiesz, że pewna hipoteza jest prawdopodobnie prawdziwa, może to oznaczać szansę określoną przedziałem 55%-85%, iż przyszłe wydarzenia ją potwierdzą. To pozostawia jednak prawdopodobieństwo między 15% a 45% iż decyzja oparta na twoim osądzie będzie opierała się na błędnych przesłankach i w rezultacie będzie błędna. Czy możesz być zatem bardziej dokładny przy określeniu jak pewny jesteś proponowanej oceny? Rozdział 12, „Złudzenia w Szacowaniu Prawdopodobieństw”, omawia różnice między takimi „subiektywnie prawdopodobnymi” sądami a statystycznym prawdopodobieństwem opartym na danych i względnej częstości.

Kiedy ktoś zda sobie sprawę z wagi postępowania opartego na eliminacji zamiast potwierdzania hipotez, stanie się oczywistym iż każdy zapisany argument dotyczący danej oceny jest niekompletny o ile nie omawia także sądów alternatywnych, które były rozważane, oraz powodów dla których zostały odrzucone. W każdym razie kiedyś coś takiego bardzo rzadko można było spotkać.

Narratywna forma eseju, która jest najczęstszym wyborem przy prezentacji osądów i wniosków analitycznych, sama w sobie nie daje możliwości do analizy porównawczej i oceny hipotez konkurencyjnych. Rozważania nad alternatywami wydłużają istotnie raporty i przez wielu analityków postrzegane są jako przeszkoda negatywnie wpływająca na perswazyjność argumentów za wybranym osądem. Analitycy mogą obawiać się, iż czytelnik mógłby skupić się na jednej z odrzuconych alternatyw, biorąc ją za dobry pomysł. Niezależnie od tego, dyskusja nad alternatywnymi hipotezami jest ważną częścią każdej analizy wywia-



dowczej, i nie tylko można ale i należy znaleźć środki aby sprawnie ją załączyć.

## **Krok 8**

### **Określ kamienie milowe dla dalszych obserwacji, które mogą określić zmianę kursu wydarzeń na inny niż ten oczekiwany.**

Wnioski analityczne zawsze należy traktować jako niepewne. Sytuacja może ulec zmianie, lub nawet może się nie zmienić, podczas gdy otrzymujemy nowe informacje, które powodują zmianę oceny. Z tego względu, jest bardzo pomocnym, określenie z góry, rzeczy na które należy uważać, czy które o ile zostaną zaobserwowane, alarmują wskazując możliwość istotnej zmiany w prawdopodobieństwach. Jest to użyteczne dla odbiorców informacji wywiadu, którzy będą podążali za sytuacją w oparciu o zaktualizowaną podstawę. Określenie z góry czynników, które mogłyby spowodować zmianę oceny zadziała także osłonowo, czyniąc znacznie trudniejszym dążenie do zrationalizowania takich zmian, gdyby się one pojawiły, gdyż nie będą wymagały żadnej modyfikacji twojej oceny.

## **Podsumowanie i wnioski**

Trzy kluczowe elementy odróżniają analizę hipotez konkurencyjnych od bardziej potocznej analizy opartej na intuicji.

- Analizę rozpoczyna raczej pełen zbiór alternatywnych możliwości, zamiast najbardziej prawdopodobna, do której analityk stara się znaleźć potwierdzenie. Pozwala to upewnić się, iż każda z hipotez będzie traktowana i weryfikowana podobnie.

- Analiza identyfikuje i kładzie nacisk na te dowody, czy założenia, które mają największą wartość diagnostyczną przy ocenie względnego prawdopodobieństwa hipotezy alternatywnej. Przy bardziej konwencjonalnej analizie, fakt iż dowód może być spójny z większą niż jedna tylko hipoteza jest bardzo rzadko poddawany ocenie wprost, zaś najczęściej w ogóle pomijany.

- Analiza hipotez konkurencyjnych obejmuje poszukiwanie dowodów prowadzących do odrzucenia hipotez. Najbardziej prawdopodobna hipoteza to zazwyczaj ta, co do której jest najmniej dowodów świadczących przeciw niej, nie zaś ta przy której jest najwięcej dowodów potwierdzających. Klasyczne podejście do analizy ogólnie rzecz biorąc skupiało się na poszukiwaniu dowodów potwierdzających faworyzowaną hipotezę.

Efektywność tak prowadzonej procedury analitycznej stanie się oczywista w świetle przypadku indyjskiej próby broni jądrowej w 1998. Według admirała Jeremiaha, Społeczność Wywiadowcza donosiła iż „nie ma nic, co wskazywałoby, że Indie przeprowadzą w najbliższym czasie testy<sup>90</sup>”. Taki wniosek Społeczności, zawiódłby przy badaniu hipotezy niepotwierdzonej względem hipotezy obalonej. Brak dowodów wcale bowiem nie podważa hipotezy, iż Indie będą w faktycznie testowały broń jądrową.

Jeśli wykorzystano by procedurę AHK, jedną z hipotez byłaby z pewnością ta, iż Indie planują test w niedługim czasie, ale ukrywają przygotowania do testu aby zapobiec międzynarodowym naci-

---

<sup>90</sup> Transkrypcja konferencji informacyjnej admirała Jeremiaha, ostatnie zdanie, trzeci paragraf, 2 czerwca 1998

skom prowadzącym do zatrzymania takich przygotowań.

Szczegółowe rozważenie tej hipotezy alternatywnej wymagałoby oceny motywów Indii, szansy, powodów ukrywania zamiaru do czasu aż byłoby za późno by US lub ktokolwiek inny mógł zainterweniować. Wymagałoby także aby wywiad US posiadał zdolność do oszacowania płynących z Indii zaprzeczeń i decepcji, o ile miałyby one miejsce. Trudno sobie wyobrazić, że nie zwiększyłyby to świadomości w zakresie możliwości wystąpienia zrealizowanej z sukcesem indyjskiej operacji decepcyjnej.

Podstawowa lekcja jest jasna. Kiedykolwiek analityk wywiadu pokusi się do zapisania wyrażenia „nie ma dowodów na to, iż...” winien zadać sobie pytanie: Czy jeśli dana hipoteza jest prawdziwa, mógłbym, myśląc realistycznie, oczekiwać jakichkolwiek dowodów na jej poparcie? Innymi słowy, jeśli Indie planowały przeprowadzenie prób jądrowych, przy jednoczesnym świadomym ukrywaniu swoich zamiarów, czy możliwym jest by analityk, realistycznie mógłby oczekiwać dowodów a planowaną próbę? Procedura AHK prowadzi analityka do identyfikacji i sprawdzenia tego rodzaju pytań.

Kiedy już nabędziesz praktyki w wykorzystywaniu hipotez konkurencyjnych, jest całkiem możliwym zintegrowanie podstawowego konceptu tej procedury, z normalnym tokiem myślenia analitycznego. W takim wypadku pełna, złożona z ośmiu kroków procedura może nie być konieczna, za wyjątkiem szczególnie kontrowersyjnych zagadnień.

Nie ma gwarancji, iż AHK lub jakakolwiek inna procedura doprowadzi do wytworzenia po-

prawnych odpowiedzi. Wynik mimo wszystko wciąż zależy od zawodnego intuicyjnego osądu, jaki przykładany jest do niepełnych i sprzecznych informacji. **Analiza hipotez konkurencyjnych jednakowoż jest gwarancją właściwego procesu analitycznego. Procedura ta przeprowadzi cię bowiem przez racjonalny i systematyczny proces, omijający niektóre powszechnie występujące analityczne pułapki. Zwiększa szansę na wytypowanie prawidłowych odpowiedzi, jednocześnie pozostawiając ślad rewizyjny wskazujący na to jakie dowody wykorzystano w analizie i jak były one interpretowane. Jeśli ktokolwiek nie będzie zgadzał się z twoim osądem, macierz może być wykorzystana do precyzyjnego wyodrębnienia i wskazania obszaru spornego. Dalsza dyskusja, może w ten sposób skupić się produktywnie na ostatecznym źródle różnic.**

Powszechnym doświadczeniem jest, iż analiza hipotez konkurencyjnych przykładą większą dbałość do alternatywnych hipotez, niż konwencjonalne formy analizy. W ten sposób analityk jest mniej pewny tego, o czym myślał że wie. Przykładając większą uwagę do alternatywnych wyjaśnień, procedura uwypukla pełny wymiar niepewności wpisany w każdą sytuację, która nie obfituje w dane, jednocześnie będąc bogatą w możliwości. I chociaż taka niepewność jest frustrująca, może okazać się najtrafniejszą refleksją nad sytuacją. Jak powiedział Voltaire, „Wątpliwość nie jest przyjemnym stanem umysłu, lecz pewność jest śmiesznym.”<sup>91</sup>

Procedura AHK ma główną zaletę, jaką jest skupienie uwagi na kilku elementach krytycznych w materiale dowodowym, które wnoszą niepewność lub które, gdyby były dostępne, mogłyby ją

---

<sup>91</sup> M. Rogers, ed., *Contradictory Quotations* (England: Longman Group, Ltd., 1983).

zredukować. Powyższe może ukierunkować przyszłe gromadzenie informacji, badania, i analizę materiału w celu zniwelowania niepewności i uzyskania bardziej pewnej oceny sytuacji.

# Część III – Złudzenia poznawcze

## Rozdział 9

### Czym są złudzenia poznawcze?

*W tym krótkim rozdziale, na poziomie ogólnym, omówiona jest natura złudzeń poznawczych. Cztery następujące po nim, traktują zaś o szczególnych typach złudzeń poznawczych, jakie występują przy ewaluacji dowodów, postrzeganiu przyczyny i skutku, szacowaniu prawdopodobieństw, wreszcie ewaluacji raportowania wywiadowczego.*

\* \* \* \* \*

Zasadnicze ograniczenia jakim podlegają ludzkie procesy psychiczne zostały zidentyfikowane w Rozdziałach 2 i 3. Znaczna część badań z zakresu psychologii poznawczej i procesów podejmowania decyzji oparta jest na założeniu, iż te ograniczenia poznawcze, powodują, że ludzie w celu dokonania oceny i podejmowania decyzji, stosują różne strategie, skróty i reguły upraszczające, prowadzące do zmniejszenia obciążenia związanego z procesami przetwarzania informacji<sup>92</sup>. Te uproszczone skróty częstokroć przydają się przy radzeniu sobie ze złożonością i niejedno-

---

<sup>92</sup> Znaczna część tych badań była inspirowana przełomową pracą Amosa Tverskiego, i Daniela Kahnemana, *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, *Science*, 27 sierpnia 1974, Tom 185, str. 1124-1131. Była ona podsumowana przez Robina Hogartha, *Judgement and Choice* (Nowy Jork, John Wiley & Sons, 1980), oraz Richarda Nisbett i Lee Ross, *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Human Judgment* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), a także Robyn Dawes, *Rational Choice in an Uncertain World* (Nowy Jork: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1988). Książka Hogartha zawiera doskonałą bibliografię badań prowadzonych na tym polu, zorganizowaną tematycznie.

znacznością. W wielu przypadkach prowadzą one jednak do błędnych, acz przewidywalnych sądów, znanych jako złudzenia poznawcze.

Złudzenia poznawcze to błędy w procesach umysłowych wywołane poprzez nasze uproszczone strategie przetwarzania informacji. Jest bardzo ważnym aby oddzielić złudzenia poznawcze od innych form złudzeń i błędów, takich jak uprzedzenia kulturowe, złudzenia organizacyjne, czy inne, które wynikają z czyjegoś zapatrzenia w siebie. Innymi słowy, złudzenia poznawcze nie są wynikiem jakiegokolwiek emocjonalnej lub intelektualnej skłonności, w kierunku określonej oceny, pozostając raczej wynikiem nieświadomych procedur umysłowych związanych z przetwarzaniem informacji. Złudzenie poznawcze to błąd mentalny, który jest stały i przewidywalny. Dla przykładu:

Zakładana odległość od obiektu jest w części determinowana tym, jak jest on wyraźny. Im bardziej ostry jest obraz, tym bliżej wydaje się być. Reguła ta ma pewne uzasadnienie, ponieważ w dowolnym układzie, obiekty znajdujące się dalej widziane są jako mniej ostre niż te które znajdują się bliżej. Jednakowoż pełne zawierzenie tej regule prowadzi do systematycznego błędu w szacowaniu odległości. W szczególności, odległość często, przy słabej widoczności jest przeszacowana, co ma miejsce przez to, że kontury obiektów są rozmyte. I na odwrót, odległości bywają niedoszacowane kiedy widoczność jest dobra a widziane obiekty ostre i wyraźne. W ten sposób, zawierzenie temu, iż coś jest wyraźne, jako wskaźnikowi odległości prowadzi do powszechnych błędów<sup>93</sup>.

Owo uproszczenie związane z szacowaniem odległości jest użyteczne. Zwykle działa i pomaga nam uporać się z niepewnością i złożonością życia wokół nas. Jednak, pod pewnymi przewidywalny-

---

<sup>93</sup> Tversky i Kahneman, *ibid.*

mi warunkami, prowadzić będzie do zniekształconej oceny.

Złudzenia poznawcze są podobne do iluzji optycznych, w ten sposób mianowicie, iż błąd pozostaje istotny nawet kiedy ktoś będzie w pełni świadomy jego natury. Świadomość złudzenia, sama w sobie, nie prowadzi do bardziej trafnej percepcji. Złudzenia poznawcze, z tej przyczyny są szczególnie trudne do przewyciężenia.

Psychologowie przeprowadzili liczne eksperymenty identyfikując skróty myślowe jakie wykorzystujemy przy tworzeniu ocen w zakresie niepełnych lub wieloznacznych informacji, pokazując – przynajmniej w sytuacji laboratoryjnej – w jaki sposób owe reguły zniekształcają oceny i decyzje. Kolejne cztery rozdziały omawiają złudzenia poznawcze, które mają szczególne odniesienie w analizie wywiadowczej przez to, iż wpływają na ewaluację dowodów, postrzeganie przyczyny i skutku, szacowanie prawdopodobieństw, i retrospektywną ewaluację raportów wywiadu.

Przed omówieniem szczególnych złudzeń, najodpowiedniejszym będzie rozważenie samej natury dowodów eksperymentalnych, wraz z całą rozciągłością, względem której można je odnieść, dokonując generalizacji z tych eksperymentów, ostatecznie dochodząc do wniosku, iż te same złudzenia są chlebem powszednim Społeczności Wywiadowczej.

Choć eksperymenty psychologiczne ujawniają istnienie złudzeń, nie oznacza to, iż każdy osąd, czy ocena, dokonane przez każdą osobę będą zniekształcone. Oznacza to, iż w każdej grupie ludzi, złudzenia te w większym lub mniejszym stopniu będą funkcjonować w większości sądów dokonywanych przez grupę. Na podstawie tego rodzaju



dowodów eksperymentalnych, można wnioskować generalizując jedynie o tendencji grupy, nieupoważnione są zaś sądy, o tym jak myśli każda konkretna jednostka.

Jestem przekonany, że wnioski oparte o badania laboratoryjne mogą być generalizowane i przyłożone do analityki wywiadowczej. W większości, choć nie we wszystkich, przypadków, osoby badane były ekspertami w swoich dziedzinach. Byli to fizycy, analitycy giełdowi, bukmacherzy, mistrzowie szachowi, kierownicy badań, oraz profesjonalni psychologowie, nie zaś studenci, co ma miejsce w wielu eksperymentach psychologicznych. W większości wypadków, zadania umysłowe realizowane podczas tych eksperymentów były realistyczne, co oznacza, iż były porównywalne do sądów, jakie specjaliści w normalnych okolicznościach, w swoich dziedzinach, podejmują.

Pewien margines błędu jest nieunikniony przy ekstrapolowaniu z badań laboratoryjnych na doświadczenie rzeczywiste, jednakowoż klasy analityków CIA, którym te idee zostały przedstawione, określiły je jako istotne i pouczające. Liczne, prostsze badania wraz z oficerami Departamentu Bezpieczeństwa Narodowego na Podyplomowej Szkole Marynarki udało mi się replikować.

## Rozdział 10

### Złudzenia w Ewaluacji Dowodów

*Ewaluacja dowodów jest niezwykle istotnym etapem analizy, przez to właśnie, iż na to jakim dowodom ludzie zawierają i jak je interpretują mają wpływ liczne poboczne czynniki. Informacje przedstawione w sposób oczywisty, w żywych i bardzo konkretnych szczegółach, mają często przesadny wpływ, z drugiej strony ludzie mają skłonność do ignorowania informacji abstrakcyjnych lub statystycznych, które mogą mieć jednak daleko większą wartość dowodową. Bardzo rzadko brany jest pod uwagę brak dowodów. Jednocześnie, umysł ludzki jest nadmiernie uwrażliwiony na spójność materiału dowodowego, a niewystarczająco wrażliwy na jego wiarygodność. Wreszcie, wrażenia często utrzymują się nawet po całkowitym zdyskredytowaniu dowodów, na których się opierały<sup>94</sup>.*

\* \* \* \* \*

Analityk wywiadu pracuje w swoim unikalnym otoczeniu informacyjnym. Dowody pochodzą z niezwykle zróżnicowanego zbioru źródeł: gazet i czasopism, nasłuchu, obserwacji poczynionych przez oficerów w ambasadach, raportów od kontrolowanych agentów i okazjonalnych informatorów, wymiany informacji z innymi rządami, zwiadu fotograficznego, wreszcie wywiadu elektronicznego. Każde źródło ma swoje unikalne przewagi, słabości, potencjalne oraz aktualne złudzenia oraz podatność na manipulację i decepcję.

---

<sup>94</sup> Wcześniejsza wersja tego rozdziału była opublikowana w lecie 1981 w *Studiach nad Wywiadem*, jako nieujawniony artykuł pod tym samym tytułem.

Najistotniejszą cechą charakterystyczną środowiska informacyjnego jest jego różnorodność – liczne źródła, różniące się stopniem wiarygodności, powszechnie raportujące informacje same w sobie niepełne, a bywa iż niespójne, czy nawet zupełnie sprzeczne ze zgłoszeniami z innych źródeł. Sprzeczne informacje, których wiarygodność pozostaje niepewna, są typowym elementem analizy wywiadowczej, podobnie jak potrzeba szybkiej oceny wydarzeń, jeszcze zanim pojawią się wszystkie dowody.

Analitik ma jedynie ograniczoną kontrolę nad strumieniem informacji. Zadaniowanie źródeł, w kierunku raportowania konkretnych tematów jest często nieporęcznym i czasochłonnym procesem. Dowody zaś w pewnych szczególnie ważnych obszarach są sporadyczne lub po prostu ich nie ma. Większość pochodzących od ludzi informacji w najlepszym wypadku jest z drugiej ręki.

W takich warunkach, rozpoznawanie i unikanie złudzeń jest szczególnie trudne. Większość błędów poznawczych omawianych w tym rozdziale, nie jest ze sobą związana, zebrano je zaś tutaj, tylko przez wzgląd na to, iż dotyczą pewnych aspektów oceny materiału dowodowego.

### **Kryterium wyrazistości**

Wpływ informacji na umysł ludzki jest jedynie w niedoskonały sposób związany z jej prawdziwą wartością dowodową<sup>95</sup>. Bardziej szczegółowo, informacja, która jest przedstawiana w sposób wyrazisty, żywy, konkretny i osobisty ma większy wpływ na nasze myślenie niż niejasna, niewyraź-

---

<sup>95</sup> Większość pomysłów i przykładów zebranych w tym rozdziale pochodzi z publikacji: Richard Nisbett i Lee Ross, *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), Rozdział 3.

na, abstrakcyjna informacja, która w istocie mogłaby zawierać znacznie większą wartość dowodową. Dla przykładu:

- informacja, którą ludzie pozyskują bezpośrednio, którą słyszą na własne uszy, czy widzą na własne oczy, ma najczęściej większy wpływ niż informacja pozyskana z drugiej ręki, nawet jeśli ta druga miałaby większą wartość dowodową.

- konkretne przykłady i anegdoty mają większy wpływ niż niosące znacznie więcej treści ale abstrakcyjne zbiory lub dane statystyczne.

Wydarzenia, których ludzie doświadczają osobiście bardziej zapadają im w pamięć niż te, o których jedynie czytają. Konkretne słowa łatwiej się zapamiętuje niż abstrakcyjne<sup>96</sup>, zaś słowa jakiegokolwiek bądź rodzaju, łatwiej sobie przypomnieć niż liczby.

W skrócie, informacja mająca właściwości wskazane w poprzednich akapitach ma większe szanse nas zainteresować i utrzymać naszą uwagę. Jej zachowanie i przypomnienie sobie jest bardziej prawdopodobne niż gdyby dotyczyło to abstrakcyjnego wniosku, czy statystycznego zestawienia, z tego też względu można się spodziewać większego wpływu na nasze obecne myślenie oraz na myślenie w przyszłości.

Analitycy wywiadu najogólniej rzecz biorąc pracują z informacjami z drugiej ręki. Informacja jaką analitycy otrzymują jest najczęściej przetworzona w słowo pisane przez inne osoby, nie zaś postrzegana na własne oczy i uszy. Poniekąd przez ograniczenia narzucone przez jawne zatrudnienie w CIA, wielu analityków wywiadu spędzało znacznie mniej czasu w danym kraju, który analizują i

---

<sup>96</sup> A. Paivio, *Imagery and Verbal Processes* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1971).

miało mniej kontaktów z jego obywatelami, niż ich akademicy, czy pracujący dla innych agend rządowych koledzy. Okazje, kiedy analityk odwiedza państwo, którego sprawy analizuje, lub kiedy rozmawia bezpośrednio z jego obywatelami to zapadające w pamięć doświadczenia. Doświadczenia takie są częstokroć źródłem nowego wglądu, mogą jednak okazać się bardzo łudzące.

Te konkretne, można powiedzieć, zmysłowe dane, nie tylko mają ale wręcz powinny mieć priorytet przy wazeniu dowodów. Kiedy abstrakcyjna teoria lub pochodzący z drugiej ręki raport będą stały w sprzeczności z osobistym doświadczeniem, to drugie w większości wypadków przeważa. Istnieje wiele mądrości życiowych i porzekadeł, które sugerują by nie pokładać ufności wieściom pochodzącym z drugiej ręki: „Nie wierz we wszystko co czytasz”, „Z pomocą statystyki możesz udowodnić wszystko”, „Widzieć znaczy uwierzyć”, „Jestem z Missouri, więc...”.

Ciekawe, iż nie ma podobnych maksym ostrzegających przed zwodniczym urokiem własnych obserwacji. Widzieć bowiem nie zawsze powinno być równoznaczne z uwierzyć.

Osobiste obserwacje poczynione przez analityka wywiadu i oficerów, mogą być w takim samym stopniu zwodnicze, jak świadectwa pochodzące z drugiej ręki. Większość osób odwiedzając obcy kraj ma szansę zaznajomić się jedynie z małym wycinkiem ludności, reprezentującym bardzo wąski segment ogółu społeczeństwa. Powszechnym rezultatem takiego stanu rzeczy jest niepełna i zniekształcona percepcja.

Znanym przykładem tego rodzaju błędu jest przyjęcie jakiegoś wyrazistego przypadku, który przeważa znacznie rozleglejszy zakres dowodów

statystycznych lub pochodzących z abstrakcyjnego wnioskowania. Kiedy potencjalny nabywca auta nasłucha się jak jakaś przypadkowa i obca osoba narzeka na to jak jego Volvo wzięło i zdechło, istnieje spora szansa, iż wpływ tego doświadczenia na myślenie nabywcy będzie, co najmniej, porównywalny z *Raportami Konsumenckimi*, obejmującymi przeciętny roczny koszt napraw aut zagranicznych. Jeśli osobiste świadectwo będzie pochodziło od rodzeństwa lub innej bliskiej nabywcy osoby, zapewne będzie wywierać jeszcze większy wpływ. I dzieje się tak w sytuacji, gdy logicznie rzecz biorąc, ten pojedynczy fragment informacji, zalicza się ledwie jako pojedynczy przypadek, z których zbudowany jest *Raport Konsumencki* i na których to oparta jest pełna statystyka; innymi słowy, osobiste doświadczenia pojedynczego użytkownika Volvo mają nikłą wartość dowodową.

Nisbett i Ross nazwali to syndromem „człowieka-który”, ilustrując następująco<sup>97</sup>:

- „Ale znam *człowieka który* palił trzy paczki papierosów dziennie i dożył dziewięćdziesięciu dziewięciu lat.”

- „Nigdy nie byłem w Turcji, ale w zeszłym miesiącu poznałem *człowieka który* był i on zauważył...”

Nie trzeba dodawać, iż przykład „*człowieka który*” bardzo rzadko niesie ze sobą wagę dowodową, jaka jest mu przypisywana przez osobę cytującą ten przykład, lub wagę, jaką nadaje mu jego odbiorca.

Najpoważniejszą implikacją owej oczywistości, przyjmowanej za kryterium determinujące wpływ dowodu, jest to, iż niektóre rodzaje bardzo

---

<sup>97</sup> Nisbett i Ross, strona 56

wartościowych dowodów będą miały bardzo niewielki wpływ, po prostu dlatego, że są one abstrakcyjne. W szczególności danym statystycznym brakuje konkretnych i bogatych w treść szczegółów, które wywoływałyby żywe, jaskrawe i wyraziste obrazy, przez co są często pomijane, ignorowane, lub marginalizowane.

Dla przykładu, raport Surgeon General, łączący palenie papierosów z zapadalnością na nowotwory, powinien doprowadzić, logicznie rzecz biorąc, do zredukowania konsumpcji papierosów per-capita. A jednak takiego ograniczenia na przestrzeni ostatnich 20 lat zauważyć się nie dało. Ciekawe i pouczające są także reakcje środowiska medycznego. Wszyscy lekarze byli świadomi dowodów statystycznych, nad to, z racji profesji, będąc znacznie bardziej niż ogół populacji wystawieni na kontakt z problemami zdrowotnymi, które wynikałyby z palenia. Jednak to, jak reagowali oni na te dowody zależało od ich medycznej specjalności. Dwadzieścia lat po ogłoszeniu raportu Surgeon General, radiolodzy, którzy każdego dnia opisywali zdjęcia rentgenowskie płuc mieli najniższy udział palaczy w próbie. Lekarze, którzy diagnozowali i leczyli choroby nowotworowe płuc także nie byli zbyt chętni by palić. Lekarze innych specjalności w różnym stopniu, jednak znacznie częściej sięgali po papierosy. Prawdopodobieństwo, że lekarz będzie palił było ściśle związane z czymś, co moglibyśmy nazwać odległością specjalności od zagadnień płucnych. Innymi słowy, nawet lekarze, którzy byli na tyle dobrze wykwalifikowani by nie tylko przyswoić ale i zrozumieć dane statystyczne, wciąż byli bardziej podatni na oczywistość własnego doświadczenia, niż na treść prezentowaną przez dane<sup>98</sup>.

---

<sup>98</sup> Nisbett i Ross, strona 56.

Osobiste anegdotki, rzeczywiste relacje dotyczące reakcji ludzi lub ich obojętności na źródła informacji, a także kontrolowane eksperymenty można przywoływać *ad infinitum* „ilustrując twierdzenie, iż wszelkie zestawienia danych, pomimo ich logicznie istotnych implikacji, mają znacznie mniejszy wpływ niż gorsze ale bardziej żywe i wyraziste dowody<sup>99</sup>.” Wydaje się prawdopodobnym, iż analitycy wywiadu także nie przywiązują zbyt wielkiej wagi do informacji statystycznych.

Analitycy powinni przywiązywać niewielką wagę do anegdot i osobistych przypadków, chyba że wiadomo o nich, iż są one typowe. Być może w ogóle nie powinni przywiązywać do nich żadnej wagi, jeśli tylko możliwym jest pozyskanie zbiorczych danych w oparciu o bardziej wiarygodne próbki.

### **Nieobecność dowodów**

Zasadniczą charakterystyką analizy wywiadowczej jest to, że kluczowa informacja jest zwykle niekompletna. Problemy analityczne dzieli się na podstawie ich ważności oraz przewidywanego zapotrzebowania odbiorcy, bez szczególnego skupiania się na samej dostępności informacji. Analitycy muszą więc zrobić co w ich mocy, z tym co mają, częstokroć zdając sobie sprawę z faktu, iż najistotniejsze informacje nie są w ogóle dostępne.

W warunkach idealnych, analitycy powinni być w stanie rozpoznać jakie istotne dowody są niedostępne, uwzględniając jako czynnik w swoich kalkulacjach. Powinni także być w stanie oszacować potencjalny wpływ brakujących danych i stosownie do niego określić pewność swojej oceny, osądu. Niestety, taki ideał nie jest czymś, co nazwa-

---

<sup>99</sup> Nisbett i Ross, strona 57.



libyśmy normą. Eksperymenty wskazują, iż wyrażenie „co jest poza zasięgiem wzroku, jest poza zasięgiem umysłu” jest daleko trafniejszym opisem wpływu, jaki mają luki w materiale dowodowym.

Problem ten może być zobrazowany poprzez wykorzystanie analizy drzewa błędów (FTA, ang. *Fault tree analysis*, /Szary), która jest schematycznym przedstawieniem ilustrującym wszystkie rzeczy, jakie mogą pójść źle w jakimkolwiek przedsięwzięciu. Drzewa błędów są częstokroć wykorzystywane do badania ryzyka błędu w złożonych systemach, takich jak reaktory jądrowe, czy kosmiczne kapsuły.

W badaniu<sup>100</sup>, grupom studentów mechaniki pokazano Drzewo błędów obejmujące wszystkie przyczyny, jakie mogły składać się na to, iż pojazd nie ruszył. Owo drzewo miało siedem głównych rozgałęzień: niewystarczające naładowanie akumulatora, usterka rozrusznika, usterka systemu zapłonowego, usterka systemu paliwowego, inne problemy z silnikiem, złośliwe działanie lub akty wandalizmu, oraz problemy inne - każde rozgałęzienie miało także swoje subkategorie. Jednej grupie zaprezentowano całe drzewo, prosząc o wyobrażenie 100 przypadków, w których auto nie ruszy. Uczestnicy tej grupy byli po tym pytani o oszacowanie ile spośród owych 100 przypadków mogło być przypisane do każdej z siedmiu głównych gałęzi schematu. Grupie drugiej, celem sprawdzenia wrażliwości osób badanych na to co zostało pominięte, zaprezentowano jedynie niepełną wersję, wyłączając trzy spośród głównych rozgałęzień.

Jeżeli ocena mechaników byłaby w pełni wrażliwa na brakujące informacje, to pewna liczba

---

<sup>100</sup> Baruch Fischhoff, Paul Slovic, and Sarah Lichtenstein, *Fault Trees: Sensitivity of Estimated Failure Probabilities to Problem Representation*, Technical Report PTR- 1 042-77-8 (Eugene, OR: Decision Research, 1977)

przypadków, w których auto nie ruszyło, a które odnosiłyby się do brakujących elementów, przypisana byłaby do kategorii „problemy inne”. A jednak, jak się okazało, kategoria ta została wypełniona ledwie w połowie, względem tego, czego badacze się spodziewali. Wskazuje to, iż mechanicy, którym przedstawiono niepełne drzewo błędów, nie byli w stanie w pełni rozpoznać i włączyć do swej oceny faktu, iż niektóre z przyczyn, dla których auto nie rusza, wciąż są nierozpoznane. Kiedy ten sam eksperyment przeprowadzono z uczestnikami nie mającymi pojęcia o mechanice, efekt brakujących rozgałęzień był jeszcze większy.

W porównaniu do większości pytań stawianych przed analityką wywiadowczą, eksperyment „auto nie rusza” obejmował raczej proste wnioski analityczne, oparte na informacji podanej w dobrze zorganizowany sposób. Dzięki temu, fakt że brakuje istotnych zmiennych w niekompletnym drzewie błędów mógł i powinien być rozpoznany przez doświadczonych mechaników, wytypowanych jako osoby badane. Analitycy wywiadu, częstokroć spotykają się z podobnymi problemami. Brakujące dane przy problemach wywiadowczych są normą, przy czym prawdopodobnie jest daleko trudniejszym, rozpoznanie, iż ważne informacje są nieobecne, a za tym włączenie tego faktu w ocenę zagadnienia wywiadowczego, niż ma to miejsce przy, cokolwiek konkretnym, eksperymencie „auto nie rusza”.

Aby zaradzić takim trudnościom, analityk winien dokładnie zidentyfikować owe istotne zmienne, w których obszarze informacja jest niepełna, rozważyć alternatywne hipotezy dotyczące statusu owych zmiennych, wreszcie zmodyfikować swoją ocenę, a w szczególności jej pewność, stosownie do powyższych. Powinien także zastanowić się nad tym, czy brak informacji jest sam w sobie

normalny, czy raczej jest wskaźnikiem nietypowej aktywności lub jej braku.

### **Nadmierna wrażliwość na spójność**

Wewnętrzna spójność we wzorze w jaki układają się dowody pomaga określić pewność naszych ocen i sądów opartych o te dowody<sup>101</sup>. W pewnym sensie spójność jest czytelnym i właściwym przewodnikiem dla ewaluacji dowodów. Ludzie formułują alternatywne wyjaśnienia i szacunki, wybierając spośród nich te, które najbardziej przystają do zebranych dowodów, układając się przy tym w logicznie spójny scenariusz. W niektórych jednak okolicznościach, spójność może okazać się zwodnicza. Informacja może okazać się spójna choćby przez fakt wysokiej korelacji lub odwrotnie wyglądając na zupełnie niepowiązaną, w takim wypadku, liczne powiązane ze sobą raporty mogą być nie bardziej informacyjne niż pojedynczy. Może być też tak, że spójność wynika ledwie z tego, że informacja wyprowadzona jest z bardzo małej próbki danych, lub takiej, która jest zniekształcona.

W przypadku analizy wywiadowczej problemy tego rodzaju najczęściej narastają, kiedy analitycy mają szczątkowe informacje, jak dla przykładu, o postawach politycznych oficerów rosyjskiej armii, czy relacji między różnymi afrykańskimi grupami etnicznymi. Jeżeli jakiś element dowodowy jest spójny, analitycy często gubią fakt, iż reprezentuje on bardzo małą, a przez to niewiarygodną próbkę, wyjętą z większego i heterogenicznego zbioru. Nie chodzi tu po prostu o konieczność pracy z informacją w garści, jakkolwiek niedoskonałą by ona nie była. Mamy tu raczej do

---

<sup>101</sup> Amos Tversky and Daniel Kahneman, "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science*, Tom 185 (27 Sierpień 1974), 1126.

czynienia z iluzją czegoś ważnego, spowodowaną przez spójność informacji.

Skłonność do przykładania zbyt dużej ufności małym próbom została określona „prawem małych liczb”<sup>102</sup>. To oczywiście żartobliwe nawiązanie do prawa dużych liczb, jednej z podstawowych zasad statystycznych, która mówi, iż duże próby będą wysoce reprezentatywne dla populacji, z której zostały pobrane. Zasada ta stoi za przekrojowymi badaniami preferencji (ang. *pool*, /Szary), jak się okazuje jednak większość osób nie wypada najlepiej w roli intuicyjnych statystyków. Ludzie nie mają specjalnego zmysłu do intuicyjnego wycucia jak liczna winna być próbka zanim na jej podstawie stawiane będą jakiegokolwiek wnioski. Tak zwane prawo małych liczb mówi, iż intuicyjnie, popełniamy błąd, małe próby traktując tak jakby były dużymi.

Okazuje się to prawdziwe nawet w przypadku przygotowanych matematycznie psychologów, mających za sobą niebagatelne przygotowanie statystyczne. Psychologowie projektujący eksperymenty często przyjmują poważnie niepoprawne założenia co do poziomu błędów i niepewności nieodłącznych w badaniach na małych próbach, nieuzasadnioną pewność przykładając do wczesnych trendów, objawiających się na wczesnym etapie zebranych danych, wreszcie prezentując niepoważnie wysokie oczekiwanie, co do odtwarzalności eksperymentu i uzyskania tych samych wyników z inną grupą osób badanych.

Czy analitycy wywiadu także są nadmiernie pewni wniosków wyprowadzonych z niewielkiego zakresu danych - w szczególności gdy dane wydają się spójne? Pracując z małą ale spójną próbą ma-

---

<sup>102</sup> Tversky and Kahneman (1974), p. 1125-1126

teriału dowodowego, analitycy muszą rozważyć jak bardzo owe dowody są reprezentatywne dla całości potencjalnie dostępnej informacji. Jeżeli jakieś raporty były już dostępne, jak prawdopodobnym jest to, iż ta konkretna informacja, będzie spójna z dostępnymi dowodami? Jeżeli analityk ugrzązł mając jedynie wycinek informacji, czy dowodów, nie mogąc przy tym określić jak reprezentatywne one są, pewność oceny opartej na takim materiale powinna być obniżona stosownie do spójności owych informacji.

### **Radzenie sobie z dowodami o wątpliwej trafności**

Jest wiele powodów, dla których trafność informacji jest częstokroć daleka od ideału, niezrozumienie, błędne postrzeganie, czy dostęp jedynie do fragmentu całości, złudzenia którym podlega ostateczne źródło, zniekształcenia w łańcuchu raportów, od kontaktu informacyjnego, przez faktyczne źródło, oficera prowadzącego aż po analityka; lub po prostu niezrozumienie lub błędne spostrzeganie tematu przez samego analityka, to główne obszary ograniczające. Nad to, większość dowodów, które analitycy wnoszą podczas przeprowadzania analiz, pozyskiwana jest z pamięci, przy czym częstokroć analitycy nie mogą sobie przypomnieć nawet źródła informacji, które mają w pamięci, a co dopiero stopnia pewności, jaką przypisują trafności owej informacji, jaką miała w momencie pozyskania.

Umysł ludzki ma trudność z radzeniem sobie ze skomplikowanymi relacjami prawdopodobieństw, przez co ludzie mają skłonność do stosowania uproszczonych zasad, które redukują obciążenie związane z przetwarzaniem takich informacji. Podczas przetwarzania informacji o niepewnej trafności i wiarygodności, analitycy mają tendencję do podejmowania prostych zero-jedynkowych

decyzji „tak” lub „nie”. Jeżeli odrzucają dowody, mają skłonność do odrzucania ich w całej rozciągłości, przez co nie odgrywają one już żadnej roli w dalszych kalkulacjach umysłowych. Jeżeli akceptują dowody, znów akceptują je zupełnie, ignorując probabilistyczną naturę trafności, czy wiarygodności osądu. Nazywane jest to strategią „najlepszego strzału (ang. *best guess strategy*, /Szary)”<sup>103</sup> Taka strategia upraszcza integrację informacji opartych na szacunkach ich prawdopodobieństwa, dzieje się o jednak kosztem zupełnego zignorowania elementu niepewnego. Jeżeli analitycy posiadają informacje, których pewność można określić na 70-80 procent, traktować jednak będą je tak jakby były w 100 procentach pewne, osąd i ocena sytuacji będą obciążone nadmierną pewnością.

Bardziej wyszukaną strategią jest dokonanie oceny opartej na założeniu, że dostępne dowody są doskonale trafne i wiarygodne, po tym zaś zredukowanie pewności osądu o czynnik określony na podstawie oceny wagi przykładanej do informacji. Na przykładzie, dostępne dowody wskazują, iż dane wydarzenie prawdopodobnie (75 procent) się wydarzy, jednak analityk nie może być pewny, iż dowody, na których oparto taką ocenę są w pełni trafne i wiarygodne. Ze względu na powyższe, analityk obniża zakładane prawdopodobieństwo wydarzenia (powiedzmy, do 60 procent), biorąc pod uwagę niepewność związaną z dowodami. To rozwiązanie ma przewagę nad nawet „najlepszym strzałem”, ale ogólnie rzecz biorąc wciąż prowadzi do ocen, które są nadmiernie pewne, po-

---

<sup>103</sup> Odsyłam do Charles F. Gettys, Clinton W. Kelly III, and Cameron Peterson, “The Best Guess Hypothesis in Multistage Inference,” *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 3 (1973), 365-373; oraz do David A. Schum i Wesley M. DuCharme, “Comments on the Relationship Between the Impact and the Reliability of Evidence,” *Organizational Behavior and Human Performance*, 6 (1971), 111-131.

równawszy je z formułą matematyczną i kalkucją prawdopodobieństw<sup>104</sup>.

W kategoriach matematycznych, łączne prawdopodobieństwo dwóch zdarzeń jest równe iloczynowi ich indywidualnych prawdopodobieństw. Wyobraźmy sobie sytuację, w której otrzymujesz raport na temat zdarzenia X, które jest najprawdopodobniej prawdziwe (75 procent). *Jeżeli raport na temat X jest prawdziwy, oceniasz, iż prawdopodobnie wydarzy się zdarzenie Y (nadając mu 75%).* Faktyczne prawdopodobieństwo zdarzenia Y wynosi jednak tylko 56 procent, co wyrowadzane jest przez wymnożenie 75 procent z 75 procent. (w obu wypadkach opieramy się na pierwotnym prawdopodobieństwie, bo punktem wyjścia jest jedna informacja, przyp. /Szary)

W praktyce życie nie jest jednak tak proste. Analitycy muszą uwzględnić liczne dowody, o różnym stopniu trafności i wiarygodności, w skomplikowany sposób ze sobą powiązane, nad to o różnym prawdopodobieństwie i z różnym prawdopodobieństwem, prowadzące do różnych rezultatów. Jest jasne, iż nie ma możliwości dokonania dokładnych obliczeń matematycznych, które uwzględniłyby wszystkie te zależności probabilistyczne. Dokonując sądów i ocen intuicyjnie, nieświadomie poszukujemy skrótów, które uporządkują nam ten labirynt, a skróty te wiążą się z pewnym stopniem ignorowania niepewności nieodłącznie związanej z niezupełnie wiarygodną informacją. Wygląda na to, że analityk niewiele może z tym zrobić, może jednak rozbić problem analityczny tak, by możliwe było określenie prawdopodobieństwa poszczególnych elementów składających się na informację wywiadowczą, po czym wy-

---

<sup>104</sup> Edgar M. Johnson, "The Effect of Data Source Reliability on Intuitive Inference," Technical Paper 251 (Arlington, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1974).

korzystując formuły matematyczne zintegrować owe odrębne oceny prawdopodobieństw.

Te same procesy mogą wpływać także na naszą reakcję na informacje, które jakkolwiek wyglądają na wiarygodne, od początku są rozpoznane jako treści o wątpliwej autentyczności. Pozornie prywatne wypowiedzi zagranicznych oficjeli częstokroć są raportowane za pośrednictwem kanałów wywiadowczych. W wielu przypadkach nie jest jasne, czy takie prywatne oświadczenie wypowiedziane przez zagranicznego ambasadora, członka rządu, czy innego urzędnika jest faktycznym przedstawieniem prywatnej opinii, niedyskrecją, częścią celowej próby oszukania rządu Stanów Zjednoczonych, czy też elementem realizacji zatwierdzonego planu przekazania prawdziwej wiadomości, którą zdaniem zagranicznego rządu najlepiej przekazać na drodze nieformalnej

Analityk, otrzymując takie doniesienie często ma niewielkie podstawy do oceny motywacji źródła, przez co informacja musi być poddana ocenie w oparciu o same jej właściwości. Dokonując takiej oceny, mają na analityka wpływ uwiarygodnione powiązania przyczynowe. Jeżeli są to powiązania, których analityk był już świadom, taki raport ma niewielki wpływ, ponieważ jest tylko wsparciem dla już istniejącego punktu widzenia. Jeżeli jednak są to wiarygodne i nowe powiązania, myślenie o przedmiocie ulega zmianie, tak by je uwzględnić. Może być prawdopodobnym, iż wpływ na sposób myślenia analityka jest uzależniony wyłącznie od treści informacji, zaś zastrzeżenia dotyczące jej źródła wcale nie osłabiają jej wpływu. Wiedza, że informacje pochodzą z niekontrolowanego źródła, które może próbować manipulować nami, wcale niekoniecznie zredukuje wpływ dostarczonej przez nie informacji.



## Trwałość wrażeń bazujących na zdyskredytowanych dowodach

Wrażenia mają tendencję do utrzymywania się nawet po całkowitym zdyskredytowaniu dowodów, które doprowadziły do wykształcenia się tych wrażeń. Psycholodzy zwrócili uwagę na to zjawisko, ponieważ wiele z ich eksperymentów wymagało aby ich uczestnicy byli poddani decepcji (czyli albo użyto instrukcji maskującej, albo wprowadzono ich w błąd /Szary). Dla przykładu, osoby badane mogą być utrzymywane w przekonaniu, że zadanie wykonano z powodzeniem, lub przeciwnie, że zakończyło się porażką, bądź też że posiadają pewne zdolności lub cechy osobowości, podczas gdy w istocie tak nie jest. Etyka zawodowa wymaga aby osoby badane na koniec eksperymentu były uwolnione od owych fałszywych wrażeń, jak się jednak okazało jest to zaskakująco trudne do osiągnięcia.

Błędne wrażenia uczestników badań dotyczące ich zdolności do rozwiązywania problemów logicznych utrzymywały się nawet po tym, jak uczestnicy byli informowani, że manipulowanie dobrymi lub złymi wynikami w sztuczny sposób gwarantowało ich sukces lub niepowodzenie<sup>105</sup>. Podobnie, osoby badane proszone o dokonanie rozróżnienia między faktycznymi a spreparowanymi notatkami samobójców, otrzymywały informacje zwrotne, które nie miały żadnego powiązania z rzeczywistym wynikiem. Osoby badane były podzielone losowo na dwie grupy, z których jedną informowano o ponadprzeciętnej trafności, drugą zaś o względnym niepowodzeniu typowań. Błędne wrażenia osób badanych dotyczące trudności za-

---

<sup>105</sup> R. R. Lau, M. R. Lepper, I L. Ross, "Persistence of Inaccurate and Discredited Personal Impressions: A Field Demonstration of Attributional Perseverance," artykuł prezentowany podczas 56-stego Dorocznego spotkania: Annual Meeting of the Western Psychological Association (Los Angeles, April 1976).

dania i ich własnego wykonania utrzymywało się nawet po tym, kiedy byli oni informowani o decepcji – co znaczyło tyle, iż ich rzekomy wynik został z góry określony przez przydzielenie ich do jednej lub drugiej grupy testowej. Co więcej, to samo zjawisko stwierdzono zarówno wśród obserwatorów eksperymentu, jak i jego bezpośrednich uczestników<sup>106</sup>.

Istnieje kilka procesów poznawczych, które mogą odpowiadać za to zjawisko. Skłonność do interpretowania nowych informacji w kontekście już wcześniej istniejących wrażeń jest istotnym, ale zapewne niewystarczającym wyjaśnieniem, dlaczego wcześniej istniejące wrażenia nie mogą być wyeliminowane nawet wtedy, kiedy nowe informacje w sposób bezsprzeczny dyskredytują dowody, na których owe wrażenia były oparte.

Interesującym, choć dyskusyjnym wyjaśnieniem jest to opierające się na silnej tendencji do wyszukiwania wyjaśnień przyczynowych, co omówimy w kolejnym rozdziale. Kiedy dowody są po raz pierwszy podejmowane, ludzie mają skłonność do poszukiwania związków przyczynowych, które wyjaśniłyby ów dowód. W eksperymencie z notatkami samobójców, dla przykładu, jedna z osób badanych przypisywała swój pozorny sukces w rozróżnieniu prawdziwych i fałszywych listów od jej empatycznej osobowości i wglądu jaki zyskała zaczytując się w powieściach pisarki, która popełniła samobójstwo. Inna osoba, przypisywała swoje pozorne niepowodzenie kompletnym brakiem zaznajomienia z ludźmi, którzy mogliby rozważać samobójstwo. Im silniejsze postrzeżenie

---

<sup>106</sup> Lee Ross, Mark R. Lepper, and Michael Hubbard, "Perseverance in Self-Perception and Social Perception: Biased Attributional Processes in the Debriefing Paradigm," *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 5, (1975), 880-892.

związku przyczynowego, tym silniejsze wrażenie wywierane przez dowody.

Nawet po dowiedzeniu się, iż informacje zwrotne dotyczące wyników były nieprawdziwe, osoby badane zachowywały jako wiarygodne przekonanie, iż były dobrze lub słabo przygotowane do tego zadania. Poprzednio postrzegane wyjaśnienie przyczynowe, dotyczące ich zdolności lub jej braku, wciąż z łatwością przychodziło na myśl, zupełnie niezależnie od tego, iż dowody, które owo przekonanie wykształciły, zostały zdyskredytowane, wciąż przychodziły do głowy jako pierwsza myśl<sup>107</sup>. Potocznie można byłoby powiedzieć, iż kiedy informacja uderzy w dzwon, nie będzie można już powstrzymać jego wybrzmienia.

Wieloznaczność większości sytuacji ze świata rzeczywistego przyczynia się tylko do utrwalenia tego fenomenu. Dowody w realnym świecie rzadko są tak gruntownie zdyskredytowane, jak było to możliwe w laboratorium eksperymentalnym. Wyobraź sobie na ten przykład, iż zostałeś poinformowany, że źródło na przykryciu, które dostarczało informacji od pewnego czasu jest tak naprawdę pod kontrolą przeciwnika. Wyobraź sobie, iż na podstawie wcześniejszych doniesień od tego źródła, wypracowałeś sobie bazę wrażeń. Łatwo zracjonalizować utrzymanie owych wrażeń argumentując, albo iż informacje są prawdziwe, niezależnie od tego czy źródło pozostawało pod kontrolą, albo też poddając w wątpliwość trafność samego raportu wskazującego na to, iż źródło kontroluje przeciwnik. W tym drugim wypadku, trwałość wrażenia sama w sobie może wpływać na oce-

---

<sup>107</sup> Lee Ross, Mark R. Lepper, Fritz Strack, and Julia Steinmetz, "Social Explanation and Social Expectation: Effects of Real and Hypothetical Explanations on Subjective Likelihood," *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 11 (1977), 818

nę dowodów, które jakoby miałyby doprowadzić do dyskredytacji owych wrażeń.

## Rozdział 11

### Złudzenia w postrzeganiu przyczyny i skutku

Sądy dotyczące przyczyn i skutków koniecznie powinny wyjaśniać przeszłość, rozumieć teraźniejszość i szacować przyszłość. Owe oceny często są zniekształcone przez czynniki, nad którymi ludzie sprawują jedynie niewielką świadomą kontrolę, to zaś może mieć wpływ na różne typy wniosków formułowanych przez analityków wywiadu. Ze względu na potrzebę narzucenia naszemu otoczeniu jakiegoś porządku, poszukujemy i częstokroć wierzymy w to, iż znaleźliśmy, przyczyny tego, co w rzeczywistości jest zjawiskiem wynikającym z przypadkowych zmiennych, lub też jest zjawiskiem zupełnie losowym i oderwanym. Ludzie przeceniają zakres, w jakim obce kraje mogą realizować spójny, skoordynowany, racjonalny plan, tym samym przeceniając swoją własną zdolność do przewidywania przyszłych wydarzeń mających miejsce w tych krajach. Nad to, ludzie mają tendencję do przekonania, że przyczyny są podobne do ich skutków, w tym znaczeniu, iż ważne i rozległe efekty muszą mieć ważne i rozległe przyczyny.

Podczas ustalania przyczyn zachowania, zbyt wiele wagi przywiązuje się do cech osobowych i dyspozycji aktora, za mało zaś do sytuacyjnych determinantów jego zachowania. Ludzie także mają skłonność do przeszacowania swojej własnej wagi zarówno w zakresie przyczyn jak i celu zachowań innych ludzi. Na koniec, ludzie często postrzegają relacje, które w rzeczywistości nie istnieją, dzieje się tak ponieważ nie rozumieją intuicyjnie rodzaju i ilości takich informacji, jakie byłyby niezbędne do potwierdzenia relacji.

\* \* \* \* \*

Nie jesteśmy w stanie dostrzec przyczyny i skutku w tym samym sensie, w którym dostrzegamy biurko lub drzewo. Nawet gdy obserwujemy jak jedna kula bilardowa uderza drugą, wcześniej nieruchomą bilę, wprawiając ją w ruch, nie widzimy przyczyny i skutku. Wniosek, iż jedna kula spowodowała ruch drugiej wynika jedynie ze złożonego procesu wnioskowania, a nie z bezpośredniej percepcji zmysłowej. Wnioskowanie takie opiera się na zestawieniu zdarzeń w czasie i przestrzeni, oraz na przyjęciu teorii, lub logicznego wyjaśnienia, dlaczego tak się dzieje.

Istnieje kilka rodzajów analizy, na podstawie których można wnioskować o przyczynie i skutku. W bardziej formalnej wnioski są wyciągane poprzez procedury, które łącznie składają się na metodę naukową. Badacz wysuwa hipotezę, a następnie ją testuje, zbierając i analizując statystycznie dane dotyczące wielu przypadków badanego zjawiska. Nawet wtedy, nie ma możliwości udowodnienia przyczynowości w sposób, który pozbawiony byłby wszelkiej wątpliwości. Naukowiec stara się obalić stawianą hipotezę a nie zaś ją potwierdzić. Hipotezę przyjmuje się za prawdziwą wtedy i tylko wtedy gdy nie można jej odrzucić.

Gromadzenie danych dotyczących wielu porównywalnych przypadków celem przetestowania hipotez obejmujących przyczyny i skutki w przypadku większości kwestii będących przedmiotem zainteresowania Społeczności Wywiadowczej jest niemożliwe, zwłaszcza w szerokim kontekście politycznym lub strategicznym związanym z intencjami obcego państwa. Aby mieć pewność, że jest to wykonalne częściej niż w istocie jest wykony-

wane, należy dążyć do częstszego stosowania procedur naukowych w dociekaniach politycznych, ekonomicznych i strategicznych, działania takie należy wspierać i motywować. Niewątpliwie jest jednak faktem, iż dominujące podejście do analizy wywiadowczej jest z konieczności zupełnie inne. Jest to podejście historyka raczej niż naukowca, i w tym podejściu upatrywać należy, głównej przeszkody w trafnym wnioskowaniu o przyczynowości.

Procedury i kryteria, jakimi posługuje się większość historyków, a które związane są z przyczynowością, są gorzej zdefiniowane niż te, które stosują naukowcy.

Celem historyka jest ułożenie wydarzeń, które bada w spójną całość. Jego metodą, jaką sugeruję, jest określenie dominujących wątków, lub idei przewodniej, za pomocą których mógłby rzucić światło na swoje fakty, prześledzić związki między owymi ideami, a wreszcie pokazać jak poszczególne fakty stają się w ich świetle zrozumiałe, tworząc „znaczącą” narrację wydarzeń z owego okresu<sup>108</sup>.

Kluczowymi ideami są tutaj spójność i narracja. Owe zasady kierują zorganizowaniem obserwacji w pełne znaczeń struktury i wzory. Powszecznym jest, iż historyk obserwuje pojedynczy przypadek, nie zaś układ kowariancji (gdzie jedna zmiana w zakresie zmiennych, wiąże się ze zmianą w kolejnej, z nią powiązanej) dla wielu porównywalnych przypadków. Ponad to, historyk obserwuje szereg równoległe przebiegających zmian, w zakresie tak wielu zmiennych, iż ogólnie rzecz biorąc zasada kowariancji nie jest pomocna w poukładaniu złożonych relacji jakie między nimi zachodzą. Z drugiej jednak strony, ułożona w narra-

---

<sup>108</sup> W. H. Walsh, *Philosophy of History: An Introduction* (Revised Edition: New York: Harper and Row, 1967), strona. 61.

cję historia, pozwala uporządkować ową bogatą złożoność obserwacji historyka. Historyk używa wyobraźni aby stworzyć spójną historię z fragmentów danych, które ma do dyspozycji.

Analitik wywiadu posługujący się historycznym sposobem analizy jest w istocie opowiadaczem. Konstruuje fabułę z poprzednich wydarzeń, fabuła zaś dyktuje możliwe zakończenia owej niedokończonej opowieści. Fabuła składa się z „dominujących wątków lub przewodnich idei”, które analitik wykorzystuje do nadania wzorów relacji, jakie zachodzą między dostępnymi elementami danych. Oczywiście nie tworzy on fikcji. Istnieją pewne ograniczenia narzucone wyobraźni historyka, nie ulega jednak wątpliwości, iż jest ona zaangażowana, ponieważ istnieje niemal nieskończona różnorodność sposobów w jaki dostępne dane mogłyby być zorganizowane skutkując spójną opowieścią. Ograniczeniem są dostępne dowody i zasada spójności. Historia musi układać się w logiczną i wewnętrznie spójną całość, pozostając przy tym w pełni zgodna z zebranymi dowodami.

Przyjęcie, że historyczna lub narracyjna analiza obejmuje opowiadanie spójnej historii pomaga wyjaśnić liczne kontrowersje i różne zdania, jakie możemy zauważyć pośród różnych analityków, jest tak, ponieważ pojęcie spójności jest kategorią subiektywną. Zakłada ono pewne wcześniejsze przekonania, czy modele poznawcze, na temat tego co z czym i jak się wiąże. W takiej dyskusji najbardziej istotnym jest wykorzystanie spójności nie zaś obserwacji naukowej, jako kryterium oceny prawdziwości, co prowadzi rzecz jasna do złudzeń poznawczych i uprzedzeń, którem, zapewne, w jakimś stopniu wpływają na wszystkich analityków. Ocena owej spójności może być zniekształcona przez wiele czynników zewnętrznych, a jeśli analitycy wykazują skłonność ku pewnym ro-



dzajom wyjaśnień, traktując je jako bardziej spójne niż inne, będą oni stronnicy na korzyść tych właśnie wyjaśnień.

### **Złudzenie wspierające wyjaśnienia przyczynowe**

Jednym ze złudzeń, które może być przypisane poszukiwaniu spójności jest tendencja do faworyzowania wyjaśnień przyczynowych. Spójność implikuje porządek, tak iż ludzie w naturalny sposób organizują swoje obserwacje tworząc regularne wzory i systemy relacji. Jeżeli żaden wzór nie jest oczywisty, pierwszą myślą staje się założenie, że brakuje nam rozumienia, nie zaś to, iż mamy do czynienia ze zjawiskiem o losowej naturze, które nie mają ani powodu, ani celu. W skrajnych przypadkach, wielu ludzi przypisuje wydarzenia, których nie są w stanie zrozumieć, woli bożej lub przeznaczeniu, które w jakiś sposób miałyby być z góry ustalone; opierają się oni myśli, iż rezultaty są wynikiem sił, które oddziałują w sposób przypadkowy, nieprzewidywalny. Ludzie, ogólnie rzecz biorąc, nie akceptują pojęcia ślepego trafu czy przypadkowości. Nawet zawodowi kosterze zachowują się tak, jakby myśleli iż zachowują jakąś kontrolę nad wynikiem rzutu kości<sup>109</sup>. Częstość używania w języku potocznym wyrażen „bo”, „ponieważ”, „z powodu” także zdaje się odzwierciedlać ludzką skłonność do poszukiwania przyczyn.

Ludzie oczekują, iż układające się we wzory wydarzenia będą tworzyły rozpoznawalne wzory, zaś wydarzenia losowe będą na pierwszy rzut oka, jako takie, mogły być określone - tak jednak się nie dzieje. Wydarzenia losowe, często wydają się być ułożone w jakiś wzór. Losowy proces rzucania monetą może skutkować sześciokrotnym wyrzuceniem orła. Spośród 32 sekwencji możliwych dla

---

<sup>109</sup> Ellen J. Langer, "The Psychology of Chance," *Journal for the Theory of Social Behavior*, 7 (1977), 185-208.

sześciu rzutów, kilka raptem w całej rozciągłości wygląda na „losowe”<sup>110</sup>. Dzieje się tak ponieważ losowość jest właściwością procesu, który w rezultacie którego generowane są dane. Losowość w niektórych przypadkach może być wykazana na drodze naukowej (statystycznej) analizy. A jednak wydarzenia prawie nigdy nie są intuicyjnie postrzegane jako przypadkowe, a w prawie każdym zbiorze danych można odnaleźć pozorny wzór, albo inaczej, stworzyć spójną narrację z dowolnego zbioru danych.

Ze względu na potrzebę narzucenia porządku swojemu otoczeniu, ludzie poszukują, a często wierzą, iż znaleźli, przyczyny tego, co w rzeczywistości jest zjawiskiem losowym. Podczas II Wojny Światowej londyńczycy wysunęli szereg przyczynowych wyjaśnień dla wzorca niemieckich bombardowań. Wyjaśnienia te, często, kierowały ich decyzjami o tym gdzie mieszkać i kiedy ukryć się w schronach przeciwlotniczych. Powojenne badania dowodzą jednak, iż skupienia zrzutów bliskie były rozkładowi przypadkowemu<sup>111</sup>.

Niemcy zapewne mieli opracowany jakiś celowy wzorzec, jednak cele zmieniały się w czasie, nie zawsze też były one osiągnięte, zatem wynik ostateczny był niemal przypadkowym wzorem trafień. Londyńczycy skupiali swoją uwagę na kilku skupiskach zrzutów, które wspierały ich hipotezę, dotyczącą niemieckich intencji nie zaś na tych przypadkach, które hipotezy takiej nie wspierały.

Niektóre badania z zakresu paleobiologii, jak się zdaje, ilustrują tę tendencję. Grupa paleobiologów opracowała program komputerowy, któ-

---

<sup>110</sup> Daniel Kahneman i Amos Tversky, "Subjective Probability: A Judgment of Representativeness," *Cognitive Psychology*, 3 (1972), 430-54.

<sup>111</sup> W. Feller, *An Introduction to Probability Theory and Its Applications* (3rd Edition; New York: Wiley, 1968), strona 160.

ry symulował zmiany ewolucyjne w obrębie gatunków, w czasie. Jednak przejścia z jednego okresu do kolejnego nie były determinowane przez selekcję naturalną lub inny pozwalający zamknąć się w regularnych ramach proces, a przeciwnie za sprawą losowo generowanych przez komputer liczb. Wzory wygenerowane przez ów program są podobne do wzorów występujących naturalnie, a które paleobiolodzy próbowali zrozumieć. Hipotetyczne zdarzenia ewolucyjne, które intuicyjnie wskazywały na bardzo czytelny wzór, okazały się w istocie generowane poprzez przypadkowe procesy<sup>112</sup>.

Kolejny przykład przypisywania wyjaśnień przyczynowych zdarzeniom losowym pochodzi z badania dotyczącego praktyk eksperymentalnych podejmowanych przez psychologów. Kiedy wyniki eksperymentów odbiegały od oczekiwanych, objęci badaniem naukowcy rzadko przypisywali to odchylenie zróżnicowaniu próby. Zawsze byli w stanie znaleźć bardziej przekonujące wyjaśnienie przyczynowe dla tej rozbieżności<sup>113</sup>.

Więcej nawet, B. F. Skinner zauważył podobne zjawisko w serii eksperymentów nad warunkowaniem instrumentalnym gołębi. W normalnym układzie, eksperymenty polegały na tym, iż gołębie otrzymywały wzmocnienie pozytywne, pod postacią pokarmu, w każdym wypadku gdy dziobnęły właściwą dźwignię, w odpowiednim czasie. Aby otrzymać pożywienie regularnie musiały opanować dziobanie w określonej sekwencji. Skinner wykazał, iż gołębie „nauczyły się” i przestrzegały tego wzoru (co Skinner nazwał przesą-

---

<sup>112</sup> Gina Bari Kolata, "Paleobiology: Random Events over Geological Time," *Science*, 189 (1975), 625-626.

<sup>113</sup> Amos Tversky and Daniel Kahneman, "Belief in the Law of Small Numbers," *Psychological Bulletin*, 72, 2 (1971), 105-110.

dem) nawet wtedy, kiedy żywność była podawana losowo<sup>114</sup>.

Przykłady te zwracają uwagę, iż w sprawach dotyczących zagadnień wojskowości lub spraw zagranicznych, gdzie wzorce w najlepszym wypadku są z najwyższym trudem rozpoznawalne, mogą mieć miejsce zdarzenia, które w ogóle nie będą miały poprawnego wyjaśnienia przyczynowego. Z całą pewnością wpływa to na przewidywalność zdarzeń wskazując na ograniczenia tego, czego logicznie rzecz biorąc moglibyśmy oczekiwać od analityków wywiadu.

## **Złudzenie centralnego planowania**

Złudzeniem bardzo podobnym do preferowania wyjaśnień przyczynowych jest tendencja do postrzegania działań innych rządów (lub wszelkiego rodzaju grup) jako rezultatu centralnie zaplanowanych dyspozycji. „... większość ludzi ma trudność w dostrzeganiu wypadków, nieplanowanych konsekwencji, zbiegów okoliczności i różnych pomniejszych elementów, które prowadzą do rozległych i poważnych skutków. Zamiast tego, doszukują się koordynowanych działań, jakiegoś planu, czy spisków<sup>115</sup>”. Analitycy przeceniają zakres, w jakim inne kraje realizują spójne, racjonalne i maksymalizujące szansę osiągnięcia celów politycznych działania, ponieważ to wydaje się bardziej spójnym, logicznym i racjonalnym wyjaśnieniem. Złudzenie to prowadzi także analityków

---

<sup>114</sup> B. F. Skinner, "Superstition in the Pigeon," *Journal of Experimental Psychology*, 38 (1948), 168-172. --- Heuer referuje definicję przesądu błędnie. W oryginalnym eksperymencie Skinnera, gołębie uczyły się nie tylko wzoru i kolejności dziobania w dziwnie, ale także zachowań towarzyszących, takich jak obracanie się przed dziobnięciem, unoszenie skrzydła przy dziobaniu, czy podskakiwanie i kucanie. Zachowania te były powtarzane przez ptaki i właśnie te zachowania składają się na przesąd. Podobne zachowania wykazują ludzie, są to np. szczęśliwe przedmioty (jak np. moneta, długopis) lub zachowania (np. kopnięcie przed pójściem na egzamin) – przyp. /Szary.

<sup>115</sup> Robert Jervis, *Perception and Misperception in International Politics* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976), strona 320.

i politycznych decydentów do przeceniania możliwości przewidywania przyszłych wydarzeń w innych krajach.

Analitycy zdają sobie sprawę, iż przebieg i rezultaty często są dziełem przypadku, błędu, zbiegu okoliczności, nieplanowanych konsekwencji dobrych w gruncie rzeczy polityk, niewłaściwie wykonanych poleceń, różnych zatargów między częściowo niezależnymi jednostkami administracyjnymi, czy wreszcie podążaniem za standardowymi procedurami w niesprzyjających im okolicznościach<sup>116</sup>. Skupienie się jednak na takich przyczynach implikuje chaotyczny świat, w którym rezultaty determinowane są bardziej przez przypadek, niż cel. Szczególnie trudnym jest włączenie takich losowych i zwykle nieprzewidywalnych elementów do spójnej narracji, dzieje się tak, gdyż rzadko, w czasie jaki jest do dyspozycji, są dostępne dowody pozwalające na ich udokumentowanie. Wyłącznie w perspektywie historycznej, po tym jak już spisane są wspomnienia, zaś dokumenty rządowe odtajnione, cała historia staje się jasna i czytelna.

Owo złudzenie ma ważne konsekwencje. Założenie, iż działania obcego rządu są rezultatem logicznego i centralnie uzgodnionego planu, prowadzi analityka do:

- przekonania, iż działania rządu mogą nie zostać spełnione, gdyż to przekonanie nie uwzględnia zachowań faktycznie będących rezultatem zmiany reguł, niespójności w obrębie wartości, przepychanek biurokratycznych, czy zwykłego zamieszania i nieporozumień.

---

<sup>116</sup> Liczne przykłady historyczne przedstawiono w Jervis, *ibid.*, str. 321-23.

- wyciągania daleko idących wniosków, najpewniej nieuzasadnionych, wyciągniętych z odosobnionych oświadczeń lub działań oficjeli państwowych, którzy mogą tak naprawdę działać wedle własnego uznania miast realizować wcześniej ustalony plan.
- przeceniania zdolności Stanów Zjednoczonych do wpływania na działania innych rządów.
- postrzegania niespójnej polityki jako rezultatu fałszywości lub makiawelicznych manewrów, nie zaś skutku słabego przywództwa, chwiejności, różnych targów między siłami politycznymi czy grupami politycznych interesów.

### **Podobieństwo przyczyny i skutku**

Kiedy systematyczna analiza odchyień od sytuacji idealnej nie jest możliwa, a kilka różnych alternatywnych wyjaśnień wygląda na możliwe, jednym z uproszczeń, jakie ludzie wykorzystują do oceny przyczyn i skutków jest rozważenie podobieństw między atrybutami przyczyny i atrybutami skutku. Właściwością przyczyny jest to, iż „...może być ona wywnioskowana poprzez istnienie relacji lub podobieństwa do właściwości skutku<sup>117</sup>.” Duże rzeczy robią duży hałas; delikatne i zwiewne rzeczy poruszają się z lekkością, duża zwierzyna pozostawia po sobie duży trop. W odniesieniu do właściwości fizycznych, ogólnie rzecz biorąc, wnioskowanie takie jest poprawne.

Ludzie wykazują jednak skłonność do wnioskowania w ten sam sposób, także w okoliczno-

---

<sup>117</sup> Harold H. Kelley, “The Processes of Causal Attribution,” *American Psychologist* (February 1973), p. 121.

ściach, w których nie jest to uprawnione. Tym sposobem analitycy mają skłonność do przyjmowania założenia, iż wydarzenia gospodarcze mają przede wszystkim podłoże ekonomiczne, że wielkie wydarzenia mają ważne konsekwencje, zaś małe wydarzenia nie są w stanie wpłynąć na bieg historii. Tego rodzaju powiązanie zarysowane między przyczyną i skutkiem czyni narrację bardziej logiczną i przekonującą, bardziej spójną, wątle jednak są podstawy każące przypuszczać by związek taki odpowiadał faktom historycznym.

Fischer określił owo założenie, jakoby przyczyna w jakiś sposób miała przypominać rezultaty do których prowadzi, efektem „fałszywej tożsamości”<sup>118</sup>, przywoływał historyczny przykład Hiszpańskiej Armady. Na przestrzeni kilku wieków historycy szeroko omówili ważne konsekwencje angielskiego zwycięstwa nad Hiszpańską Armadą w roku 1588. Po obaleniu każdego z tych argumentów Fischer zaważył:

W skrócie, wygląda na to, że klęska Armady jakże potężnej i melodramatycznej, okazała się nadzwyczajnie pozbawioną następstw. Jej pokonanie mogło mieć skutki zaledwie minimalne, poza zakłóceniem hiszpańskiej strategii, która była jej źródłem. Taka ocena z pewnością będzie drażnić patriotyczne instynkty każdego Anglika i estetyczną wrażliwość nas wszystkich. Wielkie wydarzenie *musi mieć* bowiem wielkie następstwa, myślimy sobie<sup>119</sup>.

Tendencja do wnioskowania w oparciu o podobieństwo przyczyny i efektu spotykana jest często w połączeniu z wcześniej już omówionym złudzeniem centralnego planowania. Wzięte razem wyjaśniają przekonujący charakter teorii spiskowych. Takie teorie tworzone są w celu wyja-

---

<sup>118</sup> David Hackett Fischer, *Historian's Fallacies* (New York: Harper Torchbooks, 1970), strona 177.

<sup>119</sup> *Ibid.*, strona 167.

śniania dużych skutków, dla których trudno znaleźć wystarczająco duże przyczyny. Dla przykładu, wydaje się” „...nie do przyjęcia, że pojedyncza, załomsna, słaba osoba jak Lee Harvey Oswald, mogłaby zmienić bieg historii<sup>120</sup>.” Przez to, że zakładany motyw zabójstwa Johna Kennedy’ego jest tak odmienny od efektu, jaki miałby wyjaśniać, zdaniem wielu ludzi nie spełnia on kryterium spójnej narracji. Jeżeli takie „małe” przyczyny jak pomyłki, wypadki, anormalne zachowanie pojedynczych jednostek mają tak wielkie skutki, implikuje to, iż wielkie wydarzenia dzieją się z powodów które są pozbawione sensu, przypadkowe raczej, niż będące wynikiem celowego kierunku.

Analitycy wywiadu, porównując do większości ludzi, są bardziej wystawieni na twarde dowody rzeczywistych intryg, zamachów, czy spisków o wymiarze międzynarodowym. Pomimo tego – a może i właśnie przez to – większość analityków nie jest szczególnie podatna na to, co ogólnie rzecz biorąc powszechnie uważa się za teorie spiskowe. Chociaż analitycy mogą nie wykazywać podatności na tego typu złudzenie w tak skrajnej formie, prawdopodobnie wpływa ono na oceny analityczne w wielu drobnych aspektach. Badając związki przyczynowo-skutkowe, analitycy na ogół budują przyczynowe wyjaśnienia, które w pewien sposób są współmierne do wielkości skutków i które przypisują wydarzenia raczej ludzkiemu zamierzeniu lub przewidywalnym siłom, a nie ludzkiej słabości, zdezorientowaniu, czy niezamierzonym rezultatom działań.

---

<sup>120</sup> Richard E. Nisbett and Timothy DeC. Wilson, “Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes,” *Psychological Review* (May 1977), p. 252.



## **Wewnętrzne i zewnętrzne przyczyny zachowania, uprzedzenia atrybutywne**

Liczne badania poświęcone temu, jak ludzie dzielą przyczyny zachowania wskazują na podstawową dychotomię między wewnętrznymi i zewnętrznymi determinantami ludzkiego zachowania. Wewnętrzne przyczyny obejmują postawy, przekonania, oraz osobowość. Zewnętrzne to bodźce i ograniczenia, wymagania dotyczące ról, naciski społeczne, oraz inne siły nad którymi jednostka ma niewielką kontrolę. W badaniach sprawdza się okoliczności, w których ludzie przypisują zachowanie stałej skłonności aktora, bądź też charakterystyce sytuacji, na którą aktor reaguje.

Różnice w osądzie na temat tego, co jest przyczyną zachowania innej osoby lub rządu mają wpływ na to jak ludzie zareagują na takie zachowanie. To jak ludzie zareagują na przyjazne lub wrogie zachowanie drugiej strony może różnić się w zależności od tego, czy przypiszą zachowanie naturze osoby lub rządu, lub też będą je postrzegać jako wynik ograniczeń sytuacji nad którą osoba lub rząd w zasadzie nie ma kontroli.

Podstawowym błędem popełnianym przy ocenie przyczyn zachowania jest przecenianie roli czynników wewnętrznych oraz niedoszacowanie czynników zewnętrznych. Obserwując zachowanie innych osób, ludzie mają nadmierną skłonność do wnioskania, iż zachowanie to było spowodowane różnymi cechami i skłonnościami osobniczymi, a za tym do przewidywania, iż te same właściwości będą determinowały zachowanie aktora także w innych okolicznościach. Nie przywiązują wystarczającej wagi do czynników zewnętrznych, jakie mogły wpływać na wybory lub zachowania drugiej osoby. Ta wszechobecna tendencja została poka-

zana w wielu eksperymentach, w różnych okolicznościach<sup>121</sup>, częstokroć jest też obserwowana w interakcjach dyplomatycznych i militarnych<sup>122</sup>.

Podatność na to tendencyjne przypisywanie przyczynowości wiąże się z tym, czy ludzie badają swoje własne zachowanie, czy też obserwują zachowanie innych. Ludzie mają skłonność do przypisywania zachowaniu innych osób źródeł leżących w naturze i osobniczych właściwościach aktora, swoje własne zachowania postrzegając jako niemal całkowicie uwarunkowane przez sytuację, w której się znaleźli. To rozróżnienie w znacznej mierze wynika z różnic w informacjach dostępnych aktorom i obserwatorom. Ludzie o samych sobie wiedzą dużo więcej.

Aktor ma dokładny wgląd w historię swoich działań w różnych okolicznościach. Oceniając przyczyny własnych zachowań mamy skłonność do rozważania naszych wcześniejszych zachowań skupiając się na tym, jak wpływały na nie różne okoliczności. W ten sposób to zmienne sytuacyjne stają się podstawą do wyjaśniania własnego zachowania. Stoi to w oczywistym kontraście wobec pozycji obserwatora, który zazwyczaj nie posiada tak szczegółowej wiedzy na temat wcześniejszych zachowań drugiej osoby. Obserwator więc skupia się na porównaniu zachowania drugiej osoby z zachowaniem innych osób w podobnych okolicznościach<sup>123</sup>. Różnice w rodzaju i ilości informacji dostępnych aktorom i obserwatorom wydarzeń dotyczą zarówno rządów, jak i pojedynczych ludzi.

---

<sup>121</sup> Lee Ross, "The Intuitive Psychologist and his Shortcomings: Distortions in the Attribution Process," in Leonard Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, Tom 10 (New York: Academic Press, 1977), str. 184.

<sup>122</sup> Jervis, *ibid.*, Rozdział 2.

<sup>123</sup> Edward E. Jones, "How Do People Perceive the Causes of Behavior?" *American Scientist*, 64 (1976), strona 301.

Osobiste uczestnictwo aktora w obserwowanych wydarzeniach zwiększa prawdopodobieństwo, że ulegnie złudzeniu. „W przypadku gdy obserwator jest również aktorem wydarzeń, ma on skłonność do wyolbrzymienia wyjątkowości oraz podkreślania dyspozycyjnych (to jest wynikających z natury danych osób, przyp. /Szary) źródeł reakcji innych na swoje własne działania.”<sup>124</sup>. Wynika to z tego, iż obserwator zakłada, że jego, czy jej, własne działania nie prowokują, są w pełni zrozumiałe dla innych aktorów, oraz dobrze zaprojektowane dla osiągnięcia zamierzonej odpowiedzi. W istocie, obserwator wchodzący w interakcję z innym aktorem postrzega siebie jako osobę determinującą sytuację, na którą inni aktorzy reagują. Kiedy aktor nie reaguje zgodnie z oczekiwaniami, logicznym wnioskiem jest, iż odpowiedź ta jest spowodowana jego własną naturą, nie zaś naturą sytuacji.

Analitycy wywiadu poznali problem oceny wewnętrznych i zewnętrznych przyczyn zachowań w bardzo wielu kontekstach. Kiedy nowy przywódca przejmuje kontrolę nad obcym rządem, analitycy oceniają prawdopodobny wpływ zmiany przywództwa na politykę rządu. Dla przykładu, czy kiedy były minister obrony obejmie tekę premiera w dalszym ciągu będzie forsował wydatki przeznaczone na obronność? Analitycy oceniają znane predyspozycje i skłonności nowego premiera, na podstawie wyników osiągniętych na poprzednich stanowiskach, względem wymagań sytuacji, które ograniczały dostępne opcje. Jeżeli dostępne są względnie kompletne informacje na temat ograniczeń sytuacyjnych, analitycy mogą przygotować trafną ocenę tego typu problemów. Brak takich informacji, powoduje, iż są bardziej skłonni zakła-

---

<sup>124</sup> Daniel Heradstveit, *The Arab-Israeli Conflict: Psychological Obstacles to Peace* (Oslo: Universitetsforlaget, 1979), strona 25.

dać, że osobiste predyspozycje danej osoby będą skutkować kontynuacją zachowań z przeszłości.

Rozważmy sowiecką inwazję na Afganistan. Niewątpliwie to jak Sowieci postrzegali swoje własne zachowania było bardzo odmienne od tego, jak postrzegali je Amerykanie. Koncepcja przyporządkowania przyczyn zachowania sugeruje, że sowieccy przywódcy widzieliby inwazję jako reakcję na imperatywy ówczesnej sytuacji w Południowej Azji, takie jak groźba rozprzestrzenienia się islamskiego nacjonalizmu z Iranu i Afganistanu na Związek Radziecki. Nad to, postrzegaliby amerykańskie niepowodzenie w zrozumieniu ich „słusznych” interesów narodowych, jako spowodowane fundamentalną wrogością USA<sup>125</sup>.

Przeciwnie, obserwujący sowiecką inwazję byliby skłonni przypisać ją agresywnej i ekspansjonistycznej naturze sowieckiego reżimu. Odwrotnie niż w przypadku Związku Radzieckiego, brak informacji na temat ograniczeń sytuacyjnych postrzeganych przez samych Sowietów, najprawdopodobniej pogłębiłby efekt uprzedzeń atrybutywnych<sup>126</sup>. Nad to, ze względu zakres w jakim uprzedzenia te wynikałyby z niewystarczającej

---

<sup>125</sup> Por. Richards J. Heuer, Jr., "Analyzing the Soviet Invasion of Afghanistan: Hypotheses from Causal Attribution Theory," *Studies in Comparative Communism*, Zima 1980. Powyższe uwagi dotyczące sowieckiej inwazji w Afganistanie opierają się wyłącznie na wynikach badań psychologicznych, a nie na informacjach dotyczących sowieckich działań na tym terenie, czy też reakcji USA. Charakter uogólnień dotyczących sposobu, w jaki ludzie zazwyczaj przetwarzają informacje, polega na tym, że "mniej więcej" odnoszą się do wielu przypadków, ale mogą nie dostarczać idealnego dopasowania do żadnego pojedynczego przypadku. Oczywiście, było tam na pewno wiele innych czynników, które wpływały na analizę sowieckich działań, w tym także założenia dotyczące sił stojących za kierunkiem sowieckiej polityki. Intencją było zilustrowanie znaczenia badań psychologicznych dla procesu analitycznego, nie zaś debata nad zaletami alternatywnych interpretacji polityki radzieckiej. Dlatego, pozostawiam Czytelnikowi ocenę, w jakim stopniu jego własny osąd sowieckiej inwazji na Afganistan może ulegać wpływowi tendencji związanych z lokalizacją przyczyn zachowania.

<sup>126</sup> Edward Jones and Richard Nisbett, "The Actor and the Observer: Divergent Perceptions of Their Behavior," in Edward Jones *et al.*, *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior* (New Jersey: General Learning Press, 1971), strona. 93.

wiedzy na temat sytuacyjnych nacisków i ograniczeń, można założyć, że decydenci polityczni, którzy nie są ekspertami rynku wschodniego ulegliby tym uprzedzeniom w znacznie większym stopniu, niż analitycy wyspecjalizowani na kierunku Związek Radziecki. Dysponując rozleglejszą bazą informacyjną na temat zmiennych sytuacyjnych, specjaliści mogą być w stanie znacznie efektywniej uwzględnić te zmienne.

Specjaliści, czasami tak głęboko wnikają w sprawy analizowanego kraju, że zaczynają przyjmować perspektywę – w tym uprzedzenia – jaka jest właściwa przywódcom tego kraju. Podczas Zimnej Wojny dała się zauważyć stała różnica poglądów pomiędzy specjalistami CIA zajmującymi się rynkiem Związku Radzieckiego, a tymi których polem działania były Chiny, uwydatniała się podczas analiz relacji sowiecko-chińskich. W czasie starć granicznych w 1969 roku, dla przykładu, specjaliści ZSRR upierali się przy stanowisku, że to Chiny są „prowokujące”. Specjaliści ci skłaniali się ku akceptacji wersji sowieckiego reżimu, w zakresie historii oraz przebiegu granic. Specjaliści zajmujący się Chinami przyjmowali przeciwny punkt widzenia, utrzymując, że aroganccy Rosjanie, zachowują się tak jak mają to w zwyczaju, podczas gdy Chińczycy tylko reagują na rosyjskie silnorękie zapędy<sup>127</sup>. Innymi słowy, analitycy przyjmowali tę samą, podlegającą uprzedzeniom perspektywę, co liderzy państw, w których mieli największe rozeznanie. Obiektywna relacja związków przyczynowo-skutkowych leży najpewniej gdzieś pomiędzy tymi dwiema skrajnościami.

Egipsko-izraelskie negocjacje pokojowe w latach 1978-1979 dostarczają kolejnego przykładu wyraźnej stronniczości w przypisywaniu przyczyn.

---

<sup>127</sup> Oparte o przebieg dyskusji, jakie miały miejsce między analitykami CIA.

Mówiąc słowami jednego z ówczesnych obserwatorów:

Egipcjanie przypisują swoją gotowość do podpisania traktatu z Izraelem jako wrodzoną skłonność do pokoju; Izraelczycy tłumaczą egipską gotowość do pokoju jako wynikającą z pogarszającej się sytuacji gospodarczej i rosnącej świadomości przewagi wojskowej Izraela. Z drugiej strony, Izraelczycy przypisują swoją własne ustępstwa jako wynikające z ich wszechobecnymi preferencjami na rzecz pokoju. Egipt wyjaśnia jednak kompromisy Izraela dotyczące np. Synaju, jako wynikające z nacisków zewnętrznych, takich jak pozytywne zachęty i groźby negatywnych sankcji ze strony Stanów Zjednoczonych. Ponadto, niektórzy Egipcjanie przypisują niepożądane zachowanie Izraela, takie jak zakładanie żydowskich osiedli na Zachodnim Brzegu Jordanu, jako wynikające z syjonistycznego ekspansjonizmu. Jeśli Izrael nie założyłby osiedli na tym terytorium, Egipcjanie mogliby uznać takie pożądane zachowanie za wynikające z zewnętrznych ograniczeń, takich jak potępienie osadnictwa przez Zachód. Z drugiej strony Izraelczycy tłumaczą niepożądane zachowania, takie jak wcześniejsze groźby Egiptu, iż zepchnie ich do morza, jako wynikające z wewnętrznego sprzeciwu Egiptu wobec państwa żydowskiego na Bliskim Wschodzie. Kiedy Egipcjanie zaprzestali takich gróźb, Izraelczycy przypisywali to pożądane zachowanie jako wynikające z zewnętrznych okoliczności, takich jak względna wyższość wojskowa Izraela<sup>128</sup>

Stała tendencja do przypisywania przyczyn i skutków wedle tego wzoru nie jest zwykłą konsekwencją nastawionej na własne interesy propagandy przeciwnych stron. Jest ona raczej łatwym do zrozumienia i przewidywalnym wynikiem tego, jak standardowo ludzie przypisują przyczynowość w wielu różnych okolicznościach.

---

<sup>128</sup> Raymond Tanter, "Bounded Rationality and Decision Aids," esej wygłoszony podczas seminarium *Strategies of Conflict*, Mont Pelerin, Szwajcaria, 11-16 Maja 1980.

Ogólnie rzecz ujmując, tendencyjne przypisywanie przyczynowości pomaga zasiać ziarno nieufności i niezrozumienia pomiędzy ludźmi i pomiędzy rządami. Mamy skłonność do całkowicie odmiennego postrzegania przyczyn wzajemnych zachowań.

### **Przecenianie swojej własnej wagi**

Jednostki i rządy mają skłonność do przeceniania zakresu, w jakim skutecznie wpływają na zachowanie innych<sup>129</sup>. Jest to szczególny przykład wcześniej zarysowanej generalizacji, wedle której obserwatorzy przypisują zachowania innych, naturze owych aktorów. Dochodzi do tego głównie ze względu na to, iż dana osoba ma doskonałe rozeznanie we własnych wysiłkach, jakie podejmuje chcąc wpływać na inne osoby, jest zaś znacznie gorzej poinformowana o innych czynnikach, które miały wpływ na decyzję drugiej osoby.

Oceniając wpływ polityki USA na działania innego rządu, analitycy znacznie częściej dysponują wiedzą o tym, jakie działania USA podejmują i co zamierzają osiągnąć, niż o tym, jakie są wewnętrzne procesy, naciski polityczne, konflikty interesów, czy inne czynniki, jakie wpływają na decyzję poddanego wpływom rządu.

To złudzenie mogło odegrać rolę w niedawnym niepowodzeniu USA w przewidywaniu indyjskich prób z bronią jądrową, i to nawet mimo faktu, iż nowy indyjski rząd był wybrany po części na fali obietnicy, że doda broń jądrową do indyjskiego arsenału. Większość amerykańskich analityków wywiadu najwyraźniej zdyskontowało te zapowiedzi, jako wyborczą retorykę, wierząc święcie, iż wolę przystąpienia przez Indie do atomowego klu-

---

<sup>129</sup> Ta część w znacznej mierze oparta jest na 9 rozdziale z Jervisa.

bu ostudzą sankcje ekonomiczne i naciski dyplomatyczne. Analitycy przecenili zdolność polityki USA do wpływania na decyzje Indii.

Kiedy działania innego kraju są zgodne z amerykańskimi oczekiwaniami, najbardziej oczywistym wydaje się być wyjaśnienie, iż przy braku silnych dowodów wskazujących na coś przeciwnego, to właśnie polityka USA skutecznie wpłynęła na te decyzje<sup>130</sup>. I odwrotnie, kiedy inny kraj zachowuje się w sposób niepożądany, zwykle przypisuje się to czynnikom będącym poza kontrolą USA. Ludzie i rządy rzadko biorą pod uwagę możliwość, że ich działania mogłyby mieć nieplanowane skutki. Zakładają, iż ich intencje zostały właściwie rozpoznane i że działania przyniosły zamierzony efekt, o ile nie zostały udaremnione przez zewnętrzne przyczyny.

Liczne badania ankietowe oraz eksperymenty laboratoryjne pokazały, że ludzie, ogólnie rzecz biorąc, postrzegają swoje działania jako przyczynki swoich sukcesów, nie zaś porażek. Kiedy dzieci, studenci, czy też pracownicy osiągają dobre wyniki, ich rodzice, nauczyciele oraz przełożeni przynajmniej część z tego sukcesu przypisują sobie; kiedy zaś te same osoby radzą sobie gorzej, ich mentorzy rzadko przyznają się do porażki. Kandydaci, którzy odnieśli sukces w wyborach do Kongresu na ogół uważają, że to ich własne zachowanie w znacznym stopniu przyczyniło się do zwycięstwa, kandydaci, którzy nie odnieśli sukcesu, winę za porażkę przypisują czynnikom, których nie mogli kontrolować.

Innym przykładem może być bicie się w pierś, do czego przyłączyła się część Amerykanów,

---

<sup>130</sup> Z tego samego rozumowania wynika, że możemy nie doceniać konsekwencji, jakie przyniosą nasze decyzje na działania innych krajów, które to nie były zamierzonym celem naszych wpływów.



po upadku Związku Radzieckiego. Według niektórych, upadek ZSRR był wynikiem silnej polityki Stanów Zjednoczonych, takiej jak zwiększone wydatki na obronność, czy program Inicjatywy Obrony Strategicznej, które doprowadziły przywódców sowieckich, do punktu, w którym zdali sobie sprawę, iż nie są w stanie dłużej rywalizować ze Stanami Zjednoczonymi. Amerykańskie media grały tę historię przez kilka tygodni, prezentując liczne wywiady z różnymi ludźmi – po części ekspertami, po części zupełnie nie – które miały dać odpowiedź na pytanie, dlaczego Związek Radziecki upadł. Najpoważniejsi, zrozumieli z tej lekcji, że istnieje wiele powodów upadku Związku Radzieckiego, z których najważniejszym były problemy wewnętrzne wynikające z samej natury systemu sowieckiego.

Ludzie i rządy mają także tendencję do przeceniania własnego znaczenia jako celu działań innych. Wrażliwi na wpływ, jaki mają na nich działania innych, generalnie zakładają, że ludzie i rządy zaplanowały wykonanie tego, co robią i zaplanowały wpływ, jaki to wywiera. Znacznie mniej świadomi są innych przyczyn, lub rezultatów działań, konsekwentnie umniejszając ich znaczenie.

Analizując przyczyny, dla których inni postępują tak jak postępują, często zadaje się pytanie: „Jakie cele dana osoba lub rząd próbuje osiągnąć?” Ale cele określane są zazwyczaj na podstawie skutków zachowania, zaś owe skutki, które są najlepiej znane, a zarazem takie jakim przypisuje się największe znaczenie, to te, które dotyczą nas samych. Przez to działania, które nam szkodzą, powszechnie interpretowane są jako przejawy wrogości skierowanej przeciwko nam. Oczywiście, często to poprawna interpretacja, jednak ludzie czasem nie zdają sobie sprawy, że działania, które wyglądają na skierowane przeciwko nim są w rze-

czywistości jedynie niezamierzoną konsekwencją decyzji przedsięwziętych z zupełnie innych powodów.

## Pozorna korelacja

We wstępie do tego rozdziału, opisowo przywołano kowariancję<sup>131</sup>, jako złudzenie zakłócające rozpoznanie przyczyn. Zwrócona była uwaga, iż kowariancja może być bądź obserwowana intuicyjnie, bądź też zmierzona statystycznie. W tej części zbadamy wymiar, w jakim intuicyjne postrzeganie kowariancji odbiega od jej statystycznego pomiaru.

Statystyczny pomiar kowariancji znany jest jako korelacja. Dwa zdarzenia są skorelowane, kiedy istnienie jednego ze zdarzeń wiąże się z istnieniem drugiego. Zmienne są skorelowane kiedy zmiana w jednej z nich w pewnym stopniu wiąże się ze zmianą w drugiej. Korelacja sama w sobie nie jest jednak miarą przyczynowości. Dla przykładu, dwa zdarzenia mogą występować wspólnie, ponieważ mają wspólną przyczynę, nie zaś dlatego, że jedno wywołuje drugie. A jednak, kiedy dwa zdarzenia lub dwie zmiany dzieją się w sekwencji, tak, iż drugie zawsze następuje po pierwszym, ludzie mają tendencję do przypisywania roli sprawczej pierwszemu wydarzeniu. To nieprawidłowe spostrzeganie korelacji, prowadzi do nieprawidłowego postrzegania przyczyny i rezultatu.

Oceny korelacji są fundamentalne dla wszelkich analiz wywiadowczych. Dla przykładu, założenie, iż pogarszające się warunki ekonomiczne prowadzą do zwiększenia wsparcia poli-

---

<sup>131</sup> Heuer posługuje się tutaj pojęciem kowariancji (ang. *covariation*) bardzo ogólnie, nie jako odchylenie od idealnego wzorca, a jako odchylenie w ogóle. Przenosząc na konkret: byłaby to każda sytuacja, w której występują zmienne inne od standardowo oczekiwanych, nie wnikając czy są to odchylenia losowe, czy zależne. [Szary]

tycznego dla partii opozycyjnej, iż problemy wewnętrzne prowadzą do zatargów z innymi krajami, przejęcie władzy przez wojsko prowadzi do wygaszenia instytucji demokratycznych, czy że negocjacje prowadzone z pozycji siły są bardziej owocne – wszystko to przypuszczenia bazujące na intuicyjnych sądach o korelacji, jaka zachodzi między tymi zmiennymi. W wielu przypadkach takie założenia mogą być poprawne, rzadko jednak były one testowane systematyczną obserwacją i analizą statystyczną.

Wiele analiz wywiadowczych bazowało na zdroworozsądkowych przypuszczeniach na temat tego, jak w normalnych okolicznościach zachowują się ludzie i rządy. Problem w tym, że ludzie dość chętnie powołują się na sprzeczne „prawa” dotyczące zachowań, celem wyjaśnienia, przewidywania, lub uzasadniania różnych działań, mających miejsce w podobnych okolicznościach. „Gdy się człowiek spieszy to się diabeł cieszy”, „Kto zwleka ten traci okazję” to przykłady takich wykluczających się reguł. Wyglądają na sensowne, kiedy patrzemy na jedno z nich, zestawione razem robią z nas głupców. „Ustępstwa są zaproszeniem do agresji”, czy „porozumienie opiera się na kompromisie” to podobnie sprzeczne wyrażenia.

Konfrontując się z takimi oczywistymi sprzecznościami, naturalną obroną jest „no tak, ale to wszystko zależy ...” Rozpoznanie potrzeby takich stwierdzeń kwalifikujących jest jedną z różnic między nieuświadomionym przetwarzaniem informacji i systematyczną, samoświadomą analizą. Analiza oparta na wiedzy może być zidentyfikowana właśnie poprzez zdolność do wypełnienia takich kwalifikatorów; ostrożna analiza zaś, po-

przez częstość z jaką ktoś o tym właśnie pamięta i właśnie tak robi<sup>132</sup>.

Z pozorną korelacją mamy do czynienia, kiedy ludzie postrzegają związek, który w rzeczywistości nie istnieje. Patrząc na szereg przypadków, wygląda na to, iż ludzie skupiają się na tych spośród nich, które wspierają istnienie związku, ignorując zaś te, które go nie wspierają. Kilka eksperymentów wykazało, że ludzie nie są w stanie intuicyjnie zrozumieć jakie informacje są tak naprawdę potrzebne do oceny związku między dwoma zdarzeniami lub dwiema zmiennymi. Wygląda na to, że w intuicyjnym rozumieniu sytuacji nie ma niczego, co odpowiadałoby statystycznej koncepcji korelacji.

Poddano testom grupę pielęgniarek, badanie sprawdzało ich zdolność do uczenia się poprzez doświadczenie w ocenie relacji, czy jak byśmy powiedzieli korelacji, między symptomem a diagnozą choroby<sup>133</sup>. Każdej z nich pokazano po 100 kart, każda z kart miała jakoby reprezentować jednego pacjenta. Na górze kart znajdował się rząd czterech liter, oznaczających różne objawy, na dole kolejny rząd czterech liter oznaczających diagnozy. Pielęgniarki proszono aby skupiły się na wyłącznie jednej z liter (A) reprezentującej symptom, oraz wyłącznie na jednej z liter (F) reprezentującej diagnozę, po tym zaś miały ocenić czy objaw A był w jakikolwiek sposób powiązany z diagnozą F. Innymi słowy, czy na podstawie doświadczeń z ową setką „pacjentów”, obecność objawu A mogłaby w jakikolwiek sposób pomóc w diagnozie

---

<sup>132</sup> Ustęp ten w znacznej mierze czerpie z koncepcji frazeologicznych Barucha Fischhoffa, "For Those Condemned to Study the Past: Reflections on Historical Judgment," w red. R. A. Shweder i D. W. Fiske, *New Directions for Methodology of Behavioral Science: Fallible Judgment in Behavioral Research* (San Francisco: Jossey-Bass, 1980).

<sup>133</sup> Jan Smedslund, "The Concept of Correlation in Adults," *Scandinavian Journal of Psychology*, Tom 4 (1963), 165-73.

przypadłości F? Eksperyment był przeprowadzony kilkakrotnie, przy różnym stopniu współwystępowania A i F.

Postaw się na chwilę w roli osoby badanej. Zapoznałeś się z kartami, zauważyłeś, że na około 25 z nich, a więc na jednej czwartej przypadków występuje zarówno symptom A jak i choroba F. Czy powiedziałbyś, że jest między nimi związek? Dlaczego? Czy jest prawidłowym, aby w odniesieniu do hipotezy, relacji pomiędzy A i F, stawiać wnioski na podstawie samej częstości współwystępowania? Co jeszcze powinieneś wiedzieć? Czy byłoby pomocne rozpoznanie w ilu wypadkach symptom A występował bez diagnozy F? Powiedzmy, że było tak przy kolejnych 25 kartach, a zatem spośród 100, A występowało na 50 zaś spośród nich na 25 występowało razem A i F. Albo inaczej, choroba była obecna przy połowie rozpoznanych symptomów. Czy jest to wystarczające aby orzekać o relacji, czy może konieczna jest jeszcze wiedza o liczbie przypadków, gdzie choroba występowała bez symptomu?

Faktycznie, aby ustalić istnienie takiej zależności, potrzebne są informacje, które pozwolą wypełnić wszystkie cztery komórki w tabeli przypadków o układzie 2 x 2. Rycina 16 przedstawia taką tabelę dla jednego z możliwych przebiegów tego eksperymentu. Tabela pokazuje liczbę przypadków, kiedy pacjent miał kombinację wszystkich czterech objawów choroby.

**Rycina 16**

	<b>A</b>	<b>Nie A</b>
<b>F</b>	25	25
<b>Nie F</b>	25	25

Osiemnaścioro z 19 podmiotów badanych, którym pokazano 100 kart reprezentujących tę szczególną zależność, jaką jest kombinacja A i F, założyło że istnieje co najmniej słaba zależność, kilku uznało, że istnieje silna zależność, podczas gdy w rzeczywistości nie ma żadnej korelacji, a związek jest losowy. Ponad połowa uczestników testu opierała swoją ocenę wyłącznie na częstości występowania przypadków, w których obecne były zmienne A i F. Jest to lewa górna część tabeli. Te osoby badane próbowały ustalić, czy istnieje związek między A i F. Kiedy przeglądali oni karty, 25 procent przypadków z którymi mieli do czynienia, było zgodnych z przekonaniem, że objaw i diagnoza były doskonale skorelowane; to zaś wygląda na zbiór licznych dowodów popierających hipotetyczną relację. Inna, mniej liczna grupa badanych odwołała się do bardziej wyrafinowanego wnioskowania. Na początek sprawdzili całkowitą liczbę przypadków A, po czym określili w jak wielu z nich występuje również F. To jest lewa strona ryciny 16. Trzecia grupa oparła się pomysłem najprostszych generalizacji statystycznych. Zapytani o opisanie swojego rozumowania, powiedzieli, że w niektórych wypadkach związek występował, w innych nie.

Spośród 86 osób badanych zaangażowanych w kolejne przebiegi tego eksperymentu, żaden nie wykazał jakiegokolwiek intuicyjnego rozumienia koncepcji korelacji. Oznacza to, iż nikt nie rozumiał, iż aby przygotować właściwy osąd dotyczący istnienia zależności, potrzebne są informacje z każdej z czterech komórek tabeli. Korelacja statystyczna w swojej najbardziej podstawowej formie bazuje na stosunku częstości sum po przekątnych w tabeli 2 x 2. Innymi słowy, przewaga wpisów wzdłuż każdej przekątnej reprezentuje silny statystyczny związek między dwiema zmiennymi.

Rozważmy zatem, podobny problem korelacji, ale w temacie interesującym dla analityków wywiadu. Jakie są cechy realizowanej na poziomie strategicznym decepcji i jak analityk może ją odkryć? W badaniu decepcji, jednym z kluczowych pytań jest: jakie są korelaty oszustwa? Z historycznego punktu widzenia, kiedy analityk bada przypadki decepcji, cóż jeszcze może zauważyć, co działa się równolegle, a co w jakikolwiek sposób wiązałyby się z oszustwem, a w konsekwencji mogłyby być interpretowane jako indyktor decepcji? Czy są jakieś określone praktyki związane z decepcją, lub okoliczności, w towarzystwie których do oszukańczych praktyk najczęściej dochodziło, a które pozwoliłyby powiedzieć, że ponieważ zauważyliśmy x, y lub z, oznacza to, że wedle wszelkiego prawdopodobieństwa w toku jest operacja decepcyjna? Byłoby to porównywalne z przypadkiem doktora obserwującego pewne symptomy i diagnozującego obecność określonej choroby. I to w samej swojej naturze jest problem korelacji. Jeżeli ktoś mógłby zidentyfikować pewne korelaty decepcji, pomogłoby mu to w sposób znaczący w zbiegach prowadzących do jej wykrywania.

Wysunięto hipotezę, iż występowanie decepcji jest najbardziej uprawdopodobnione, gdy gra toczy się o wysoką stawkę<sup>134</sup>. Jeśli hipoteza jest prawidłowa, w takich sytuacjach analitycy winni być szczególnie czujni na wypadek decepcji. Na poparcie tej hipotezy można przywołać bardzo doniosłe przykłady, jak Pearl Harbour, lądowanie w Normandii, niemiecka inwazja na Związek Radziecki. Biorąc pod uwagę fakt, że tak łatwo jest przywołać przykłady decepcji obecnej podczas wydarzeń wielkiej rangi, wydawałoby się, że sporo przemawia za prawdziwością hipotezy. Zastanówmy się jednak, co byłoby potrzebne empirycz-

---

<sup>134</sup> Robert Axelrod, "The Rational Timing of Surprise," *World Politics*, XXXI (January 1979), strony 228-246.

nie, aby udowodnić, że taki związek rzeczywiście istnieje. Rycina 17 przedstawia ten problem w ujęciu tabeli przypadków 2 x 2.

**Rycina 17**

	wysoka ranga	niska ranga
decepcja	68	?
brak decepcji	35	?

Barton Whealey zbadał 68 przypadków wojсковych operacji o wymiarze strategicznym, w których występował element zaskoczenia i decepcji, wydarzenia obejmowały okres między 1914 a 1968 rokiem<sup>135</sup>. Załóżmy, że jakaś forma decepcji i zaskoczenia była obecna we wszystkich 68 przypadkach, liczbę tę umieszczamy w lewej górnej części macierzy. Jak liczne były przypadki, wydarzeń o dużej randze, gdzie nie wystąpiła decepcja? Przemyslenie i podjęcie takiego zagadnienia jest daleko trudniejsze, naukowcy z rzadka bowiem poświęcają wiele uwagi i starań w dokumentowaniu przypadków negatywnych, takich w którym coś nie miało miejsca. Na szczęście, Whealey dokonał takiego zgrubnego szacunku, oceniając, że w jednej trzeciej do jednej drugiej przypadków realizacji „wielkich planów” nie wystąpiła ani decepcja ani element zaskoczenia, co uprawnia nas do umieszczenia liczby 35 w dolnej prawej części Ryciny 17.

Jak często występuje decepcja, kiedy wydarzenia mają niską rangę? To byłby prawy górny narożnik macierzy na Rycinie 17. Wpis do tej ko-

<sup>135</sup> Barton Whaley, *Stratagem: Deception and Surprise in War*, (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, artykuł niepublikowany, 1969), strona 247



mórki, ale także i do prawej dolnej, jest trudny do oszacowania, wymagają one bowiem zdefiniowania uniwersum przypadków, które obejmowałyby sytuacje niskiej rangi. Czym byłyby takie gry o niską stawkę, wydarzenia niskiej rangi, w tym kontekście? Wydarzenia o wysokiej randze są stosunkowo łatwe do zdefiniowania, ale istnieje prawie nieskończona liczba i różnorodność sytuacji niskiej rangi. Właśnie ze względu na ową trudność może nie być w ogóle możliwym wykorzystanie pełnej tabeli 2 x 2 przy analizie relacji między decepcją a rangą wydarzeń.

Możliwe, iż konieczne będzie zadowolenie się tylko lewą częścią tabeli z Ryciny 17. Wtedy jednak, nie jest możliwe empiryczne wykazanie, że należy zachować wzmożoną czujność na oszustwa podczas oceny wydarzeń o dużej randze, nie mamy bowiem podstaw pozwalających na porównanie przypadków, gdzie gra toczyła się o wysoką stawkę z tymi, których ranga była niska. Jeżeli zaś, decepcja jest nawet bardziej powszechna w sytuacjach taktycznych, niż w wydarzeniach wielkiej rangi realizowanych w wymiarze strategicznym, analitycy nie powinni być bardziej skłonni do podejrzewania decepcji, tylko przez wzgląd na to, że ranga wydarzeń jest wysoka.

Tak naprawdę nie ma jasności, czy istnieje związek między decepcją a sytuacjami o wysokiej randze, ponieważ nie ma na to wystarczającej ilości danych. Intuicyjnie, możesz czuć w kościach, że jest i to uczucie może być całkiem trafne. A jednak, tak właśnie czujesz ponieważ skłaniasz się ku temu by skupiać się jedynie na przypadkach z lewej górnej komórki, które sugerują, że taki związek ma miejsce. Ludzie mają skłonność do pomijania przypadków, w których nie ma zależności, gdyż wydają się im znacznie mniej istotne.

Lekcja, którą należy wyciągnąć, sprowadza się do tego, iż analitycy powinni dokonywać analizy statystycznej dla każdego związku. Zwykle nie mają do tego danych, nie są też tym zainteresowani. Wciąż jednak powinni mieć ogólne pojęcie o tym, co jest potrzebne aby stwierdzić, że związek istnieje. Owo zrozumienie zdecydowanie nie jest elementem wiedzy intuicyjnej, jaką posługują się ludzie. Nie przychodzi naturalnie. Wymaga wyuczenia się. Pracując nad takimi przypadkami, analitycy powinni przełamać się i dokładnie przemyśleć każdą z czterech komórek tabeli, zastanowić nad danymi, które są niezbędne aby je wypełnić.

Nawet jeśli analitycy zastosują się do tych napomnień, istnieje kilka czynników, które mogą zniekształcić osąd, w sytuacji gdy podczas obserwacji i jej rejestrowania nie przestrzega się rygorystycznych procedur naukowych. Czynniki te wpływają na zdolność danej osoby do przywołania przypadków właściwych owym czterem komórkom. Na przykład, ludzie łatwiej przypominają sobie zdarzenia, które miały miejsce, niż przypadki, w których one nie wystąpiły. „Zasadniczo, historia jest zapisem tego co ludzie zrobili, a nie tego, czego nie zrobili.”<sup>136</sup>

Tak więc przypadki, w których występowała decepcja, łatwiej przywołać niż takie, w których do niej nie doszło. Analitycy pamiętają lepiej zdarzenia wspierające związek który badają, niż te, które tego warunku nie spełniają. W zakresie w jakim percepcja jest zakłócona przez oczekiwania, analitycy mogą pominąć lub zdyskontować przypadki niezgodne z założeniem. Nad to, ludzie lepiej pamiętają niedawne przypadki, przypadki w których byli zaangażowani osobiście, przypadki, które miały ważne konsekwencje, i tym podobne. Czynniki

---

<sup>136</sup> E. H. Carr, *What is History?* (London: Macmillan, 1961), strona 126, cytowana przez Fischhoff, *op.cit.*

te mają istotny wpływ na postrzeganie korelacji, zwłaszcza w sytuacji gdy analitycy opierają swój osąd na tym, co czują w kościach, nie zaś na tym, co wynika ze świadomego rozważenia wszystkich czterech komórek tabeli.

Wiele błędnych teorii utrwała się, ponieważ wyglądają na wiarygodne, a nad to dlatego, że ludzie dokonują zapisu swoich doświadczeń w sposób, który raczej je wspiera niż obala. Ross opisuje ten proces w następujący sposób:

„... intuicyjny obserwator wybiórczo koduje te dane, które potencjalnie są istotne dla relacji między X i Y. Elementy danych, które pasują do jego hipotez i przewidywań są akceptowane, jako wiarygodne, prawidłowe, reprezentatywne oraz wolne od błędów, czy „wpływu zmiennych trzecich”. Takie elementy danych są postrzegane jako odzwierciedlenie „prawdziwej” [...] relacji między X i Y. Dla kontrastu, elementy danych, które istotnie odbiegają od owych intuicji [...] oczekiwań lub teorii, mają niktę szansę na to, że nadane im zostanie duże znaczenie, zazwyczaj zaś są odrzucane jako niewiarygodne, błędne, niereprezentatywne, czy też będące wynikiem zniekształceń spowodowanych zmienną trzecią. Zatem kierujący się intuicją naukowiec, który jest przekonany, że osoby grube są wesołe, albo bardziej na poziomie szczegółu, że otyłość powoduje wesołość, będzie postrzegać grubych i wesołych ludzi jako silny dowód wspierający teorię; nie będzie zaprzętał sobie głowy hipotezą, że wesołość jednostki jest tylko udawana lub że wynika ona ze szczególnie udanego życia domowego, nie zaś otyłości. Przeciwnie, otyłe i smętne osoby będą badane bardzo dokładnie nim zyskają dopuszczenie do zbioru, który badacz określił jako taki, który obejmuje istotne dane. Może on na przykład próbować określić czy smutny nastrój osoby w danym dniu jest czymś nietypowym, czy też jest wynikiem dokuczliwego przeziębienia, czy po prostu rozczarującego dnia, nie zaś odzwierciedleniem stabilnej i stałej właściwości. Nie trzeba chyba podkreślać, iż nawet wygenerowany losowo [zbiór danych] może przynieść względnie wysoką korelację jeżeli będzie

zakodowany właśnie według opisanej wyżej metody<sup>137</sup>.

---

<sup>137</sup> Ross, *op. cit.*, strony 208-209.

## Rozdział 12

### Złudzenia w Szacowaniu Prawdopodobieństw

*Dokonując bardzo zgrubnych ocen prawdopodobieństwa, ludzie zazwyczaj polegają na jednej bądź kilku uproszczonych regułach, które zdejmują z nich ciężar podejmowania decyzji. Korzystając z reguły „dostępności” ludzie oceniają prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia z jednej strony na podstawie łatwości z jaką mogą wyobrazić sobie istotne przypadki podobnych zdarzeń z drugiej zaś na podstawie ilości podobnych zdarzeń, jaką potrafią sobie łatwo przypomnieć. Posługując się „zakotwiczeniem” ludzie przyjmują jakiś naturalny punkt wyjścia, z którego dokonują pierwszego przybliżenia, a następnie dostrajają jego wartość opierając się na dodatkowych informacjach lub analizach. Zazwyczaj nie nanosząc poprawek na wstępny osąd.*

*Wyrażenia określające prawdopodobieństwo, takie jak możliwy, prawdopodobny, są częstą przyczyną niejednoznaczności, które ułatwiają czytelnikowi interpretację raportu, jako zgodnego z jego własnymi założeniami. Prawdopodobieństwo danego scenariusza jest częstokroć źle oszacowane. Dane dotyczące „wstępnego prawdopodobieństwa” są często ignorowane, za wyłączeniem sytuacji, gdy rzucają światło na istnienie związków przyczynowych.*

\* \* \* \* \*

## Reguła Dostępności

Jedną z prostszych reguł stosowanych powszechnie przy szacowaniu prawdopodobieństwa jest nazywana regułą dostępności. W tym kontekście „dostępność” odnosi się do możliwości wyobrażenia sobie czegoś, lub przywołania tego z pamięci. Psycholodzy wykazali, że ludzie przy szacowaniu prawdopodobieństwa danego zdarzenia, posługują się dwiema wskazówkami, których używają zupełnie nieświadomie, jest to łatwość z jaką mogą sobie wyobrazić podobne zdarzenia, oraz częstość podobnych zdarzeń, jaką mogą sobie bez trudu przypomnieć<sup>138</sup>. Ludzie posługują się regułą dostępności za każdym razem gdy szacują częstość lub prawdopodobieństwo w oparciu o łatwość z jaką mogą przywołać z pamięci lub wyobrazić sobie przypadki czegokolwiek, co próbują oszacować.

W normalnych warunkach, sprawdza się to całkiem dobrze. Jeżeli jakaś rzecz faktycznie występuje znacznie częściej niż inna, jest także bardziej prawdopodobna, zapewne też możemy przypomnieć sobie inne jej wystąpienia. Zdarzenia, których wystąpienie jest bardziej prawdopodobne, zwykle można sobie przypomnieć łatwiej, niż te których spotkanie jest mniej pewne. Ludzie stale wyciągają wnioski w oparciu o takie założenia. Dla przykładu, szacując własne szanse na awans, robimy to w oparciu o przywołane podobne przypadki wśród naszych kolegów, zajmujących podobną pozycję i mających podobne doświadczenie. Szacujemy szansę na to, iż jakiś polityk przegra wybory, wyobrażając sobie rzeczy, które mogą doprowadzić go do utraty poparcia.

---

<sup>138</sup> Amos Tversky and Daniel Kahneman, “Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability,” *Cognitive Psychology*, 5 (1973), strony. 207-232.

Mimo, iż zwykle działa to dobrze, ludzie bardzo często w tym się gubią, co ma miejsce wtedy, gdy na łatwość z jaką rzeczy przychodzą nam na myśl wpływają inne czynniki, nie związane jednak z prawdopodobieństwem. Na zdolność przywoływania danych przypadków ma wpływ to jak dawno wydarzenie miało miejsce, czy byliśmy osobiście zaangażowani, czy składały się na nie bardzo wyraźne i zapadające w pamięć szczegóły, oraz to, jak ważne wydawało się ono w swoim czasie<sup>139</sup>. Powyższe i inne czynniki, które wpływają na ocenę, nie mają związku z faktycznym prawdopodobieństwem wystąpienia zdarzenia.

Rozważmy przypadek dwóch osób, które są palaczami. Jedna z nich miała ojca, który zmarł na raka płuc, podczas gdy druga nie zna nikogo kto cierpiałby na tę przypadłość. Ten, którego ojciec zmarł na raka, zwykle będzie spodziewał się, iż negatywne skutki zdrowotne związane z paleniem są bardziej prawdopodobne, i to pomimo faktu, iż jeden przypadek więcej, statystycznie rzecz biorąc, jest nieistotny w szacowaniu ryzyka. A co jeśli weźmiemy dwóch funkcjonariuszy CIA, z których jeden znał Aldricha Amesa, a drugi nie znał osobiście nikogo, kto kiedykolwiek okazał się zdrajcą? Który z nich może postrzegać większe prawdopodobieństwo ryzyka wewnętrznej zdrady?

Bardzo trudno było wyobrazić sobie rozpad Związku Radzieckiego, gdyż wydarzenie tego rodzaju było czymś kompletnie obcym naszemu doświadczeniu z poprzednich 50 lat. A jak trudnym obecnie byłoby wyobrażenie sobie powrotu reżimu komunistycznego w Rosji? Nie tak trudnym, po części dlatego, że wciąż mamy żywe wspomnienia starego Związku Radzieckiego. Ale czy jest to istotna podstawa dla szacowania prawdopodo-

---

<sup>139</sup> Dodałbym także zdarzenia poprzedzające moment przywoływania informacji z pamięci. [Szary]

bieństwa takiego wydarzenia? Kiedy analitycy dokonują szybkich, opartych o przecucia, ocen bez faktycznego analizowania sytuacji, najczęściej ulegają wpływowi reguły dostępności. Im bardziej zgodny z czymś doświadczeniem jest scenariusz perspektywiczny, tym łatwiej go sobie wyobrazić i tym bardziej wydaje się on prawdopodobny.

Analitycy wywiadu, w porównaniu do innych ludzi, mogą być mniej podatni na regułę dostępności. Analitycy oceniają wszystkie dostępne informacje, nie wyciągając szybkich i łatwych wniosków. Z drugiej strony, decydenci i dziennikarze, którzy nie mają czasu lub nie mają możliwości, które pozwoliłyby im na dostęp i zgłębienie szczegółów materiału dowodowego, niejako z konieczności muszą iść na skróty. Takim oczywistym skrótem, przy wyciąganiu wniosków na temat prawdopodobieństwa, jest posłużenie się regułą dostępności.

Wiele wydarzeń budzących niepokój analityków wywiadu:

...jest postrzeganych, jako tak wyjątkowe, iż przeszłość nie wygląda na ważną i mającą znaczenie w ocenie ich prawdopodobieństwa. W myśleniu o takich zdarzeniach, częstokroć budujemy scenariusze, swego rodzaju opowieści, które prowadzą od obecnej sytuacji do wydarzeń, które są celem. Prawdopodobieństwo scenariuszy, które przychodzą nam na myśl, lub trudności w ich tworzeniu, służą jako wskazówki dotyczące prawdopodobieństwa zdarzenia. Jeżeli żaden rozsądny scenariusz nie przychodzi nam do głowy, zdarzenie uznaje się za niemożliwe lub bardzo mało prawdopodobne. Jeżeli zaś, na myśl z łatwością przychodzi kilka scenariuszy, lub jeżeli jakiś jest szczególnie przekonujący, dane zdarzenie wydaje się prawdopodobne<sup>140</sup>.

---

<sup>140</sup> Ibid., str. 229.



Amerykańscy politycy we wczesnych latach zaangażowania się w sprawę Wietnamu musieli wyobrazić sobie scenariusze obejmujące to, co mogłoby się wydarzyć jeśli w obronie Południowego Wietnamu wykorzystano by amerykańskich żołnierzy, lub gdyby tego nie zrobiono. Przy ocenie prawdopodobieństwa alternatywnych rezultatów, nasi przywódcy byli pod silnym wpływem już gotowych i zasadniczo porównywalnych scenariuszy – porażki zabiegów mających zapobiec wybuchowi II Wojny Światowej oraz zakończonej sukcesem interwencji w Korei.

Na możliwość wyobrażenia sobie scenariuszy przyszłych zdarzeń wpływają liczne czynniki zewnętrzne, podobnie rzecz ma miejsce w przypadku możliwości przywoływania zdarzeń z pamięci. Co ciekawe, jednym z takich czynników jest sam akt analizy. Konstruowanie szczegółowego scenariusza możliwego przyszłego zdarzenia sprawia, iż zdarzenie to łatwiej sobie wyobrazić, tym samym zwiększa się poziom postrzeganego prawdopodobieństwa takiego zdarzenia. Powyższe znajduje odzwierciedlenie w doświadczeniach analityków CIA, którzy używali różnych, właściwych swojej profesji, narzędzi, które były wymagane, lub były specjalnie dopasowane do analizy mało prawdopodobnej, ale z całą pewnością możliwej i istotnej hipotezy. (Techniki takie omówione były w Rozdziale 6. „Zachować otwarty umysł” oraz w Rozdziale 8 „Analiza hipotez konkurencyjnych”). Analiza wyników, które zwykle są wykazywane dla „nieprawdopodobnego” scenariusza prowadzi do tego, iż staje się on nieco bardziej poważny i realny. Zjawisko to wykazano także podczas eksperymentów psychologicznych<sup>141</sup>.

---

<sup>141</sup> John S. Carroll, “The Effect of Imagining an Event on Expectations for the Event: An Interpretation in Terms of the Availability Heuristic”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 14 (1978), strony 88-96.

Podsumowując, reguła dostępności jest często używana do oceny prawdopodobieństwa wystąpienia lub częstości wystąpień. Ludziom trudno byłoby z niej zrezygnować zupełnie, gdyż zapewnia znakomitą oszczędność czasu, w wielu przypadkach, w których szczegółowa analiza nie znajduje uzasadnienia, bądź też w ogóle nie jest możliwa. Jednakże, analitycy wywiadu powinni być świadomi tego, kiedy idą na skróty. Muszą znać zarówno mocne strony, jak i słabości owych procedur, muszą być w stanie określić, kiedy, z największą pewnością, mogą być wywiedzeni w pole. Dla analityka wywiadu, rozpoznanie, iż w procesie odwołuje się on do reguły dostępności, powinno być poważnym sygnałem ostrzegawczym. Poważna analiza prawdopodobieństwa wymaga zidentyfikowania i oceny siły i interakcji wielu zmiennych, które decydują o końcowym rezultacie sytuacji.

## **Kotwiczenie**

Kolejną strategią, którą ludzie zdają się posługiwać intuicyjnie i nieświadomie, upraszczając sobie osąd sytuacji, nazywana jest kotwiczeniem. Naturalny punkt wyjścia, być może mający swoje źródło we wcześniejszych analizach tego samego zagadnienia, lub w jakichś częściowych kalkulacjach, wykorzystywany jest jako pierwsze przybliżenie prowadzące do pożądanego osądu. Wspomniany punkt wyjścia jest później dostosowywany z uwzględnieniem dodatkowych informacji lub wyników analiz. Zazwyczaj, jednakowoż, ów punkt wyjścia przypomina coś na kształt kotwicy, redukującej poziom owego dostrojenia, przez co ostateczne szacunki pozostają bliżej punktu wyjścia, niż w istocie powinny.

Kotwiczenie łatwo można zademonstrować podczas wykładów, prosząc grupę studentów o oszacowanie jednej lub więcej znanych i spraw-

dzalnych wielkości, takich jak przykładowo, procent państw członkowskich Zjednoczonych Narodów, które położone są w Afryce. Połowie studentów jako punkt wyjścia przekazał niższą liczbę, drugiej połowie wyższą wskazującą procent. Poprosił ich aby w swoich szacunkach uwzględnili właśnie ten szacunek, a po tym jak przemyślał problem, dostosowali wynik tak, aby znaleźć się tak blisko, jak to tylko możliwe, tego, co przyjmują za poprawną odpowiedź. W jednym z przeprowadzonych eksperymentów, ci którzy zaczęli od kotwicy ustawionej na poziomie 10 % uzyskali skorygowane szacunki, które średnio wynosiły 25%. Grupa zaczynająca z kotwicą ustawioną na poziomie 65%, wygenerowała szacunki, które po uśrednieniu wynosiły 45%<sup>142</sup>.

Ze względu na niewystarczające skorygowanie, ci którzy zaczęli z szacunkiem wstępnym, który był zbyt wysoki, zakończyli z istotnie wyższymi szacunkami końcowymi, niż ci którzy zaczęli od szacunku na zbyt niskim poziomie. Nawet całkowicie arbitralnie ustalone punkty wyjścia, działały tak jak kotwice, powodując opór lub bezwładność, które hamowały pełne skorygowanie szacunków.

Za każdym razem gdy analitycy przejmują nowe obszary analizy, będąc odpowiedzialnymi za aktualizację szeregu ocen i szacunków, opracowanych przez swoich poprzedników, owe wcześniejsze sądy mogą wywrzeć taki właśnie kotwiczący efekt. Nawet jeśli analitycy powezmą własne wstępne założenia, a następnie podejmą próbę rewizji, w oparciu o nowe informacje lub dalsze analizy, liczne dowody wskazują na to, że zazwyczaj nie zmieniają ocen w stopniu wystarczającym.

---

<sup>142</sup> Amos Tversky i Daniel Kahneman, "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science*, Tom 185, Sierpień. 27, 1974, str. 1124-1131.

Kotwiczenie częściowo wyjaśnia eksperymenty wykazujące, iż analitycy mają skłonność do bycia zbyt pewnymi siebie w określaniu poziomów zaufania. Analityk wojskowy, który szacuje przyszłą produkcję pocisków lub czołgów, często nie jest w stanie podać konkretnej liczby, która dokładnie obrazowałaby sytuację. Analityk może więc określić zakres zawarty między jakimś maksimum i minimum, i oszacować, że jest, powiedzmy, 75% szansa, iż faktyczna produkcja znajdzie się w tym zakresie. Jeżeli przygotowano sporo takich szacunków, a które faktycznie odzwierciedlały odpowiedni poziom zaufania, rzeczywista liczba powinna przypadać w zakładanym przedziale w 75% przypadków, w 25% zaś poza nim. W sytuacjach eksperymentalnych, jednakże, większość uczestników jest nadmiernie pewna siebie. A rzeczywista liczba, wypada poza szacowanym zakresem w znacznie większym procencie przypadków<sup>143</sup>.

Jeśli szacowany zakres jest oparty na stosunkowo twardych informacjach, dotyczących górnej i dolnej granicy, szacowanie jest najprawdopodobniej dokładne. Jeśli jednak zakres określany jest na podstawie jednego trafnego szacunku, który po prostu jest korygowany w górę lub w dół, celem uzyskania szacunkowych wartości maksimum i minimum, wtedy kotwiczenie zaczyna odgrywać istotną rolę, zaś korekta najprawdopodobniej jest niewystarczająca.

Przyczyny zjawiska kotwiczenia nie są dobrze poznane. Wstępne szacunki tworzą bowiem

---

<sup>143</sup> Eksperymenty wykorzystujące 98% przedział zaufania, wykazały, iż rzeczywista wartość wypadła poza szacowanym zakresem w 40 do 50 % przypadków. Amos Tversky and Daniel Kahneman, "Anchoring and Calibration in the Assessment of Uncertain Quantities," (Oregon Research Institute Research Bulletin, 1972, Listopad. 12, Nr 5), oraz M. Alpert i H. Raifa, "A Progress Report on Te Training of Probability Assessors," niepublikowany, Harvard University, 1968.

coś na kształt pętli, na której ludzie wieszają swoje pierwsze wrażenia lub wyniki wcześniejszych kalkulacji. Podczas przeliczeń, raczej przyjmują je jako punkt wyjścia, niż zaczynają od podstaw, to jednak, dlaczego miałyby to ograniczać zakres późniejszego wnioskowania nie jest jasne.

Istnieją pewne dowody, iż świadomość problemu kotwiczenia nie jest wystarczającym antidotum<sup>144</sup>. To powszechny wniosek w eksperymentach zajmujących się złudzeniami poznawczymi. Owe złudzenia poznawcze, utrzymują się nawet wtedy gdy osoby badane są o nich informowane i przeszkolone do podjęcia próby unikania lub kompensacji ich efektów.

Jedną z technik mających zapobiec złudzeniu kotwiczenia, albo inaczej, mających doprowadzić do doważenia, może być ignorowanie tak własnych jak i innych wczesnych ocen i ponowne przemyślenie całego problemu. Innymi słowy świadome unikanie jakiegokolwiek wczesnego założenia. Nie ma żadnych dowodów eksperymentalnych, które mogłyby pokazać, iż jest to nie tylko możliwe ale też, że to działa, wydaje się jednak iż warto spróbować. Jako alternatywę można przyjąć, iż czasami jest możliwe uniknięcie błędu ludzkiego, dzięki wykorzystaniu formalnych procedur statystycznych. Dla przykładu bayesowska analiza statystyczna może być wykorzystana do zrewidowania wcześniejszych osądów na podstawie nowych informacji, w sposób który pozwoli właśnie uniknąć złudzenia opartego na kotwiczeniu<sup>145</sup>.

---

<sup>144</sup> Alpert i Raifa, *ibid.*

<sup>145</sup> Nicholas Schweitzer, "Bayesian Analysis: Estimating the Probability of Middle East Conflict," in Richards J. Heuer, Jr., ed., *Quantitative Approaches to Political Intelligence: The CIA Experience* (Boulder, CO: Westview Press, 1979). Jack Zlotnick, "Bayes' Theorem for Intelligence Analysis," *Studies in Intelligence*, Vol. 16, No. 2 (Spring 1972). Charles E. Fisk, "The Sino-Soviet Border Dispute: A Comparison of the Conventional and Bayesian Methods for Intelligence Warning", *Studies in Intelligence*, Tom 16, nr 2 (Wiosna 1972), pierwotnie sklasyfikowany jako Tajne, obecnie odtajnione. Zarówno artykuły

## Wyrażenia określające niepewność

Prawdopodobieństwa mogą być wyrażone na dwa sposoby. Prawdopodobieństwa statystyczne są oparte na dowodach empirycznych dotyczących względnych częstości. Większość ocen wywiadowczych dotyczy sytuacji jedynych w swoim rodzaju, dla których niemożliwe jest przypisanie prawdopodobieństwa statystycznego. Innym podejściem powszechnie stosowanym w analizie wywiadowczej jest dokonywanie oceny na bazie "prawdopodobieństwa subiektywnego" lub "prawdopodobieństwa osobistego". Taki osąd wyraża osobiste przekonanie analityka, że dane wyjaśnienie lub dane szacunki są poprawne. Można to porównać do stwierdzenia, że koń ma szansę na wygranie wyścigu na „jak trzy do jednego”.

Werbalne określenia wyrażające niepewność, takie jak „możliwe”, „prawdopodobne”, „niepewne”, „może” lub „mógłby”, są formą subiektywnej oceny prawdopodobieństwa, jednak od dawna uważa się je za źródło dwuznaczności i nieporozumień. Stwierdzenie, że coś może się zdarzyć, lub jest możliwe może odnosić się do jakiegokolwiek, zawierającego się od 1 do 99% poziomu prawdopodobieństwa. Aby wyrażać się jasno, analitycy muszą nauczyć się nawykowo komunikować niepewność, wykorzystując język wskazujący prawdopodobieństwo liczbowo lub z pomocą ilorazu szans.

Jak wyjaśniono w Rozdziale 2, poświęconym „Percepcji”, ludzie mają skłonność do zauważania tego, czego się spodziewają, nowe informacje są zaś zazwyczaj asymilowane do istniejących już przekonań. Jest to szczególnie prawdziwe, gdy mamy do czynienia z werbalnymi określeniami

---

Złotnicka jak i Fiska były publikowane po raz wtóry w: H. Bradford Westfeld, *Inside CIA's Private World: Declassified Articles from the Agency's Internal Journal, 1955-1992*, (New Haven: Yale University Press, 1995)

wyrażającymi niepewność. Wyrażenia te, same w sobie nie mają jasnego, jednoznacznego, znaczenia. Są jak wydmuszki. Znaczenie nadaje im czytelnik lub słuchacz, robiąc to poprzez kontekst, w którym zostały użyte, oraz to, co sam ma w głowie na temat tego kontekstu.

Gdy wnioski wywiadu są sformułowane w sposób niejednoznaczny, ich interpretacja dokonana przez czytelnika będzie skłaniać się ku zgodności z tym, do czego już jest on przekonany. Może to być jeden z powodów, dla których wielu odbiorców informacji wywiadu twierdzi, że niewiele dowiaduje się z raportów<sup>146</sup>.

Zjawisko to można łatwo zademonstrować podczas kursów szkoleniowych dla analityków. Daj słuchaczom krótki raport wywiadu, niech podkreślą wszystkie określenia wyrażające niepewność, a następnie niech wyrażą to, jak rozumieją raport, poprzez napisanie nad każdym takim określeniem, liczbowego prawdopodobieństwa, które ich zdaniem było intencją autora raportu. Jest to świetne i pouczające doświadczenie, gdyż różnice w rozumieniu raportu, jakie występują między poszczególnymi słuchaczami są zazwyczaj tak duże, że zapadają w pamięć.

W pewnym eksperymencie, analityk wywiadu został poproszony o zastąpienie liczbowymi szacunkami określającymi prawdopodobieństwo, wszelkie werbalne określenia, jakie zawarł w jednym ze swoich wcześniejszych raportów. Pierwsza z ocen brzmiała: „Zawieszenie broni utrzymuje się, ale może zostać zerwane w ciągu tygodnia”. Analityk wskazał, że miał na myśli 30 procentową szansę na to, iż zawieszenie będzie zerwane w ciągu tygodnia. Analityczka, która pomagała w przygo-

---

<sup>146</sup> Inne wyjaśnienie tego fenomenu znajdujemy w Rozdziale 13: Złudzenia wynikające z perspektywy czasu w Ewaluacji Raportów Wywiadowczych

towaniu raportu określiła, iż w jej przekonaniu, szansa na zerwanie zawieszenia broni wynosiła 80 procent. Pracując wspólnie nad raportem oboje analityków było przekonanych, że są zgodni, co do tego co może się wydarzyć<sup>147</sup>. W oczywisty sposób nawet między sobą nie komunikowali się skutecznie, nie mówiąc już o odbiorcach ich raportu.

Sherman Kent, pierwszy dyrektor Biura Szacunków Narodowych CIA, był jednym z pierwszych, którzy dostrzegli problemy w komunikacji spowodowane nieprecyzyjnymi określeniami wyrażającymi niepewność. Niestety, kilka dekad po tym, jak Kent został po raz pierwszy zaskoczony sposobem, w jaki decydenci polityczni interpretowali wyrażenie "poważna możliwość" w narodowych szacunkach, ów brak wzajemnego zrozumienia między analitykami a decydentami politycznymi, a także między samymi analitykami, wciąż jest zjawiskiem powszechnym<sup>148</sup>.

Sam pamiętam koleżeńską dyskusję na temat przyjęcia w dobrej wierze (łac. *bona fides*) pewnego bardzo ważnego źródła. Przyjąłem w niej stanowisko, iż źródło jest najpewniej *bona fide*. Kolega twierdził, iż jest prawdopodobnie pod wrogą kontrolą. Po kilku miesiącach, okresowo się pojawiających różnic zdań, w końcu poprosiłem kolegę aby określił konkretną liczbą, swoje stanowisko. Odrzekł, iż przyjął przynajmniej 51 % szansy, na to, iż źródło jest kontrolowane przez przeciwnika. Ja odrzekłem, iż przyjmuję że jest 51% szans na to, że źródło działa w dobrej wierze. Oczywiście zgodziliśmy, że w obu wypadkach jest spory zakres niepewności. Tak zakończyła się nasza różnica

---

<sup>147</sup> Scott Barclay et al, *Handbook for Decision Analysis*. (McLean, VA: Decisions and Designs, Inc. 1977), str. 66.

<sup>148</sup> Sherman Kent, "Words of Estimated Probability," w Donald P. Steury, red., *Sherman Kent and the Board of National Estimates: Collected Essays* (CIA, Center for the Study of Intelligence, 1994).



zdań. Problem nie była istotna różnica w opinii, ale wieloznaczność określenia „prawdopodobny”.

Rycina 18: Pomiar percepcji wyrażen określających niepewność

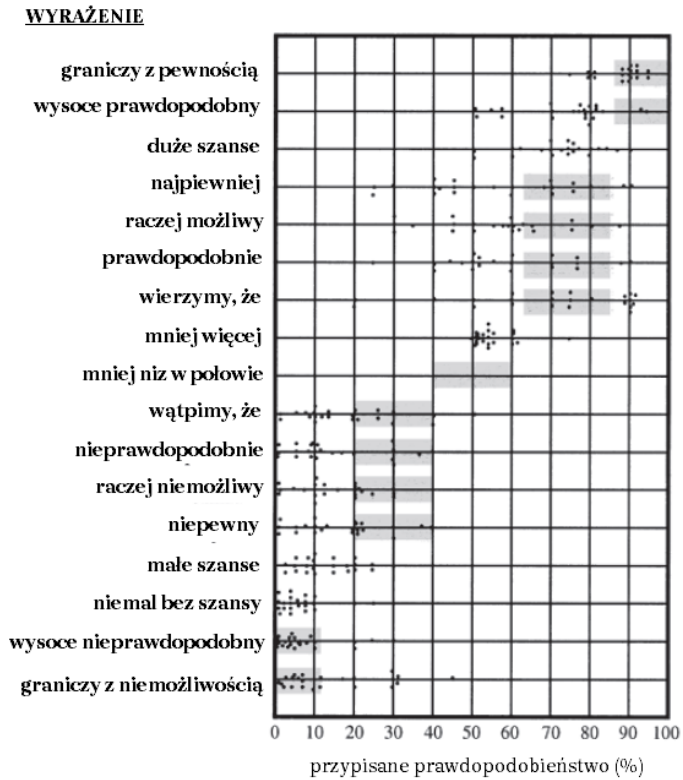


Tabela z Ryciny 18 przedstawia wyniki eksperymentu, w którym wzięło udział 23 oficerów sojuszu NATO, którzy na co dzień pracują z raportami wywiadu. Otrzymali oni szereg wyrażen, w typie: „jest wysoce nieprawdopodobnym, iż...” Wszystkie zdania, z którymi mieli do czynienia były identyczne, zmianie podlegało jedynie wyrażenie określające prawdopodobieństwo. Oficerowie zostali poproszeni o określenie tego, jaki procent pewności przypisałiby każdemu z wyrażen gdyby przeczytali je w raporcie wywiadu. Kropki w tabeli są reprezentacją odpowiedzi udzielonych przez ofi-

cerów<sup>149</sup>. Podczas gdy istniała duża zgodność w przypadku wyrażenia „mniej więcej” istniały duże rozbieżności w interpretacji innych wyrażen określających prawdopodobieństwo. Zacienione obszary pokazują przedziały zaproponowane przez Kentę<sup>150</sup>.

Chodzi przede wszystkim o to, że raport wywiadu może nie wywrzeć żadnego wpływu na czytelnika, jeśli jest napisany tak wieloznacznym językiem, że czytelnik może łatwo zinterpretować go jako zgodny z własnymi uprzedzeniami. Ta niejednoznaczność może być szczególnie problematyczna w przypadku zagrożeń o niskim prawdopodobieństwie wystąpienia i wysokim wpływie zagrożeń, wobec których decydenci mogliby chcieć opracować plany awaryjne.

Przykładowo, rozważmy raport wskazujący, iż w tym czasie istnieje małe prawdopodobieństwo ataku terrorystycznego na ambasadę amerykańską w Kairze. Jeśli ambasador jest przekonany, że szansa na to jest nie większa niż jeden na sto, może podjąć decyzję, że nie będzie zbyt wiele robił. Jeśli ambasador uważa, że istnieje szansa ataku jedna na cztery, może zdecydować się na podjęcie znacznych działań. Określenie "mała szansa" jest zgodne z każdą z tych interpretacji a jednocześnie w żaden sposób nie można określić, co miał na myśli autor raportu.

Kolejnym potencjalnie wieloznacznym wyrażeniem jest sformułowanie "w tym czasie". Skrócenie ram czasowych przewidywania obniża prawdopodobieństwo, ale może nie redukować

---

<sup>149</sup> Scott Barclay et al, strona. 76-68.

<sup>150</sup> Przedziały prawdopodobieństwa pierwotnie w tabeli różnią się nieco od tych, które zaproponował Sherman Kent, "Words of Estimated Probability," w Donald P. Steury, red., *Sherman Kent and the Board of National Estimates: Collected Essays* (CIA, Center for the Study of Intelligence, 1994).

potrzeby stosowania środków zapobiegawczych lub planowania awaryjnego. Zdarzenie, którego czas wystąpienia jest nieprzewidywalny, może "w tym czasie" mieć tylko 5 procent prawdopodobieństwa na to, iż wystąpi w ciągu najbliższego miesiąca, ale 60 procent prawdopodobieństwa, jeżeli ramy czasowe zostaną wydłużone do jednego roku (5 procent na miesiąc przez 12 miesięcy).

W jaki sposób analitycy mogą wyrazić niepewność nie zaciemniając tego, jak bardzo są pewni? Najwłaściwszym sposobem, pozwalającym uniknąć błędnej interpretacji jest umieszczenie po wyrażeniu określającym niepewność, nawiasu, a w nim kwalifikatora liczbowego wyrażającego ów stopień niepewności. Może przyjąć on formę ilorazu (np. mniej niż jedna szansa na cztery) lub przedziału procentowego (np. od 5 do 20 procent) lub w innej formie (np. mniej niż 20 procent). Często przy tym preferowany jest iloraz, gdyż większość ludzi lepiej intuicyjnie rozumie tego typu szacunek niż procenty.

### **Szacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia danego scenariusza**

Analitycy wywiadu czasami przedstawiają oceny w formie scenariuszy - serii zdarzeń prowadzących do przewidywanego wyniku. Istnieją jednak dowody, wskazujące na to, że na osądy dotyczące prawdopodobieństwa scenariusza wpływa ilość i charakter zawierających się w nim szczegółów, a wpływ ów nie ma związku z rzeczywistym prawdopodobieństwem scenariusza.

Scenariusz zawiera w sobie kilka zdarzeń, które połączone są ze sobą poprzez narracyjny opis. Aby matematycznie określić prawdopodobieństwo scenariusza, właściwą procedurą byłoby pomnożenie prawdopodobieństw każdego z tych osob-

nych zdarzeń. Wynika z tego, iż dla scenariusza z trzema zdarzeniami, z których każde prawdopodobnie wystąpi (z 70% pewnością), prawdopodobieństwo scenariusza wynosiłoby  $0.7 \times 0.7 \times 0.7$  lub nieco powyżej 0.34. Dodanie czwartego prawdopodobnego (70%) zdarzenia do tego scenariusza obniży jego prawdopodobieństwo do 24 procent.

Większość ludzi nie ma prawidłowo wykształconego nawyku rozumienia prawdopodobieństw. Jednym z podejść upraszczających tego typu problemy jest założenie (a właściwie myślenie), iż jedno lub więcej, z prawdopodobnych zdarzeń już się wydarzyło. Pozwala to wyeliminować z oceny jakąś część niepewności. Innym sposobem upraszczania jest oparcie swego sądu na przybliżonej średniej wynikającej z prawdopodobieństw każdego zdarzenia. Dla powyżej przytoczonego przykładu, takie uśrednianie dałoby dla całego scenariusza wynik na poziomie 70 procent. W obu wypadkach scenariusz będzie wydawał się bardziej prawdopodobny, niż wynikałoby to ze stanu faktycznego.

W przypadku odwoływania się do uśredniania prawdopodobieństw, wysoce prawdopodobne zdarzenia w scenariuszu mają tendencję do wypierania zdarzeń mniej prawdopodobnych. Stanowi to naruszenie zasady, wedle której łańcuch jest tak silny, jak silne jest jego najsłabsze ogniwo. Ograniczając się tylko do wskazania, najmniej prawdopodobne zdarzenie w scenariuszu wyznaczałoby górną granicę prawdopodobieństwa scenariusza jako całości. Jeżeli zastosuje się strategię uśredniania, do scenariusza można dodać szczegóły, na tyle prawdopodobne, iż zwiększą postrzegane prawdopodobieństwo scenariusza, gdy tymczasem matematycznie, dodatkowe wydarzenia muszą obniżyć jego prawdopodobieństwo<sup>151</sup>.

---

<sup>151</sup> Paul Slovic, Baruch Fischhoff, oraz Sarah Lichtenstein, "Cognitive Processes and Societal Risk Taking," w J. S. Carroll i J.W. Payne, red., *Cognition*

## Błąd pominięcia wskaźnika bazowego

Poddając sytuację ocenie, analityk ma czasem do czynienia z dwoma rodzajami dowodów – z jednej strony ma dowody właściwe dla konkretnego przypadku, z drugiej dane statystyczne dotyczące podobnych zdarzeń. Właśnie ten drugi, liczbowy, typ informacji nazywany jest wskaźnikiem bazowym lub inaczej wstępnym prawdopodobieństwem. Błąd wskaźnika bazowego polega na tym, że dane liczbowe są powszechnie ignorowane, o ile wprost nie wskazują na związek przyczynowy ze zdarzeniem<sup>152</sup>.

Podczas wojny we Wietnamie, myśliwiec wykonał o zmierzchu niegroźny atak na jednostkę zwiadu powietrznego US. Na danym terenie operowały zarówno myśliwce Kambodży jak i Wietnamu.

Wiadome są następujące fakty:

a/ dane właściwe dla przypadku:

Amerykański pilot zidentyfikował myśliwiec jako kambodżański. Zdolność do rozpoznania, jaką prezentował pilot została w warunkach zbliżonej widoczności przetestowana. Prezentowane były mu wzorniki samolotów myśliwskich, noszące znaki identyfikacyjne, (w połowie przypadków były to znaki wietnamskie, w połowie zaś kambodżańskie), pilot w 80 procentach przypadków dokonał prawidłowej identyfikacji w 20 procentach rozpoznanie było błędne.

b/ dane bazowe:

---

*and Social Behavior* (Potomac, MD: Lawrence Erlbaum Associates, 1976), str. 177-78.

<sup>152</sup> To zmodyfikowana nieco wersja eksperymentu opracowanego przez Frank J. Stech, w oparciu o pytania dotyczące niebieskich i zielonych taksówek używanych w kwetsjonariuszu Kahneman and Tversky, "On Prediction and Judgment," Oregon Research Institute Research Bulletin, 12, 14, 1972.

85 procent myśliwców w tym obszarze to maszyny wietnamskie, 15 procent należy do Kambodży.

Pytanie: Jakie jest prawdopodobieństwo, iż myśliwiec pochodził z Kambodży a nie z Wietnamu?

Przy udzielaniu odpowiedzi na tak postawiony problem powszechnym jest następujące rozumowanie: Wiemy, że pilot zidentyfikował samolot jako kambodżański. Wiemy, że identyfikacja pilota jest poprawna w 80% przypadków, dlatego istnieje 80% prawdopodobieństwo, że napastnik był myśliwcem z Kambodży. To rozumowanie, może wydawać się całkiem wiarygodne, ale jest błędne. Nie uwzględnia ono wskaźnika bazowego – 85% walczących na tym terenie to Wietnamczycy. Wskaźnik bazowy, lub jakbyśmy powiedzieli poprzedzające przypadek ustalone prawdopodobieństwo, jest tym, co w punkcie wyjścia, zanim jeszcze dowiemy się czegokolwiek o konkretnej obserwacji, jest tym, co możemy powiedzieć o każdym wroгим myśliwcu w tym obszarze.

W istocie, nawet mimo „prawdopodobnie poprawnej” identyfikacji dokonanej przez pilota, bardziej prawdopodobnym jest, iż samolot należał do Wietnamu a nie Kambodży. Czytelnicy nieobeznani z rozumowaniem probabilistycznym, a którym kwestia ta może wydawać się niezrozumiała, mogą wyobrazić sobie 100 przypadków, w których pilot ma podobne spotkanie. Na podstawie danych a/ wiemy, że 80% albo inaczej 68 z 85 samolotów wietnamskich, zostanie prawidłowo zidentyfikowanych jako wietnamskie, zaś 20% albo inaczej 17 sztuk zostanie błędnie zidentyfikowanych jako kambodżańskie. Na podstawie danych b/ wiemy, że 85 z tych spotkań będzie faktycznie dotyczyło wietnamskich samolotów, zaś 15 kambodżańskich.

Wedle tych samych założeń, 80 procent, czyli inaczej 12 z 15 samolotów pochodzących z Kambodży zostanie prawidłowo zidentyfikowanych jako Kambodżańskie, podczas gdy 20 procent, czyli 3 sztuki, zostaną nieprawidłowo rozpoznane jako wietnamskie. Daje to w sumie 71 wietnamskich i 29 kambodżańskich obserwacji, w których jedynie 12 z 29 to prawidłowe i zgodne rozpoznania, pozostałych 17 to nieprawidłowe rozpoznania samolotów wietnamskich. Dlatego też, jeśli pilot twierdzi, że atak został przeprowadzony przez myśliwca w znakach Kambodży, mamy tylko 12 szans na 29, że odpowiada prawidłowo, innymi słowy 41% prawdopodobieństwo, i to pomimo faktu, iż 80% obserwacji prowadzonych przez tego konkretnego pilota w sytuacji testowej było trafnych.

Może wyglądać to na jakiś matematyczny trik, ale nim nie jest. Różnica zawiera w sobie bardzo poważne prawdopodobieństwo tego, iż pilot zaobserwował właśnie wietnamski samolot. Powyższe może wydawać się trudne do zrozumienia, ponieważ bez odpowiedniego przygotowania, dokonując intuicyjnych ocen, nie uwzględniamy podstawowych zasad statystyki prawdopodobieństw. Większość ludzi do swojego rozumowania nie włącza wcześniej ustalonego prawdopodobieństwa, ponieważ dla konkretnej sytuacji nie wydaje się ono istotne. Jawi się jako takie, ponieważ nie jest dostrzegalny związek przyczynowo-skutkowy między informacjami o odsetku walczących na danym terenie sił, a konkretną obserwacją pilota<sup>153</sup>. Fakt, iż 85% walczących w okolicy to Wietnamczycy, a 15% Kambodżanie, sam w sobie nie łączy się z tym, że ataku dokonał Kambodżanin a nie Wietnamczyk.

---

<sup>153</sup> Maya Bar-Hillel, "The Base-Rate Fallacy in Probability Judgments," *Acta Psychologica*, 1980.

Aby uzmysłowić sobie odmienny wpływ, jaki wywierają informacje uzupełniające, postrzegane jako związane przyczynowo, rozważmy alternatywną wersję tego samego problemu. W punkcie b/ zastąpmy treść, jak następuje:

b/ Mimo, że siły bojowe obu krajów operujące na danym terenie, są mniej więcej równe pod względem liczebności, 85% wszystkich incydentów związanych z atakiem, przeprowadzili piloci wietnamscy, zaś 15 % piloci z Kambodży.

Matematycznie i strukturalnie problem się nie zmienia. A jednak eksperymenty, którym poddano wielu badanych, wskazują, iż w wymiarze psychologicznym są różnice, tak ujęty problem łatwo wywołuje skojarzenie przyczynowe, które wiąże się z wcześniej zebranymi danymi i obserwacjami pilota. Jeśli Wietnamczycy wykazują skłonność do przeprowadzania ataków, zaś piloci z Kambodży nie, ustalone na podstawie tego prawdopodobieństwo wskazujące na to, iż bardziej pewnym jest, że atak przeprowadzili Wietnamczycy, nie będzie pomijane. Związek przyczynowo skutkowy, jaki rysuje wcześniej zaobserwowane prawdopodobieństwo natychmiast wpłynie na relację, jaka zachodzi między nim a zdarzeniem, zwiększając możliwość przyjęcia jakoby obserwacja pilota była błędna.

Przy tak zmienionym sformułowaniu problemu większość ludzi wnioskować będzie według wzoru: Wiemy z przeszłości, że w przypadku takich ataków, najczęściej odpowiadali za to Wietnamczycy. Mamy także całkiem wiarygodny raport naszego pilota, sugerujący, iż napastnik był myśliwcem z Kambodży. Te dwa pozostające względem siebie w opozycji fakty będą się znosić. Dlatego też nie możemy mieć pewności czy był to Wietnamczyk, czy Kambodżanin, z grubsza przyjmując sza-



cunek pół na pół. Stosując podobne rozumowanie, wcześniejsze informacje o prawdopodobieństwie są włączane w proces rozumowania i integrowane z danymi dotyczącymi tego konkretnego zdarzenia, którego szanse szacujemy, co ostatecznie, bez żadnych obliczeń, doprowadzi nas do wniosku cokolwiek bliższego optymalnej odpowiedzi (jaka jest, pamiętamy 41%).

Oczywiście problemy, w których wskaźnik bazowy jest podany tak czytelnie, jak mogliśmy to prześledzić na przykładzie samolotów wietnamsko-kambodżańskich, nie stanowią większości. W sytuacjach gdy wskaźnik bazowy nie jest wyraźnie określony i wymaga tak naprawdę odrębnego wyśzacowania lub zbadania, prawdopodobieństwo odwołania się do niego jest jeszcze mniejsze<sup>154</sup>.

Tak zwany błąd planowania, do którego sam muszę się przyznać, jest przykładem problemu, w którym wskaźniki bazowe nie są wyrażone numerycznie i muszą być wyprowadzone z wcześniejszych doświadczeń. Planując projekt badawczy, mogę założyć, że ukończę go w ciągu czterech tygodni. Szacunek ten opiera się na dowodach pochodzących z podobnych zdarzeń, właściwych dla przypadku, takich jak: pożądana długość raportu, dostępność materiałów źródłowych, trudność podejmowanych zagadnień, uwzględnienie zarówno przewidywalnych jak i nieprzewidywalnych przeszkód i tak dalej. Mam także pewne doświadczenie z podobnymi szacunkami, które wykonywałem w przeszłości. Podobnie jak wielu innych, niemal nigdy nie kończę projektu badawczego w pierwotnie planowanych ramach czasowych. Miast tego porywa mnie bezpośrednie przełożenie i przekonujący charakter dowodów dotyczących danej,

---

<sup>154</sup> Liczne przykłady zaczerpnięte z dnia codziennego przywołuje Robyn M. Dawes, *Rational Choice in an Uncertain World* (Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1988), Rozdział 5.

konkretnej sytuacji, którą oceniam. Wszystkie przyczynowo istotne dowody dotyczące projektu sugerują, że powinienem być w stanie ukończyć pracę w zakładanym czasie, to więc zakładam. Dzieje się tak mimo tego, iż wiem z doświadczenia, że nigdy dotąd mi się to nie udało, nie wyciągam z tych doświadczeń żadnych wniosków. W dalszym ciągu ignoruję dowody nie opierające się na związku przyczynowo-skutkowym, a na prawdopodobieństwie, które to wynikają z poprzednio realizowanych projektów, wciąż szacując terminy ukończenia, których prawie nigdy nie dotrzymuję. (Przygotowania do tej publikacji zajęły mi dwa razy więcej czasu, niż przewidywałem. Tego rodzaju złudzeń, doprawdy więc trudno uniknąć!)

## Rozdział 13

### Złudzenia wynikające z perspektywy czasu w Ewaluacji Raportów Wywiadu

*Ewaluacja analiz wywiadowczych – co dotyczy tak własnych ocen, wykonywanych przez analityków, którzy je postawili, jak i oceny produktów wywiadu, wykonanych przez osoby trzecie – zniekształcana jest przez uprzedzenia, które nazwalibyśmy systemowymi. W rezultacie analitycy przeceniają jakość swoich możliwości analitycznych, osoby trzecie zaś mają skłonność do niedoszacowania wartości i jakości tych dokonań. Te uprzedzenia nie są zwykłym rezultatem dbałości o swój interes oraz braku obiektywizmu. Wynikają one z natury ludzkich procesów umysłowych i są bardzo trudne, być może nawet niemożliwe do przewyciężenia<sup>155</sup>.*

\*\*\*\*\*

Tendencja do patrzenia z perspektywy czasu wpływa na ocenę raportów wywiadu na trzy sposoby:

- zazwyczaj analitycy przeceniają trafność swoich wcześniejszych ocen
- zazwyczaj odbiorcy informacji wywiadu nie doceniają tego, jak wiele dowiedzieli się z raportów wywiadu

---

<sup>155</sup> Rozdział ten został po raz pierwszy opublikowany jako odtajniony w *Studies in Intelligence*, Tom 22, Nr 2 (Lato 1978), pod tytułem "Cognitive Biases: Problems in Hindsight Analysis." Później zaś wydany był w H. Bradford Westerfeld, red, *Inside CIA's Private World: Declassified Articles from the Agency's Internal Journal, 1955-1992* (New Haven: Yale University Press, 1995.)

- szefostwo zaś, które pochyła się post mortem nad niepowodzeniami wywiadowczymi, zazwyczaj jest przekonane, że zdarzenia były łatwiejsze do przewidzenia, niż rzeczywiście było to możliwe

Uprzedzenia te nie zaskakują. Analitycy uważyli te tendencje u innych, choć zapewne nie u siebie samych. To co faktycznie może być zaskoczeniem, to fakt, iż uprzedzenia te nie powstają jedynie na podbudowie własnych interesów, i własnego braku obiektywizmu. Są one przykładem szerszego zjawiska, które jest integralną częścią ludzkich procesów umysłowych, a którego nie da się przewyciężyć zwykłym napomnieniem o zachowaniu obiektywizmu.

Psycholodzy, którzy przeprowadzili opisane niżej eksperymenty, próbowali wyuczyć osoby badane przewyciężania tych uprzedzeń. Badani, którzy sami z siebie nie mieli żadnego interesu w wynikach, zostali poinformowani o tego typu uprzedzeniach i zachęceni do ich unikania lub jakiejś formy skompensowania, ale nie byli w stanie tego wykonać. Podobnie jak w przypadku złudzeń optycznych, uprzedzenia poznawcze wywierają wpływ nawet wtedy, kiedy jesteśmy w pełni ich świadomi.

Analityk, odbiorca, i kontroler, dokonujący ewaluacji wyników analizy, mają jedną rzecz wspólną: doświadczają perspektywy czasu. Biorą swój bieżący stan wiedzy i porównują go z tym, co przygotowali inni, lub też co mogli, bądź powinni wiedzieć, zanim bieżący stan wiedzy mógł się pojawić. Stoi to w poważnej sprzeczności wobec szacunków wywiadowczych, które są ćwiczeniami przewidywania, to zaś jest zasadniczą różnicą między tymi dwoma sposobami myślenia – pa-

trzeniem na coś z perspektywy czasu, a przewidywaniem – która to, zdaje się być źródłem błędów poznawczych.

Ilość sprawdzonych informacji jaka jest dostępna, w oczywisty sposób przeważa w podejściu retrospektywnym niż w przewidywaniach. Istnieje kilka możliwych wyjaśnień w jaki sposób wpływa to na procesy umysłowe. Jednym z nich jest to, że dodatkowe informacje pojawiające się w czasie, zmieniają percepcję sytuacji w sposób tak naturalny i natychmiastowy, że ludzie w ogromnej większości zupełnie nie są świadomi tej zmiany. Kiedy otrzymujemy nowe informacje w sposób nieświadomy i natychmiastowy są one asymilowane i włączane w struktury wcześniej nabytej wiedzy. Jeżeli taka nowa informacja wnosi znaczący wkład wiedzy – to znaczy, jeśli mówi nam o rezultacie sytuacji lub też udziela odpowiedzi na zagadnienia, które wcześniej były niepewne – nasze reprezentacje poznawcze są przekształcane tak, aby informacja ta była w nich uwzględniona. Przykładowo, z perspektywy czasu, czynniki, które wydawały się istotne, mogą okazać się nieistotnymi, a czynniki wcześniej pomijane, jako mało ważne, mogą być postrzegane jako kluczowe.

Po tym jak nasze spojrzenie na sprawę ulegnie przeorganizowaniu po przyswojeniu nowych informacji, praktycznie nie ma już możliwości dokładnego odtworzenia istniejącej wcześniej reprezentacji poznawczej. Kiedy dzwonek zadzwoni, nie da się go nie usłyszeć. Osoba może *pamiętać* swoje wcześniejsze oceny, o ile nie upłynęło zbyt wiele czasu, a wnioski były wyrażone precyzyjnie, ale najwyraźniej ludzie nie są zdolni do *odtworzenia* swojego wcześniejszego myślenia. Wysiłek zrekonstruowania tego, co wcześniej myśleliśmy o sytuacji, lub tego, co byśmy o niej mogli myśleć, w sposób nieunikniony jest zniekształcane przez na-

sze bieżące wzorce myślowe. Znając rezultat sytuacji znacznie trudniej wyobrazić nam sobie inne możliwości, które mogłyby być brane pod uwagę. Niestety samo rozumienie tego, iż umysł działa w taki, a nie inny sposób, niewiele pomaga w przezwycięzeniu tego ograniczenia.

Ogólny wniosek, jaki można wysnuć ze zrozumienia tego złudzenia, jak pokazano w eksperymencie niżej, sprowadza się do tego, iż oceny wywiadowcze analityków nie są tak dobre, jak oni sami zakładają, ani tak słabe, jak mogliby założyć inni. Ponieważ tendencji, ogólnie rzecz biorąc nie da się przezwyciężyć, wyglądają one na właściwości sytuacyjne, które analityk powinien wziąć pod uwagę podczas przygotowywania ewaluacji własnych ocen, a także przy określeniu tego, czego się spodziewać po ewaluacji wykonanej przez kogoś innego. Wskazuje to na potrzebę bardziej systematycznych zabiegów w zakresie:

- określenia tego, czego powinno się oczekiwać od analityków wywiadu.
- opracowania i zinstytucjonalizowania procedur porównawczych dla ocen i szacunków wywiadowczych, wobec rzeczywistych rezultatów.
- pomiaru tego, w jakim stopniu analitycy spełniają tak zdefiniowane oczekiwania.

W tym miejscu, dyskusja przenosi się na grunt eksperymentalnych dowodów, które demonstrowają powyższe uprzedzenia z perspektywy analityka, konsumenta informacji wywiadu i kontrolera.

## Perspektywa analityka

Analitycy zainteresowani poprawą własnych wyników powinni swoje wcześniejsze szacunki poddawać ocenie, konfrontując je w świetle późniejszego rozwoju sytuacji. Aby tego dokonać, analitycy muszą albo pamiętać (albo być zdolnym do odniesienia się do nich) swoje wcześniejsze szacunki, albo też być w stanie zrekonstruować je na podstawie tego, co pamiętają, że wiedzieli o sytuacji w czasie, gdy owych szacunków dokonali. Skuteczność procesu ewaluacji, oraz procesu uczenia się, któremu daje to impuls, zależy po części od dokładności tych zapamiętanych lub zrekonstruowanych szacunków.

Dowody eksperymentalne wskazują na systematyczną tendencję w kierunku błędnego zapamiętywania przeszłych szacunków<sup>156</sup>. Znaczy to, iż kiedy zdarzenia już się wydarzą, ludzie mają skłonność do przeceniania stopnia w jakim spodziewali się, iż tak się stanie. I odwrotnie, kiedy nie dojdzie do pewnych zdarzeń, ludzie mają tendencję do zaniżania prawdopodobieństwa, jakie wcześniej przypisywali temu, iż wystąpią. Mówiąc krótko, wydarzenia wyglądają na mniej zaskakujące niż być powinny w oparciu o wcześniejsze szacunki. Ten eksperymentalny dowód jest zgodny z intuicyjnymi doświadczeniami analityków. Analitycy bowiem, bardzo rzadko wyglądają – lub pozwalają sobie by wyglądać – na szczególnie zaskoczonych przebiegiem wydarzeń, które śledzą.

W eksperymentach, które miały na celu sprawdzenie złudzeń występujących w przeszłych szacunkach, 119 osób badanych poproszono o

---

<sup>156</sup> Ten akapit opiera się na badaniach prezentowanych przez Barucha Fischof i Ruth Beyth w "I Knew It Would Happen: Remembered Probabilities of Once-Future Things," *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 (1975), strony 1-16.

oszacowanie prawdopodobieństwa, że pewien zakres wydarzeń będzie miał miejsce, lub że nie będzie miał miejsca, podczas podróży prezydenta Nixona do Pekinu oraz podczas podróży Moskwy w 1972 roku. Dla każdej z podróży określono piętnaście możliwych rezultatów, a każdy badany przypisał prawdopodobieństwo dla każdego z nich. Rezultaty były dobrane tak, aby pokrywać całe spektrum możliwego rozwoju zdarzeń i uzyskać możliwie szeroki zakres wartości prawdopodobieństw.

W różnych okresach czasu, już po wspomnianych podróżach, ci sami badani byli proszeni o przypomnienie sobie lub po prostu odtworzenie na tyle dokładnie, na ile to będzie możliwe własnych przewidywań. (Podczas pierwotnego szacowania nie wspomniano im o planowanym sprawdzeniu przypominania). Później osoby badane proszono o wskazanie, czy ich zdaniem każde ze zdarzeń miało, lub nie miało, miejsce podczas tych podróży.

Kiedy upłynęło od trzech do sześciu miesięcy, od czasu kiedy zebrano pierwotne szacunki, dokonano ponownego szacowania, 84 procent osób badanych uległo złudzeniu, w kontakcie ze zdarzeniami, o których byli przekonani, iż się wydarzyły. Innymi słowy, dla wydarzeń, o których wiedzieli, że miały miejsce, prawdopodobieństwo, które mieli sobie przypomnieć, wskazywali istotnie wyższe niż to, jakie typowali pierwotnie. Podobnie, dla wydarzeń, o których byli przekonani, iż nie miały miejsca, prawdopodobieństwa, które sobie przypominali, były istotnie niższe, niż te zakładane pierwotnie, chociaż w tym wypadku nie była to aż tak duża różnica. Dla obu rodzajów zdarzeń, złudzenie było wyraźniejsze w przypadku upływu trzech do sześciu miesięcy, niż miało to miejsce,



kiedy osoby badane były proszone o przywołanie swoich ocen już po dwóch tygodniach.

Podsumowując, wiedza o rezultatach w jakiś sposób wpłynęła na pamięć dotyczącą tych wydażeń u większości osób badanych, a im więcej czasu mogło upłynąć zacierając wspomnienie, tym większy był efekt, jaki wywołało złudzenie. Rozwój sytuacji podczas podróży prezydenta był postrzegany, jako mniej zaskakujący niż byłby, gdyby porównano go z rzeczywistymi prognozami. W przypadku 84% badanych, którzy wykazali przewidywaną tendencyjność, ich retrospektywna ewaluacja własnych ocen w wyraźny sposób sprawiała wrażenie bardziej trafnej, niż uzasadniały to fakty.

### **Perspektywa odbiorcy**

Kiedy odbiorcy informacji wywiadu oceniają jakość tego, co otrzymują, zadają sobie pytanie: „Ile dowiedziałem się z tego raportu, czego już bym nie wiedział?” Odpowiadając sobie na to pytanie, większość ludzi wykazuje stałą tendencję do niedoceniań wkładu nowych informacji. To uprzedzenie zasadzające się na przekonaniu: „no masz, wiedziałem!”, skutkuje niedocenianiem produktów wywiadu przez ich odbiorców<sup>157</sup>.

Fakt, iż ludzie rzeczywiście powszechnie tak reagują na nowe informacje sprawdzono w serii eksperymentów z udziałem około 320 osób, z których każda odpowiadała na ten sam zestaw 75 pytań, obejmujących encyklopedyczne fakty. Jako miarę swojej pewności, co do każdej z odpowiedzi, osoby badane podawały cyfrę zawierającą się w przedziale 50%-100%, a która odnosiła się do sz-

---

<sup>157</sup> Eksperymenty opisane w tym ustępie są przedstawione w Baruch Fischhof, *The Perceived Informativeness of Factual Information*, Technical Report DDI- I (Eugene, OR: Oregon Research Institute, 1976).

cowanego przez nich prawdopodobieństwa, że wybrali prawidłową odpowiedź.

W drugim etapie eksperymentu, osoby badane podzielono na trzy grupy. Grupa pierwsza otrzymała 25, z wcześniej zadanych pytań, pouczono ich aby udzielili dokładnie takich samych odpowiedzi jak wcześniej. W ten sposób sprawdzono zdolność badanych do zapamiętywania poprzednich odpowiedzi. Druga grupa otrzymała ten sam zestaw 25 pytań, ale z zakreślonymi prawidłowymi odpowiedziami „dla waszej [badanych] ogólnej informacji”. Również i oni zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi poprzez odtworzenie swoich wcześniejszych wyborów. W ten sposób sprawdzano, w jakim stopniu poznanie poprawnych odpowiedzi zakłóciło pamięć badanych o ich własnych udzielonych wcześniej odpowiedziach, nad to była to miara tej samej tendencyjności w przypominaniu sobie wcześniejszych szacunków, o której mówiliśmy wcześniej, przy omówieniu perspektywy analityka.

Trzecia grupa dostała zupełnie inny zestaw 25 pytań, takich, z którymi wcześniej uczestnicy nie mieli do czynienia, ale które charakteryzował podobny stopień trudności, chodziło o to aby wyniki można było porównać z pozostałymi dwiema grupami. Poprawne odpowiedzi były zaznaczone na kwestionariuszu, a badanych proszono o udzielenie odpowiedzi na pytania, tak jak odpowiedzieliby, gdyby nie było tego oznaczenia. W ten sposób sprawdzano ich zdolność do dokładnego określenia tego ile wiedzieli, nim przedstawiona została prawidłowa odpowiedź. Sytuację tę można porównać do sytuacji odbiorców informacji wywiadu, którzy proszeni są o poddanie ocenie tego, ile dowiedzieli się z raportu, a którzy tak naprawdę mogą jedynie spróbować określić ile tak naprawdę wiedzieli, zanim zapoznali się z raportem.

Najbardziej znaczące wyniki pochodziły z trzeciej grupy badanych. Grupa ta wyraźnie przeceniała to, co wiedziała pierwotnie i nie doceniała tego, jak wiele przyswoiła z przedstawionych im odpowiedzi. W przypadku 19 z 25 pytań podczas pierwszej tury eksperymentu i 20 z 25 w kolejnej, uczestnicy tejże grupy przypisywali wyższe prawdopodobieństwa udzielonym poprawnie odpowiedziom, niż można byłoby racjonalnie oczekiwać, bazując na sytuacji w której nie znali wcześniej odpowiedzi.

Podsumowując, eksperyment ten potwierdził wyniki poprzedniego, pokazując, że ludzie wystawieni na potwierdzoną informację, mają skłonność do zakładania, iż ich wiedza była większa, niż faktycznie mogło to być możliwe. Jednocześnie, jest to ilustracja faktu, że ludzie mają nawet większą skłonność do przeceniania prawdopodobieństwa, że znalazłyby prawidłową odpowiedź, gdyby nie mieli możliwości się z nią zapoznać. Innymi słowy, ludzie mają tendencję do niedoceniań zarówno tego, jak wiele się uczą dzięki nowym informacjom, jak i tego, w jakim stopniu nowe informacje pozwalają im z większą pewnością dokonywać poprawnych ocen. Szerzej, odbiorcy informacji wywiadu, ulegają temu samemu złudzeniu i będą mieli skłonność do niedoceniań wartości, jaką przedstawiają dla nich raporty wywiadu.

### **Perspektywa kontrolera**

Kontroler, w znaczeniu, w jakim go tutaj używamy, jest tym który sprawdza działania wywiadowcze, przeprowadzając post mortem badania niepowodzeń wywiadowczych, wykraczających poza przyjęte ramy. Takie dochodzenia prowadzone są przez Kongres, Społeczność Wywiadowczą, zarząd CIA i DI. Dla osób nie reprezentujących

pionów realizacyjnych, które nie mają regularnego kontaktu z produktami wywiadu, ten rodzaj retrospektywnej ewaluacji znanych niepowodzeń wywiadowczych stanowi główną podstawę oceny dotyczącej jakości analiz wywiadu.

Podstawowe pytanie, stawiane w każdym takim postępowaniu brzmi: Czy, biorąc pod uwagę informacje, które były dostępne w danym momencie, analitycy powinni przewidzieć przebieg wydarzeń? Pozbawione złudzeń i uprzedzeń sprawdzenie wyników działań wywiadowczych, związane jest ze zdolnością do udzielenia bezstronnej odpowiedzi na to pytanie<sup>158</sup>.

Niestety, po tym jak jakieś wydarzenie już miało miejsce, nie jest możliwym usunięcie go z pamięci i zrekonstruowanie tego, jak wyglądałby nasz proces myślowy zanim to się stało. Podczas rekonstruowania przeszłości, pojawia się skłonność ku determinizmowi, w kierunku myślenia, że to co się wydarzyło było w danych okolicznościach nieuniknione, co za tym idzie przewidywalne. Mówiąc krótko, skłaniamy się by wierzyć, że analitycy powinni byli przewidzieć wydarzenia, które w rzeczywistości, bazując na informacjach dostępnych w owym czasie, były nieprzewidywalne,.

Eksperymenty omówione w kolejnych akapitach były próbą sprawdzenia hipotezy, mówiącej że wiedza o rezultacie zwiększa postrzeganą nieuchronność takiego właśnie wyniku, oraz że ludzie, którzy są poinformowani o rezultatach, w dużej mierze są nieświadomi, że ta informacja zmieniła, w tym kierunku, ich percepcję.

---

<sup>158</sup> Eksperymenty przywołane w tej części, przedstawiono w : Baruch Fischhoff, "Hindsight does not equal Foresight: The Effect of Outcome Knowledge on Judgment Under Uncertainty," *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 1, 3 (1975), strony: 288-299.

W serii eksperymentów, składających się na ogólne badanie, wykorzystano krótkie streszczenia (150 słów), różnych wydarzeń, dla których możliwe były cztery warianty rozwoju. Jednym z owych wydarzeń były walki między Brytyjczykami i Gurkami w Indiach w 1814 roku. W tym wypadku możliwe były cztery rezultaty: 1/ zwycięstwo Brytyjczyków, 2/ zwycięstwo Gurków, 3/ impas bez pokojowego rozwiązania, 4/ impas z zawarciem pokoju. W każdym ze składowych eksperymentów uczestniczyło 20 osób. Jedna grupa otrzymała, składające się ze 150 słów omówienie walk, jakie miały miejsce między Brytyjczykami i Gurkami, ale bez wskazania wyniku. Pozostałe cztery grupy otrzymały identyczny opis, ale z jednym dodatkowym zdaniem, wskazującym wynik – różny dla każdej z grup.

Osoby badane we wszystkich pięciu grupach proszono o oszacowanie prawdopodobieństwa każdego z czterech możliwych rezultatów, oraz o wskazanie poziomu zaufania dla własnej oceny, przypisanej każdemu wariantowi. Osoby badane, które zostały poinformowane o wyniku, zostały postawione w takiej samej sytuacji, w jakiej znajduje się kontroler sprawdzający analizy wywiadowcze, przeprowadzający badania post mortem. Osoba taka usiłuje zatem dokonać oceny prawdopodobieństwa danego rezultatu bazując jedynie na informacjach dostępnych zanim ów rezultat został poznany. Wyniki przedstawia Rycina 18.

Rycina 18

Badane grupy	Uśrednione prawdopodobieństwa przypisane dla rezultatów			
	1	2	3	4
nie przedstawiono rezultatu	33.8	21.3	32.3	12.3
przedstawiono rezultat 1	57.2	14.3	15.3	13.4
przedstawiono rezultat 2	30.3	38.4	20.4	10.5
przedstawiono rezultat 3	25.7	17.0	48.4	9.9
przedstawiono rezultat 4	33.0	15.8	24.3	27.0

Grupa nie poinformowana o żadnym wyniku, oceniła prawdopodobieństwo wyniku 1 na poziomie 33,8 procent, podczas gdy grupa, której powiedziano, że wynik 1 jest rzeczywistym wynikiem, postrzegą go z prawdopodobieństwem na poziomie 57,2 procent. Owe szacunki prawdopodobieństw w oczywisty sposób znajdowały się pod wpływem wiedzy o wyniku. W podobny sposób, grupa kontrolna oszacowała prawdopodobieństwo wyniku 2 na poziomie 21,3 procent, podczas gdy osoby poinformowane, że wynik 2 był faktycznym wynikiem, postrzegają go z prawdopodobieństwem na poziomie 38,4 procent.

Średnia wszystkich szacunków w sześciu różnych badaniach (w sumie 2188 szacunków dokonanych przez 547 osób) wskazuje, że wiedza, lub przekonanie, iż jeden z czterech możliwych wyników faktycznie miał miejsce, w przybliżeniu podwaja postrzegane prawdopodobieństwo wystąpienia tego wyniku, oceniając go z perspektywy czasu [to jest mając wiedzę o przebiegu, przyp. /Szary] względem przewidywania [nie posiadając wiedzy o przebiegu /Szary]

Także pewność, jaką osoby badane przypisywały każdemu z wyborów, było silnie uzależnione od tego, jaki rezultat, był im przedstawiony, jako ten prawdziwy. Jak napisała Roberta Wohlstetter, „Po fakcie o wiele łatwiej jest rozdzielić sygnały ważne od nieistotnych. Po wystąpieniu zdarzenia, w oczywisty sposób, sygnał jest krystalicznie czysty. Możemy łatwo zobaczyć jaką katastrofę sygnalizował, gdyż ta katastrofa już się wydarzyła, ale zanim do tego doszło, był on niejasny i pełen sprzeczności”<sup>159</sup>. Fakt, iż wiedza o rezultacie automatycznie zrestrukturyzowała osąd osób badanych na temat istotności danych, jest prawdopodobnie jednym z powodów, dla których tak trudno jest zrekonstruować jak wyglądały lub mogłyby wyglądać nasze procesy myślowe pozbawione wiedzy o wyniku.

W kilku wariantach tego eksperymentu osoby badane były proszone o udzielanie odpowiedzi tak, jakby nie znały rezultatu, lub tak jak w ich ocenie reagowałby inni, gdyby i im wynik był nieznany. Wyniki niewiele się różniły, co wskazuje, że osoby badane były w znacznej mierze nieświadome tego, jak znajomość wyniku wpływa na ich własne postrzeganie. Eksperyment pokazał, iż osoby badane nie były w stanie wczuć się w to, jak inni oceniliby sytuację. Szacunki dotyczące tego jak inni mogliby interpretować dane, nie znając rezultatu były praktycznie takie same jak odpowiedzi retrospektywne, jakie osoby badane udzieliły na temat swoich wyborów.

W świetle wyników widzimy, że kontrolerzy przeprowadzający post mortem ewaluację tego, co analitycy powinni, biorąc pod uwagę dostępne informacje, przewidzieć, będą mieli tendencję do

---

<sup>159</sup> Roberta Wohlstetter, *Pearl Harbor: Warning and Decision* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1962), strona 387. Cytowana przez: Fischhof.

postrzegania wyniku sytuacji, jako bardziej przewidywalnego niż było w rzeczywistości. Ponieważ nie są w stanie zrekonstruować stanu umysłu, który patrzy na sytuację tylko w perspektywie przyszłej, a nie przez pryzmat czasu, jaki od niej upłynął, kontrolerzy będą skłaniać się ku bardziej krytycznej ocenie rezultatów działań wywiadowczych, niż jest to uzasadnione.

### **Uwagi dot. eksperymentów**

Ekspertyzy, które przedstawiły rzeczony złudzenia oraz ich oporność na działania korygujące, przeprowadzone były w ramach programu badawczego finansowanego przez Agencję Zaawansowanych Projektów Badawczych Departamentu Obrony (ang. *Defense Advanced Research Projects Agency*). Niestety, uczestnikami byli studenci, a nie członkowie Społeczności Wywiadowczej. Niemniej jednak mamy podstawy sądzić, że wyniki te mogą być uogólnione i zastosowane także względem Społeczności Wywiadowczej. Wspomniane eksperymenty dotyczą podstawowych procesów umysłowych człowieka, a wyniki wyglądają na zbieżne z osobistymi doświadczeniami w ramach Społeczności Wywiadowczej. W podobnych testach psychologicznych, w których, jako osoby badane, brali udział eksperci, wliczając w to analityków wywiadu, eksperci wykazywali ten sam wzorzec odpowiedzi, jaki zaobserwowano w przypadku studentów.

Moje własne, niedoskonałe próby powtórzenia jednego z tych eksperymentów z udziałem analityków wywiadu także wspierają słuszność wcześniejszych odkryć. Aby sprawdzić hipotezę, iż analitycy wywiadu zazwyczaj przeceniają trafność swoich wcześniejszych ocen, konieczne jest spełnienie dwóch warunków wstępnych. Po pierwsze, analitycy muszą dokonać szeregu szacunków w



kategoriach ilościowych – znaczy to tyle, iż nie wystarczy by określili prawdopodobieństwo jako, przykładowo, prawdopodobne, ale powinni wskazać, iż jest 75% szans, że dane przewidywanie się spełni. Po drugie, musi istnieć możliwość jednoznacznego stwierdzenia, czy szacowane wydarzenie miało miejsce, czy nie. Gdy powyższe warunki są spełnione, można cofnąć się i sprawdzić zbiór wcześniejszych szacunków. Ponieważ szacunki CIA rzadko podawane są w kategoriach wyrażonego liczbowo prawdopodobieństwa, a także, jako że wystąpienie przewidywanego zdarzenia w określonym przedziale czasu częstokroć nie może być jednoznacznie ustalone, wspomniane dwa warunki rzadko udaje się spełnić.

Zdołałem jednakowoż zidentyfikować kilku analityków, którzy w przypadku dwóch kompletnie różnych zagadnień, dokonali ilościowego oszacowania prawdopodobieństwa zdarzeń, dla których późniejszy wynik był bezsprzecznie znany. Udałem się do tych analityków i poprosiłem o przypomnienie sobie ich wcześniejszych szacunków. Warunki tego mini-badania były dalekie od idealnych, a wyniki nie były jednoznaczne, miały jednak tendencję do wspierania wniosków wyciągniętych z bardziej rozległych i systematycznych eksperymentów, jakie opisano wyżej.

Powyższe prowadzi do wniosku, że te trzy rodzaje złudzeń występują zarówno u pracowników Społeczności Wywiadowczej, jak i u faktycznych uczestników badań. W rzeczy samej, można było oczekiwać, że złudzenia te będą jeszcze większe u specjalistów do spraw zagranicznych, których kariera i poczucie własnej wartości zależą od zakładanej trafności ocen.

## Czy możemy przewyciężyć złudzenia?

Analitycy mają skłonność do przypisywania takim zniekształconym przez złudzenia ocenom wyników wywiadowczych, w najlepszym wypadku ignorancji, w najgorszym interesów własnych i braku obiektywności. Oba te czynniki mogą rzecz jasna być możliwe w środowisku pracy, ale eksperymenty zwracają uwagę na to, iż głównym sprawcą jest tu sama natura procesów umysłowych. Jest to jednocześnie przyczyna znacznie trudniejsza do przewyciężenia, niż wspomniana ignorancja, czy brak obiektywizmu.

Interes własny uczestników eksperymentu nie był zagrożony, a jednak wykazywali oni ten sam rodzaj złudzeń, które tak dobrze znają analitycy. Ponad to, we wspomnianych sytuacjach badawczych, złudzenia były wysoce odporne na próby ich przewyciężenia. Osoby badane były poinstruowane by dokonywały szacunków, tak jakby nie znały jeszcze odpowiedzi, ale nie były w stanie tego wykonać. Jedna z badanych grup była specjalnie poinformowana o możliwości wystąpienia tego typu złudzenia, z przywołaniem poprzednich wyników. Pouczono ich aby spróbowali skompensować to złudzenie, ale nie byli w stanie tego dokonać. Pomimo maksymalnej ilości informacji i najlepszych intencji, złudzenie się utrzymywało.

Trudność ta wskazuje, że złudzenie w istocie ma swoje korzenie w samej naturze procesów umysłowych. Analitycy, którzy próbują przypomnieć sobie wcześniejsze szacunki już po tym jak poznali rzeczywisty przebieg wydarzeń, odbiorcy informacji wywiadu, którzy zastanawiają się w jakim stopniu raport wzbogacił ich wiedzę, czy kontrolerzy poddający ocenie to, czy analitycy powinni być w stanie uniknąć niepowodzenia, mają jedną cechę wspólną. Wszyscy angażują się w procesy

umysłowe obejmujące spojrzenie wstecz, z perspektywy czasu. Próbują wymazać wpływ wiedzy, aby możliwe było przypomnienie, rekonstrukcja lub wyobrażenie sobie tej niepewności, z jaką mieli lub mogli się zetknąć w zakresie zagadnienia, zanim otrzymali mniej lub bardziej sprawdzone informacje.

Wygląda jednak na to, że otrzymanie tego, co przyjmuje się za końcową lub autorytatywną informację, powoduje natychmiastową, ale nieświadomą restrukturyzację obrazów mentalnych, tak aby były one przystające do nowej informacji. Kiedy przeszłe spostrzeżenia zostaną przekształcone, wygląda na to, że jest bardzo trudnym, jeżeli nie niemożliwym, trafne zrekonstruowanie procesów myślowych, jakie miały, lub mogły mieć miejsce przed tą rekonstrukcją.

Jest procedura, która może pomóc przezwyciężyć te złudzenia. Polega ona na stawianiu pytań, wg następującego schematu: analitycy powinni zadać sobie pytanie: „Czy jeżeli wystąpi wynik przeciwny od zakładanego będę zaskoczony?”, odbiorcy informacji wywiadu: „Czy jeżeli raport, który czytam przedstawiłby mi kompletnie przeciwne wnioski, uwierzyłbym im?”. Kontrolerzy zaś powinni zapytać: „Jeżeli wystąpiłby przeciwny rezultat, czy można byłoby go przewidzieć na podstawie dostępnych w materiale informacji?”. Pytania te mogą pomóc przypomnieć sobie, lub odtworzyć stan niepewności, jaka towarzyszyła przed poznaniem treści raportu lub rezultatu przebiegu sytuacji.

Tę metodę przezwyciężenia owych złudzeń, mogą przetestować czytelnicy niniejszego rozdziału, zwłaszcza ci, którzy uważają, iż nie dostarczył im on zbyt wiele, czego wcześniej by nie wiedzieli. Jeżeli w rozdziale tym przedstawiono by eksperym-

menty psychologiczne, w świetle których, nie byłoby spójnego wzorca wedle którego, analitycy przeceniliby dokładność swoich szacunków, a konsumenci nie docenialiby wartości naszego produktu, uwierzyłbyś? (Odpowiedź: Prawdopodobnie nie) Czy uwierzyłbyś, jeżeli eksperymenty psychologiczne wykazałyby, że owe złudzenia są tak naprawdę spowodowane wyłącznie własnym interesem i brakiem obiektywizmu? (Odpowiedź: Prawdopodobnie tak) Wreszcie, czy uwierzyłbyś, gdyby ten rozdział informował, że owe złudzenia mogą być przewyciężone za sprawą sumiennego starania i obiektywnej oceny? (Odpowiedź: Prawdopodobnie tak)

Pytania te mogą doprowadzić cię czytelniku, do stanu w którym przywołasz swoją wiedzę i przekonania, jakie miałeś zanim zapoznałeś się z treścią rozdziału. Jeżeli tak się stało, pytania te rzucą światło na to, czego konkretnie się tu nauczyłeś – mianowicie, że istotne złudzenia występujące podczas ewaluacji szacunków wywiadu wynikają z natury procesów umysłowych, a nie tylko z interesu własnego i braku obiektywizmu, w związku z czym są bardzo trudne do przewyciężenia.

## Część IV – Uwagi końcowe

### Rozdział 14

#### Udoskonalenie Analizy Wywiadowczej

*Niniejszy rozdział zawiera listę kontrolną dla analityków – podsumowanie wskazówek, na temat tego jak poruszać się po polu minowym problemów, które zidentyfikowaliśmy w poprzednich rozdziałach. Przedstawia także kroki, jakie mogą podjąć zarządzający analityką wywiadowczą, pomagając im w stworzeniu środowiska, w którym doskonałość analityczna będzie mogła w pełni się wyrazić.*

\*\*\*\*\*

Jak udoskonalić analizę wywiadowczą? Oto jest wyzwanie. W dążeniu do osiągnięcia tego celu stosuje się całą gamę tradycyjnych podejść: zbieranie większej ilości i lepszych informacji, z którymi analitycy pracują, zmiana sposobu zarządzania procesem analitycznym, zwiększenie liczby analityków, umożliwienie podjęcia studiów językowych i tematycznych, rozwijających przygotowanie merytoryczne analityków, zrewidowanie kryteriów naboru i utrzymania pracowników, rozwijanie umiejętności pisania raportów, praca nad relacjami między analitykami wywiadu, a odbiorcami informacji wywiadu, wreszcie modyfikacja typów produktów analitycznych.

Każde z tych rozwiązań może odgrywać ważną rolę, ale analiza jest przede wszystkim, procesem myślowym. Tradycyjnie, analitycy na każdym poziomie, poświęcają niewiele uwagi popra-

wie sposobu myślenia. Aby przeniknąć do istoty problemu doskonalenia analizy, należy lepiej zrozumieć, wpływać i kierować procesami myślowymi samych analityków.

## **Lista kontrolna dla Analityków**

Poniższa lista kontrolna dla analityków podsumowuje wskazówki dotyczące się tego jak manewrować poprzez pola minowe i zasadzki napotykanne w trakcie procesów analitycznych. Postępowanie zgodne z tymi wytycznymi pomoże analitykom uchronić się przed możliwymi do uniknięcia błędami i zwiększy ich szanse na podjęcie właściwych decyzji. Omówienie obejmuje sześć elementów, jakie zawierają się w procesach analitycznych: zdefiniowanie problemu, tworzenie hipotez, zbieranie informacji, testowanie hipotez, wybór najbardziej prawdopodobnej hipotezy, proces stałego monitorowania nowych informacji.

### **Zdefiniowanie problemu**

Zaczyna się od upewnienia się, czy pytanie, które zadajesz – lub o które jesteś pytany – jest właściwym pytaniem. Nie wahaj się aby zwrócić się wyżej w łańcuchu dowodzenia z sugestią zrobienia czegoś innego, niż to o co byłeś proszony. Decydenci polityczni, którzy są źródłem zapotrzebowania, mogą nie zdawać sobie sprawy z tego, czego faktycznie potrzebują, lub też ich wymagania mogą być zniekształcone, przez to, że przeszły przez kilka poziomów zarządczych. Możesz rozumieć lepiej niż polityk, co tak naprawdę on lub ona, potrzebuje, powinien potrzebować, czy wreszcie co jest w ogóle możliwe do zrealizowania. Punktem wyjścia jest upewnienie się, że twój przełożony jest świadomy wszelkich zależności jakie zachodzą pomiędzy jakością analizy a tym, co fak-

tycznie może być wykonane w zadanym okresie czasu.

## **Tworzenie hipotez**

Zidentyfikuj wszystkie prawdopodobne hipotezy, które należy rozważyć. Przygotuj listę jak największej liczby pomysłów, konsultując się z kolegami i zewnętrznymi ekspertami. Przygotuj to stosując burze mózgów, wstrzymując się od jakichkolwiek ocen, dopóki wszystkie pomysły nie trafią na tapetę. Po tym, ogranicz listę do kilku hipotez roboczych, które będą poddane szczegółowej analizie. Dość często jedną z nich będzie hipoteza o decepcji – jakoby inny kraj, lub grupa wprost zaprzeczały lub brały udział w działaniach decepcyjnych, po to aby wpłynąć na postrzeganie lub działanie Stanów Zjednoczonych.

Na tym etapie, nie powinno się odrzucać rozsądnych hipotez tylko dlatego, że nie ma dowodów, które by je wspierały. W szczególności odnosi się to do hipotezy decepcyjnej. Jeśli inny kraj ukrywa swoje zamiary, poprzez zaprzeczanie, lub decepcję, prawdopodobnym jest, iż nie powinieneś oczekiwać bezpośrednich tego dowodów, dopóki nie przeprowadzisz bardzo szczegółowej analizy tej możliwości. Hipoteza decepcyjna i inne prawdopodobne hipotezy, na które może nie być bezpośrednich dowodów, powinny być przeniesione do następnego etapu analizy, aż możliwym będzie ich dokładne przemyślenie, i jeśli to będzie najwłaściwszym, odrzucenie z uzasadnieniem.

## **Zbieranie informacji**

Poleganie jedynie na informacjach, które dostarczane są z rozdzielnika, zapewne nie rozwiąże wszystkich twoich problemów analitycznych. Aby dobrze wykonać swoją robotę, prawdo-

podobnie trzeba będzie rozejrzeć się jeszcze w innych miejscach i trochę pogrzebać. Kontakt z dostarczającymi informacje, innymi pracownikami Dyrektoriatu ds. Operacyjnych, analitykami odpowiedzialnymi za selekcję, często dostarcza dodatkowych informacji. Nad to, warto zapoznać się z opiniami akademików, lekturą zagranicznej prasy, czy specjalistycznymi czasopismami.

Zbieraj informacje pozwalające dokonać ewaluacji wszystkich racjonalnie uzasadnionych hipotez, nie tylko tej, która wydaje się najbardziej prawdopodobna. Badanie alternatywnych hipotez, które wcześniej nie były poważnie brane pod uwagę, często potrafi doprowadzić analityka w nieoczekiwane i nieznanne terytoria. Przykładowo, przygotowanie oceny możliwości decepcji wymaga sprawdzenia innego kraju, lub grupy, pod kątem, motywów, możliwości i kierunków zaprzeczenia lub decepcji. To z kolei, może wymagać zrozumienia przewag i ograniczeń jakimi dysponują Stany Zjednoczone w zakresie ludzkich lub technicznych możliwości zbierania informacji.

Ważne jest, aby podczas zbierania informacji na temat każdej z hipotez powstrzymać się od formułowania ocen. Łatwo bowiem wyrobić sobie wrażenie na temat hipotezy na podstawie nielicznych informacji, trudno jednak raz powzięte wrażenie wykorzenić. Jeżeli wydaje ci się, że już znasz odpowiedź, zadaj sobie pytanie, co mogłoby spowodować, że zmieniłbyś zdanie, po tym rozejrzyj się za tą informacją.

Postaraj się rozwijać alternatywne hipotezy celem ustalenia, czy któraś z nich – mając uczciwe szanse – nie okaże się tak przekonująca jak własny, z góry powzięty pogląd. Systematyczne rozwijanie hipotez alternatywnych najczęściej zwiększa prawdopodobieństwo jej przyjęcia. „Gotowość do



pracy z materiałem przyjmując różne perspektywy, w kontekście zarówno niepopularnych, jak i popularnych hipotez jest niezbędną składową dobrego detektywa, niezależnie od tego, czy celem jest rozwiązanie sprawy kryminalnej, czy oszacowanie danych wywiadowczych.”<sup>160</sup>

## Testowanie hipotez

Nie daj się zwieść pozorom, jakie stwarza fakt, iż tak wiele dowodów wspiera twoje pierwotne założenia, co do tego, która hipoteza jest najbardziej prawdopodobna. Te same dowody mogą być spójne z kilkoma różnymi hipotezami. Skup się raczej na rozwijaniu argumentów *przeciwko* każdej z hipotez niż na próbie ich potwierdzenia. Innymi słowy, zwróć szczególną uwagę na dowody, lub założenia, które wskazują, iż jedna lub więcej hipotez jest *mniej* prawdopodobna, niż pozostałe.

Bądź świadomy tego, że twoje wnioski mogą wynikać z założeń, które decydują bardziej o sposobie interpretacji dowodów niż o samych dowodach. Szczególnie krytycznym elementem są założenia dotyczące tego co stanowi interes narodowy innego kraju i tego jak najczęściej się tam postępuje. Założenia są przydatne, o ile są wyraźnie zaznaczone w analizie, a nad to obejmuje ona także badanie wrażliwości wniosków na owe założenia. Zadzaj sobie pytanie, czy inne założenia doprowadziłyby do innej interpretacji materiału dowodowego i innych wniosków końcowych?

Aby prześledzić dowody i ich relacje względem różnych hipotez, rozważ wykorzystanie macierzy, której forma omówiona była w rozdziale 8, „Analiza hipotez konkurencyjnych”.

---

<sup>160</sup> Roberta Wohlstetter, *Pearl Harbor: Warning and Decision* (Stanford: Stanford University Press, 1962), strona 302.

Strzeż się złudzeń poznawczych. Szczególnie niebezpieczne są złudzenia poznawcze pojawiające się w sytuacji braku wystarczającego zrozumienia, w jaki sposób wygląda sytuacja z perspektywy innego kraju. Nie wypełniaj luk w swojej wiedzy zakładając, iż druga strona najpewniej będzie działać w pewien sposób tylko dlatego, iż tak w podobnych okolicznościach działałby Rząd Stanów Zjednoczonych, czy inni Amerykanie.

Wiedź, iż to jak Stany Zjednoczone postrzegają interes narodowy innego kraju i procesy decyzyjne tam zachodzące, często różni się od tego, jak wspomniany kraj postrzega swój interes i jak faktycznie zapadają tam decyzje. W 1989-90, na ten przykład, wielu analityków zajmujących się Bliskim Wschodem, jednoznacznie zakładało, że po długotrwałej wojnie irańsko-irackiej, aby wesprzeć odbudowę gospodarki, Irak zdemobilizuje część swoich sił zbrojnych. Jednocześnie byli oni pewni, że z perspektywy Bagdadu atak na sąsiadujące kraje arabskie nie leżałby w najlepszym interesie Iraku. Wiemy, że byli w błędzie.

Dokonując oceny tego, co najprawdopodobniej zrobi dany kraj, zainwestuj tyle czasu i nakładów, ile będzie konieczne, aby skonsultować się z ekspertami, którzy najlepiej rozumieją, co tak naprawdę myśli rząd danego kraju i jak najprawdopodobniej podejmowane są tam decyzje.

Nie zakładaj, że każde działanie rządu obcego kraju oparte jest na racjonalnych decyzjach mających doprowadzić do określonych celów. Zdaj sobie sprawę z tego, że działania rządu czasem najlepiej wytłumaczyć, jako rezultat: targów odbywających się między na wpół niezależnymi bytami biurokratycznymi, podążaniem za standardowymi procedurami operacyjnymi w nieprzystających okolicznościach, niezamierzonych konsekwencji,

niepowodzeń w wykonywaniu rozkazów, zamieszania, wypadku, czy zbiegu okoliczności.

### **Wybór najbardziej prawdopodobnej hipotezy**

Postaraj się odrzucać hipotezy, zamiast je potwierdzać. Najbardziej prawdopodobną hipotezą jest zazwyczaj ta, wobec której jest najmniej dowodów, które by jej przeczyły, a nie ta, którą wspiera ich największa liczba.

Przedstawiając swoje wnioski, podkreśl wszystkie sensowne i racjonalne hipotezy, które były brane pod uwagę. Przywołaj argumenty i dowody wspierające twoją ocenę, a nad to krótko uzasadnij, dlaczego inne alternatywy zostały odrzucone lub uznane za mniej prawdopodobne. Aby uniknąć wieloznaczności, w kluczowych elementach oceny, w nawiasach podaj iloraz szans, lub zakres prawdopodobieństwa.

### **Stałe monitorowanie nowych informacji**

W wyrażonym probabilistycznie, szybko zmieniającym się świecie, wnioski analityczne zawsze obarczone są niepewnością. Z chwilą gdy otrzymujesz nowe informacje, które zmieniają twoje rozumienie sytuacji, sama sytuacja także może się zmienić, może również pozostać niezmienna. Określ czego należy szukać, obserwacja jakich rzeczy sugerowałaby istotną zmianę w prawdopodobieństwie?

Szczególną uwagę zwróć na jakiegokolwiek wrażenie zaskoczenia, w chwili gdy nowe informacje nie pasowałyby do wcześniejszego rozumienia. Rozważ, czy ta zaskakująca informacja jest zgodna z alternatywnymi hipotezami. Jedno lub drugie takie zaskoczenie, nawet drobiazg, mogą pierwszą wskazówką, iż twoje rozumienie tego, co się dzieje

wymaga skorygowania, w najlepszym wypadku jest niepełne, a może być w pewnym wymiarze błędne.

## **Zarządzanie analizą**

Problemy poznawcze opisane w niniejszej publikacji mają swoje implikacje zarówno w obszarze zarządzania, jak i przeprowadzania analiz wywiadowczych. W tej podsumowującej części, zwracamy uwagę na to, co mogą zrobić zarządzający analizą wywiadowczą, aby pomóc w stworzeniu środowiska organizacyjnego, w którym możliwe byłoby osiągnięcie doskonałości analitycznej. Działania te zawierają się w czterech ogólnych kategoriach: badania, szkolenia, dostępu do alternatywnych modeli poznawczych i odpowiedniego wpływu na produkty analityczne.

## **Wspieranie badań**

Kierownictwo powinno wspierać badania mające na celu lepsze zrozumienie procesów poznawczych wchodzących w zakres przygotowywania ocen wywiadowczych. Wciąż istnieje potrzeba lepszego zrozumienia umiejętności składających się na myślenie, a wchodzących w zakres analizy wywiadowczej, jak pod ich kątem przetestować, kandydatów, oraz jak szkolić analityków celem rozwinięcia tych umiejętności. Analitycy potrzebują także pełniej zrozumieć w jaki sposób ograniczenia poznawcze wpływają na samą analizę wywiadowczą i w jaki sposób ich wpływ można zminimalizować. Potrzebują prostych narzędzi i technik, które pomogą im uchronić się przed możliwymi do uniknięcia błędami. Jest tak wiele obszarów, które powinny być zbadane, że aż nie wiadomo od czego zacząć.

Pośród naukowców włączonych w ramy Społeczności Wywiadowczej, powinni znaleźć się psychologowie poznawczy, lub inni uczeni reprezentujący różne podejścia i środowiska akademickie, którzy zainteresowani są badaniem procesów myślowych analityków wywiadu. Powinny zostać utworzone także stypendia post-doktoranckie dla obiecujących naukowców, którzy mogliby być zachęceni w kierunku kariery badawczej na tym polu. Z czasem, powinno to się przyczynić do zbudowania lepszej bazy wiedzy, w zakresie tego jak analitycy działają i/lub powinni dokonywać swoich osądów i ocen, a także jakie narzędzia i techniki mogą im w tym pomóc.

Kierownictwo powinno również wspierać badania nad sposobami myślenia i przypuszczalnymi modelami poznawczymi analityków wywiadu. Jako że zarówno sposoby myślenia, jak i modele poznawcze, służą jako „ekran” lub swego rodzaju „soczewka”, przez które analitycy postrzegają rozwój i kształt kwestii zagranicznych, badania mające na celu określenie natury tej „soczewki” mogą w tym samym stopniu jak badania skoncentrowane bardziej bezpośrednio, na konkretnych zagadnieniach i obszarach danego kierunku, przyczynić się do zwiększenia trafności ocen<sup>161</sup>.

---

<sup>161</sup> Praca Grahama Allisona poświęcona kryzysowi kubańskiemu (*Essence of Decision*, Little, Brown & Co., 1971) może posłużyć za przykład tego, co mam na myśli. Allison zidentyfikował trzy alternatywne założenia, na temat tego jak działa rząd – model racjonalnego uczestnika, model procesu organizacyjnego, i model polityki biurokratycznej. Później zaś wykazał, w jaki sposób przekonania analityków co do najważniejszego modelu dla analizy zachowania obcego rządu, doprowadziły go do skupienia się na innych dowodach ostatecznie prowadząc do innych wniosków. Innym przykładem może być moja własna analiza pięciu alternatywnych ścieżek prowadzących do sformułowania kontrwywiadowczych ocen w kontrowersyjnej sprawie Jurija Nosenko. Richards J. Heuer, Jr., “Nosenko: Five Paths to Judgment,” *Studies in Intelligence*, Tom 31, Nr 3 (Jesień 1987), pierwotnie sklasyfikowana jako Tajna, ale wyłączona i opublikowana w H. Bradford Westerfeld, ed., *Inside CIA's Private World: Declassified Articles from the Agency Internal Journal 1955-1992* (New Haven: Yale University Press, 1995).

## Szkolenie

Większość szkoleń analityków wywiadu skupia się na procedurach organizacyjnych, stylu pisarskim, czy technikach metodologicznych. Zakłada się, że analitycy, którzy piszą w jasny i zrozumiały sposób, tak też myślą. A jednak, całkiem możliwe jest odwołanie się do błędnego procesu analitycznego i napisanie jasnej i przekonującej argumentacji, która wspierać będzie kompletnie błędny osąd.

Powinno się przeznaczyć więcej czasu szkoleniowego na procesy myślenia i wnioskowania, które związane są z formułowaniem ocen wywiadowczych, oraz narzędziom jakie można wykorzystać w celu złagodzenia, lub kompensacji znanych problemów poznawczych, na które można się natknąć podczas analizy. Intencją niniejszej książki jest wsparcie tego typu szkolenia.

Szkolenie będzie bardziej efektywne, jeżeli towarzyszyć będzie mu bieżące wsparcie i pomoc. Doświadczony trener, który może monitorować i kierować bieżącą wydajnością jest wartościowym uzupełnieniem typowo szkolnego nauczania różnych dziedzin, najprawdopodobniej wliczając w to analizę wywiadowczą. Powyższe powinno być rolą szefa działu lub starszego analityka, ci zaś są często zbyt zajęci odpowiedzią na inne pilne potrzeby, by starczyło im czasu.

Warto byłoby także rozważyć, w jaki sposób możliwe byłoby powołanie zespołu szkoleń analitycznych, który służyłby wsparciem mentorskim dla nowych analityków, lub umożliwiał konsultacje dla analityków zajmujących się szczególnie złożonymi zagadnieniami. Jednym z możliwych modeli jest organizacja SCORE, która występuje w wielu społecznościach. SCORE to akronim, który oz-

nacza Senior Corps of Retired Executives. Jest to ogólnokrajowa organizacja, skupiająca emerytowanych menedżerów, którzy poświęcają swój czas wsparciu doradczemu dla młodych przedsiębiorców stawiających pierwsze kroki w biznesie. Powinno być możliwym zorganizowanie małej grupy, emerytowanych analityków, którzy posiadają umiejętności i wartości, które powinny być przekazane młodym analitykom, a którzy mogliby wyrazić chęć wolontariatu (lub odpłatnego świadczenia usług) i przez kilka dni w tygodniu doradzaliby młodszym analitykom.

Nowi analitycy mogliby być zobowiązani do zapoznania się konkretnym zbiorem książek lub artykułów dotyczących analizy oraz, np. raz w miesiącu, do uczestnictwa w trwającym, około pół dnia, spotkaniu, gdzie omawiana byłaby lektura oraz inne doświadczenia, które wiązałyby się z ich rozwojem jako analityków. Podobny do tego program, mógłby dotyczyć także i doświadczonych analityków. Mogłoby to sprawić, iż analitycy byliby bardziej świadomi procedur, które stosują podczas opracowywania analiz. Oprócz wartości edukacyjnej, zarówno lektury, jak i dyskusja, dałyby analitykom wspólne doświadczenie i terminologię, która byłaby pomocna w komunikowaniu problemów związanych z wykonywaniem analiz tak między sobą, jak i pod adresem kadry zarządzającej.

Moje propozycje lektur, które kwalifikowałyby się do programu obowiązkowego, obejmują: Robert Jervis' *Perception and Misperception in International Politics* (Princeton University Press, 1977); Graham Allison's *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* (Little, Brown, 1971); Ernest May's "*Lessons*" of the Past: *Te Use and Misuse of History in American Foreign Policy* (Oxford University Press, 1973); Ephraim Kam's, *Surprise Attack* (Harvard University Press, 1988); Richard Betts' "Analysis,

War and Decision: Why Intelligence Failures Are Inevitable,” *World Politics*, Vol. 31, No. 1 (October 1978); Tomas Kuhn’s *The Structure of Scientific Revolutions* (University of Chicago Press, 1970); and Robin Hogarth’s *Judgement and Choice* (John Wiley, 1980). Jakkolwiek wszystkie te publikacje napisano wiele lat temu, stanowią klasykę o nieprzemijającej wartości. Obecni analitycy niewątpliwie mogliby polecić inne prace. Analizy post mortem przeprowadzone, czy to przez CIA, czy też ogólnie, Społeczność Wywiadowczą, a dotyczące niepowodzeń wywiadu, także powinny stanowić część takiego programu.

Aby stymulować uczenie się i rozwój pamięci instytucjonalnej, należałoby przeprowadzić analizę post mortem w zakresie wszystkich istotnych niepowodzeń wywiadowczych. Powinno się także dokładnie zbadać sukcesy analityczne (w oderwaniu od zbierania danych). Analizy te powinny być zestawione i zarchiwizowane w zbiorze centralnym, skąd możliwy byłby do nich dostęp, celem dokonania przeglądu i identyfikacji wspólnych cech, jakie można byłoby wyróżnić dla sukcesów bądź niepowodzeń analitycznych. Meta-analiza przyczyn i konsekwencji sukcesów i porażek analitycznych powinna być szeroko rozpowszechniona i wykorzystywana w programach szkoleniowych, celem zwiększenia świadomości problemów analitycznych.

Aby zachęcić do uczenia się poprzez doświadczenia, nawet w przypadku braku wyjątkowo wyraźnych niepowodzeń, kierownictwo powinno wymagać częstszej i realizowanej systematycznie retrospektywnej oceny wyników analitycznych. Nie powinno się generalizować na podstawie pojedynczych przypadków obojętnie prawidłowego, czy błędnego osądu, ale seria takich ocen, które są lub nie, potwierdzone przez kolejne wydarzenia,



mogą obnażyć trafność, lub brak trafności, modelu poznawczego, jakim posługuje się analityk. Pozytkowanie systematycznej informacji zwrotnej, na temat trafności wcześniejszych ocen, częstokroć jest bardzo trudne, czy wręcz niemożliwe, szczególnie w dziedzinie wywiadu politycznego. Oceny polityczne są zazwyczaj formułowane nieprecyzyjnie, i najogólniej rzecz biorąc, uzależnione są od innych wydarzeń. Nawet przyjmując perspektywę czasu, nie ma obiektywnych kryteriów pozwalających na ocenę trafności większości ocen dotyczących wywiadu politycznego w formie, w jakiej są one obecnie formułowane.

Tymczasem, w dziedzinie ekonomii oraz na polu wojskowym, gdzie szacunki często obejmują wielkości liczbowe, systematyczne informacje zwrotne na temat sprawności analitycznej są wykonalne. Ocena retrospektywna powinna w tych obszarach, gdzie szacunki są rutynowo aktualizowane w okresowych odstępach czasu stanowić standardową procedurę. Cel, jakim jest uczenie się właśnie poprzez oceny retrospektywne, można jednakowoż osiągnąć, jedynie gdy są one przeprowadzane jako element obiektywnych poszukiwań, które prowadzą do lepszego zrozumienia, nie zaś stanowią coś na kształt polowania na kozły ofiarne, czy szukania tyłków, które można by skopać. Wymóg ten sugeruje, iż oceny retrospektywne powinny być wykonywane rutynowo w ramach jednostki organizacyjnej, która odpowiadała za przygotowanie raportu, nawet jeśli ceną miałyby być jakaś strata w zakresie obiektywności.

### **Ekspozycja na alternatywne sposoby myślenia**

Realia życia biurokratycznego wywierają silną presję na postawy konformistyczne. Kierownictwo musi koniecznie czynić świadome wysiłki, celem upewnienia się, iż dobrze uzasadnione, acz

konkurencyjne poglądy, w ramach Wspólnoty Wywiadowczej, będą miały w ogóle szansę się pojawić. Analitycy muszą mieć poczucie bezpieczeństwa, aby częściowo ukształtowane, nowe, pomysły mogły w ogóle być wyrażane i przedstawiane innym, i tam rezonować, bez obaw przed krytyką za odejście od raz ustanowionej ortodoksji.

Znaczna część tej książki traktowała właśnie o tym jak pomóc analitykom w zachowaniu większej otwartości na alternatywne poglądy. Kierownictwo może pomóc, promując takie rodzaje działań, które konfrontują analityków z alternatywnymi perspektywami – mogą to być konsultacje z zewnętrznymi ekspertami, debaty analityczne, analiza konkurencyjna, techniki takie jak adwokat diabła, gry ról, czy wreszcie interdyscyplinarne burze mózgów.

Konsultacje z ekspertami zewnętrznymi są szczególnie ważne, jako sposób na uniknięcie tego, co adm. David Jeremiaś nazwał „mentalnością wszystkich myślących jak my”, która pojawia się przy podejmowaniu istotnych decyzji i sądów, które zależą od wiedzy o obcej kulturze. Analitycy wywiadu na przyswojenie kultury krajów nad którymi pracują, częstokroć poświęcili znacznie mniej czasu niż zewnętrzni eksperci zajmujący się właśnie tymi krajami. Jeżeli analitycy zawiodą, i nie będą rozumieli kultury obcego kraju, nie będą w stanie patrzeć na problem tak, jak patrzy na niego obcy rząd. Zamiast tego będą skłaniać się do poglądów zniekształconych, jak byśmy powiedzieli odzwierciedlonych, co znaczy tyle, że założą, iż przywódcy obcych krajów myślą tak, jak myślimy my. Analityk przyjmie więc założenie, iż inny kraj zrobi tak, jak byśmy sami zrobili, gdybyśmy byli na jego miejscu.

Odzwierciedlanie to częsta przyczyna błędów analitycznych, oraz ta, która odegrała kluczową rolę w tym, że Wspólnota Wywiadowcza nie zdołała ostrzec przed zbliżającymi się indyjskimi próbami broni jądrowej w roku 1998. Po tym jak kierował rządowym zespołem, którego zadaniem było przeanalizowanie tego epizodu, Adm. Jeremiah rekomendował bardziej systematyczne odwoływanie się do pomocy zewnętrznych ekspertów, zwłaszcza w przypadku dużych zmian, które mogą doprowadzić do zmiany polityki, takich jak choćby zwycięstwo hinduskich nacjonalistów w wyborach w 1998 i dojście do władzy w Indiach<sup>162</sup>.

Poprzedzający publikację przegląd raportów analitycznych nadarza kolejną okazję do przedstawienia alternatywnych punktów widzenia na daną kwestię. Procedury przeglądu powinny wyraźnie sprawdzać model poznawczy, zastosowany przez analityka podczas poszukiwania i badania dowodów. Jakie założenia nie uwzględnione w materiałach poczynił, a które leżały u podstaw jego sądów? Jakie alternatywne hipotezy poddane były badaniu, lecz zostały odrzucone, i z jakiego powodu? Co mogłoby doprowadzić, iż analityk zmieniłby zdanie?

W idealnych warunkach, proces przeglądu powinien być realizowany przez analityków zajmujących się innymi obszarami, nie wyspecjalizowanych w zagadnieniach, które obejmuje raport. Analitycy zajmujący się tą samą dziedziną, lub wywodzący się z tego samego działu, często dzielą ten sam sposób myślenia. Wcześniejsze doświadczenia z takim przeglądem realizowanym przez analityków z innych wydziałów, wskazują, że ich krytyczne spojrzenie, uzupełnione wiedzą ekspercką z innych działów, wnoszą istotny wkład.

---

<sup>162</sup> Transkrypcja konferencji informacyjnej w CIA, której przewodził Adm. David Jeremiah, 2 czerwca 1998.

Bardzo często widzą oni rzeczy, lub zadają pytania, których autor nie zauważył i o co sam nie zapytał. Ponieważ nie są tak pochłonięci samą treścią problemu, są w stanie lepiej zidentyfikować obrane założenia i ocenić argumentację, spójność wewnętrzną, logikę i relację materiału dowodowego względem wniosków. Recenzenci również odnoszą korzyść z tego doświadczenia, ucząc się standardów dobrej analizy, które wszak są niezależne od samego jej przedmiotu.

### **Prowadzenie produktów analitycznych**

W kluczowych kwestiach, kierownictwo powinno odrzucać większość analiz jednowynikowych, zbudowanych na pojedynczej perspektywie, skupionych wokół wąskich zagadnień, będącej reprezentacją tego, w co analityk wierzy, jako najbardziej prawdopodobne rozwiązanie. Kiedy nie możemy sobie pozwolić na błąd, lub kiedy decepcja stanowi poważne zagrożenie, kierownictwo powinno rozważyć wprowadzenie systematycznego procesu analitycznego, takiego jak ten opisany w Rozdziale 8, „Analiza Hipotez Konkurencyjnych”. Analitycy powinni być zobligowani do opisanego hipotez alternatywnych, uzasadnienia dla czego uważane są za mniej prawdopodobne, i wyraźnego określenia stopnia prawdopodobieństwa z jakim wydarzenia mogą potoczyć się niezgodnie z oczekiwaniami.

Nawet jeśli analityk jest głęboko przekonany, iż szanse na coś wynoszą, powiedzmy trzy do jednego, przeciwko temu iż coś się wydarzy, wciąż zostawia to 25% iż jednak będzie to miało miejsce. Wyraźne zaznaczenie tego faktu pomaga decyden-  
tom politycznym lepiej zdefiniować problem. Czy te 25% szanse wymaga jakiejś formy planu awaryjnego?

Jeśli mniej prawdopodobną hipotezą będzie na przykład, iż nowy rząd Indii rzeczywiście dotrzy-  
ma obietnic z kampanii wyborczej i przeprowadzi  
testy broni jądrowej, tak jak niedawno miało to  
miejsce, nawet 25% szansa mogłaby być wystar-  
czająca aby postawić systemy technicznego zbierania danych w stan podwyższonej gotowości.

Wербalne wyrażenie niepewności – takie jak  
możliwe, prawdopodobne, niepewne, może, i mo-  
głoby – od dawna uznawane są za źródło wielo-  
znaczności i niezrozumienia. Same w sobie, w  
większości wyrażenia te są niczym innym, jak pu-  
stymi skorupami. Czytelnik lub słuchacz sam na-  
daje im znaczenie, poprzez kontekst w jakim są  
użyte oraz to, co sam już ma w głowie na dany te-  
mat. Interpretacja nieprecyzyjnych ocen prawdo-  
podobieństwa, jaką przeprowadzi odbiorca rapor-  
tu wywiadu, zawsze będzie tendencyjna, w kierun-  
ku tego, w co wierzy i czego sam, jako odbiorca,  
oczekuje. Znaczy to tyle, że raporty wywiadu będą  
lekceważone i będą miały nikły wpływ na ocenę  
sytuacji, jaką wyrobi sobie ich konsument. Ta nie-  
jednoznaczność może być szczególnie kłopotliwa,  
gdy mamy do czynienia z zagrożeniami o niskim  
prawdopodobieństwie wystąpienia ale wysokim  
wpływie zagrożenia, jakie za nimi postępuje, a wo-  
bec których decydenci polityczni mogliby życzyć  
sobie opracować plany awaryjne.

Zarządzający analizami wywiadowczymi  
powinni uczulić analityków, iż niepewność sama w  
sobie nie jest czymś złym, o ile tylko jasno infor-  
mują czytelników o stopniu niepewności, źródłach  
niepewności, oraz tego, jakich krytycznych faktów  
(kamieni milowych) należy wypatrywać, które mo-  
głyby rzucić więcej światła na sytuację. Umiesz-  
czenie w nawiasach wyszacowanych szans, lub  
liczbowych zakresów prawdopodobieństwa, celem

wyjaśnienia kluczowych punktów analizy, powinno się stać standardową praktyką.

Prawdopodobieństwo przyszłych zaskoczeń może być zredukowane, o ile kierownictwo przeznaczy więcej środków na monitorowanie i analizowanie zdarzeń o pozornie niskim prawdopodobieństwie wystąpienia, a które w razie pojawienia się będą miały znaczący wpływ na politykę USA. Analitycy, z własnej inicjatywy raczej niechętnie poświęcają swój czas na badanie rzeczy, co do których wystąpienia nie są przekonani. Tego typu sprawy zwykle nie idą w parze z karierą analityków, a przeciwnie mogą ją zrujnować, gdyby zdarzyło się coś kompletnie nieoczekiwanego. Biorąc pod uwagę codzienną presję związaną z bieżącymi wydarzeniami, koniecznym jest aby tak kierownictwo, jak i sami analitycy jasno określili, które mało prawdopodobne, ale wywierający bardzo poważny efekt wydarzenia powinny być przeanalizowane i na które powinny być przeznaczone nakłady.

Jednym ze wskazań, służących identyfikacji mało prawdopodobnych zdarzeń, które to jednak powinny być objęte szczególną alokacją zasobów, jest zadanie następującego pytania: Czy szanse, że to się wydarzy, jakkolwiek niewielkie, mogłyby być wystarczające aby decydenci w pełni rozumiejąc ryzyko chcieli opracować plany awaryjne lub podjąć, w jakiejkolwiek formie, działania prewencyjne lub zawczasu przygotowujące na następstwa? Jeżeli odpowiedź brzmi tak, należy przeznaczyć zasoby w celu dokładnego przeanalizowania nawet tego, co wydaje się tak mało prawdopodobne.

Kierujący wywiadem powinni wspierać analizy, które okresowo poddawałyby ponownej ocenie kluczowe problemy, wychodząc po prostu od zera, aby uniknąć pułapek podejścia opartego na stopniowym dawkowaniu kolejnego materiału.

Otrzymywanie informacji w małych transzach rozłożonych w czasie, sprzyja przyswajaniu tych informacji i włączaniu w już istniejące przekonania analityków. Żaden element informacji nie ma wtedy wystarczającej siły aby popchnąć analityka do zmiany wcześniejszego poglądu. Łączny przekaz, który obejmuje wiele informacji, może okazać się istotny, ale osłabia go fakt, iż informacje te nie są analizowane jako całość.

Na koniec, kierownictwo powinno edukować odbiorców informacji wywiadu w zakresie ograniczeń i możliwości analizy wywiadowczej, powinni także jasno komunikować zestaw realistycznych oczekiwań, które powinny stać się standardem, według którego powinny być oceniane wyniki analityczne.

### **Punkt wyjścia**

Analizę można usprawnić! Oczywiście, żaden ze środków omówionych w tej książce nie gwarantuje wyciągnięcia trafnych wniosków z niekompletnych i wieloznacznych informacji, z jakimi zwykle mają do czynienia analitycy. Trzeba się liczyć ze sporadycznie występującymi niepowodzeniami wywiadowczymi. A jednak omówione tu wspólnie środki i techniki, z całą pewnością mogą zwiększyć szanse, przechylając je na korzyść analityków.

## Od tłumacza

Na mój komentarz składają się niejako dwie części: w pierwszej odniosłem się do spraw technicznych, użytej terminologii, czy wreszcie ostatecznej postaci, jaką nadałem tłumaczeniu, w drugiej, przedstawiam swoją recenzję pozycji, z czego mam nadzieję jasnym będzie, dlaczego się nią zająłem, i dlaczego powinna znaleźć się na półce, każdego zainteresowanego tematyką.

Wypada bym z jednej strony uprzedzić, z drugiej zaś wyjaśnić, dlaczego jako nie-tłumacz przecież, zdecydowałem się porwać na opracowanie tej publikacji. Moim pierwotnym zawodem jest psychologia, i wciąż mimo, iż zajmuję się obecnie innymi sprawami, staram się nie wypaść z obiegu, nad to, przy okazji innych studiów i pracy, zainteresowałem się metodami analizy strukturalnej, kombinacja doprowadziła mnie do materiałów publikowanych przez CIA.

Przekład pierwotnie przygotowałem dla siebie, w celach edukacyjnych – nie był to artykuł, z którym byłbym w stanie zapoznać się ad hoc, do niektórych fragmentów musiałem wracać. Zebrawszy pozytywne uwagi, na temat swojej pracy, zdecydowałem się, w celach edukacyjnych, szerzej podzielić publikacją - szkoda mi było aby leżało to w szufladzie – zwłaszcza, iż mam wrażenie, że w sytuacji naszego państwa, wszelkie racjonalne treści są, by tak rzec, tak cenne jak i istotne.

Praca Heuera, może się wydawać miejscami sucha i formalna. W odbiorze nie pomaga także sposób podania treści, na obecne czasy przestarza-



ła forma edycji, śladowe użycie wyróżników, wreszcie długie wielokrotnie złożone zdania. Rozdziały przypominają artykuły, jakie widzimy w specjalistycznych periodykach – przedstawienie faktów i wniosków. Zdecydowałem się jednak nie zmieniać tej formy, nie chcąc narzucać swojej reprezentacji poznawczej. Jeżeli dobrze zrozumiałem intencję Autora, publikacja jest pomyślana jako podstawowy podręcznik i materiał do studiowania, lepiej więc by każdy odrobił swoje komplety za siebie, samemu przygotowując swoje notatki.

W swoim opracowaniu starałem się wiernie oddać definicje używane w materiałach i instrukcjach wywiadu (oczywiście, mówię tu o zdezaktualizowanych i jawnych już dokumentach), przekład opracowując zgodnie z intencją Autora. Agentów tłumaczę więc dwojako: bądź jako oficerów (jeżeli tekst odnosi się do kadry), bądź jako źródła (jeżeli z tekstu wynika, iż jest to osoba prowadzona przez oficera). Ilekroć mamy do czynienia z informacją wywiadowczą, mowa jest o pojedynczym elemencie informacyjnym pozyskanym i dostarczonym z dowolnego kanału, w innym znaczeniu, element procesu analitycznego prowadzący dopiero do ostatecznej informacji wywiadu, słowem w obu wypadkach materiał nieopracowany. Informację wywiadu, rozumiem zaś (i na ten termin tłumaczę) jako opracowany i przetworzony produkt, gotowy do przedstawienia superwizorom/kontrolerom i decydentom politycznym. Ta sama zależność dotyczy także raportów: wywiadowczych i wywiadu. W tekście zdecydowałem się operować pojęciem Społeczności Wywiadowczej (zamiast dość często używanego terminu Wspólnoty Wywia-

du/Wywiadowczej) – decyzję uzasadniam tym, iż w mojej ocenie, czasowa zgodność interesów (o ile w ogóle występuje) to za mało by mówić o wspólnocie. Nazwy złudzeń, oraz efektów tłumaczę zachowując terminy obecne w aktualnej literaturze tematu.

Mam nadzieję, że wszelkie niedoskonałości, literówki, błędy interpunkcyjne, składniowe, czy wreszcie niedostateczna edycja, których starałem się uniknąć, ale które mogą wszak się zdarzyć, nie wpłyną na ostateczne wrażenia Czytelników i odbiór całości.

Publikację opracowałem do formatu B5, z którym, po wydrukowaniu, bez problemu poradzi sobie każdy dobry introligator, składając to we wcale zgrabną, szytą, książkę – oczywiście można po prostu wydrukować całość, i wolne przestrzenie wykorzystać na notatki własne, niezmiennie jednak liczy się sama treść, a zatem kilka słów o niej...

Psychologia Analizy Wywiadowczej, to książka o szeroko rozumianej analizie, napisana na przykładzie i doświadczeniach Autor, jakie nabył piastując różne role pracując w Centralnej Agencji Wywiadowczej.

Jest to pozycja z którą, a mówię to bez cienia wątpliwości, powinien zapoznać się każdy, niezależnie od branży, kto jest zainteresowany zwiększeniem swojej efektywności w procesach oceny rzeczywistości i podejmowania decyzji. Źródło wiedzy, dla każdego przed kim stoi napisanie poważnego i możliwie trafnego raportu, w szczególności prognozy, które mają być opracowane na

podstawie niepewnych lub wieloznacznych danych. Największą korzyść wyniesie z niej ten, kto będzie w stanie pochylić się nad własnymi ograniczeniami.

Mimo, że materiał prezentowany w książce obejmuje artykuły Heuera z lat 1978-86, praca od momentu publikacji była wielokrotnie wznawiana (przykładowo 1999, 2007, 2010 czy 2018), pozostając w gruncie rzeczy bez zmian. Jakkolwiek niektóre z przykładów, jakie przywołał Autor weszły, przez powszechność, niemal do wiedzy potocznej, zasadniczo tak eksperymenty, jak i wyciągnięte z nich wnioski, wciąż pozostają aktualne, a procesy poznawcze, jakim ulegamy obiektywne i niezmiennie.

Autor prezentuje tu szeroki przegląd złudzeń poznawczych i mechanizmów wpływających na to jak postrzegamy i jak myślimy o rzeczywistości. Patrząc przez pryzmat perspektywy analizy wywiadowczej, mamy okazję zobaczyć, jak w jednym miejscu ogniskują się zarówno dokonania psychologii (szczególnie kognitywistyki), aspekty polityczne, jak i statystyka (niestety zabrakło tu, ledwie zasygnalizowanych, zagadnień związanych z szacowaniem warunkowego prawdopodobieństwa i wnioskowania bayesowskiego). Mimo tego ostatniego pominięcia, nacisk położony na praktyczne przełożenie przedstawionej tutaj teorii jest nieoceniony - na szczególną uwagę zasługują gotowe metody, jak choćby ta z Rozdziału 8, Analiza hipotez konkurencyjnych.

Heuer zwraca uwagę na zagrożenia z jakimi borykają się różne osoby, piastujące wielorakie

role i wypełniające różne zadania, wspólnie zaangażowane w proces dostarczenia możliwie trafnej informacji wywiadu. Jego spostrzeżenia dotyczące procesów i otoczenia organizacyjnego nie straciły nic na aktualności. I znów wypada podkreślić, iż każdy z tych aspektów dotyczy dowolnego otoczenia, w którym tworzy się raporty i podejmuje decyzje.

Kapitałne znaczenie mają intuicje Autora i jego spostrzeżenia, w których bawi się kierunkiem procesów, i stałymi, jak dla przykładu przy spostrzeżeniu, że sam model sytuacyjny, opracowany jako sprzeczny wobec własnych intuicji, może posłużyć za narzędzie weryfikacji problemu, to jest odkrycia, jakie zmienne bądź nieświadomie zostały włączone we wnioskowanie, zmieniając jego wynik, bądź też wpłynęły na jego wynik, nie mając rzeczywistego potwierdzenia w faktach. Powyższe jest w pełni zgodne z jednym z głównych postulatów publikacji: nie szukaj tego, co potwierdza hipotezę, tylko tego, co jej przeczy.

Książka, mimo że jest bogato udokumentowana teoretycznie, skupia się przede wszystkim na aspekcie praktycznym, na bezpośrednim przełożeniu prezentowanej wiedzy na rzeczywiste działania. W zasadzie przywołanie każdego zagadnienia, omawianego w poszczególnych rozdziałach, dostarcza nie tylko praktycznego wglądu, ale najczęściej podsumowana jest uwagami na temat praktycznych narzędzi, pozwalających zważyć, zarówno, korzyści jak i ograniczenia z niego wynikające.

Publikacja, co już wspomniałem, stanowi znakomity materiał wyjściowy do dalszych, pogłębionych już badań, a być może także bardziej aktualnych poszukiwań.

Pozycja jest tym bardziej cenna, że tak naprawdę, mimo że znajdziemy sporo bardziej aktualnych wydawnictw poświęconych procesom myślenia i podejmowania decyzji (jak np. *Pułapki myślenia* Daniela Kahnemana, czy *Mistakes were made (but not by me)* Carol Tavis i Eliota Aronsona), niewiele pozycji na rynku traktuje proces myślenia i podejmowania decyzji nie tylko całościowo, ale przede wszystkim praktycznie, tworząc coś w rodzaju schematu postępowania, wyznaczając ramy pojęciowe i dostarczając metod przewyższania pułapek we własnym myśleniu.

Podsumowując, książka rzuca nieco światła, na miejsce gdzie przede wszystkim pracuje się na informacji, cicho, bez skandalu, zabezpieczając państwo, wypracowując jego oceny, przygotowując do działania i planując procesy, w których jest sens brać udział, z których państwo będzie w stanie uzyskać racjonalną i obiektywną korzyść. Mówi ona o mózgu przetwarzającym to, co dostarczają państwu zmysły, decydującym o miejscu przyłożenia miecza lub skalpela.

W mojej ocenie, jest to pozycja, którą warto znać i żywy przykład na to, że Heuer o wiele dziesięcioleci wyprzedzał swoją epokę. Mogę tylko mieć nadzieję, iż z prac takich jak, jak ta robi się skrypty, a skrypty używa.

~~~~ Szary  
ostatniastacja.pl