

Možnosti a limity zpravodajské analýzy a otevřených zdrojů

BSS476 Analýza otevřených zdrojů

Ondřej Rojčík

Žijeme v Post-Truth World?



Cíl kurzu

Rozšířit okruh lidí, kteří dokáží
prosazovat **informované rozhodování**

Co Vás BSS476 naučí?

- Psát výstupy, které zůstanou klíčovými lidem v hlavě
- Rozdíly mezi akademickým a zpravodajským psaním
- Pracovat s OSINT nástroji

So What? aneb k čemu Vám to bude

- Analytické pozice
- Efektivně zprostředkovat informace  napříč pracovními pozicemi a institucemi
- Rychle dostat správné informace k dobrému rozhodnutí  VŠUDE

Feedback

- Kurz běží podruhé a rád bych na něm dále pracoval

Ve formuláři pro zpětnou vazbu se prosím rozepište

- co vám chybělo
- čeho více
- čeho méně
- i co se Vám líbilo

Průběh kurzu

- 1) Blok přednášek (Čt 27. 9.)
- 2) Blok seminářů (OR + Pavel Titěra; Čt 26. 10., U44)
- 3) Individuální konzultace 1 (29. 10. – 1. 11.)
- 4) Workshop (2. 11., U44)
- 5) Vaše prezentace (23.11., U44)
- 6) Individuální konzultace 2 (10. – 14. 12.)

Obsah blok I/III: možnosti a limity zpravodajské analýzy a OSINT

- „Analýza otevřených zdrojů“ / Zpravodajská analýza / Otevřené zdroje
- Silné a slabé stránky otevřených zdrojů
- Role analytika
- OSINT a ZS
- Zpravodajský a analytický (OSINT) cyklus
- Zákazník a zadávání témat výstupů
- Triáda: kvalita - rychlost - cena
- Experiment
- Zpravodajská selhání a jak se jim vyhnout
- Seminární práce / Prezentace / Organizační poznámky

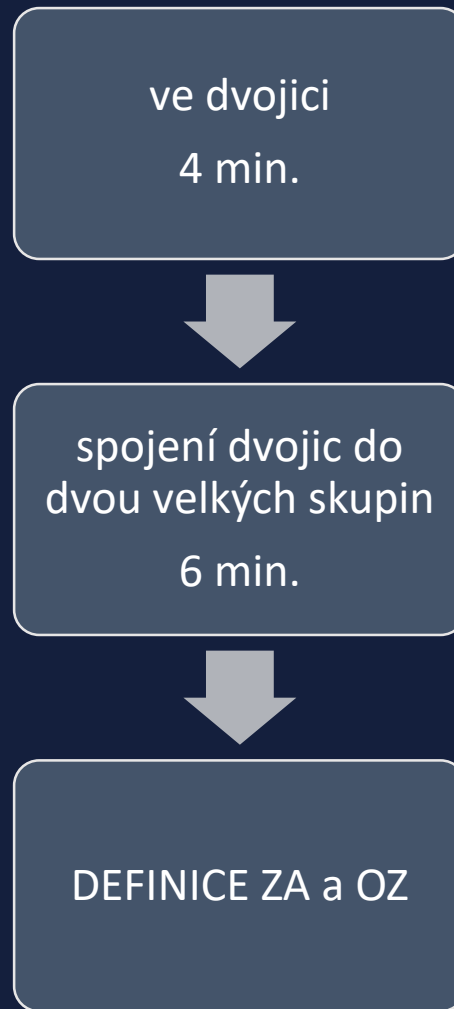
„Analýza otevřených zdrojů“?

„Analýza
otevřených
zdrojů“

Zpravodajská
analýza a
otevřené zdroje

Co je to zpravodajská analýza?

Co jsou otevřené zdroje?



Co je to zpravodajská analýza?

CIA: the application of individual and collective cognitive methods to weigh data and test hypotheses within a **secret socio-cultural context**

UK GOV: the process of taking known information about situations and entities of strategic, operational, or tactical importance, **characterizing the known, and, with appropriate statements of probability, the future actions** in those situations and by those entities

RAND: the process by which the information collected **about an enemy** is used to answer **tactical questions** about current operations or to predict future behavior

Michálek: proces **transformace dat a informací** získaných zpravodajskou činností **do produktu použitelného v rozhodovacím procesu** zadavatele...

Co je to zpravodajská analýza?

Věda nebo řemeslo?

Co jsou otevřené zdroje?

- Kniha? (platí se za ni)
- Příspěvek na konferenci? (platba/pozvánka)
- FB? (uzavřené skupiny)

Co jsou otevřené zdroje?

- Kniha? (platí se za ni)
- Příspěvek na konferenci? (platba/pozvánka)
- FB? (uzavřené skupiny)

- získání nevyžaduje utajované metody (a plně respektuje autorská práva)
- ...i když je šíření omezené nebo zpoplatněné (*qwarie.com*)

Síla otevřených zdrojů

Z pohledu zpravodajských služeb

- 95% všeho co potřebujete vědět
- poskytuje komplexní kontext informací
- dostupnost
- cena
- nízké riziko
- možnost sdílení
- množství

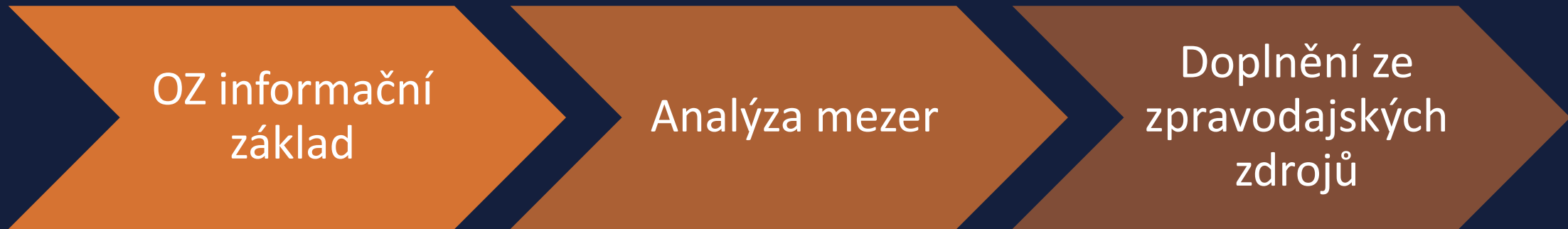
Slabiny otevřených zdrojů

Z pohledu zpravodajských služeb

- ...množství
- nevíme kde a jak hledat
- nutnost ověřovat více než jiné zdroje
- slabší taktické a „actionable“ zpravodajství

 OSINT

OSINT a ZS



- Podstatných 5% informací, které v OZ nejsou
- Hledají exkluzivní a „actionable“ obsah
- Snaha o informační náskok před OZ
- Nerady publikují pouze na základě OZ

Role analytika ve ZS

Analytická pracoviště
ve SZ neuralgický bod
křižují se informační
toky

Zná kontext
nikdo nemá úplnější
obraz

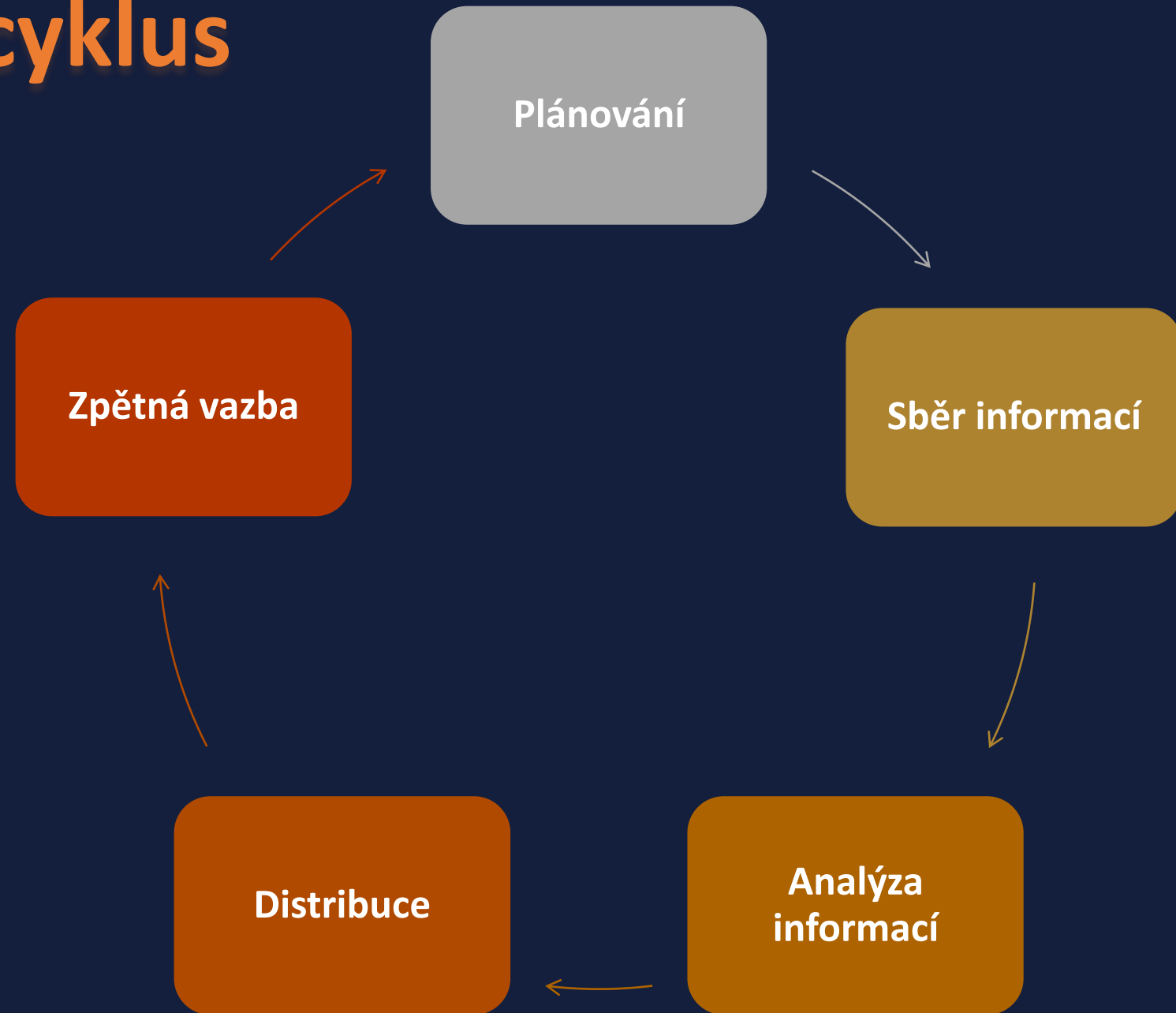
Odhad co by
rozhodující činitelé
měli znát

Odhad kdy dodat
rychlou a kdy kvalitní
informaci

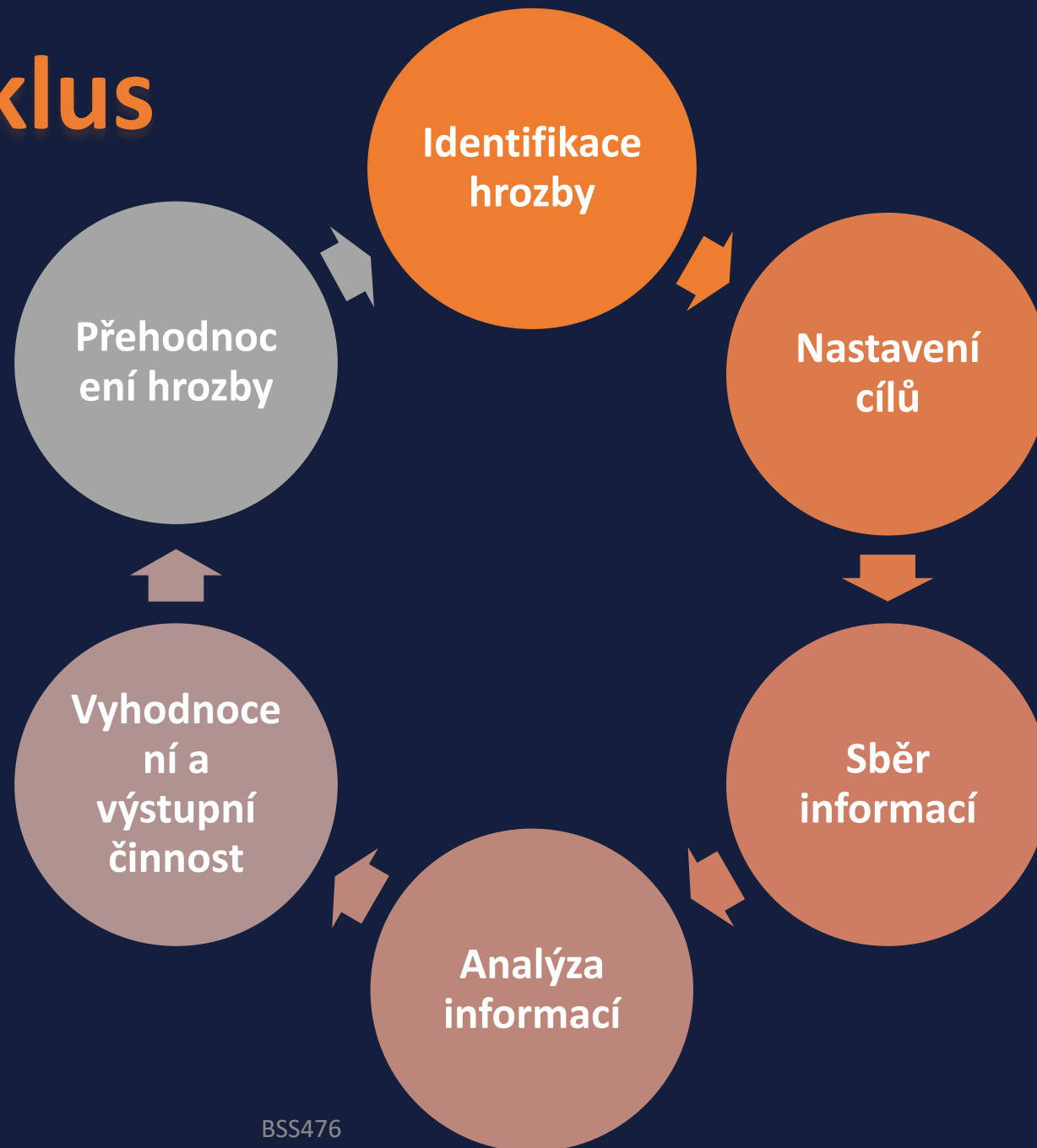
Hledá informační
mezery a **úkoluje**
sběrová pracoviště

Odhaduje co se stane
na základě neúplných
informací

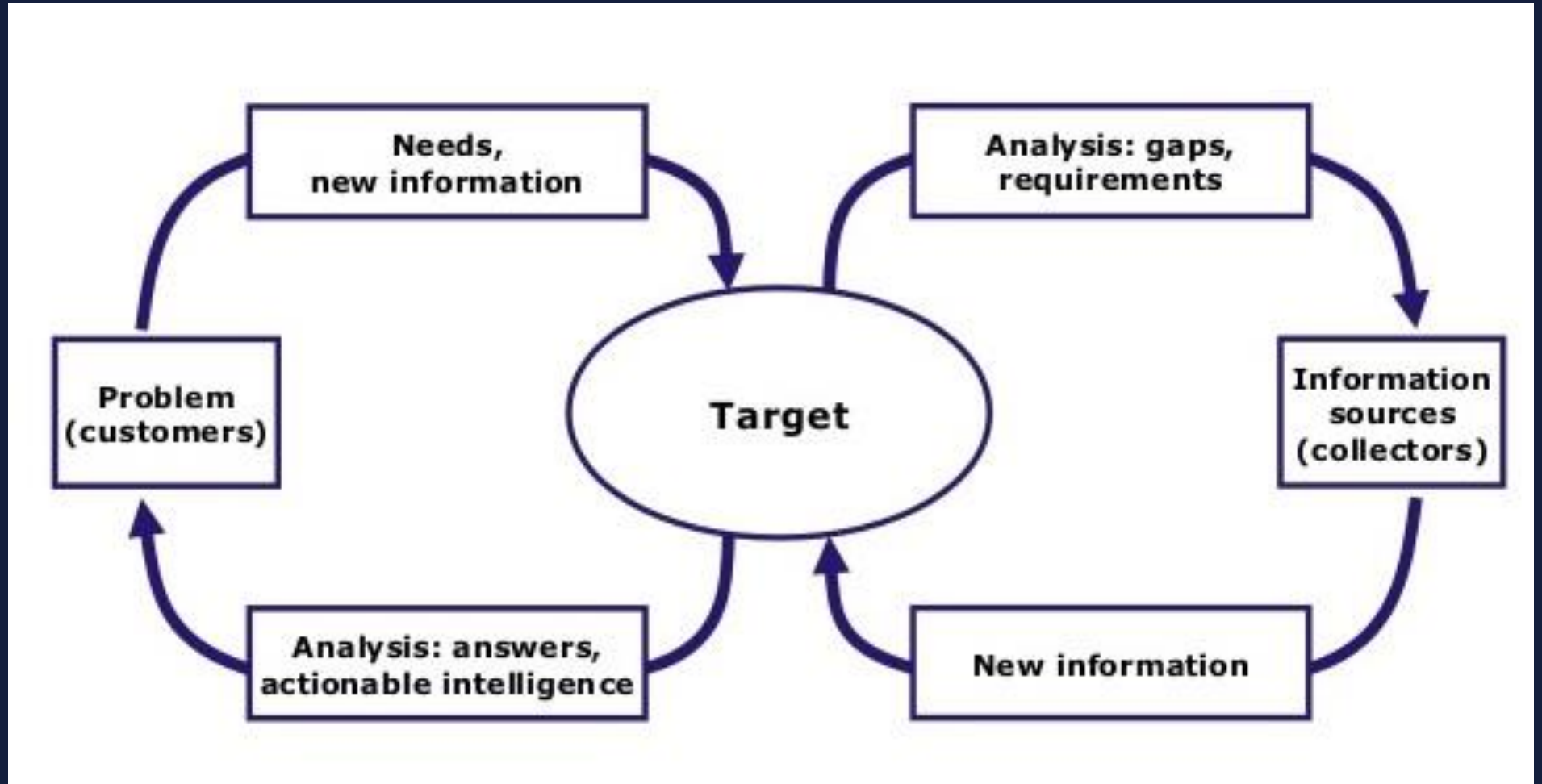
Zpravodajský cyklus



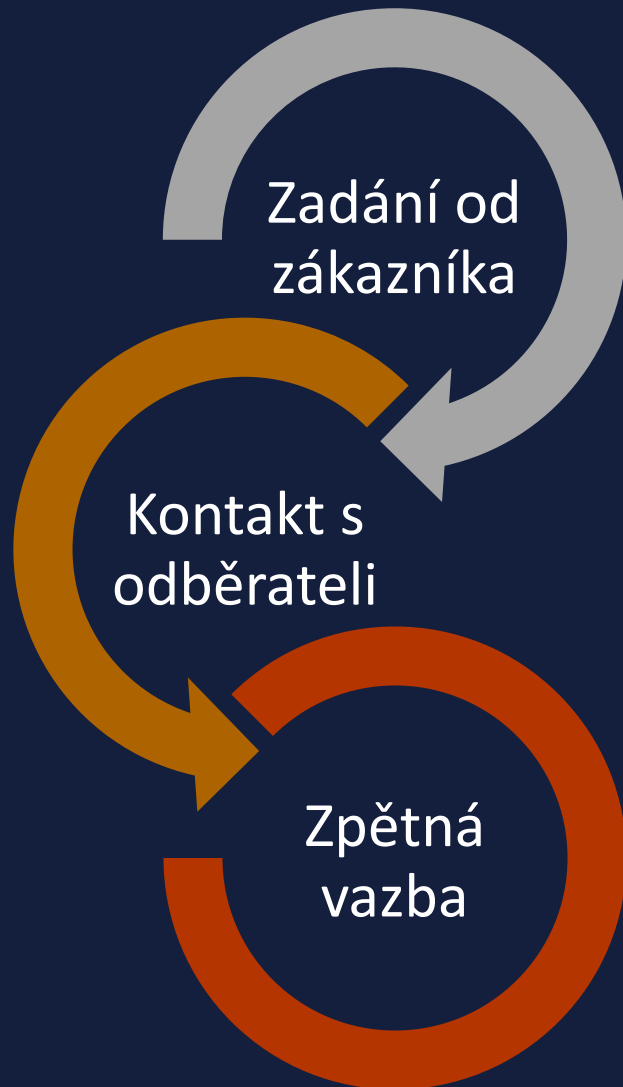
Zpravodajský cyklus



Target-centric cykle (Clark)



Zákazník a zadávání výstupů



Nic z toho mít nebudete...
...pokud na tom nebudete
pracovat

Odběratel a zadávání výstupů

- 90% vaší práce bude na základě sebeúkolování
- Žádosti o informace - důsledek důvěry zákazníka ve Vaše schopnosti
- Žádost o informace nebo zrušení Vašeho pracovního místa = jediný upřímný feedback
- Na feedback nemá nikdo čas...

Kultivace vztahu se zákazníkem

Které instituce?

zmapujte instituce, které by mohly odebírat
Vaše výstupy

Jejich role

poznejte jejich roli a potřeby

Klíčoví lidé

kdo jsou konkrétní lidé, kteří budou číst Vaše
výstupy?

Kultivace vztahu se zákazníkem

Co Váš zákazník potřebuje?

- jaká je jeho role v organizaci
- zájmy (např. znát kalendář předsedy vlády/ministra zahraničí atd. a jejich zahraniční cesty a dle toho plánovat výstupy)
- jaká je jejich odbornost (laici nebo experti v dané oblasti?)

Některé výstupy jdou širokému spektru čtenářů

- i tak byste ale měli vědět koho především chcete o něčem přesvědčit
- komu hlavně chcete předat své analytické závěry

Kultivace vztahu se zákazníkem

Snažte se
zákazníky
poznat osobně




- Lépe zacílíte na jejich potřeby
- Vytvoříte **osobní vazby**
- Budou vědět, kdo pro ně píše

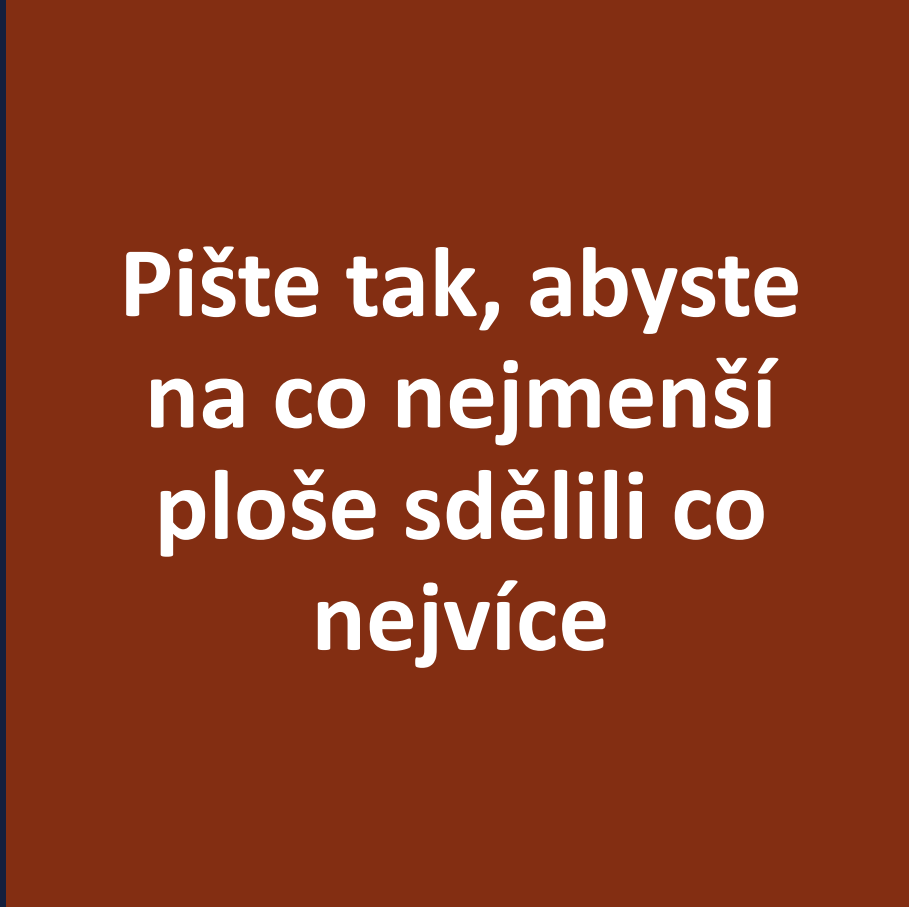


Možná
dostanete
náznak
zpětné vazby

Potřeby zákazníků



**Čas vašich
zákazníků je
omezený!**



**Pište tak, abyste
na co nejmenší
ploše sdělili co
nejvíce**

TRUMP CASE STUDY

- Trump rád studuje **vizuální pomůcky** — mapy, grafy, obrázky a videa, stejně jako “killer graphics”, Mike Pompeo, bývalý ředitel CIA
- “Mám rád **odrážky** nebo maximální stručnost”
- “Nepotřebuji, vždyť víte, 200 stránkovou zprávu o něčem, co může být zvládnuto na jedné stránce”
- Zvyky realitního magnáta, který pracoval s plány budov a vizualizacemi toho, jak budou vypadat
- “**pictures do say a thousand words**”

Dan Coats, DNI

Zdroj: How President Trump consumes — or does not consume — top-secret intelligence, The Washington Post, 29/05/2017



Potřeby zákazníků

- Nepředpokládejte, že si zákazníci pamatují vaše předešlé výstupy
- Chtějí vidět transparentní fakta a informace
- Chtějí jasně vidět, jak jste došli k vašemu závěru
- Buďte analyticky transparentní
- Denně vytváříte značku vaší organizace její dlouhodobá důvěryhodnost může přesvědčit zákazníka

Výstup na zakázku

- Výstup jako reakce na žádost o informace od zákazníka (5-20% případů)
- Šéf vaší organizace nebo vnější vysoce postavený zákazník: velmi nepravděpodobné, že u toho budete
- Pokud ano, ptejte se a zjistěte maximum možného o tom, co chce slyšet
- Pokud ne, ptejte se na maximum možných informací toho, kdo u zadání byl

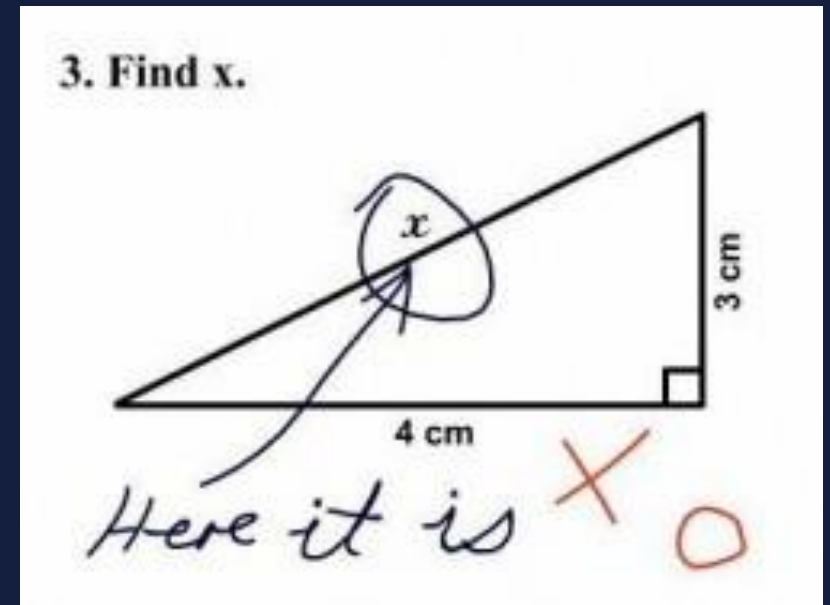
Výstup na zakázku

Měli byste mít co nejvíce podrobností o dotazu

- Proč se ptá?
- Čeká jej nějaké rozhodnutí, jednání?
- Má klient nějaký specifický zájem?
- Chtějte znát celý kontext
- **Rozsah a deadline**

Výstup na zakázku

- Příležitost ukázat co umíte
➔ dejte si extra záležet
- Berte v potaz každé slovo ze zadání
- Předjímejte, co chce klient vědět
- Nesmějí zůstat nezodpovězené otázky
- Ani ty, které nezazněly
- Klienti oceňují, pokud jim řeknete i to co se nestane: nebude jaderný konflikt, nepadne vláda, nebude krize atd.

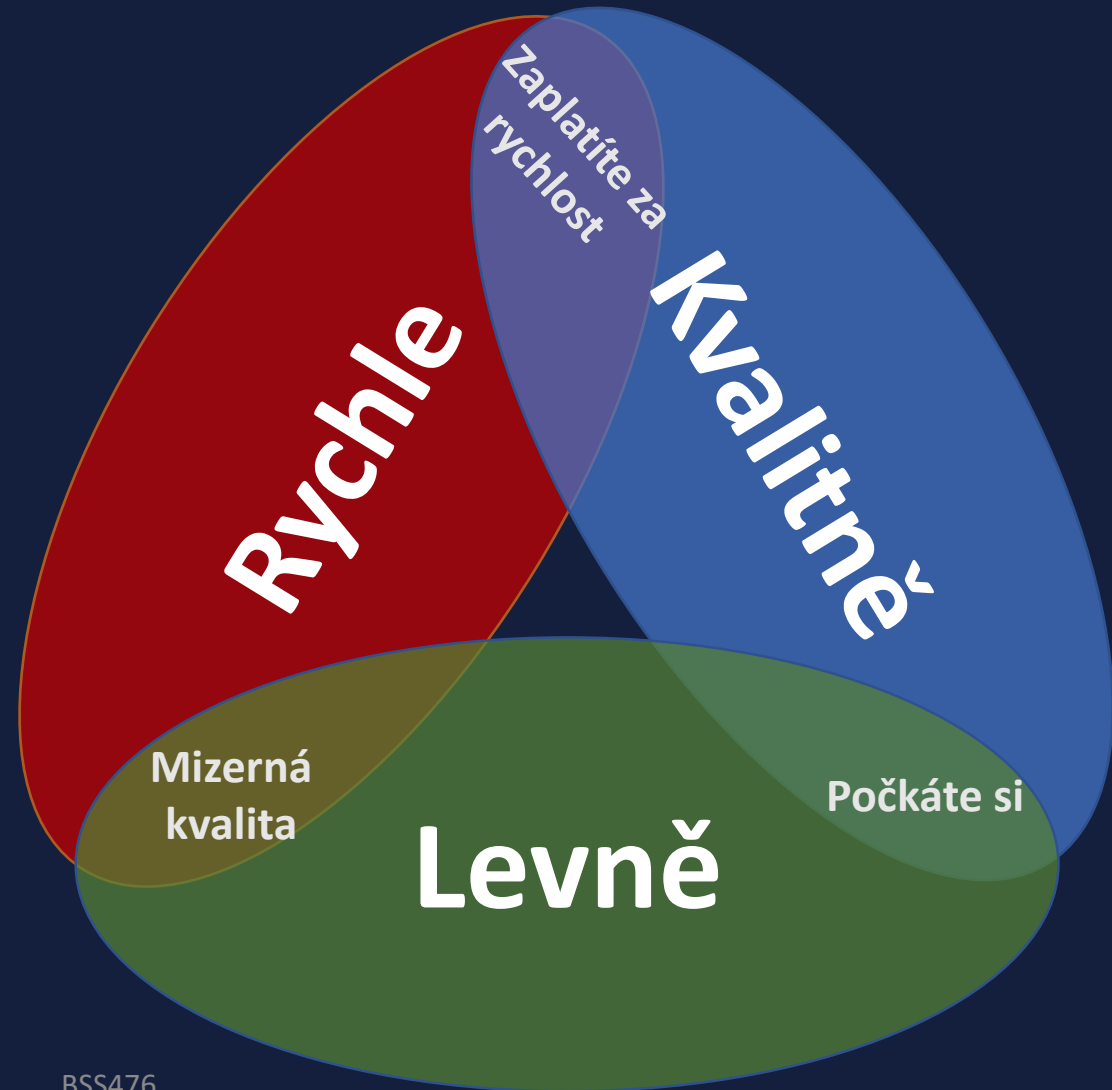


Triáda: kvalita – rychlost – cena

Včasná reakce na zásadní události max. 2-3 dny – tj. do 24h napsat text + schvalování VS. kvalita analýzy

Vtah mezi kvalitou, rychlostí a cenou výstupů

- kvalitní + levný \neq rychlý
- kvalitní + rychlý \neq levný
- rychlý + levný \neq kvalitní



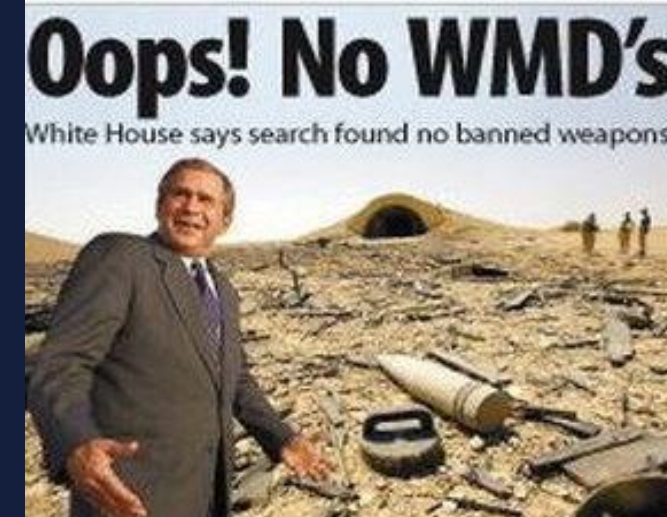
Dotazník: pravděpodobnostní výrazy

- Neexistují „správné“ odpovědi
- Odpovídejte pohledem zákazníka: jak to „cítíte“
- 5 minut

Limity ZA: zpravodajská selhání

Proč zpravodajská analýza selhává?

- politizace zpravodajství
- analytická lenost aneb kognitivní zkreslení (bias)
- nedostatečné sdílení informací
- neochota na základě informací jednat



Politizace zpravodajství

- Top-down – snaha politiků/nadřízených o přizpůsobení analýzy nějaké politické linii
- Bottom-up – promítání politických postojů analytiků do jejich produktů
- Tendence analytiků resp. managementu organizací k sebecenzuře a snaze uspokojit zákazníka → upravím analytické závěry tak, aby odpovídali tomu, co chce zákazník slyšet

Separace od politiků – není řešení, protože pak neznáte potřeby svých zákazníků



Kognitivní zkreslení

Kognitivní zkreslení = cognitive bias

Availabilit Rule

upřednostňovat při rozhodování informace, které si snadno vybavíme
vybavujeme si je, protože se o nich často mluví, nebo jsou momentálně aktuální

Anchoring

začátek práce na nové analýze jsou závěry té předešlé na podobné téma
nebo podobný způsob jak dojít k závěrům
bráníme se novému nahlížení na problém

Satisficing | Premature closure

Analytik si vybere první hypotézu, která se mu zdá dostatečně dobrá nebo se jeví jako
nejpravděpodobnější

Data jsou sbírána podle toho, zda tuto hypotézu podporují

Kognitivní zkreslení

Etnocentrická předpojatost

zrcadlení - na ostatní se díváme jako na sebe
očekáváme stejný přístup k „racionalitě“

Wishful thinking

v analýze se snažíme vyhnout možným nepříjemnostem na které by jinak poukazovala

Kognitivní zkreslení

Parochial interests

upřednostňování zájmů vlastní organizace nebo osobní agendy jednotlivců

Status quo bias

předpoklad, že další vývoj půjde ve známých kolejích

Nejlepším řešením...

...je poctivé dodržování pravidel řemesla

- nabídnout čtenáři konkurující/alternativní vysvětlení
- použít strukturované analytické techniky
- objasnit použitá data, předpoklady i možná zkreslení
- zřetelně vysvětlovat jak jste došli ke svým závěrům a co podporuje, kterou hypotézu
- pravděpodobnostní jazyk
- poctivě hodnotit zdroje

Nedostatečné sdílení informací

- Kumulace informací v různých organizacích bez jejich propojení
- Extrémní příklad 9/11
- Proti tomu stojí: sdílení informací, které ohrožuje zájmy organizací a životy jednotlivců
- Need to know vs. Need to share
- Ochrana zdrojů vs. efektivita
- 9/11 vs. Chelsea Manning

Neochota na základě informací jednat

„There are no policy failures. There are only policy successes and intelligence failures.“

Popíchnutí, ale mělo by to být bráno jako výzva k akci: zaangažovat zákazníky do analytického procesu, tak aby výsledný produkt braly v potaz v okamžiku, když je třeba jednat

Zpravodajský výstup 1 a 2

Předem si ujasněte

- kdo je zákazník? (napsat do výstupu)
- jakou instituci zastupujete? (napsat do výstupu)
- téma analýzy a zpravodajská otázka
- hlavní sdělení
- zdroje: co nejkonkrétněji, mohou být i čistě primární na základě OSINT šetření
- může to být taktická, operativní i strategická analýza – jedna z nich

Termín pro *zpravodajský výstup 1*: 23. 10. 2018 23:59

Individuální konzultace 29.10. až 1. 11. 2018

Termín pro *zpravodajský výstup 2*: 4. 12. 2018 23:59

Individuální konzultace 10. až 14. 12. 2018

Nebudeme diskutovat vaši známku!

odevzdání přes **Odevzdávárnu na IS.muni.cz**

Zpravodajský výstup 1 a 2

Požadavky

- **Zpracovat jako analytický výstup ZS**
- dva výstupy, každý 1500-1750 slov (penalizace za překročení)
- Využijte informace ze všech tří přednášek
- Musí obsahovat: shrnutí a implikace pro zákazníka
- Doporučuji: vizuály, tabulky, grafy (nepočítají se do limitu slov), přílohy (pokud textové, tak se do limitu slov počítají!)
- Titulní strana mimo jiné: název instituce, datum, název zákazníka
- Záhlaví a zápatí každé stránky „Seminární práce pro kurz BSS476“
- Může být i více sloupců na stranu
- Forma a styl na základě informací z kurzu
- Dále twitterová zpráva a meme (nepočítají se do limitu 1750 slov)

Prezentace

- Ve dvojici (prezentují oba dva)
- Maximálně 15 minut + 5 min diskuse
- Téma jedné z vašich analýz nebo i jiné – záleží na vaši domluvě
- Prezentace i v elektronické podobě
- Vysvětlete jakou instituci zastupujete; kdo je zákazník
- Implikace pro zákazníka (pokud to bude opodstatněné, tak i doporučení)
- Taktická/operativní/strategická úroveň (jedna z nich!)
- Na závěr post na twitteru a meme

Témata seminárních prací a prezentací

- Přijďte s vlastními nápady
- Dne 2. 10. rozešlu své návrhy (především kybernetická bezpečnost)
- Pokud si nejste jistí, napište mi

Kontakt

o.rojcik@nukib.cz

Shrnutí I/III

- Komunikujte se zákazníky – zjistěte si jejich potřeby
- Počítejte s tím, že nemají čas číst ani dávat zpětnou vazbu – Vaše analýzy ale potřebují
- Zadaní od zákazníka je Vaše odměna a projev důvěry
- Zvažujte, kdy je třeba psát rychle a kdy si můžete dát více záležit
- Poctivě dodržujte pravidla řemesla – vyhnete se tím mnoha problémům

Jak píše zpravodajský analytik? Znaky dobrého analytického výstupu

**BSS476 Analýza otevřených zdrojů
(Blok II/III)**

Jednoduché zásady, složitá aplikace

Při každém psaní si je znovu připomínat

Obsah

- Analytické úrovně
- Rozdíl mezi akademickým a zpravodajským textem
- Zpravodajské téma > problém > otázka
- So What?
- BLUF
- Extrapolace | Projekce | Předpověď
- Pravděpodobnostní výrazy
- Osobnostní charakteristiky analytika

Analytické úrovně

	Strategická	Operativní	Taktická
Výhled (časový)			
Účel			
Předmět			
Metody			
Zákazník			

Analytické úrovně

	Strategická	Operativní	Taktická
Výhled	měsíce až roky	dny až týdny	hodiny až dny
Účel	Vytváření strategií a politik Podklad pro rozvojové plány a investice Analyzuje problém v kontextu	Pro plánování a exekuci strategií a politik	Aktuální zpravodajství pro podporu operací
Předmět	Záměr (intentions)	Kapacity	Konkrétní kroky
Metody	Sofistikované analytické techniky		Jednodušší metody
Zákazník	Top management Vyžaduje podporu ze strany zákazníků i managementu: jinak se organizace zaměření na aktuální otázky (tj. Op./Takt. Zp)	Střední management	Pracovní úroveň

Příklady zpravodajských problémů

Strategický

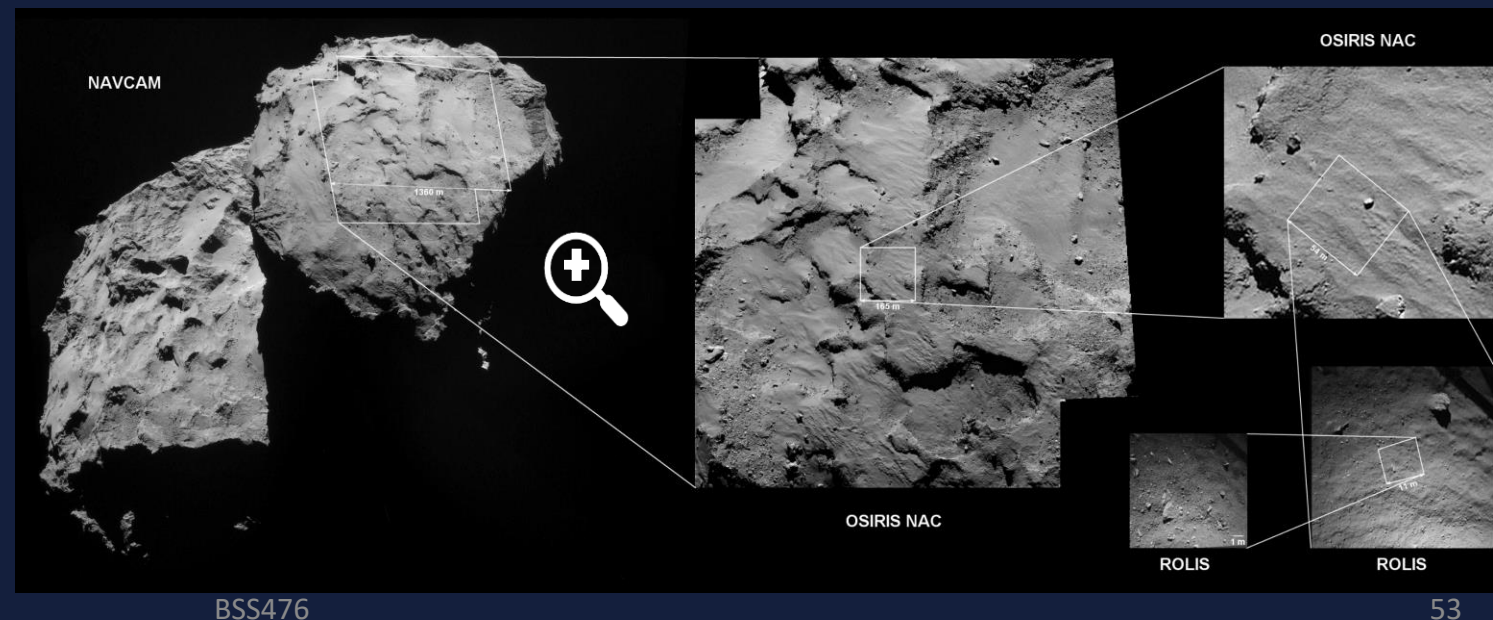
- Vývoj kapacit syrské armády

Operativní

- Připravenost syrské armády na operace v jižní Sýrii

Taktický

- Vývoj bojů v oblasti východní Ghouta



Praktické důsledky rozlišování

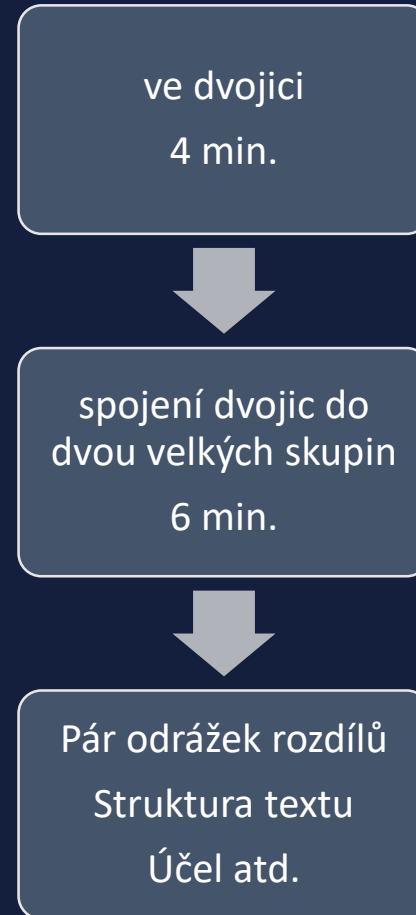
taktická vs. strategická úroveň

V rámci **CyberIntell** nebo **MilInt**

Potřebujete úplně jinak zaměřené analytiky:

technické/vojenské vzdělání vs. sociálně vědní/ekonomické

Rozdíl mezi akademickým a zpravodajským textem



Časový horizont

Budoucnost

Historická fakta



Publikum

Laické

Expertní



Informace

Vyberete nejdůležitější

Veškerá dostupná pro doložení závěrů



Závěry

Na začátku

Na konci

**Zpravodajský
styl**

**Akademický
styl**

Struktura akademického textu

Výzkumná otázka

Přehled literatury

Data a hypotéza

Testování

Zjištění

Závěr

Struktura zpravodajského textu

**Nadpis a
hlavní
sdělení**

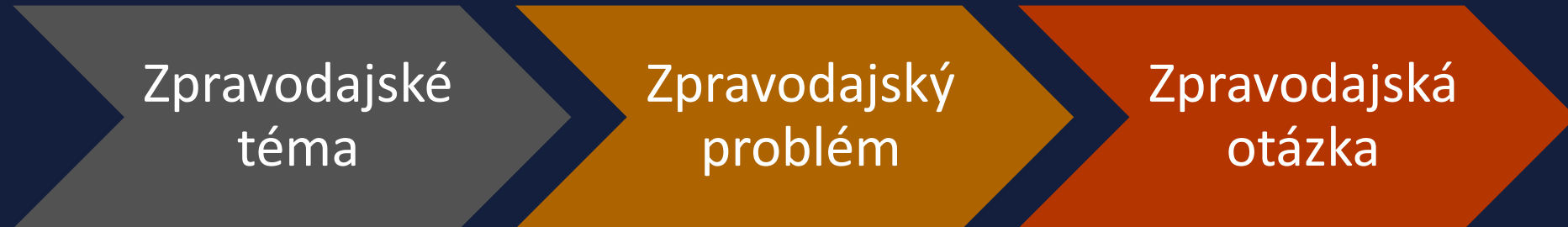
Shrnutí

Analýza

Přílohy

- Co?
- Proč nyní a dopad (So What?)
- Výhled a implikace

Zpravodajské téma > zpravodajský problém



- Zpravodajské **téma** (topic): široká zájmová oblast

Severokorejský jaderný program

- Zpravodajský **problém** (issue): něco nového a odlišného v rámci tématu – zaměření tématu; **obsahuje změnu nebo pohyb**

Nárůst severokorejských jaderných kapacit

Zpravodajský problém > zpravodajské otázky

- Zpravodajský problém - stále příliš široký
- Lepší zacílení - **zpravodajská otázka**

Měla by být

- Relevantní
- Včasná
- Actionable (praktické využití)
- Přesně formulovaná

Zpravodajské otázky

- Rozčlenit zpravodajský problém sérií (obecných) otázek

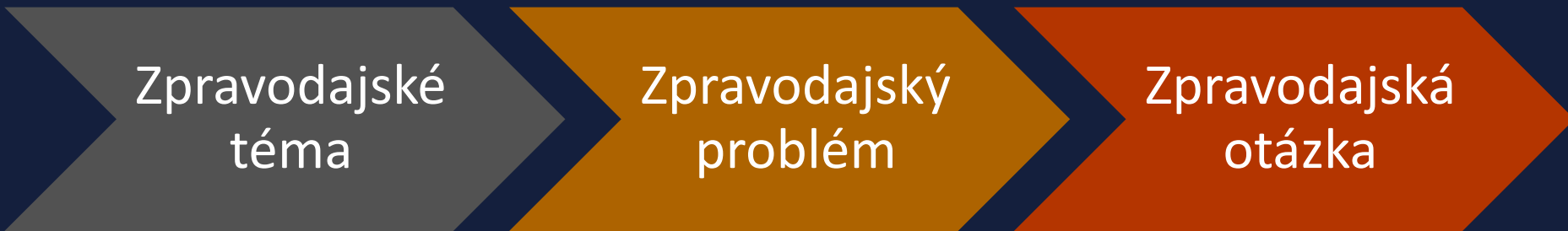
Jak a proč se jaderné kapacity KLRD zvyšují?

Jaké jsou dopady na další části ozbrojených sil, jaké na ekonomiku?

Jak na změny reagují sousedi (Jižní Korea, Čína, Japonsko)?

Může někdo/něco vývoj změnit?

Zpravodajské otázky mohou sloužit jako osnova vašeho výstupu



Zpravodajské otázky

Obecné – aplikovatelné na každý výstup:

- Co se děje nového či odlišného?
- Proč se to děje?
- Co jsou cíle hlavního aktéra událostí?
- Jaké faktory ovlivňují zda aktér uspěje nebo ne?
- Jaké jsou implikace pro zákazníka?
- Co se bude dít dále?

I tyto otázky můžete použít pro členění výstupu do kapitol
Především se ale ujistěte, že na všechny ve výstupu odpovídáte



Kdo Co
Kdy Kde
Jak?

Proč?

Co to
znamená?

Jaký
bude
další
vývoj?

Na základě odpovědí
jedna jasná zpráva

Jak píše zpravodajský analytik?

- Úderně
- Okamžitě miřte k podstatě problému
- Uchopte a zpracujte problém tak, abyste byli schopni sdělit jeho podstatu svému šéfovi po cestě výtahem do *pátého patra*
- Hlavní sdělení: jedno nebo dvě
- Odpovíte na So What?
- BLUF (Bottom Line Up Front)

Hlavní sdělení

Pro každý výstup si
definujte jedno
nebo dvě **hlavní
sdělení**

Definujte si, **co** vaší
analýzou **chcete**
zákazníkovi říct

Co by si měl
zapamatovat, aby
mohl udělat
**informované
rozhodnutí**

BLUF (Bottom Line Up Front)



Začátek každého odstavce začíná jeho shrnutím a hlavní myšlenkou

Stejným způsobem je organizován celý výstup
„Závěr“ (conclusion) je na počátku

BLUF aplikujete na každou kapitolu a každý odstavec

Až za shrnutím (BLUF) uvádějte skutečnosti, které jej vysvětlují

So what?

- Neobdivujte problém
- V odpovědi na „so what?“ hledejte implikace problému pro zákazníka
- Nepíšíte akademickou práci
- Nepíšíte pro vlastní potěchu
- Musíte znát zájmy zákazníka

Co zpravodajský výstup neobsahuje?

Co má zákazník dělat...

Predikce

- Zákazníci ocení dobré vysvětlení aktuálního dění
- Co je skutečné zajímá je, **co se stane dál**
- Možné scénáře vývoje - zákazník nesmí být překvapen z dalšího vývoje

It's difficult to make predictions, especially about the future

(„pravděpodobně neznámý dánský autor“)

Druhý zákon termodynamiky: *Entropy always increases in time*

Extrapolace ▪ Projekce ▪ Předpověď

Extrapolace síly, které
ovlivňují
současnost,
se nezmění

Projekce známé síly
se změní

Předpověď síly se
změní a
přibydou k
nim nové
síly

Extrapolace

- Určete si **entitu**, kterou chcete analyzovat (teroristická organizace, stát, ozbrojená skupina, technologie, průmyslové odvětví)
- Analýzu její **stav v minulosti**
- Určete síly/**faktory**, které ji přivedly **do současného stavu**
- Určete jejich relativní sílu
- **Extrapolujte** tyto síly do budoucího vývoje

Příklad extrapolace

Daeš: síly, které ovlivňují jeho současnou pozici

- Sílicí opozice
- Slábnoucí finanční podpora
- Snižující se vojenské kapacity
- Snižující se schopnost kontrolovat území
- Stagnující schopnost rekrutovat nové bojovníky

Extrapolace: likvidace organizace v dnešní podobě

Projekce

- Pokuste se odhadnout **změny, které ovlivní dané síly/faktory**
- Zaměřte se na jeden hlavní faktor
- Pokuste se nastítnit budoucí vývoj při aplikaci těchto změn

Příklad projekce

Daeš

- Organizace najde nové finanční zdroje

Projekce: přes likvidaci Daeš v dnešní podobě, se dokáže transformovat do úspěšně fungující podzemní organizace

Předpověď

- U **předpovědi** začněte projekcí a identifikujte nové síly, které by mohly mít vliv
- Definujte jejich vliv
- Zaměřte se na silné a jisté síly a jejich vliv
- Omezte vliv slabých sil a těch o jejichž vlivu nejste přesvědčení

Příklad předpovědi

Daeš

- Nová síla: konflikt centrální vlády a iráckého Kurdistánu

Předpověď: konflikt vytvoří prostor pro obnovení územních zisků v Iráku

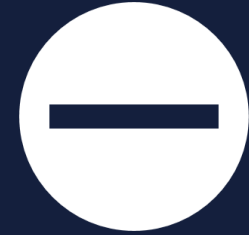
Analytický závěr

Soubor tvrzení, včetně závěru, který se o zbylá tvrzení opírá

Založen na důkazech spojených s pozorovatelnými fakty

- Tvrzení, zdůvodnění a důkazy by měly být **specifické a významné**
- Zákazníci nemají čas na vágní argumentaci a generalizace, které nepřispívají k tomu, co už vědí
- Reflektujte jak jste se vypořádali s nedostatkem informací
- Uveďte předpoklady (assumptions) nebo nejistoty (uncertainties)

Analytický závěr



- Vynechte zdůvodnění, které jsou pouhými názory nebo nejsou dostatečně podepřena fakty
- Názory jsou založeny na tom čemu věříte, emocích a intuici

Logické chyby

Circular argument

- Prezident Raegan byl skvělý komunikátor díky své schopnosti mluvit přitažlivě

False analogy

- Lidé, kteří se neobejdou bez ranní kávy, jsou jako alkoholici

False dichotomy

- Jsi buď součástí řešení nebo problému

Non sequitur

- Jan Novák je milující otec; proto bude skvělým poslancem

Slipery slope

- Pokud dovolíme gayům a lesbám uzavírat manželství, lidé si budou chtít brát své kočky a psy

Vyhodnocení experimentu

Výrok	Průměrná hodnota	CIA
Šance jsou minimální	8	0-10
Velmi nepravděpodobně	13	0-10
Jen malá pravděpodobnost	20	NA
Pravděpodobně ne	25	20-40
Nepravděpodobný	25	20-40
Pochybujeme	27	20-40
Padesát na padesát	50	50
Spíše	60	65-85
Pravděpodobně	71	65-85
Věříme	79	65-85
Velmi pravděpodobně	82	85-100
Velmi dobrá pravděpodobnost	82	NA
Téměř jistě	92	85-100

Pravděpodobnostní výrazy

US National Intelligence Council

- Remote
- Very Unlikely
- Unlikely Chances
- Even
- Probably
- Very Likely
- Almost Certainly

UK Defence Intell

- Highly Unlikely (<10%)
- Unlikely (15-20%)
- Realistic probability (25-50%)
- Likely (55-70%)
- Highly likely (75-85%)
- Almost certain (>90%)

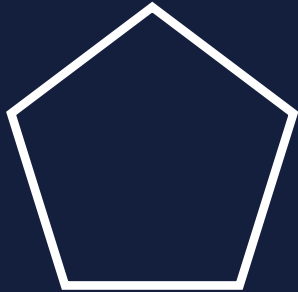
Doporučení v ČJ

- Velmi nepravděpodobně (<10%)
- Nepravděpodobně (15-20%)
- Nelze vyloučit/Reálná možnost (25-50%)
- Pravděpodobně (55-70%)
- Velmi pravděpodobně (75-85%)
- Téměř jistě (>90%)

Mind mapping

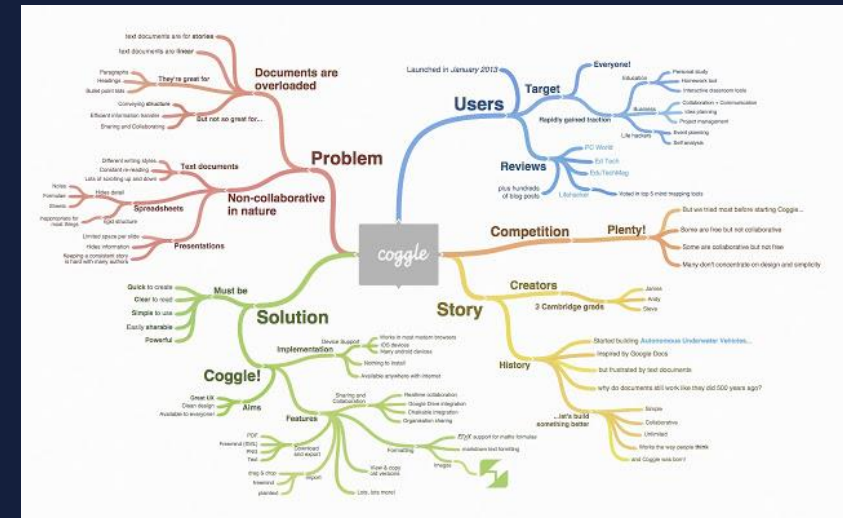
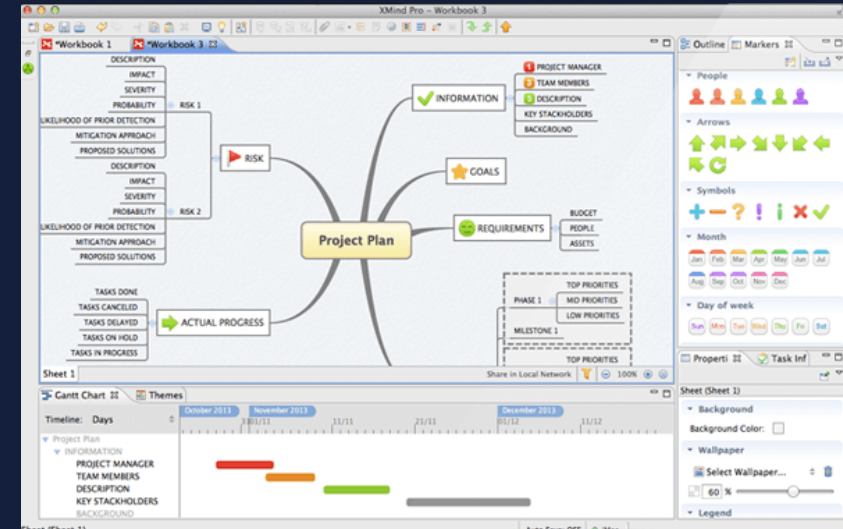
Intelligence pentagram

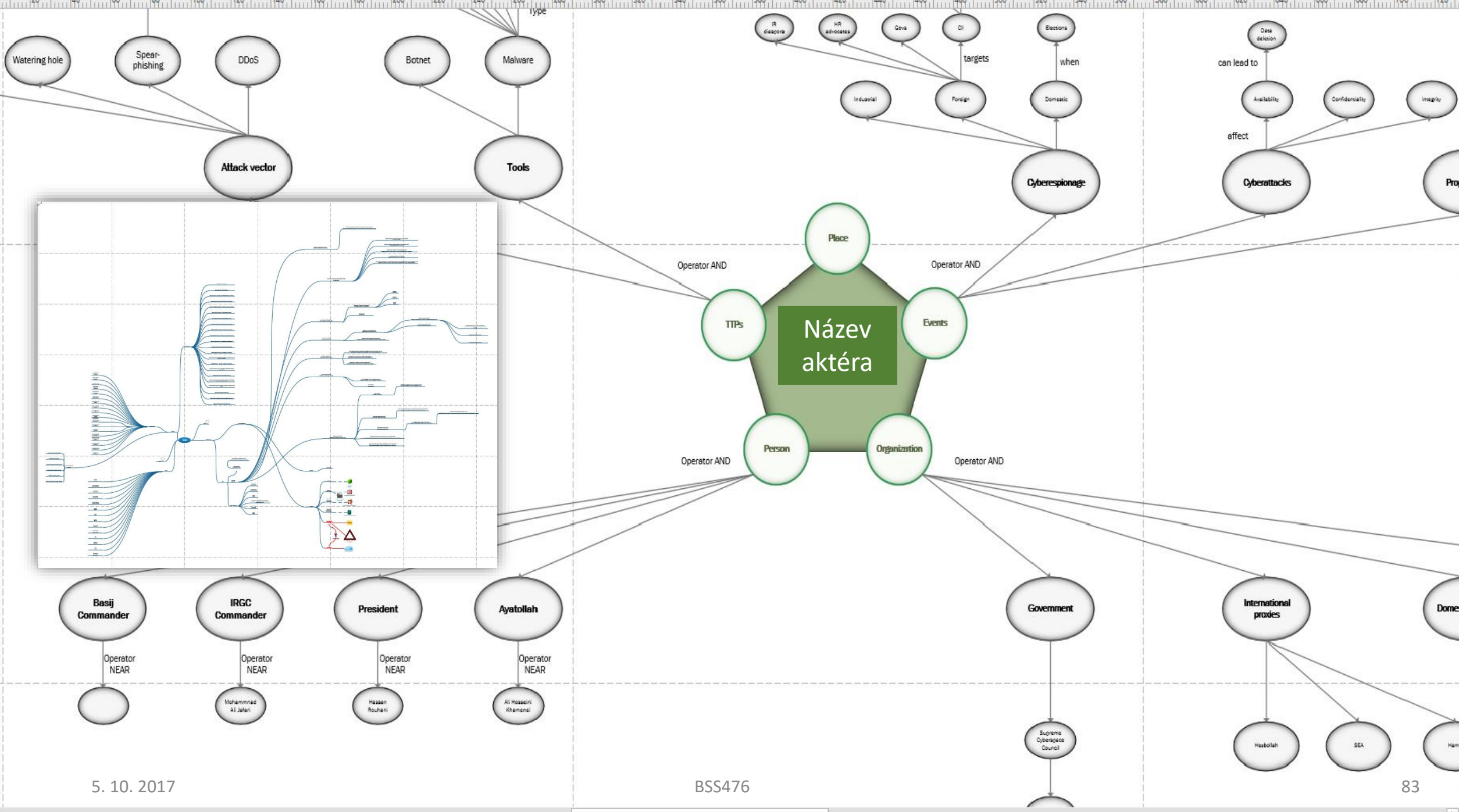
- Lidé
- Místa
- Organizace
- Události
- Taktiky, techniky a procedury



Free nástroje

- MindMapple
- Xmind
- Text2Mindmap
- Coggle
- FreeMind





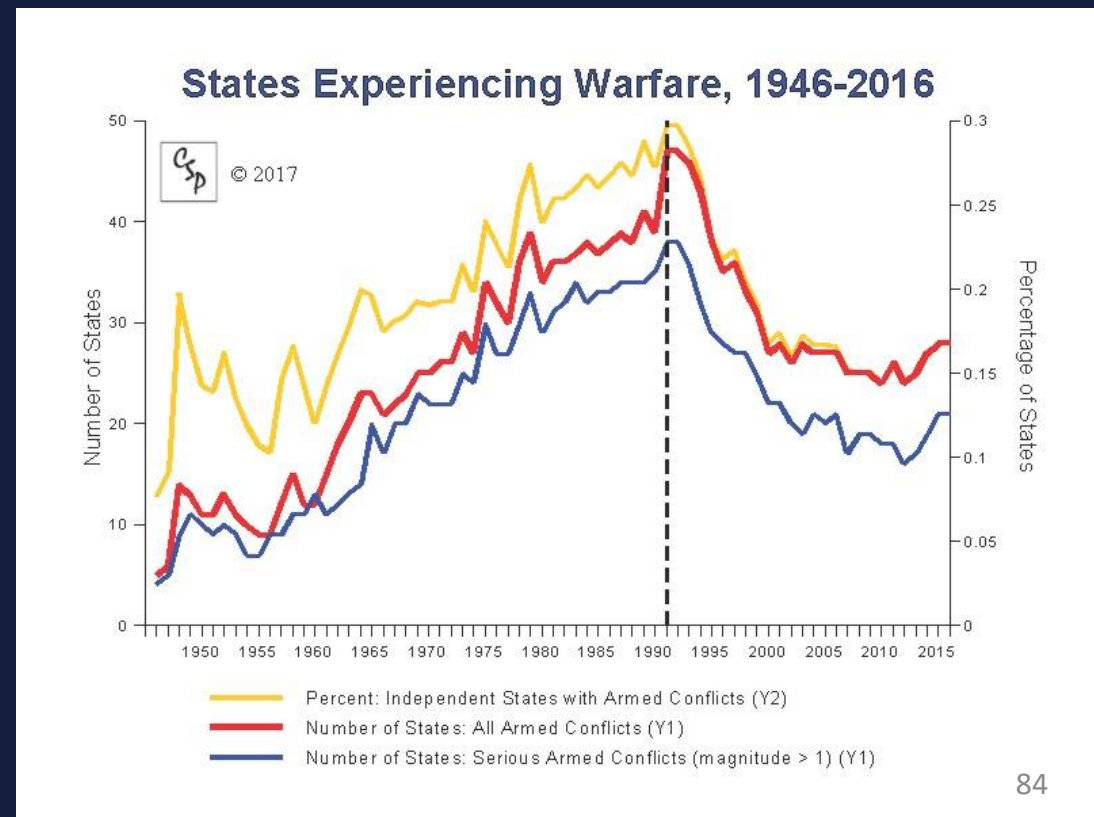
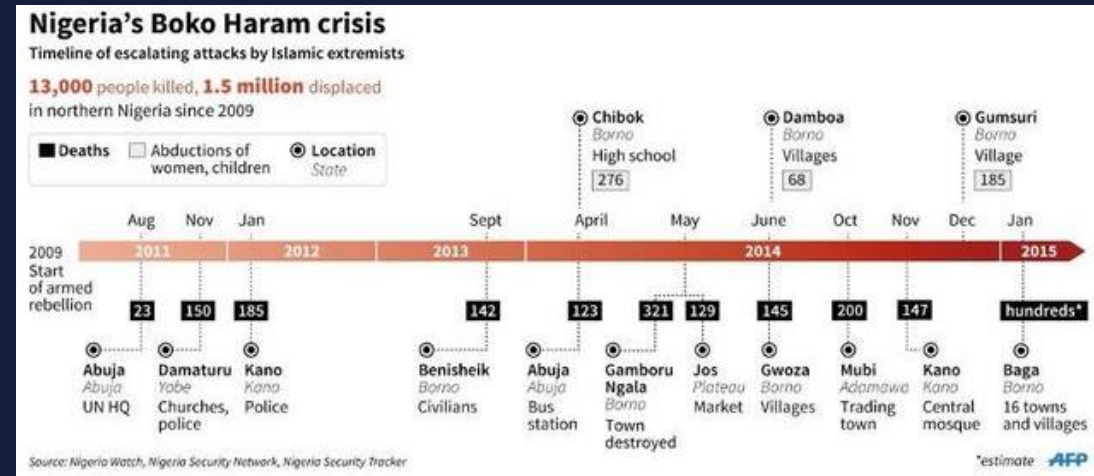
Modely

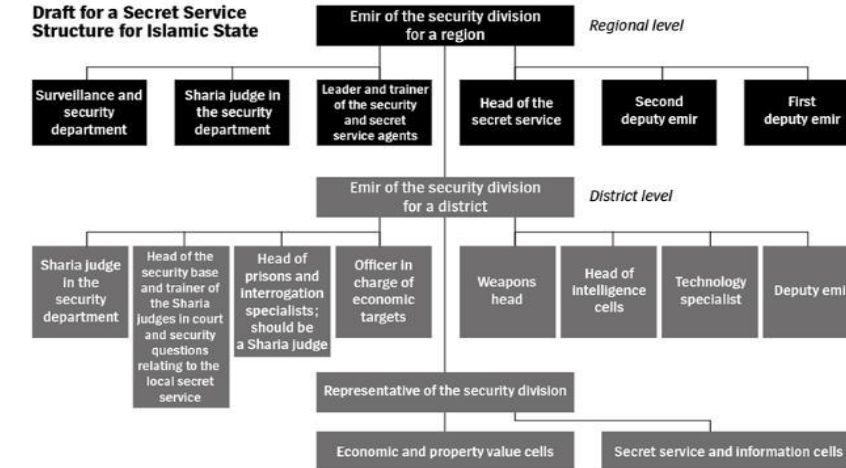
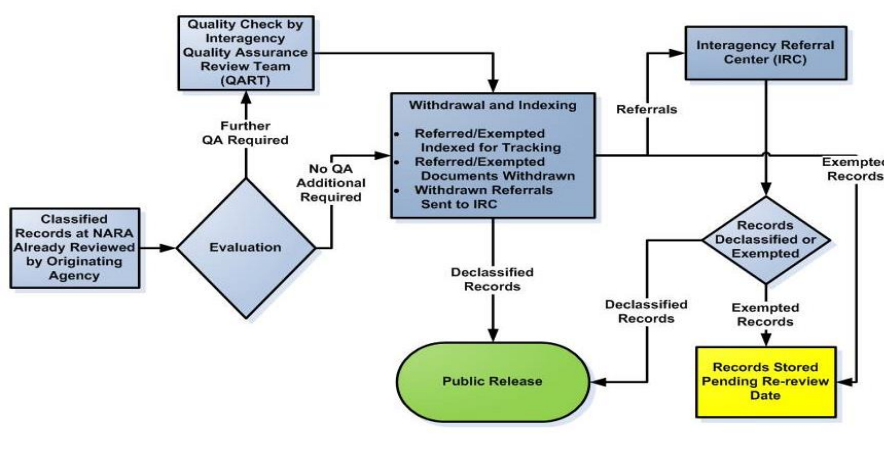
Reprezentuje ideu, objekt nebo systém

- Křivky: ilustrace trendu

Schémata

- Modus Operandi
- Grafy: histogramy, sloupcové, spojnicové atd.
- Chronologie: schéma aktivity v čase





The Personality Profile of Russian President Vladimir Putin

Introduction
We conducted a psychological case study of Russian President Vladimir Putin. The purpose of the study was to construct a Million-based personality profile of President Putin.

Method
The assessment instrument was the 170-item Million Inventory of Diagnostic Criteria (MIDC; Immelman, 2012), which assesses the attribute domains of expressive behavior, interpersonal conduct, cognitive style, mood/temperament, and self-image. The instrument contains 12 scales, yielding 28 normal and 14 pathological personality styles.

Personality Type
"Ambitious / Expansive Hostile Enforcer"

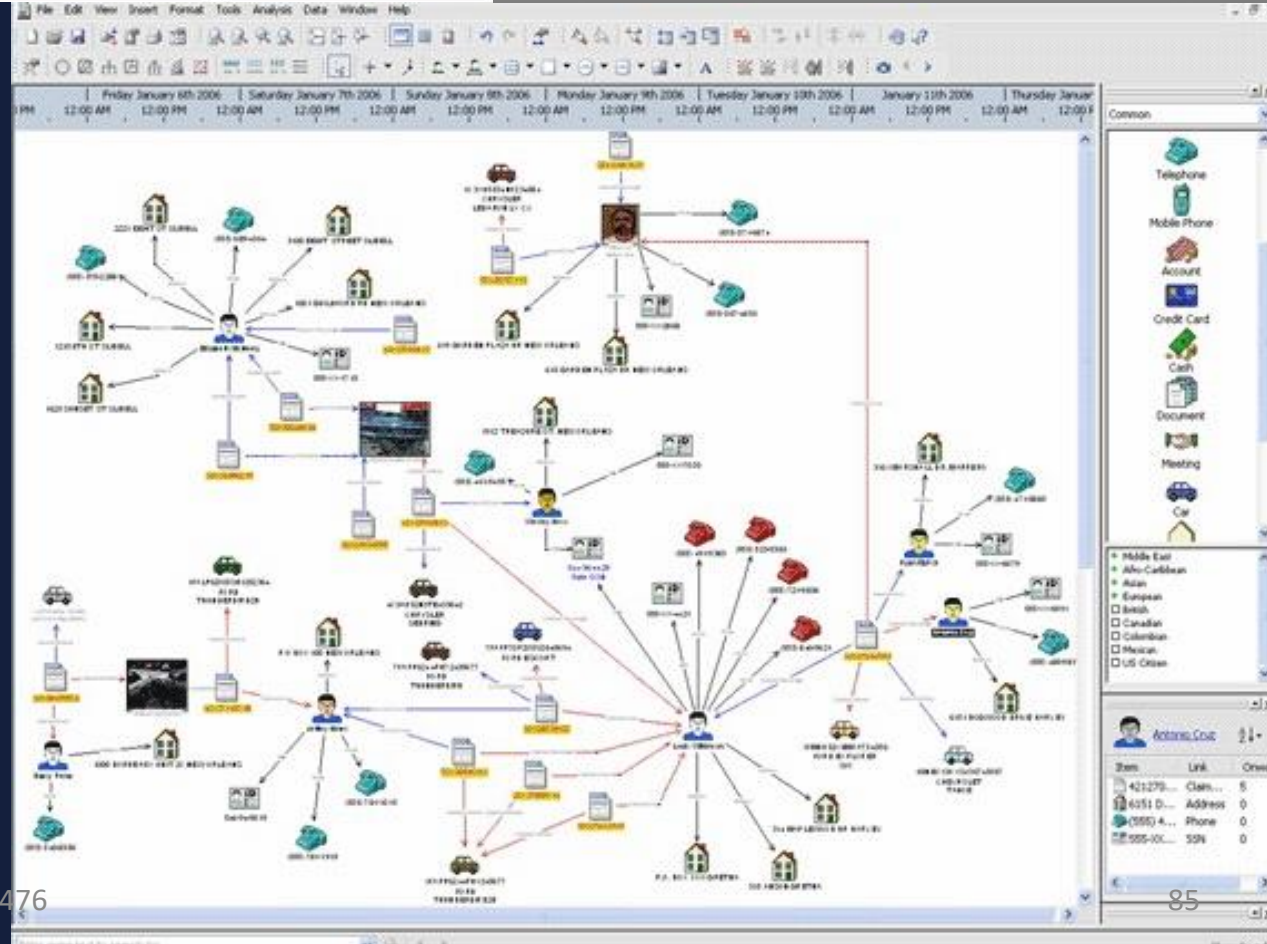
Primary patterns: Dominant / controlling and Ambitious / self-serving
Secondary patterns: Conscientious / dutiful and Keating / reserved

Results

MIDC Item Endorsement Rate by Attribute Domain	Results
1. Expressive behavior / Interpersonal conduct	1.1
2. Interpersonal conduct / Cognitive style	2.0
3. Interpersonal conduct / Mood/temperament	2.0
4. Interpersonal conduct / Self-image	2.0
5. Interpersonal conduct / Other	2.0
6. Interpersonal conduct / Other	2.0
7. Interpersonal conduct / Other	2.0
8. Interpersonal conduct / Other	2.0
9. Interpersonal conduct / Other	2.0
10. Interpersonal conduct / Other	2.0
11. Interpersonal conduct / Other	2.0
12. Interpersonal conduct / Other	2.0
13. Interpersonal conduct / Other	2.0
14. Interpersonal conduct / Other	2.0
15. Interpersonal conduct / Other	2.0
16. Interpersonal conduct / Other	2.0
17. Interpersonal conduct / Other	2.0
18. Interpersonal conduct / Other	2.0
19. Interpersonal conduct / Other	2.0
20. Interpersonal conduct / Other	2.0
21. Interpersonal conduct / Other	2.0
22. Interpersonal conduct / Other	2.0
23. Interpersonal conduct / Other	2.0
24. Interpersonal conduct / Other	2.0
25. Interpersonal conduct / Other	2.0
26. Interpersonal conduct / Other	2.0
27. Interpersonal conduct / Other	2.0
28. Interpersonal conduct / Other	2.0
29. Interpersonal conduct / Other	2.0
30. Interpersonal conduct / Other	2.0
31. Interpersonal conduct / Other	2.0
32. Interpersonal conduct / Other	2.0
33. Interpersonal conduct / Other	2.0
34. Interpersonal conduct / Other	2.0
35. Interpersonal conduct / Other	2.0
36. Interpersonal conduct / Other	2.0
37. Interpersonal conduct / Other	2.0
38. Interpersonal conduct / Other	2.0
39. Interpersonal conduct / Other	2.0
40. Interpersonal conduct / Other	2.0
41. Interpersonal conduct / Other	2.0
42. Interpersonal conduct / Other	2.0
43. Interpersonal conduct / Other	2.0
44. Interpersonal conduct / Other	2.0
45. Interpersonal conduct / Other	2.0
46. Interpersonal conduct / Other	2.0
47. Interpersonal conduct / Other	2.0
48. Interpersonal conduct / Other	2.0
49. Interpersonal conduct / Other	2.0
50. Interpersonal conduct / Other	2.0
51. Interpersonal conduct / Other	2.0
52. Interpersonal conduct / Other	2.0
53. Interpersonal conduct / Other	2.0
54. Interpersonal conduct / Other	2.0
55. Interpersonal conduct / Other	2.0
56. Interpersonal conduct / Other	2.0
57. Interpersonal conduct / Other	2.0
58. Interpersonal conduct / Other	2.0
59. Interpersonal conduct / Other	2.0
60. Interpersonal conduct / Other	2.0
61. Interpersonal conduct / Other	2.0
62. Interpersonal conduct / Other	2.0
63. Interpersonal conduct / Other	2.0
64. Interpersonal conduct / Other	2.0
65. Interpersonal conduct / Other	2.0
66. Interpersonal conduct / Other	2.0
67. Interpersonal conduct / Other	2.0
68. Interpersonal conduct / Other	2.0
69. Interpersonal conduct / Other	2.0
70. Interpersonal conduct / Other	2.0
71. Interpersonal conduct / Other	2.0
72. Interpersonal conduct / Other	2.0
73. Interpersonal conduct / Other	2.0
74. Interpersonal conduct / Other	2.0
75. Interpersonal conduct / Other	2.0
76. Interpersonal conduct / Other	2.0
77. Interpersonal conduct / Other	2.0
78. Interpersonal conduct / Other	2.0
79. Interpersonal conduct / Other	2.0
80. Interpersonal conduct / Other	2.0
81. Interpersonal conduct / Other	2.0
82. Interpersonal conduct / Other	2.0
83. Interpersonal conduct / Other	2.0
84. Interpersonal conduct / Other	2.0
85. Interpersonal conduct / Other	2.0
86. Interpersonal conduct / Other	2.0
87. Interpersonal conduct / Other	2.0
88. Interpersonal conduct / Other	2.0
89. Interpersonal conduct / Other	2.0
90. Interpersonal conduct / Other	2.0
91. Interpersonal conduct / Other	2.0
92. Interpersonal conduct / Other	2.0
93. Interpersonal conduct / Other	2.0
94. Interpersonal conduct / Other	2.0
95. Interpersonal conduct / Other	2.0
96. Interpersonal conduct / Other	2.0
97. Interpersonal conduct / Other	2.0
98. Interpersonal conduct / Other	2.0
99. Interpersonal conduct / Other	2.0
100. Interpersonal conduct / Other	2.0

Modely

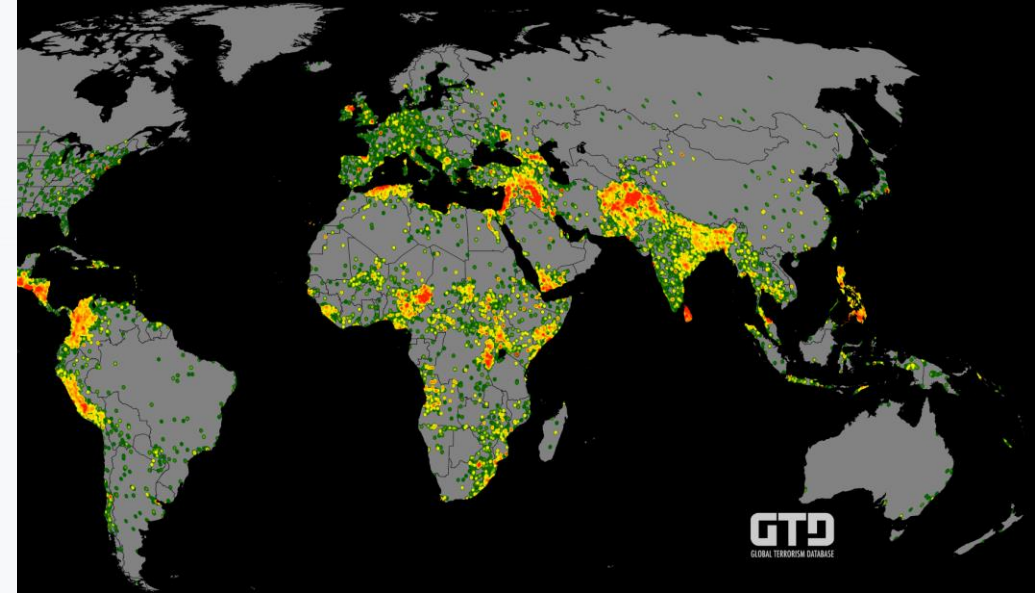
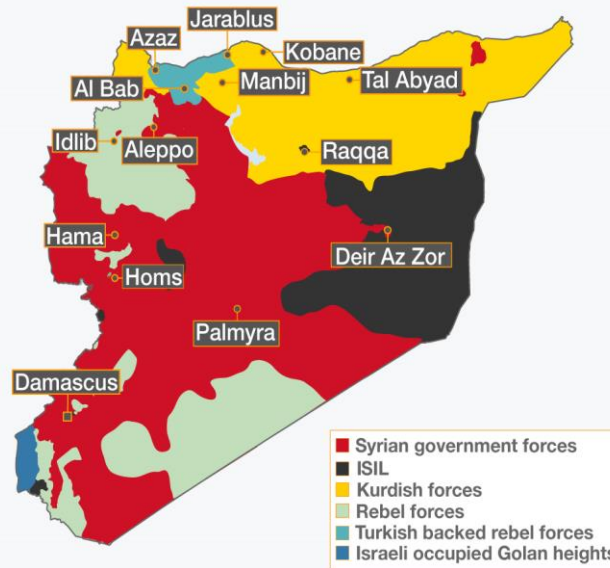
- Vztahové modely:
- hierarchie – organigramy
 - modely sociálních sítí a sociální vazby - diagram
- Profily/medailonky
- Model procesu



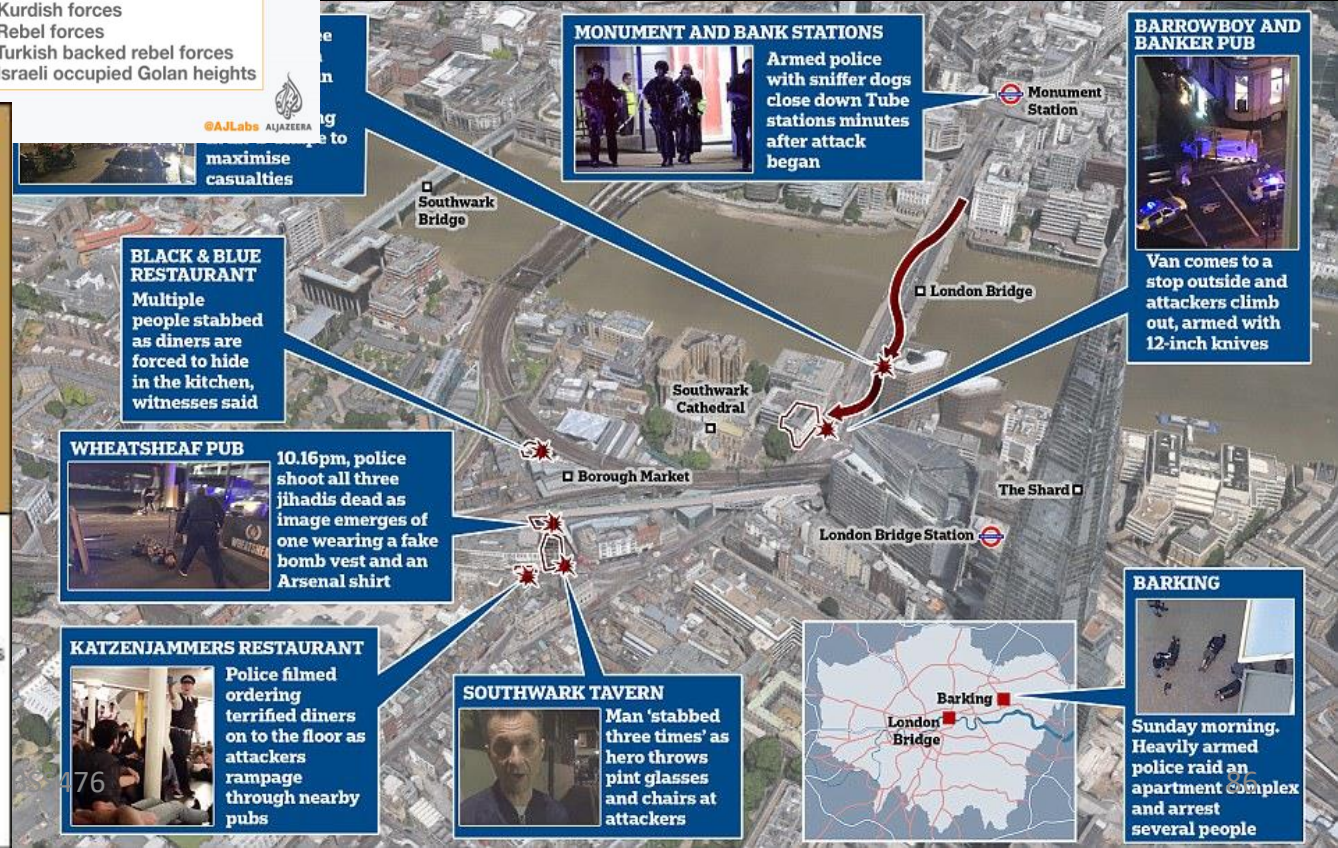
Modely

Mapy

Syria: Who controls what?



Darfur Conflict Zones and Refugee Camps



Osobnost a charakteristiky analytika

- Introverti i extroverti
(Intelektuální procesy vs. networking, týmová práce, brífování)
- Zvídavost (driving force)
- Pochyby (o svých formulacích a závěrech)
- Equipoise – vyváženost: přijímání nových argumentů; vyvážený jazyk
- Smysl pro detail
- Nedůvěřivost
- Odvaha
- Prokrastinace (zaměřená)

Shrnutí II/III

- Ujasněte si zaměření: strategické/operativní/ taktické
- Zapomeňte na akademický styl (při psaní zpravodajského výstupu)!
- Položte si ty správné otázky před tím, než začnete psát
- **So What?** Je ta nejdůležitější
- Ale musíte pokrýt i kdo, co, kdy, kde, jak a proč?
- **BLUF:** nejdůležitější princip zpravodajského psaní
- Na základě známých faktů nabídněte možnosti dalšího vývoje
- Používejte pravděpodobnostní výrazy
- Informace převádějte do modelů a vizuálních pomůcek

Kritické myšlení a strukturované analytické metody

BSS476 Analýza otevřených zdrojů

Ondřej Rojčík

Vaše analytická intuice má své hranice

Využívejte nástroje, které vám je pomohou překonat

Strukturované metody nezabírají čas, nýbrž jej šetří

Obsah

- Je zpravodajská analýza umění nebo věda?
- K čemu jsou dobré strukturované analytické techniky?
- Strukturované analytické metody pro
 - Třídění dat
 - Idea Generation
 - Generování hypotéz a testování
 - Techniky pro hodnocení příčiny a následku
 - Challenge Analysis

Kritické myšlení a strukturované analytické metody

Kritické myšlení v IA = aplikace procesů a hodnot vědeckého bádání na specifické prostředí zpravodajské analýzy

Kriticky přemýšlející analytik se dle Heuera a Phersona zamýšlí nad tím:

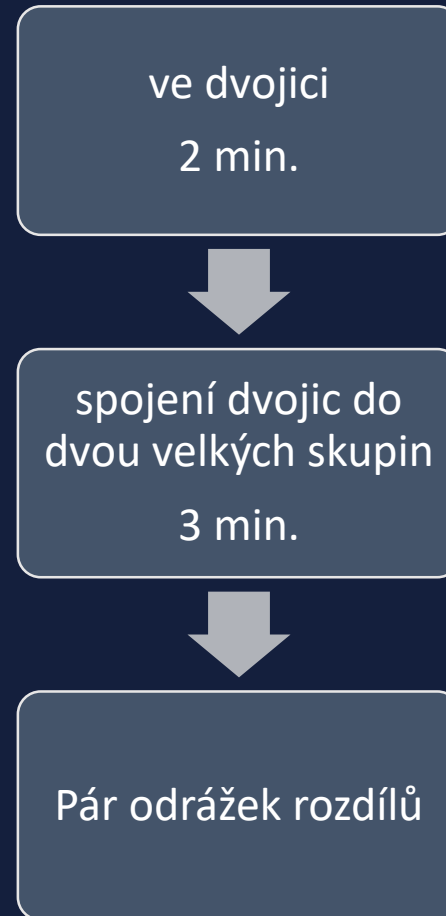
- Kdo je zákazník
- Jaká je zpravodajská otázka
- Kde mohu najít kvalitní informace
- Jak mohu postavit své sdělení
- Jak sdělení přitažlivě podat

Kritické myšlení a strukturované analytické metody

Debata v oboru:

Is Intelligence Analysis an Art or a Science?

Art vs. Science: definujte, najděte rozdíly



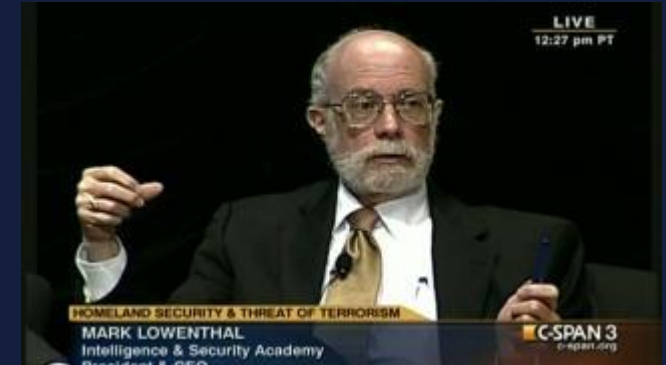
Věda

- Powered by technology
- Structured, with rules
- More deductive in nature
- Quantitative over qualitative information
- Driven by structured queries and logical reasoning
- Made up of hard data sets
- Geared for standardization and collaboration
- Powered by imagination

Umění

- Intuitive
- Free-flowing, unconstrained
- Inductive over deductive
- Qualitative over quantitative
- Driven by holistic research and critical thinking
- Made up of social/fuzzy problem sets
- Geared for the individual analyst's creative thinking

Kritické myšlení a strukturované analytické metody



“It’s an art. That settles it. Quit talking about it.”

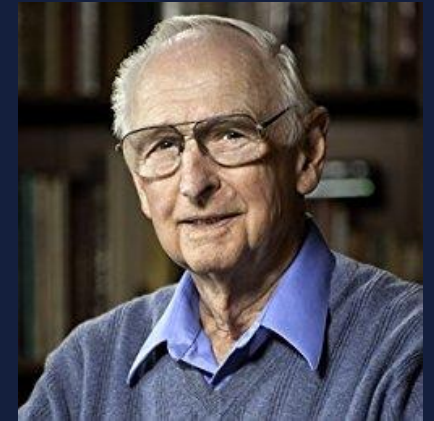
Mark Lowenthal, bývalý Assistant Director of Central Intelligence for Analysis and Production, CIA



Tak především to není binární problém...

Proč potřebujeme strukturované analytické techniky?

- Abychom se vyhnuli chybám, které vedou z intuitivního (IA as an Art) přístupu k analýze
- Strukturované analytické techniky jsou využívány k zamyšlení se nad analytickými závěry, identifikování způsobu uvažování, překonání kognitivního zkreslení, stimulování kreativity a řízení nejistot



Richards J. Heuer



Randolph H. Pherson

Kognitivní zkreslení

Kognitivní zkreslení = cognitive bias

„Umělecký“ přístup je často zdrojem kognitivního zkreslení

Anchoring

Satisficing

Premature Closure

Confirmation Bias

Jak začít s analýzou komplexního tématu?

- Rozbít na menší koherentní komponenty
- Seznamy nebo myšlenkové mapy pro klíčové sektory a kategorie
- Identifikace klíčových aktérů

Organizace a jedinci a jejich aktivity: cíle, kapacity, zájmy, konflikty

- Identifikace hlavních faktorů

Síly/faktory důležité pro pochopení situace

Třídění dat

- Getting Started Checklist
- AIMS
- Chronologie a časové osy
- Matice
- Síťová analýza
- Mind Mapping

Getting Started Checklist

Úsilí, ale ušetří Vám čas

- Jaká je hlavní zpravodajská otázka?
- Proč je to důležité?
- Už se tím někdo zabýval?
- Kdo je hlavní zákazník?
- Jaké je hlavní vysvětlení? Jaké jsou alternativy?
- Jaké zdroje informací jsou relevantní?
- Kde jsou zdroje expertízy?
- Jakou zvolit metodologii dalšího zpracování?

Poznáváte v tom něco?

AIMS

- Audience
- Intelligence Question
- Message
- Storyline (Jak message prezentovat)

Chronologie a časové osy

- Roztřídění událostí
- Identifikace klíčových událostí a informačních mezer
- Mohou ukázat na korelace

Mohou ale také vést k nesprávným závěrům o kauzalitě jednotlivých událostí

Matice

Využívány k analýze vztahů mezi dvěma sety proměnných
Nebo vnitřní vztahy jedné sady

Umožní:

- Srovnání jednoho typu informací s druhým
- Srovnání informací stejného druhu
- Kategorizovat informace
- Identifikovat vzory informací
- Oddělit části problému

Matrice

Table 1-1. Risk assessment matrix

Risk Assessment Matrix		Probability (<i>expected frequency</i>)				
		Frequent: Continuous, regular, or inevitable occurrences	Likely: Several or numerous occurrences	Occasional: Sporadic or intermittent occurrences	Seldom: Infrequent occurrences	Unlikely: Possible occurrences but improbable
<i>Severity (expected consequence)</i>		A	B	C	D	E
Catastrophic: <i>Mission failure, unit readiness eliminated; death, unacceptable loss or damage</i>	I	EH	EH	H	H	M
Critical: <i>Significantly degraded unit readiness or mission capability; severe injury, illness, loss or damage</i>	II	EH	H	H	M	L
Moderate: <i>Somewhat degraded unit readiness or mission capability; minor injury, illness, loss, or damage</i>	III	H	M	M	L	L
Negligible: <i>Little or no impact to unit readiness or mission capability; minimal injury, loss, or damage</i>	IV	M	L	L	L	L
Legend: EH - Extremely High Risk H - High Risk M - Medium Risk L - Low Risk						

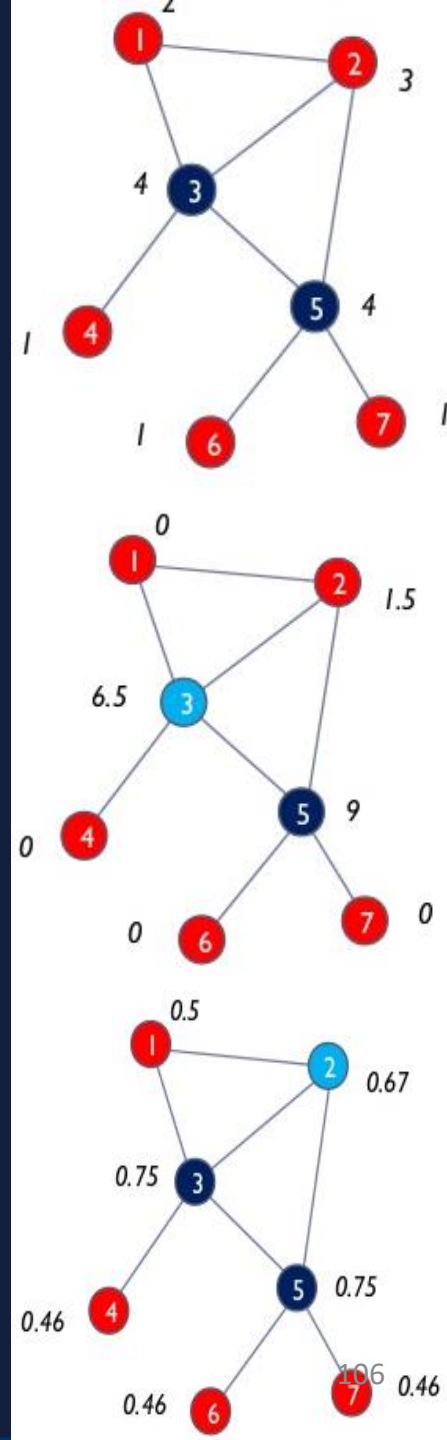
Síťová analýza

Types of Centrality

Degree centrality: počet spojení uzlu

Betweenness centrality: nejpravděpodobněji v cestě komunikace

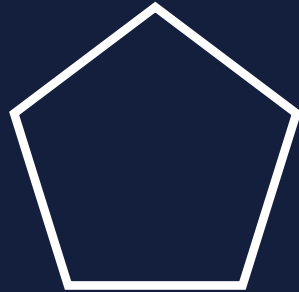
Closeness centrality: rychlost dosahu na všechny ostatní



Mind mapping

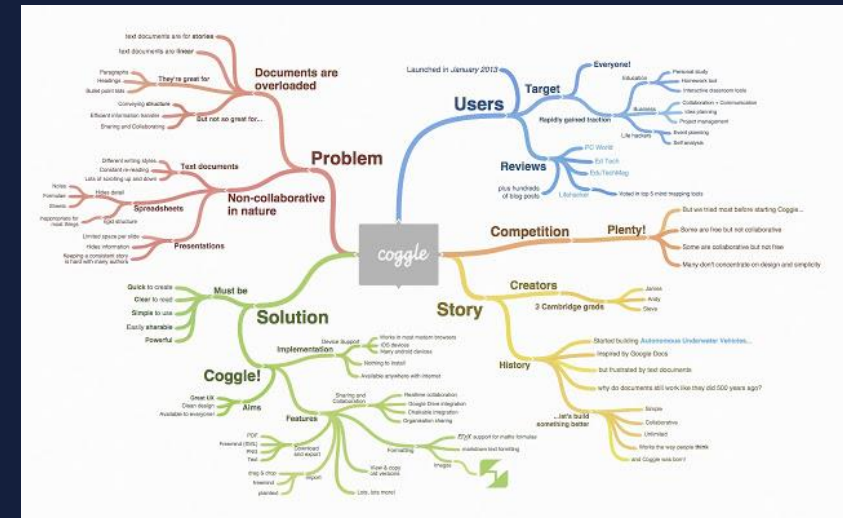
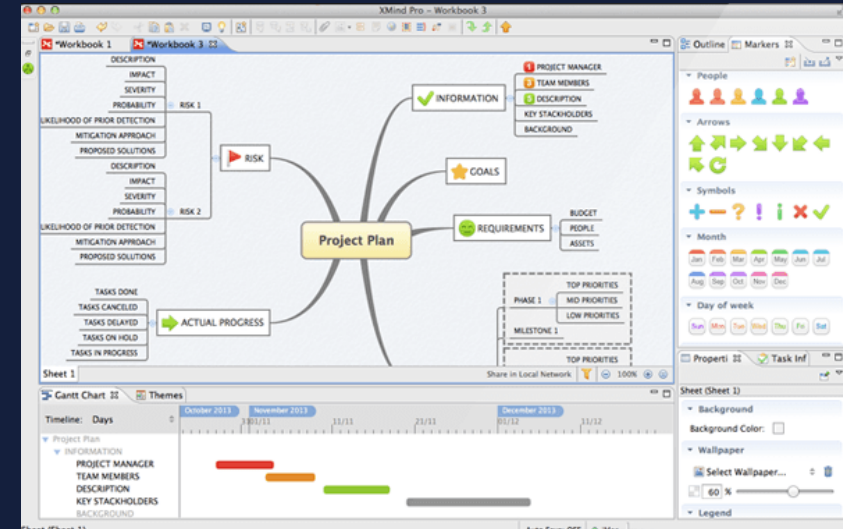
Intelligence pentagram

- Lidé
- Místa
- Organizace
- Události
- Taktiky, techniky a procedury



Free nástroje

- MindMapple
- Xmind
- Text2Mindmap
- Coggle
- FreeMind



Idea Generation

- Structured Brainstorming
- Nominal Group Technique

Structured Brainstorming

Na začátku projektu k identifikaci proměnných, hypotéz, klíčových subjektů, zdrojů informací atd.

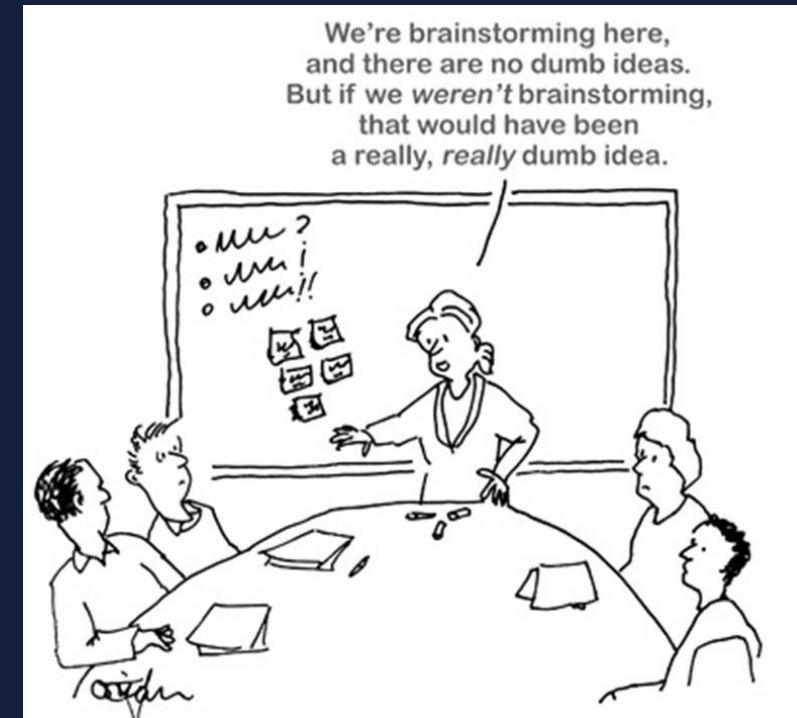
Cíle by měly být známy předem, aby účastníci mohli přijít připraveni

Nikdy nekritizujte jakýkoliv nápad

Snažte se, aby se každý dostal ke slovu

Tichý brstm: účastníci píšou nápady

Zapisujte nápady / pište shrnutí



Structured Brainstorming

Postup

- Řešte vždy jen jeden problém/otázku
- Všichni si zapíší odpovědi a předají je řídicí osobě
- Jednotlivé nápady se pak diskutují a seskupují
- O jejich hierarchii je možné hlasovat
- Stejný postup v dalších kolech

ideas meeting



Nominal Group Technique

Použijte při obavě, že se někdo nedostane ke slovu (přítomní průbojní jedinci nebo šéfové)

Nápady si **každý** sepíše a pak je **v jednotlivých kolech postupně předčítá**

Pokračuje se, dokud se nápady nevyčerpají

Pak se o nich diskutuje

Hlasování o jednotlivých nápadech: každý boduje od nejlepší po nejhorší

Generování hypotéz

Využitelné techniky: Structured
Brainstorming a Nominal Group Technique

Předmětem nové hypotézy

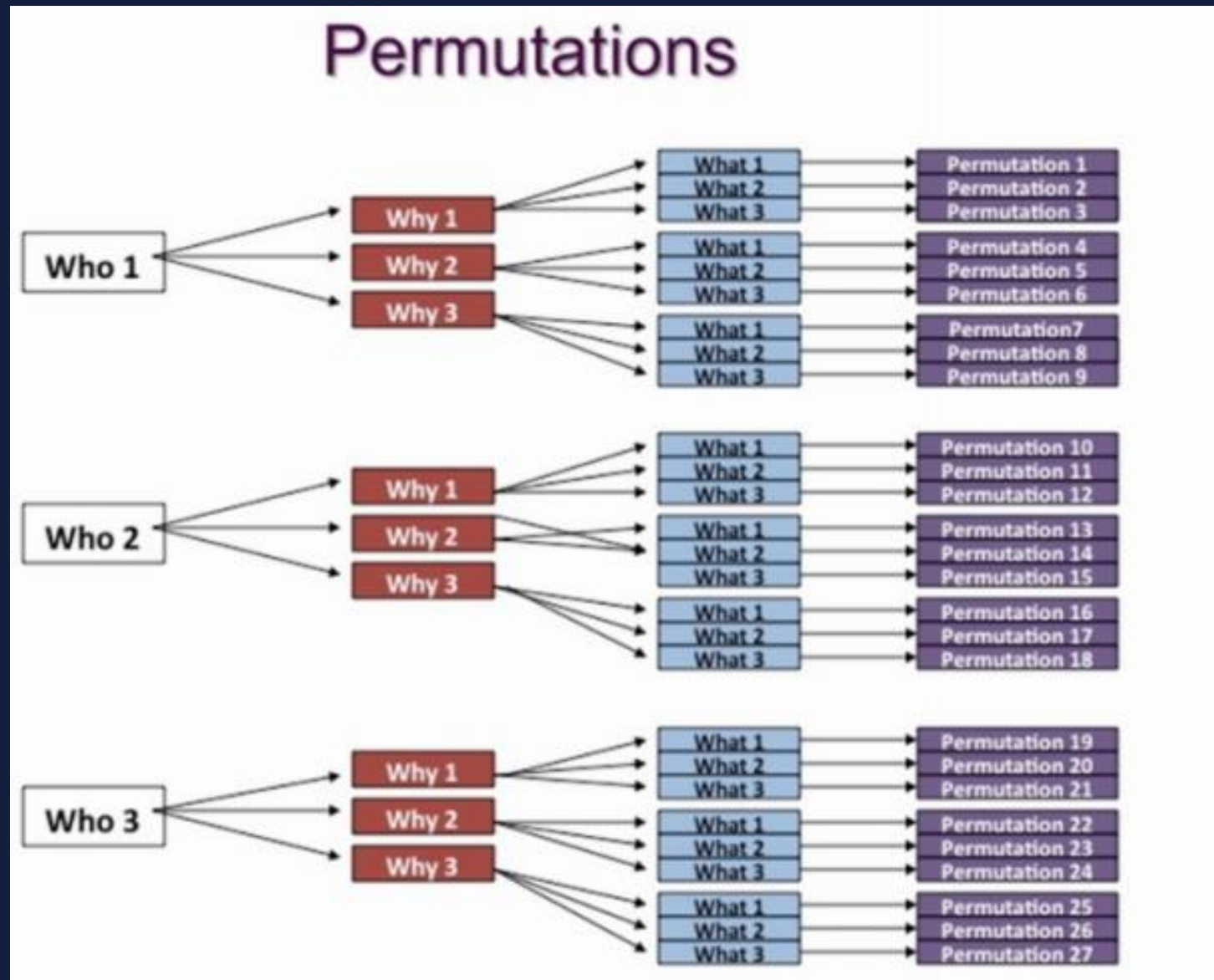
Založeny na:

- Logice situace
- Historických analogiích
- Teorii

Multiple Hypothesi Generator

permutace otázek:

3x kdo? – 3x proč? – 3x co? = 27 možností



Více dat ≠ lepší analýza

Více dat nemusí znamenat lepší analýzu. Analytik potřebuje pomoci s hodnocením a interpretací dat, ne se ziskem nových

Experiment se sázkami na koně

Zpravodajská selhání jsou většinou důsledkem selhání analýzy nikoliv sběru informací (Heuer: 66)

Relevantní informace nejsou brány v úvahu, jsou špatně interpretovány, ignorovány, odmítnuty nebo přehlídny, protože nezapadají do převládajícího způsobu uvažování (Heuer: 66)

Analysis of Competing Hypothesis (ACH)

- Systematický přístup k ověření alternativních vysvětlení
- V případě nejistoty nebo proudu velkého množství dat
- Logický proces pro hledání podpory vašich argumentů nebo jejich odmítnutí
- Ideální v týmu, ale může jej využít i jeden analytik

Analysis of Competing Hypothesis (ACH)

Postup

- Zvažujete vzájemně se vylučující hypotézy (pokud je jedna pravdivá, ostatní jsou neplatné)
- Jedna z nich zaměřená na klamání (deception)
- Seznam signifikantních informací pro hypotézy: fakta, důkazy, předpoklady
- Vytvořte matici s hypotézami nahoře a relevantní informacemi po straně

Analysis of Competing Hypothesis (ACH)

Postup

Zvažujte u každé informace, zda je:

- Konzistentní s hypotézou (+ / ++)
- Nekonzistentní (- / --)
- Not Applicable nebo irelevantní (NA)

Příslušné znaménko doplňte do matice

Pokud máte pocit, že je třeba říct „záleží na tom, zda...“ запиšte to = předpoklad

Hypotéza platí, dokud ji nevyvrátíte (Karl Popper)

Nejlépe obhajitelná je hypotéza s nejmenší „nekonzistentností“ (tj. nejméně – a – –)

Occamova břitva

William z Ockhamu (1287–1347)

It is vain to do with more what can be done with fewer

- **Jednodušší vysvětlení je obvykle lepší**
- Vysvětlete své pozorování co nejmenším počtem hypotéz
- Čím více předpokladů, tím méně pravděpodobné je vysvětlení
- U konkurujících hypotéz je pravděpodobnější ta, která má méně předpokladů

Techniky pro hodnocení příčiny a následku

- Key Assumption Check

Key Assumption Check

- Informační mezery > Analytické závěry založeny na kombinaci faktů a předpokladů
- Předpoklady by měly být explicitní (a zpochybňovány)

Postup

- Sepište si předpoklady o kterých víte
- Rozpracujete analytickou linku zpět k argumentům, které ji podporují

Kdo? Víme kdo jsou klíčoví hráči?

Co? Víme co jsou jejich cíle?

Kdy? Víme, že se nezměnily podmínky?

Kde? Víme kde se dějí závažné události?

Proč? Víme jaké jsou motivy hlavních aktérů?

Jak? Víme jaké jsou prostředky, které využijí?

Key Assumption Check

Postup

- Projděte si jednotlivé předpoklady a ujistěte se o validitě předpokladů
- Ptejte se na podmínky, za nichž nejsou pravdivé
- A dopad na vaši analýzu, pokud by byly nepravdivé

Rozdělte na: bezproblémové; správné s dodatky; neplatné a pochybné

Jistota analýzy závisí na nejslabší části vašeho zdůvodnění

Hlavní nejistoty = úkolování pro sběrová pracoviště

Strategické předpoklady vs. taktické indikátory

Příklady strategických předpokladů

- Předpoklad, že Japonsko se v roce 1941 snažilo vyhnout válce, protože uznávalo americkou vojenskou převahu
- Předpoklad Izraelců v roce 1973, že arabské státy nezaútočí, dokud nezkonsolidují své letecké síly
- Indický jaderný test z roku 1998, kdy se předpokládalo, že nová indická vláda se bude chtít vyhnout americkým ekonomickým sankcím

Chybná rozhodnutí, přestože v těchto případech byly dostupné taktické indikátory, které říkaly opak

Strategické předpoklady vs. taktické indikátory

- Taktické indikátory podávaly jiný obrázek
- Strategické předpoklady ale nikdo nezpochybňoval
- Taktickým indikátorům by měla být dána větší váha
- Minimálně by se mělo přistoupit k detailnější analýze, pokud si předpoklady a indikátory protiřečí
- Jinak můžeme být překvapeni...

Challenge Analysis

Zamyšlení se nad vlastními závěry:

- Premortem Analysis
- Structured Self-Critique

Premortem Analysis

Snižuje analytické selhání tím, že identifikuje možné selhání před tím, než k němu dojde
Situace: dozvíte se z křišťálové koule, že vaše analýza selhala a zamýšlíte nad tím proč

Postup

- Před započítím psaní
- Sepsat si návrhy už před brainstormingem
- Nesoustředit se jen na hypotézy, předpoklady a klíčové důkazy
- Přidat: změny v prostředí, kulturní rozdíly
- Možno použít metodu Nominal Group
- Výsledek:
 - identifikace indikátorů; na jejich základě můžete odhadnout, že se věci nevyvíjejí očekávaným směrem (Early Warning)
 - může přimět k přeformulování analytických závěrů

Structured Self-Critique

Malý tým se snaží nalézt slabiny analýzy

Postup

- Před publikací výstupu
- Vžijte se do role kritika výstupu
- Zaměřte se na spolehlivost zdrojů, analytický proces, předpoklady, informační mezery, průkaznost důkazů, změny v prostředí, náznaky klamání
- Na základě získaných poznatků se zaměříte na míru důvěry, kterou máte ve výsledný analytický produkt a jeho možné úpravy

Není na to čas

- Používat tyto techniky zabírá čas, ale ještě více času zabírá opravovat chyby v důsledku špatné analýzy

Jeden projekt, mnoho technik

V každém analytickém projektu potřebujete minimálně

- Roztřídit data
- Vygenerovat a ověřit nové myšlenky
- Identifikovat předpoklady
- Porovnat hypotézy
- Provéřit závěry

Shrnutí III/III

- Vaše analytická intuice má své hranice
- Využívejte nástroje, které vám je pomohou překonat
- Strukturované metody nezabírají čas, nýbrž jej šetří
- Překonejte svou mentální lenost a metody v praxi používejte
- Budete si mnohem jistější svými analytickými závěry
- Protože budete vědět, že jste udělali vše, co je možné

Děkuji za pozornost!

o.rojcik@nukib.cz