



Novembre-dicembre 2008

PSYOPS – OPERAZIONI PSICOLOGICHE 2

STRUTTURA E MODALITÀ DI DECISIONE E PIANIFICAZIONE

di Francesca Angius¹

Con il nascere della comunicazione e della cultura di massa sono emersi con estremo rilievo il ruolo e l'importanza delle operazioni psicologiche all'interno delle nuove missioni di pace, che, con la loro capacità di influenzare le percezioni, gli atteggiamenti e il comportamento di un determinato gruppo obiettivo, rispondono all'esigenza attuale di ristabilire la pace con il minor numero di perdite umane. Le operazioni psicologiche, in inglese PSYOP, diffondono la loro propaganda e contro-propaganda tramite i mezzi di divulgazione, i mass media di ogni ordine e tipo. Il dossier, quindi, analizza il modo di operare delle PSYOP che per un loro efficace ed efficiente dispiegamento necessitano di approfondite conoscenze antropologiche e psicologiche dei gruppi obiettivo e soprattutto di una struttura di Comando e Controllo accentrata. Il dossier descrive, pertanto, la struttura interna delle PSYOP, le modalità di decisione e di pianificazione di un potenziale intervento e la sua condotta.

Le attività psicologiche pianificate sono definite attività il cui scopo principale consiste nell'influenzare le percezioni, gli atteggiamenti ed il comportamento di un determinato gruppo obiettivo. La compresenza nello stesso contesto di più attività psicologiche pianificate, anche su gruppi obiettivo diversi, ma con uno scopo omogeneo, costituisce una operazione psicologica, che rispecchia le caratteristiche di una campagna promozionale.

L'esigenza di dotarsi di un'unità PSYOPS è nata, in seno alla Nato, dalla convinzione che l'uso programmato delle comunicazioni di massa rivolte a gruppi di individui possa influenzare, anche in modo decisivo, l'esito di un conflitto. Il dominio delle informazioni è sempre più una dimensione fondamentale del moderno campo di battaglia, dove propaganda,

¹ Francesca Angius, laurea in Scienze Politiche, Relazioni Internazionali e master II livello in "Peacekeeping and Security Studies" presso l'Università degli Studi di Roma Tre, attualmente collabora in attività di ricerca presso Archivio Disarmo.



–

disinformazione e manipolazione delle informazioni ne rappresentano una parte essenziale.

Pertanto si definiscono le operazioni psicologiche come il complesso delle attività psicologiche pianificate in tempo di pace, crisi o guerra, dirette verso gruppi obiettivo nemici, amici o neutrali, al fine di influenzarne gli atteggiamenti ed i comportamenti che incidono sul conseguimento di obiettivi prefissati di natura politica e militare. Le PSYOPS sono, quindi, finalizzate alla conquista delle menti attraverso la gestione ad arte delle informazioni e delle verità e costituiscono uno strumento di strategia militare.

Nelle operazioni di guerra e nelle operazioni di sostegno della pace lo svolgimento delle attività psicologiche, nel vasto ambito degli interventi militari, è quindi finalizzato a:

- intaccare il morale dell'avversario riducendo l'efficienza operativa delle sue forze e minandone i convincimenti e la volontà di combattere, consolidare ed accrescere gli atteggiamenti favorevoli della propria popolazione e dei Paesi Alleati e neutrali;
- fornire al Comandante l'indispensabile interfaccia per comprendere, comunicare ed influenzare i gruppi obiettivo che, nell'ambito dell'area di operazione, risultano essenziali per l'assolvimento della missione.

Le principali dimensioni di un conflitto sono due: una spazio-temporale, dove lo scontro avviene ed è propria delle funzioni operative classiche; l'altra di natura psico-sociale, che rappresenta quella particolare sfera, propria di ogni uomo, conquistata la quale si possono ottenere risultati determinati per le sorti di un conflitto. E' in questa dimensione psicologica che si lotta per ottenere quel particolare potere politico o militare, fondamentale per il dominio sulle volontà delle menti e che richiama l'importanza dei mezzi di comunicazione di massa i quali, come già evidenziato precedentemente, rappresentano un mezzo per combattere le crisi contemporanee.

In questo ultimo contesto le operazioni psicologiche costituiscono un fattore essenziale per il buon esito della missione e come le altre funzioni operative contribuiscono all'acquisizione e al mantenimento dell'iniziativa. Le operazioni psicologiche e le attività psicologiche pianificate devono essere pertanto integrate, coordinate, armonizzate e sincronizzate con tutti gli altri aspetti sviluppati dalle diverse funzioni operative che possiedono comunque una dimensione psicologica².

² L'impiego di qualsiasi elemento in grado di proiettare potenza, tra cui in particolare l'elemento militare, esercita sempre un'influenza di natura psicologica: l'elemento possiede, quindi, una dimensione psicologica. (Vocabolario Zingarelli).



Operazioni psicologiche efficaci ed efficienti.

L'accentramento di autorità e la struttura di Comando e di Controllo

Rispetto ad altri tipi di intervento, le operazioni psicologiche necessitano di un maggiore accentramento dell'autorità che deve provvedere alla loro pianificazione, approvazione e coordinamento. La pianificazione, infatti, richiede inevitabilmente di essere eseguita a elevati livelli di responsabilità politica e militare che stabiliscono gli scopi dell'operazione psicologica, gli obiettivi da perseguire nel lungo e nel medio periodo, identificano i lati deboli dell'avversario, i gruppi obiettivo, i temi più appropriati, enunciano le direttive per l'impiego dei mezzi di divulgazione, soprattutto quelli di comunicazione di massa, da utilizzare per raggiungere i gruppi obiettivo e i vincoli o le limitazioni da adottare per ogni attività³. Una volta redatto il piano, è necessario, infatti, per la sua corretta esecuzione, coordinare i vari organismi coinvolti, le varie Nazioni partecipanti all'operazione e tutti i livelli di comando. Si sviluppa, quindi, ciò che in termini militari è chiamato "processo decisionale e di pianificazione" e in termini prettamente economici "pianificazione strategica di marketing".

Si tratta di un metodo che determina e verifica gli obiettivi che si vuole ottenere e le conseguenti strategie, ossia come si vogliono ottenere i risultati. Senza la capacità dell'accentramento i temi utilizzati potrebbero essere tra loro contraddittori o discordanti ed essere, quindi, facilmente contrastati dalla contro-propaganda nemica e conseguentemente la credibilità della Nazione, dell'alleanza o della coalizione che ne ha promosso la diffusione risulterebbe pregiudicata. Il bisogno di accentrare al più alto livello possibile la gestione delle operazioni psicologiche implica anche che il loro sviluppo e la loro esecuzione avvengano in modo attinente e coerente ai diversi livelli; questo, però, può provocare una restrizione della libertà di azione dei comandanti operativi e tattici ai livelli di responsabilità più bassi.

La funzione operativa PSYOPS si sviluppa attraverso una serie di funzioni che possono essere suddivise in due categorie: quelle fondamentali che servono direttamente all'assolvimento della missione, quali la raccolta delle informazioni, l'analisi e concezione, la produzione stampa, radio, tv ed internet, la disseminazione e diffusione ed infine la sotto-funzione di feedback; quelle di supporto che rappresentano le capacità necessarie per rendere sostenibile l'azione prolungata nel tempo dell'unità PSYOPS. Queste sotto-funzioni, tanto importanti quanto le prime, esprimono il grado di efficienza dei diversi moduli proiettabili dell'operazioni e si esplicitano nella funzione di pianificazione delle operazioni psicologiche ai diversi livelli.

³ In questo senso la pianificazione diventa lo strumento in grado di coniugare strategie, obiettivi, azioni e strumenti di comunicazione secondo un disegno organico, razionale, efficace ed efficiente.



–

Dall'aggregazione di queste due categorie scaturisce la struttura di Comando e di Controllo delle PSYOPS che prevede sia le relazioni derivanti dalle loro attività, sia i diversi soggetti operativi che manifestano differenti autorità, responsabilità e competenze. La struttura di Comando e di Controllo esercita differenti responsabilità in relazione al livello strategico politico, al livello strategico militare e al livello operativo e tattico.

In tempo di pace, il livello strategico politico è responsabile di stabilire l'inizio di qualsiasi attività destinata ad influenzare i comportamenti e gli atteggiamenti di un determinato gruppo obiettivo. Queste iniziative sono svolte dalle attività psicologiche strategiche e dalle attività psicologiche di coordinamento, nelle quali le Forze Armate non sono necessariamente coinvolte. In situazioni di crisi o di conflitto questo livello, pur mantenendo le proprie competenze, elargisce le essenziali direttive al livello strategico militare che offre il proprio supporto per perseguire gli obiettivi nazionali di difesa e sicurezza.

Lo Stato Maggiore della Difesa rappresenta il livello strategico militare ed è responsabile di delineare gli scopi strategici dell'operazione psicologica, di emanare le disposizioni ai Comandanti incaricati di raggiungere gli obiettivi, di fornire le risorse necessarie, di esaminare la coerenza della pianificazione e della condotta delle PSYOPS rispettivamente alle direttive prestabilite dal vertice politico e ai vincoli e limiti da questo imposti.

Il livello operativo e il livello tattico raffigurano i Comandi operativi nazionali, Alleati e multinazionali e i comandi di G.U., che hanno il dovere di pianificare e condurre sia le attività psicologiche tattiche, sia quelle di sostegno alla pace e di consolidamento affidate alle forze militari che agiscono nella scena delle operazioni.

Per quanto attiene alle PSYOPS il sistema di Comando e Controllo prevede che la pianificazione delle competenze delle Forze Armate si svolga nell'ambito del normale sistema di C2 con il compito di dirigere le operazioni di guerra e quelle diverse dalla guerra. A livello di Comando e Controllo deve essere organizzato un Ufficio diretto da un laureato in Scienze delle Comunicazioni, o in Psicologia o in Antropologia che abbia seguito dei corsi specifici ed opportunamente organizzati presso una delle Scuole di Guerra di Forza Armata. Il responsabile avrà il compito di pianificare le operazioni psicologiche dopo che le autorità politiche, o militari in ambito NATO, avranno prefissato gli obiettivi. Chiaramente dovrà avvalersi di uno staff di esperti in vari campi che spaziano dalla tecnologia elettronica alla psicologia applicata, dalle comunicazioni satellitari al diritto internazionale e dovrà avere la possibilità di usufruire di consulenti anche esterni particolarmente esperti sulla storia, i costumi, le usanze della popolazione del Paese in cui si dovrà intervenire. Un team costituito da almeno una dozzina di questi esperti dovrà poi cooperare con la Brigata proiettata nel teatro delle operazioni sotto il



–

comando diretto del Comandante operativo ed agire a stretto contatto con le altre funzioni operative.

In funzione della particolare attività e dell'importanza che acquistano le PSYOPS nel teatro dell'operazione si determina, in modo attinente, la composizione della Cellula PSYOPS. Il personale della Cellula provvede a fornire assistenza ai suoi superiori circa il dispiegamento e gli effetti di carattere psicologico che possono derivare dalle operazioni o dalle altre attività, raccoglie le informazioni che possono essere utilizzate per la pianificazione delle PSYOPS, conduce l'analisi della propaganda avversaria e predispone le opportune iniziative di contro-propaganda e infine pianifica e guida le operazioni psicologiche del proprio livello.

Il sistema di Comando e Controllo, come già scritto, vaglia il coordinamento e l'integrazione con le altre funzioni operative rappresentate dalle informazioni e guerra elettronica, dalla pubblica informazione e dalla Cooperazione Civile Militare (COCIM).

L'Area Funzionale "Informazione e Guerra Elettronica" svolge un ruolo determinante e indispensabile nella pianificazione e condotta delle operazioni psicologiche. Questa funzione operativa "IEW" riceve dal personale della Cellula PSYOPS una chiara indicazione sul genere di informazioni di cui quest'ultima necessita nello svolgimento delle varie fasi di un'operazione. Le informazioni richieste dalla Cellula PSYOPS formano il Piano di Ricerca generale che prevede l'acquisizione degli elementi che condizionano in modo significativo la scelta dei gruppi obiettivo e dei temi psicologici, chiamati elementi essenziali d'informazione (EEI), degli aspetti che aiutano ad approfondire la conoscenza dei target audience e a selezionare ulteriormente il tema psicologico. Questi altri elementi di informazione (AEI) si ottengono tramite una serie di specifiche domande rivolte ai soggetti destinatari dell'operazione psicologica. Infine il Piano di Ricerca richiede gli indizi, ossia i dati oggettivi scaturiti dalle risposte ai requisiti posti con gli EEI e AEI.

Le informazioni necessarie alla pianificazione ed alla condotta delle operazioni psicologiche possono essere tratte da più fonti tra cui la fonte umana che racchiude le informazioni tratte dai prigionieri di guerra, disertori, rifugiati o profughi e particolari settori della popolazione. Queste fonti, però, presentano un diverso grado di affidabilità in riferimento soprattutto ai motivi posti alla base della loro collaborazione e dei sentimenti ed atteggiamenti che le hanno caratterizzate nelle precedenti situazioni. I disertori, ad esempio, tendono ad esprimere quello che credono faccia più piacere sentire a coloro ai quali si sono consegnati. Tra le fonti di informazioni rientrano anche le fonti aperte, derivanti dai media disponibili al pubblico (stampa, radio, tv, ecc.) o dai documenti. L'esame dei documenti è un'altra fonte che considera la corrispondenza personale, i diari ed ogni altro documento che riporti la valutazione reale e lo stato d'animo dell'autore e che aiuti a catturare elementi



–

utili ad analizzare l'efficacia della campagna psicologica rivolta al gruppo obiettivo. Rilevante in questo settore di fonti è la censura che può coprire un elemento di fragilità dell'avversario in alcuni suoi settori.

Altre informazioni possono essere tratte dallo studio dei materiali catturati o ricevuti, come, ad esempio, la quantità e la qualità delle scorte alimentari, il tipo e lo stato dell'equipaggiamento e della sistemazione logistica del personale e la disponibilità e la quantità dei medicinali.

Le ricerche di natura sociologica possono fornire indicazioni sugli atteggiamenti, le abitudini, le credenze e i valori della società cui appartengono i gruppi obiettivo e conseguentemente selezionare le iniziative più efficaci connesse alle operazioni psicologiche. Per evitare questionari non adeguatamente elaborati o una cattiva analisi dei risultati che portano quindi a conclusioni errate, le ricerche devono essere effettuate da personale specializzato, dunque non necessariamente militare. Comprensibilmente, l'utilizzo di questa fonte è possibile solo se sussiste una situazione di sicurezza per gli operatori e se gli individui che ne sono oggetto sono liberi da condizionamenti. Infine tra le fonti di informazione interessante è l'analisi della propaganda altrui, nemica o neutrale, che può costituire un rilevante raccogliitore di ulteriori dati informativi.

Il termine pubblica informazione (in inglese *Public Information* – PI) sottende l'insieme di notizie rilasciate o fatte pubblicare principalmente con il fine di aggiornare in modo efficace e diretto l'opinione pubblica e di ottenere il favore, la comprensione ed il sostegno. In base a questa definizione si può comprendere come qualsiasi attività PI assuma una dimensione psicologica e, quindi, conferisce un contributo di consolidamento alle operazioni psicologiche. La funzione della Pubblica Informazione ha subito negli ultimi anni una significativa evoluzione che ne ha aumentato il livello di complessità e specificità, portandola a costituire un elemento centrale della pianificazione operativa e comunicativa militare.

Dato che tra le funzioni operative PSYOPS e PI esiste una stretta interdipendenza, la loro coordinazione e la loro sinergia è assicurata implicitamente dall'azione svolta dal Comandante, il diretto responsabile di entrambe in considerazione ai loro effetti esterni. E', dunque, compito dei Comandanti a tutti i livelli fornire informazioni all'opinione pubblica per il tramite dei giornalisti. Per far sì che questo tipo di comunicazione sia il più possibile efficace ed efficiente, soprattutto in quelle situazioni di crisi in cui la Pubblica Informazione è maggiormente sollecitata, l'informazione deve essere resa disponibile in modo tempestivo e accurato, per consentire ai giornalisti e conseguentemente al pubblico di comprendere al meglio lo svolgimento dei fatti e il contesto in cui essi hanno avuto luogo, per non minare la credibilità e il consenso verso l'organizzazione. Dal punto di vista delle competenze e dei ruoli, gli ufficiali di questo canale di informazione devono limitare i loro



–

commenti all'ambito delle responsabilità dei loro comandi; devono inoltrare le richieste di informazione di natura politica ai livelli superiori; devono fornire qualsiasi informazione venga loro richiesta a meno che non sia classificata o sia di competenza delle autorità nazionali. Il tutto deve essere realizzato in maniera chiara e aderente ai fatti, fornendo a tutti i giornalisti accesso alle stesse informazioni.

Alcune attività richiedono una più stretta interazione tra PSYOPS e PI, come lo studio dei media condotto dalla Cellula PI allo scopo di acquisire dati utili per lo sviluppo delle operazioni psicologiche e per il loro aggiornamento, il contributo della Cellula PI per assicurare i collegamenti con i media potenzialmente destinatari della diffusione dei messaggi psicologici e l'opinione della Cellula PSYOPS circa l'impatto psicologico che i contenuti e le forme della informazione rilasciata dalla Cellula PI potrebbero avere su specifici gruppi obiettivo. Nonostante l'esistenza di sovrapposizione in vasti settori, i compiti e le responsabilità delle due funzioni operative possono essere suddivisi: PI informa il pubblico, per mezzo dei media, sulle attività che la Forza Armata o l'Alleanza o la coalizione conduce o intende condurre sul territorio nazionale o al di fuori di esso (questa informazione deve essere accurata, veritiera, obiettiva e tempestiva).

Le PSYOPS si rivolgono a specifici gruppi obiettivi attraverso i mezzi di divulgazione, per influenzarne gli atteggiamenti e i comportamenti allo scopo di supportare una determinata missione.

Nell'ambito di questa funzione operativa è importante sottolineare come le Forze Armate necessitino dell'appoggio del loro Paese e, contemporaneamente, del consenso (inteso anche in termini di conoscenza reciproca) del Paese ospitante. In relazione a questo aspetto, esse, infatti, lavorano per intrattenere una relazione con la società civile locale e per farle comprendere ciò che si vuole realizzare sul suo territorio, sia durante le fasi di aiuto in emergenza, sia nel corso della ricostruzione nella fase successiva al conflitto. Le Forze Armate impiegate all'estero hanno bisogno di farsi conoscere e riconoscere, di mostrare la volontà di ricostruire, di progettare, di partecipare e di essere presenti insieme alla popolazione locale del paese in cui sono chiamate ad intervenire, allo scopo di migliorare le condizioni di vita, contribuendo alla trasformazione di conflitti di origine etnica, religiosa o politica. Tutto ciò richiede un consenso e una fiducia comune verso l'istituzione, realizzata mediante un'identificazione tra i valori difesi dalle Forze Armate e quelli della società civile. Negli odierni scenari operativi avvicinare le Forze Armate alla comunità rappresenta un imperativo strategico che presuppone la capacità di operare in modo efficace all'interno del contesto della comunicazione, da sempre alla base di qualsiasi rapporto umano. Il legame tra l'organizzazione armata e la società civile diviene più stretto soprattutto quando si acquisiscono significati simbolici positivi necessari per suscitare sentimenti di appartenenza e partecipazione. In questo ambito,



–

quindi, la comunicazione deve essere vista come un processo continuo che non ammette improvvisazioni.

La realizzazione della Cooperazione Civile Militare (COCIM) prevede l'instaurarsi di una serie di relazioni con soggetti esterni alla Forza Armata quali Autorità civili, popolazioni, organizzazioni non governative, organizzazioni ed agenzie nazionali ed internazionali, allo scopo di creare nell'ambito civile e militare condizioni idonee ad offrire ad un Comandante i maggiori vantaggi morali, materiali e tattici e conseguentemente privare questi vantaggi ad un possibile avversario. La COCIM talvolta si configura come una attività psicologica pianificata in quanto possiede sempre una dimensione psicologica e questo genera una stretta correlazione tra COCIM e PSYOPS. L'attuazione di una di esse, infatti, provoca dei riflessi sull'altra e ciascuna si può servire dell'azione dell'altra per raggiungere i propri obiettivi.

Degli esempi significativi delle relazioni che si instaurano tra le due funzioni operative sono: l'utilizzo dei dati tratti dallo studio per lo sviluppo delle operazioni psicologiche per la pianificazione degli interventi COCIM, il contributo della Cellula PSYOPS alla realizzazione e al mantenimento del consenso da parte della popolazione, delle Autorità e delle organizzazioni che agiscono nello scenario. Questo è ottenuto soprattutto tramite specifiche iniziative che rientrano nell'ambito delle attività psicologiche di consolidamento e di sostegno alla pace come ad esempio la campagna di propaganda finalizzata a sottolineare gli aiuti distribuiti dalle proprie forze. Altri esempi sono il monitoraggio da parte della Cellula COCIM dell'andamento delle attività di competenza e l'invio dei dati alla Cellula PSYOPS e l'analisi da parte della Cellula COCIM di specifici indicatori, allo scopo di consentire alla Cellula PSYOPS di verificare la reazione di determinati gruppi obiettivo.

Tra le funzioni operative analizzate è interessante considerare anche l'inganno definito come il complesso di misure volte a traviare il nemico mediante la manipolazione, la distorsione o la falsificazione di elementi o circostanze reali e ad ostacolarne la corretta valutazione della situazione operativa. Nella realizzazione del piano di inganno deve vigere il principio del controllo centralizzato al più alto livello possibile, in quanto la mancanza di coordinamento nelle misure attuative potrebbe compromettere la riuscita del piano. L'accentramento di autorità richiesto per le PSYOPS, quindi, costituisce anche una garanzia per permettere una idonea integrazione tra le due funzioni operative. La Cellula PSYOPS contribuisce alla realizzazione del piano di inganno soprattutto tramite l'aiuto all'individuazione delle caratteristiche e delle possibili reazioni che potrebbe manifestare l'obiettivo, attraverso l'individuazione di misure volte a conferire credibilità al piano e la creazione di specifici messaggi psicologici a supporto delle percezioni che si vogliono indurre nell'avversario.



Il processo decisionale e di pianificazione

Il sistema di Comando e Controllo analizzato illustra il processo decisionale e di pianificazione, ma quest'ultimo richiede una serie di adattamenti per adeguarlo alle particolarità proprie delle SPYOPS. In linea generale gli aspetti fondamentali per l'attività di pianificazione sono l'esperienza specifica e specialistica; l'inventiva e l'immaginazione; la perspicacia e la sensibilità; l'iniziativa; la reattività ed il tempismo. Le fasi essenziali che segnano il completo sviluppo di una operazione psicologica sono: la preparazione iniziale, l'Analisi della Missione, l'Analisi della Situazione, la formazione della LAP (Linea di Azione Persuasiva) e la decisione. Occorre specificare, però, che questo sistema non deve assumere le caratteristiche di una attività procedurale da applicare rigidamente, definendo in modo drastico e statico ogni passaggio: è ovvio che si potranno avere dei cambiamenti, degli adeguamenti a seconda della missione da assolvere e di eventuali contributi multinazionali. Per questo il processo di pianificazione è concepito come flessibile, elaborato in modo da poter recepire tutte le possibili novità che potranno sorgere nel periodo di tempo di riferimento.

La fase di preparazione iniziale precede l'attività di pianificazione vera e propria e si sviluppa contemporaneamente alle altre attività di predisposizione dello strumento militare o in previsione della conduzione di un'operazione o nell'ambito della pianificazione di contingenza. Non potendosi accertare sulla situazione psicologica che caratterizzerà lo scenario di azione di una operazione è, comunque, possibile eseguire ricerche ed analisi sulle caratteristiche psicologiche dei gruppi avversari, neutrali e amici che presumibilmente o potenzialmente potrebbero essere coinvolti. Grazie a questo studio iniziale gli autori della pianificazione disporranno già, nel momento del bisogno, alcune nozioni informative e valutative sulle quali operare. La preparazione iniziale, quindi, provvede innanzitutto all'elaborazione di uno studio di contingenza a lungo termine, definito "Studio preliminare per le operazioni psicologiche", procede con il suo costante aggiornamento per mezzo dei dati informativi disponibili (ad esempio variazioni delle condizioni socio-economiche della comunità in esame e degli atteggiamenti della popolazione causati da eventi politici e militari) e si conclude con la verifica finale dello Studio in base ai dati contingenti e con l'avvio della pianificazione psicologica. L'elaborazione dello Studio preliminare e di altri specifici studi ad esso collegati permettono ai responsabili della pianificazione delle operazioni psicologiche di socializzare con la situazione, allo scopo di individuare i gruppi obiettivo ed eventualmente avviare le azioni di contro-propaganda nel modo più opportuno.

L'Analisi della Missione, condotta dal personale della Cellula PSYOPS, si sofferma sull'identificazione dei compiti espliciti ed impliciti e di quelli che



–

potrebbero essere assegnati in futuro, sull'individuazione, dal punto di vista psicologico, degli idonei comportamenti volti a supportare il Comandante nell'assolvimento dei suoi compiti. Questo rappresenta la formulazione della missione PSYOPS, considerando che solo in determinate situazioni la missione è stabilita preventivamente e direttamente dal Comandante, in quanto essa deve essere già definita prima di affidargliela. Inoltre occorre considerare il rispetto dei vincoli imposti circa i temi psicologici che devono essere evitati o messi in particolare risalto, i gruppi obiettivo che non devono essere fatti oggetto di operazioni psicologiche e la verifica dei possibili cambiamenti della situazione. La missione può presentarsi più complessa qualora le circostanze esigono azioni diverse nei confronti di più gruppi obiettivo, come conquistare il supporto o la cooperazione della popolazione neutrale, convincere la popolazione ostile a non supportare la parte avversa e indebolire la coesione interna dell'organizzazione nemica.

L'Analisi della Situazione prevede lo studio delle capacità relative alle PSYOPS, dei possibili gruppi obiettivo e del tempo disponibile per la pianificazione e la condotta dell'operazione. Questa seconda fase di pianificazione permette di individuare i possibili compiti che possono essere svolti nell'ambito delle operazioni psicologiche.

Le capacità relative alle PSYOPS riguardano la loro disponibilità di risorse in termini di caratteristiche del potenziale umano (ad esempio grado di conoscenza delle lingue, conoscenze tecniche, ecc.), dell'equipaggiamento per la diffusione della propaganda, della possibilità di accesso e di controllo dei media nei confronti dei potenziali gruppi obiettivo e delle limitazioni di carattere tecnico alla diffusione del messaggio psicologico.

Tutti questi aspetti evidenziano possibili limitazioni da considerare nella successiva determinazione dei compiti. I dati sui potenziali gruppi obiettivo sono tratti dallo Studio preliminare e dai successivi aggiornamenti o in assenza di questo documento si analizzano i consueti elementi volti alla loro individuazione. È necessario, dunque, esaminare tutte le audience potenzialmente raggiungibili dalle azioni psicologiche, che possono essere suddivise in:

- gruppi obiettivo evidenti, manifestamente destinatari del messaggio psicologico indipendentemente dal fatto che rappresentino i reali destinatari finali di questo messaggio;
- gruppi obiettivo finali i veri destinatari del messaggio, anche se possono essere raggiunti mediante passaggi intermedi;
- gruppi obiettivo intermedi utilizzati per trasmettere il messaggio psicologico ai gruppi obiettivi finali, nel cui ambito un ruolo importante è rivestito dai comunicatori chiave, ossia i soggetti ai quali i gruppi obiettivo si rivolgono o dai quali sono influenzati



–

tramite richieste di informazioni, opinioni o interpretazione dei fatti. Infine occorre esaminare i gruppi obiettivo casuali che sono colti dal messaggio psicologico senza essere i destinatari.

Nello studio finale dei diversi gruppi obiettivo è importante individuare i condizionamenti ai quali sono sottoposti: essi rappresentano elementi di una situazione sui quali il gruppo obiettivo non può o non vuole esercitare alcun controllo, ma che influenzano in modo positivo o negativo i suoi comportamenti ed atteggiamenti. I condizionamenti, originati dall'uomo o talvolta dalla natura, devono essere esaminati considerando i pensieri e le emozioni degli individui, in quanto devono cercare di immedesimarsi nel gruppo obiettivo interessato. Conseguentemente bisogna valutare i probabili comportamenti dei gruppi obiettivo che questi condizionamenti indurrebbero loro ad adottare; tutto questo permette di specificare le vulnerabilità che si possono adottare nell'azioni psicologica. Le vulnerabilità sono le emozioni i sentimenti esternati a causa di bisogni insoddisfatti e la loro individuazione avviene per mezzo dell'analisi dei condizionamenti.

Lo studio del tempo utilizzabile per la pianificazione e l'esecuzione racchiude le scadenze connesse agli altri aspetti ed esigenze dell'operazione generale ed i tempi fissi per le varie fasi, ad esempio i tempi di produzione legati con determinati mezzi di divulgazione.

In relazione alla tipologia di azione volta a rinforzare i comportamenti che risultano favorevoli alla missione e a indebolire quelli sfavorevoli, possono identificare i possibili compiti delle PSYOPS. Si tratta, in pratica, di ricercare il modo ottimale per sfruttare le vulnerabilità dei vari gruppi obiettivo emerse nella fase precedente. Inoltre i potenziali compiti sono individuati anche sulla base della disponibilità qualitativa e quantitativa delle risorse degli operatori e, in situazioni operative complesse, questi impegni richiedono un'ordinazione in funzione della loro successione di attuazione temporale.

Il terzo passo per il completo sviluppo di un'operazione psicologica è la formulazione della LAP, che si sviluppa ponendo in relazione ciascun gruppo obiettivo selezionato con il relativo compito PSYOPS. Per ogni gruppo obiettivo bisogna definire l'obiettivo psicologico, le linee di persuasione, gli strumenti, i mezzi di divulgazione psicologica e le fasi di tempo per l'operazione. L'obiettivo psicologico è lo scopo che le PSYOPS devono perseguire nei confronti del gruppo obiettivo per cercare di rafforzare i comportamenti favorevoli o per indebolire quelli sfavorevoli.

Di norma gli obiettivi perseguiti durante una missione sono numerosi e inseguiti contemporaneamente. Come per la propaganda, gli obiettivi psicologici, in relazione al gruppo obiettivo selezionato, si suddividono in coesivi e divisivi. Quelli coesivi cercano di invogliare gli appartenenti a sovrapporre il bene e gli interessi del gruppo a quelli individuali rafforzandone così il legame, mentre gli obiettivi divisivi tendono a separare gli individui dal



–

proprio gruppo o un gruppo da altri o un gruppo dalla società, mirando conseguentemente a porre gli interessi individuali al di sopra di quelli collettivi. Le linee di persuasione rappresentano le diverse azioni successive e consequenziali necessarie per conseguire l'obiettivo psicologico e individuate in base ai condizionamenti e ai comportamenti del gruppo obiettivo. Ogni azione è svolta in relazione ad una data situazione psicologica del gruppo prescelto, in modo da pianificare una serie di cambiamenti comportamentali che facilitano il manifestarsi del comportamento successivo.

La linea di persuasione, quindi, aiuta a stabilire come agire nel tempo per persuadere gli individui a manifestare il comportamento finale voluto. Per conseguire questo scopo con efficienza è necessario che la fonte del messaggio psicologico goda di prestigio ed occupi una posizione elevata, sia un esperto del proprio settore, condivida alcune caratteristiche del gruppo obiettivo e spieghi con chiarezza i fatti e le relative conclusioni. Il messaggio psicologico deve caratterizzarsi come veritiero, compatibile con le opinioni e le convinzioni del gruppo obiettivo, ripetitivo, contrastante le opinioni e le convinzioni consolidate per consuetudine e aperto ai diversi aspetti del problema. Infine è opportuno che il destinatario del messaggio non percepisca le azioni volte a modificare il suo comportamento come delle costrizioni e sia incoraggiato ad esprimere con sicurezza il proprio nuovo comportamento.

Gli strumenti devono sfruttare le vulnerabilità del gruppo obiettivo e quindi per la loro scelta è opportuno considerare lo studio dell'Analisi della Situazione. Essi sono formati dai temi e dai simboli che possono, a volte, essere soggetti a limitazioni nel loro utilizzo e che devono essere suddivisi in universali o specifici per determinati individui o gruppi. Questi strumenti per essere idonei allo scopo devono presentarsi credibili, immediatamente riconoscibili e comprensibili, appropriati, nonché devono cercare di provocare solo reazioni previste e promuovere atteggiamenti accettabili, evitando temi o simboli che umiliano l'immagine del gruppo obiettivo.

Per un'adeguata selezione dei mezzi di divulgazione psicologica occorre considerare diversi elementi e criteri tra cui la possibilità di ricezione, in quanto si possono rilevare eventuali limitazioni alla ricezione di specifici mezzi causati dalle caratteristiche geografiche, dalle contromisure elettroniche, dalle condizioni meteo, dalle strutture tecniche o da altre misure messe in atto nei confronti dei potenziali destinatari. Tra i criteri di selezione dei mezzi bisogna analizzare anche la loro adeguatezza al livello culturale del gruppo obiettivo e quali sono i mezzi che meglio possono trasmettere il messaggio psicologico in base alla capacità di comprensione dei destinatari; la disponibilità di risorse umane e tecniche; l'adeguatezza dell'utilizzo dei mezzi prescelti ai tempi ritenuti necessari dalla pianificazione dell'operazione psicologica e l'adeguatezza dello scenario operativo e delle attività psicologiche che possono incidere positivamente o negativamente sull'efficacia dei mezzi psicologici. Tutti questi criteri devono essere analizzati per selezionare i mezzi che li



–

soddisfino tutti, coordinando tutte le necessità. Le operazioni psicologiche richiedono generalmente molto tempo nel conseguire i propri risultati e questo incide nella valutazione dei tempi ritenuti necessari per conseguire gli obiettivi psicologici. È opportuno, pertanto, stabilire le fasi temporali dell'operazione, delle attività e la loro intensità per persuadere fino alla saturazione il gruppo obiettivo. Le operazioni psicologiche sono azioni complementari delle operazioni militari, rispetto alle quali possono essere preliminari, concomitanti o successive. Se sono condotte con una corretta scelta dei tempi, le operazioni psicologiche possono contribuire in maniera determinante al successo delle altre operazioni militari, accrescendone o minimizzandone l'impatto, a seconda degli scopi perseguiti. Al contrario, quando applicate in modo intempestivo, possono dimostrarsi inefficaci o addirittura agevolare l'azione dell'avversario.

Nel rispetto del principio dell'accentramento dell'autorità, spetta al Comandante la decisione sulla LAP da adottare e su ciò che riguarda l'obiettivo psicologico, i temi e i simboli da assumere ed ai conseguenti messaggi psicologici. Il Comandante può, comunque, giovare, nella formulazione della decisione, dei propri consulenti speciali tra cui il Consigliere Legale, il Consigliere Politico, il consulente per la Pubblica Informazione, gli eventuali Comandanti e i Contingenti nazionali e gli altri particolari elementi dello staff.

Presa la decisione sulla condotta da adottare per le operazioni psicologiche, si procede all'assunzione degli ordini, che avviene sotto forma di Allegato PSYOPS all'Ordine di Operazione (OPORD) o al Piano di Operazione (OPLAN). L'Allegato è preparato dal personale della Cellula PSYOPS, in collaborazione con le altre Cellule dello Staff interessate (COCIM, Pubblica Informazione, Guerra Elettronica, ecc.) e con i responsabili delle unità, Agenzie e Enti incaricati dell'implementazione. Un ulteriore strumento è il "Rapporto sulle operazioni psicologiche" (in inglese *Psychological operations Report* - PSYREP), che, oltre a fornire informazioni relative alle capacità ed alla pianificazione delle PSYOPS, è utilizzabile anche per riportare i risultati conseguiti dalle forze amiche o avversarie nel settore delle attività psicologiche. Una volta affidati gli ordini, la Cellula PSYOPS deve mantenersi in contatto con le persone (esterne o interne) che sono destinate alla produzione dei messaggi o all'attuazione delle altre attività, allo scopo di controllarne la coerenza e la rispondenza con quanto è stato pianificato. In questo quadro deve essere prevista, ogniqualvolta i tempi lo consentano, una pre-valutazione finalizzata a determinare l'efficacia del "prodotto psicologico". Questo controllo dovrebbe avvenire mediante l'indagine a campione o con il ricorso ad esperti o a membri del gruppo obiettivo.

La condotta delle operazioni psicologiche

Le operazioni psicologiche, superata la fase organizzativa, si esplicano



–

attraverso numerose attività nei confronti dei gruppi obiettivo individuati, utilizzando gli strumenti determinati, ossia i temi e i simboli, divulgati mediante i mezzi prescelti. Esse sviluppano interventi sulle attività pianificate allo scopo di introdurre correzioni in base a nuovi dati reperiti, provvedono alla contro-propaganda e al monitoraggio e verifica dei risultati espressi dalle reazioni dei gruppi obiettivo. Quest'ultima attività risulta fondamentale soprattutto quando i gruppi obiettivo sono collocati in aree fuori dal controllo delle forze amiche. Infatti la possibilità di valutare l'andamento delle PSYOPS permette di evitare vari rischi tra cui lo spreco di risorse nel cercare di raggiungere obiettivi che poi si rivelano inconseguibili, l'espansione incontrollata di reazioni non conformi alle aspettative.

L'insieme delle reazioni dei destinatari dell'azione psicologica formano il cosiddetto feedback, misurabile tramite specifiche tecniche quali le indagini a campione, il ricorso a membri del gruppo obiettivo o a esperti e l'utilizzo di indicatori. L'indagine a campione, utilizzata per fini commerciali, elettorali o di opinione, si basa sulle possibili reazioni future o su quelle attuali per mezzo di questionari o interviste rivolte ad un campione rappresentativo del gruppo obiettivo. Questa tecnica richiede, per essere effettuata, determinate condizioni favorevoli che permettono agli operatori di raggiungere il gruppo, richiede sicurezza nell'area in esame e disponibilità di cooperazione da parte dei membri del gruppo selezionati. Il ricorso ai membri del gruppo obiettivo è una tecnica che non seleziona le persone maggiormente rappresentative, ma si serve di un insieme casuale di individui accomunati dalla appartenenza ad un determinato gruppo obiettivo. L'utilizzo di esperti prevede l'impiego di personale che, pur non appartenendo al gruppo obiettivo, ha acquisito specifiche conoscenze su di esso, come ad esempio i diplomatici, gli uomini di affari, i lavoratori che hanno in precedenza vissuto e operato all'interno del gruppo obiettivo.

Qualora queste tecniche risultino non utilizzabili, come nel caso di gruppi obiettivo non accessibili direttamente, occorre ricorrere a determinati indicatori caratterizzati da aderenza agli scopi dell'operazione, da semplicità nella loro esternazione e da prevedibilità del momento nel quale si manifestano. Questi indicatori possono essere diretti o indiretti: i primi scaturiscono dalle reazioni e dai comportamenti esternati dal gruppo obiettivo, come le azioni di risposta ad una determinata azione psicologica, i resoconti forniti da campioni rappresentativi del gruppo obiettivo e i pareri degli osservatori estranei al gruppo selezionato. Gli indicatori indiretti, invece, sono legati ad azioni che, pur non essendo previste dal pianificatore dell'operazione psicologica, si manifestano comunque in relazione con quest'ultima. Un esempio sono le azioni fisiche che cercano di ostacolare l'uso dei mezzi di divulgazione psicologica e la creazione di misure di contro-propaganda.

Durante lo sviluppo delle PSYOPS è importante anche porre in atto misure per individuare le possibili nuove azioni di propaganda avversaria, allo



–

scopo di dispiegare adeguati provvedimenti per contrastarne gli effetti. In questa fase di svolgimento dell'operazione è possibile che si verifichino scostamenti rispetto alla pianificazione elaborata; quindi, mentre si procede con il monitoraggio e la verifica dei risultati, occorre adottare gli opportuni correttivi che possono apportare lievi modificazioni, come cambiamenti di orario, o consistenti cambiamenti, come una nuova analisi di temi e gruppi obiettivo, per individuare obiettivi psicologici più idonei alla situazione operativa in corso.

BIBLIOGRAFIA

Ten. Col. Luca Fontana, *Le operazioni psicologiche militari (PSYOP) la "conquista" delle menti.*, disponibile al sito internet della Ministero della difesa all'indirizzo <http://www.difesa.it/backoffice/upload/allegati/2004/%7B8C8AAB45-3D99-4CA8-BBA0-90BBD591A20F%7D.pdf>, ultimo accesso agosto 2006.

MORO Arcangelo, *Radio West. La voce dei militari italiani in Kosovo*, Torino, Rai-Eri, 2002.

SITOGRAFIA

Sito internet operazioni psicologiche-Wikipedia all'indirizzo <http://it.wikipedia.org/wiki/Psyops>, nella sezione *operazioni psicologiche*, ultimo accesso agosto 2006.

Rekombinant, sito di strategie per la comunicazione indipendente all'indirizzo <http://www.rekombinant.org>. In particolare si veda l'intervento *Persuade, change and influence: il target è la tua mente* nella sezione operazioni psicologiche, ultimo accesso 12 agosto 2006.



–

SISTEMA INFORMATIVO A SCHEDE

Mensile dell'Istituto di Ricerche Internazionali **Archivio Disarmo**
Piazza Cavour 17 - 00193 Roma - tel. 0636000343 fax 0636000345
e-mail: info@archiviodisarmo.it www.archiviodisarmo.it

Direttore Responsabile: Sandro Medici
Direttore scientifico: Maurizio Simoncelli
Registrazione Tribunale di Roma n. 545/86

