

In quest'epoca di conflitti permanenti, la sicurezza nazionale americana si basa su strumenti di potere militare ed economico e sulla rete di informazione, che sono tra loro bilanciati e integrati da un punto di vista operativo. I problemi che possono sorgere a livello di sicurezza nazionale possono essere risolti solo con l'uso complementare di molteplici strumenti di potere, ad esempio un team ben coordinato che abbia competenze e capacità differenziate. Per questo motivo la collaborazione fra agenzie è diventata di fondamentale importanza nell'apparato di sicurezza nazionale, da un punto di vista sia tattico sia strategico, e rimarrà tale anche in un sistema di sicurezza più complesso. In questo sistema di integrazione fra le diverse agenzie il Dipartimento della Difesa avrà un ruolo chiave, unendo i vari elementi del potere americano.

Lo studio di Fletcher Shoen e Christopher J. Lamb intitolato ***Deception, Disinformation, and Strategic Communications: How One Interagency Group Made a Major Difference*** (Inganno, disinformazione e comunicazione strategica: come un gruppo interagenzie ha fatto la differenza) ha come argomento centrale l'analisi dell'Active Measures Working Group, di cui esamina i metodi di integrazione e lavoro.

Lo studio rivela che il Dipartimento della Difesa può sostenere questo tipo di integrazione fra le varie agenzie (in inglese infatti lo si definisce *interagency effort*) senza doverne necessariamente essere alla guida. A tal proposito presenta i retroscena di un'operazione specifica intrapresa per reagire alla disinformazione sovietica, mostrando peraltro un capitolo molto affascinante della Guerra Sovietica.

Gli Stati Uniti, in un momento storico contraddistinto dai legami e dall'interconnessione, dovranno avere dei mezzi validi per proteggere la loro reputazione da coloro che li vogliono indebolire mettendo a rischio la sicurezza nazionale.

L'analisi di Shoen e Lamb, inoltre, mette in evidenza come un comitato di integrazione fra agenzie nato negli anni '80 per contrastare la disinformazione sovietica abbia raggiunto il proprio scopo. L'Active Measures Working Group ha risposto in maniera efficiente alla disinformazione sovietica, portando a termine la sua missione e rendendo pubbliche alcune operazioni segrete dell'URSS. Il gruppo

divenne lo strumento più importante nella lotta contro la disinformazione che il governo americano potesse avere ed era tenuto in grande considerazione sia dal Congresso sia dall'esecutivo.

Se confrontato con le prestazioni degli altri gruppi interagenzie, l'Active Measures Working Group si distingue perché si focalizzava su un argomento ben specifico e poteva vantare una serie di esperti provenienti da tutti i reparti del governo. Il suo livello di coesione è da ritenersi notevole se si considera che il gruppo si riuniva solo periodicamente; altro fattore importante è la capacità di ripresa più volte dimostrata dal gruppo durante i cambiamenti di leadership, come avvenuto durante lo scandalo Iran-Contra, durante il quale la maggior parte dei sostenitori del gruppo fu costretta ad andarsene.

All'interno dell'esecutivo il gruppo aveva sostenitori a tutti i livelli e riuscì con successo a limitare la propria missione all'attacco della disinformazione sovietica, definendo strategie mirate e sviluppando competenze precise.

Purtroppo oggi risulta difficile replicare il successo ottenuto da questo gruppo perché alcune collaborazioni fra agenzie sono di solito talmente generalizzate e vaghe da non poter essere concepite per portare avanti un'unica missione; in aggiunta, bisogna ricordare che il gruppo era integrato nel Dipartimento di Stato, che pur non essendo di sostegno diretto al gruppo, gli forniva la collaborazione di funzionari più esperti.

L'Active Measures Working Group

Nel 1983, il *Patriot*, un giornale indiano filosovietico che spesso pubblicava articoli forniti dal KGB, divulgò un pezzo che sosteneva che l'esercito americano avesse creato il virus dell'HIV per utilizzarlo come arma. La notizia diffamatoria fu ripresa nel 1985 dalla rivista di cultura ufficiale dell'URSS, la *Literaturnaya Gazeta*. Solo nel 1987, l'articolo apparve più di quaranta volte nella stampa controllata dal regime sovietico e fu ulteriormente diffuso in più di ottanta Paesi e trenta lingue. Il virus dell'HIV era terrificante e non ancora ben identificato all'epoca, perciò le informazioni diffuse dall'URSS erano in particolar modo dannose per l'immagine

americana. Il 30 ottobre 1987, l'Unione Sovietica promise di sconfessare le notizie sul virus HIV pubblicate contro gli Stati Uniti e la svolta fu accelerata da un confronto acceso avvenuto tre giorni prima tra il Segretario di Stato americano Schultz e il Presidente sovietico Gorbachev. Durante l'incontro, Gorbachev mostrò una pubblicazione del Dipartimento di Stato americano intitolata *Soviet Influence Activities: A Report on Active Measures and Propaganda, 1986-1987*: il Presidente, chiaramente adirato, sostenne che il documento conteneva rivelazioni oltraggiose che alimentavano l'odio nei confronti dell'URSS. Il rapporto era costituito da una dettagliata denuncia della disinformazione sovietica e fra le altre cose metteva a nudo le falsità riguardo alla diffusione dell'HIV come arma da parte degli Stati Uniti. Nonostante il documento fosse stato pubblicato ben tre mesi prima dal *New York Times*, esso non era stato debitamente considerato e solo l'invettiva di Gorbachev lo portò all'attenzione dei media.

La reazione del Presidente sovietico era la dimostrazione che l'Active Measures Working Group stava avendo un grande impatto a tutti i livelli del governo dell'URSS. Il gruppo, che spese più di un anno ad articolare il rapporto, è un caso veramente interessante di collaborazione fra agenzie. Infatti, nonostante si scontrasse con un sistema di disinformazione ben radicato come quello sovietico, riuscì a costringere l'URSS a smentire una buona parte delle menzogne che erano state divulgate e a partecipare a incontri sulla disinformazione. Inoltre, il lavoro del gruppo portò i più influenti media stranieri a ritenere le accuse americane nei confronti dell'URSS veritiere e a sostenere l'esistenza di una vera e propria campagna di disinformazione da parte sovietica.

Lo studio di questo gruppo rappresenta per di più un valido punto di vista sulla comunicazione strategica. Alcuni Paesi come l'Iran e il suo affiliato Hezbollah praticano ancora la disinformazione e hanno sviluppato programmi efficienti volti a diffonderla. Anche gruppi terroristici e non governativi ostili agli Stati Uniti sfruttano la disinformazione. Per questo motivo, le attività per contrastare questa pratica rimangono estremamente importanti per il sistema di sicurezza nazionale americano.

Il termine *active measures*, deriva dalla traduzione dal russo di *aktivnyye meropriatia*, l'espressione usata dal KGB per una vasta serie di attività di

propaganda e spionaggio. Le attività di influenza e condizionamento intraprese dal KGB comprendevano la formazione e il supporto economico di gruppi di facciata, manipolazione dei mass media, falsificazioni e attività di disinformazione. Ciononostante le misure attive adottate dall'Unione Sovietica andavano ben oltre le operazioni segrete che avevano come obiettivo la manipolazione della realtà: arrivavano, infatti, all'istigazione, all'omicidio e persino al terrorismo. Questo tipo di operazioni era controllato dal Politburo di cui era a capo il Segretario del Partito Comunista sovietico. La funzione principale del Politburo era, di fatto, quella di selezionare e approvare le missioni per le varie attività di influenza.

Dati questi presupposti, è facile capire come il termine *Active Measures Working Group* possa risultare fuorviante. Le attività del gruppo, infatti, non coinvolgevano la totalità delle *active measures* sovietiche, ma si focalizzava predominantemente sulla lotta alla disinformazione.

Un altro punto che può generare confusione è che l'amministrazione Reagan istituì un gruppo di lavoro segreto che operava al di fuori del personale del Consiglio di Sicurezza Nazionale (NSC). Questo gruppo usava una gamma più ampia di metodologie e aveva come obiettivo non solo la disinformazione ma, più in generale, la mistificazione e le varie attività di propaganda portate avanti dall'Unione Sovietica.

Per valutare le attività dell'*Active Measures Working Group* è necessario effettuare una comparazione con i piccoli gruppi "interagenzie", che sono stati una caratteristica importante del sistema del secondo dopoguerra, ma non hanno ottenuto risultati particolarmente apprezzati.

Due modelli possono essere presi in esame per quel che riguarda l'analisi delle performance dei vari gruppi interagenzie. Il primo, considerato quello minimo o di base, prevede lo scambio di informazioni necessario a evitare che i dipartimenti e le agenzie si trovino in disaccordo sul lavoro da svolgere. Solo considerando quest'aspetto minimo, i gruppi interagenzie non godono di una buona reputazione. Il secondo, di livello superiore, si basa sul coordinamento delle attività in modo che le varie agenzie possano lavorare assieme. Molti gruppi dell'NSC, infatti, operano sulla base di quest'idea; si concentrano per creare delle linee guida e organizzare eventi a livello nazionale, facendo così in modo che tutte

le organizzazioni di sicurezza nazionale abbiano delle direttive per la cooperazione. Sin da quando Eisenhower ha fatto dei gruppi interagenzie un organo rilevante dell'NSC della sua amministrazione, essi sono stati criticati per la mancanza di una chiara strategia. Inoltre i capi dei dipartimenti di rado concedevano attività per lo sviluppo e l'attuazione delle linee politiche ai gruppi interagenzie, al punto di evitarne un loro coinvolgimento.

Gli stessi limiti rimasero evidenti anche durante l'amministrazione Reagan, quando l'Active Measures Working Group operava, e permangono ancora oggi.

Nonostante le critiche mosse nei confronti dei gruppi interagenzie, ci sono stati però dei casi, come quello dell'Active Measures Working Group, che hanno provato il contrario. Prima di analizzare in dettaglio le missioni di questo gruppo, è necessario spiegare il motivo della sua creazione e perché il suo incarico si trovasse in opposizione a delle strutture già consolidate. Nel 1975, il sistema di sicurezza americano non combatteva in alcun modo la disinformazione sovietica e quest'atteggiamento andava ribaltato. Il motivo del cambiamento risiede nella visione che l'amministrazione Reagan aveva dell'URSS e delle operazioni di mistificazione e propaganda intraprese dal gigante sovietico, che diventarono ben presto delle vere e proprie minacce da affrontare con un sistema di controspionaggio ad hoc.

La propensione a sfidare la disinformazione sovietica aveva registrato un ribasso durante gli anni '60 e fino al 1975, quando non esisteva nessun tipo di missione che contrastasse le attività dell'URSS. Le correnti del pensiero strategico, la riforma dell'intelligence e l'organizzazione per la sicurezza nazionale concordavano nell'evitare qualsiasi tipo di manovra per combattere la disinformazione sovietica.

Per quel che riguarda il pensiero strategico, si può vedere che durante la Guerra Fredda la sua linea politica si concentrava sul contenimento dell'URSS e non sullo scontro aperto. Il contenimento richiedeva un delicato equilibrio fra la cooperazione e il confronto: gli Stati Uniti, infatti, volevano collaborare con l'Unione Sovietica per diminuire le possibilità di conflitti accidentali, i quali si sarebbero potuti degenerare senza controllo. Durante gli anni '60 si preferiva un

clima di cooperazione, di distensione, estremamente sostenuto dal Presidente Nixon, entrato in carica nel 1969. Anche il Segretario di Stato Kissinger definì la distensione come una condizione necessaria, specialmente in seguito alla ricaduta politica che seguì la guerra del Vietnam. Durante gli anni '70, di fatto, gli Stati Uniti firmarono una serie di trattati con l'Unione Sovietica volti ad attenuare le tensioni e a regolare la competenza a livello militare. Del resto distensione significava anche non lasciare che la lotta alla disinformazione distogliesse l'attenzione da temi ben più importanti quali il controllo delle armi strategiche. Questo tipo di clima più disteso implicava che lotta alla disinformazione passasse in secondo piano.

Durante gli anni '60, il Presidente Johnson lottava per mantenere vivo il supporto interno alla guerra del Vietnam. Durante la sua battaglia si convinse che i movimenti contro la guerra e quello del "Potere Nero" (Black Power), fossero controllati da comunisti di origine straniera. Ordinò quindi alla Central Intelligence Agency (CIA) di monitorare i cittadini americani per individuare tracce di sovversione. Venne istituita l'operazione CHAOS che raccolse dossier su migliaia di americani. Questo piano non portò alla scoperta di nessuna attività tra attivisti pacifisti e movimenti comunisti stranieri. Ciononostante il programma fu portato avanti anche dal Presidente Nixon, il quale espresse le stesse preoccupazioni del suo predecessore. La CIA collaborava talvolta anche con il Federal Bureau of Investigation (FBI), che stava a sua volta portando avanti un piano di controspionaggio, chiamato Counter Intelligence Program (COINTELPRO). Il programma dell'FBI fu chiuso nel 1971 e, in seguito allo scandalo Watergate, anche l'operazione CHAOS fu definitivamente conclusa nel 1973. Fu istituita una commissione d'indagine interna alla CIA e nel 1974 la storia divenne di dominio pubblico per ammissione dello stesso direttore William Colby.

La scoperta di operazioni di spionaggio nei confronti dei cittadini americani rese necessaria una rivalutazione del ruolo dei servizi segreti che culminò nella riforma dell'Intelligence nel 1975.

La riorganizzazione della CIA sostituì la classica visione "tradizionalista" dell'Intelligence con una concezione "riformata", con la quale le operazioni di disinformazione e di mistificazione venivano declassate. Come prima cosa Colby

decise di rivelare tutti gli ignobili segreti della CIA, dai falliti attentati nei confronti di leader stranieri allo spionaggio dei cittadini americani. In secondo luogo il direttore supervisionò un cambiamento nelle priorità dell'intelligence, riducendo l'importanza di azioni di *covert operation* e di controspionaggio a favore dell'uso di mezzi tecnici per la raccolta delle informazioni e una maggiore attenzione per la ricerca. A riguardo di quest'ultima, Colby promosse l'uso di metodologie di tipo sociale perché era convinto che avrebbero migliorato l'abilità di *decision-making*, rendendo i servizi più allineati con una società libera.

Vi furono molte critiche a queste manovre, specialmente da parte di chi appoggiava una visione tradizionalista. In particolar modo veniva criticata la declassazione delle *covert operation*, che rendevano la CIA più adeguata alla società ma di sicuro meno utile. La riforma dell'Intelligence ebbe come conseguenza l'effetto di ridurre l'attenzione della CIA verso le *covert operation* sovietiche, in particolar modo quelle mirate alla diffusione della disinformazione. I tradizionalisti, infatti, ritenevano che i cambiamenti apportati ai servizi segreti fossero un vero "disarmo"; erano convinti che le attività di spionaggio e di lotta alla disinformazione fossero essenziali. A causa di queste critiche alcuni di loro andarono in pensione o furono costretti ad abbandonare i Servizi. Solo pochi rimasero ed ebbero un ruolo fondamentale nell'istituzione dell'Active Measures Working Group.

La struttura organizzativa della CIA non considerava le operazioni di mistificazione e disinformazione degne di studio e di contromisure, mentre l'FBI e il Dipartimento della Difesa non avevano a disposizione mezzi efficaci. Durante questo periodo, sia a causa della riforma dell'Intelligence, sia a causa dello stesso pensiero strategico, la sicurezza nazionale americana era incline a ignorare la disinformazione e le operazioni di mistificazione. Al contrario, in Unione Sovietica, gli sforzi per diffondere quelle pratiche stavano raddoppiando. Nel maggio del 1959, il KGB era stato trasformato da organo di repressione interna, a un vero e proprio strumento per influenzare gli affari esteri, con un dipartimento dedicato proprio alle *active measures*.

Secondo alcune testimonianze della CIA del 1961, i servizi segreti sovietici avevano realizzato almeno trentadue falsificazioni di documenti ufficiali americani

nei quattro anni precedenti, coprendo una vasta area di argomenti, ma concentrandosi in particolar modo sul ruolo degli Stati Uniti come minaccia alla pace globale, con mire imperialiste nel Terzo Mondo. I sovietici stavano costruendo un vero e proprio “esercito” per le operazioni di disinformazione e mistificazione, impiegando più di mille persone tra funzionari e studiosi. Il punto forte dell’URSS, come sostenne anche lo stesso direttore della CIA Colby, era l’integrazione e la centralità dei programmi di *active measures*. Ad esempio, dopo l’assassinio del Presidente Kennedy nel novembre del 1963, il KGB pagò un comunista americano e un agente sovietico per pubblicare e distribuire un libro contraffatto che sosteneva che Kennedy fosse stato ucciso da una cospirazione razzista di destra con l’aiuto dell’FBI e della CIA. Il libro uscì nemmeno dieci mesi dopo e appena prima che la Commissione Warren stabilisse che Lee Harvey Oswald aveva agito da solo.

Analizzando questo tipo di operazione, risultò chiaro all’Intelligence americana che in Unione Sovietica la struttura che reggeva la diffusione della disinformazione era decisamente ben sviluppata e che era necessario combatterla con un sistema unito ed efficiente.

Nonostante la distensione e la riforma dell’Intelligence della metà degli anni ‘70, alcuni funzionari erano ancora convinti che ci fosse il bisogno di contrastare la disinformazione e la mistificazione sovietiche. Queste voci di dissenso trovarono terreno fertile all’interno del Congresso, specialmente in taluni membri del Senate Intelligence Committee come Herbert Romerstein, Angelo Codevilla e Kenneth De Graffenried, i quali erano interessati allo studio e alla diffusione della mistificazione e delle *active measures* sovietiche. Questi funzionari usarono la loro posizione per mettere l’Intelligence nella posizione di dover riprendere la battaglia contro la disinformazione, abbandonata dal 1965. In particolare, essi agirono soprattutto durante gli ultimi due anni dell’amministrazione Carter, favoriti da un clima generale che stava pian piano erodendo la teoria della distensione.

Il 20 aprile 1979, il direttore della CIA Stansfield Turner riferì davanti al House Intelligence Committee sulle nuove disposizioni che negavano all’Intelligence l’uso dei media americani. L’udienza fu presto interrotta da un

membro del Congresso, John Ashbrook, che chiese al direttore se i sovietici usassero agenti di influenza nei media dei Paesi non appartenenti al blocco orientale. Turner pensava di sì, ma non era in possesso di prove che confermassero la sua teoria. L'anno successivo, nel febbraio del 1980, Young, un membro del Congresso, richiese la testimonianza della CIA durante un'udienza che prese il nome di *Active Soviet Measures: The Forgery Offensive*, sulla mistificazione portata avanti dall'URSS. Gli interventi di Ashbrook e Young rappresentarono il primo segnale di interesse su questo tema da parte del Congresso.

Romerstein, che era molto vicino al membro del Congresso Ashbrook e un importante funzionario del House Intelligence Committee, interessato alle operazioni di disinformazione sovietica, sarebbe diventato lo specialista di *active measures* sovietiche nell'Active Measures Working Group.

Con la presidenza Carter, gli Stati Uniti cominciarono ad assumere un atteggiamento diverso nei confronti dell'URSS, sfidando Mosca nel campo dei diritti umani. Carter adottò delle misure forti contro l'URSS, dapprima mettendo l'embargo sul grano e successivamente boicottando la partecipazione americana ai giochi olimpici di Mosca. Tuttavia, la crisi degli ostaggi in Iran e le continue discussioni all'interno delle varie agenzie limitarono le possibilità dell'amministrazione di adottare una nuova strategia di confronto anche per quel che riguardava le *active measures*. I sovietici, però, non erano nelle stesse condizioni americane, anzi: la loro macchina di disinformazione funzionava benissimo. Nel 1980 la TASS aveva pubblicato un falso documento sul Presidente Carter che venne subito fatto circolare nelle ambasciate sovietiche nel mondo con l'aiuto del KGB. Gli Stati Uniti, al contrario, non erano all'altezza di rispondere in maniera efficace e fu compito della Casa Bianca smentire l'articolo.

Mancava dunque un sistema ben organizzato per combattere la disinformazione e la mistificazione sovietiche e ciò avrebbe potuto portare a un aumento del potere sovietico nei confronti degli Stati Uniti. Quest'allarmismo e l'invasione sovietica dell'Afghanistan facilitarono il cambio di rotta americano in concomitanza con l'elezione del presidente Reagan, il quale cercò di riaffermare la superiorità americana anche accettando la sfida alla disinformazione.

Ronald Reagan s'insediò alla Casa Bianca con un programma che

prometteva un cambiamento nei rapporti con l'Unione Sovietica. La sfida lanciata da Reagan non era solo di tipo strategico-militare, ma coinvolgeva anche la lotta alla disinformazione e alla propaganda dell'URSS. Secondo fonti americane, Mosca stava accelerando il passo per aumentare la sua superiorità militare; l'approccio di Reagan fu perciò diretto. La sua politica nei confronti dell'URSS era chiara e si spostava sempre più verso il confronto e non verso l'equilibrio creato dalla distensione: prevedeva, infatti, un rapido incremento nei programmi di difesa e investimenti sufficienti a colmare la differenza con l'Unione Sovietica, fino a raggiungere la superiorità che il popolo americano richiedeva.

In questo progetto sarebbe anche stato incluso uno sforzo urgente per la riforma dell'Intelligence, tramite la quale migliorare le misure di controspionaggio e la lotta alla disinformazione. L'amministrazione promise inoltre di sviluppare un programma a livello diplomatico per divulgare le differenze fondamentali tra gli Stati Uniti e l'URSS. Con Reagan, la guerra alla disinformazione e alla mistificazione erano diventate tanto importanti quanto una vera e propria battaglia combattuta con armi convenzionali di tipo militare ed economico.

Al fine di modernizzare l'Intelligence e di incrementare il canale diplomatico, Reagan mise a capo della CIA e della United States Information Agency (USIA) due personalità molto vicine a lui, rispettivamente William Casey e Charles Wick.

Casey abbracciava appieno le teorie del Presidente sulla politica estera e l'idea che l'Intelligence andasse riformata. Casey scoprì che la CIA non stava facendo delle ricerche appropriate sulle *active measures* sovietiche e che la rotta andava quindi invertita. Creò un nuovo *Office of Global Issues* nel 1981 per far partire una ristrutturazione alla Direzione di Intelligence della CIA, con l'obiettivo di raccogliere quante più informazioni possibili sulle attività di propaganda e mistificazione sovietiche. Alla fine del 1981, tutte le basi della CIA dovevano diffondere un rapporto mensile sulle operazioni di spionaggio di Mosca. Questo tipo di riforma portò a un'indagine top-secret chiamata *Soviet Active Measures*, il quale ebbe un grande impatto nella guerra alla disinformazione. In un discorso tenuto nell'agosto del 1981 il presidente Reagan citò del materiale presente nell'indagine, in cui si sosteneva che l'URSS avesse attivato una campagna attiva di

disinformazione contro la NATO e in particolar modo sulla modernizzazione delle forze nucleari in Europa. Inoltre riportò le valutazioni fatte dall'Intelligence che sottolineava quanto l'Unione Sovietica dedicasse una considerevole parte delle proprie risorse alla mistificazione e alla disinformazione perché erano metodi assai efficaci.

Una volta cominciata la campagna della CIA per monitorare le *active measures* sovietiche, il Presidente volle che Wick attuasse un'operazione di diplomazia più aggressiva per combattere le iniziative di Mosca. Wick sostenne la proposta di Reagan e la integrò, associandovi anche una campagna di tipo mediatico e proponendo l'aggiunta di un'emittente televisiva alla stazione radio della USIA a Berlino Ovest, affinché trasmettesse un programma per celebrare il movimento polacco di Solidarność. Il programma di Wick entrò subito in conflitto con la Voice of America (VOA), l'organizzazione che trasmetteva programmi radio al blocco sovietico. Il piano di Wick consisteva nell'usare la VOA come arma ideologica contro l'URSS in maniera più aggressiva, ma i dipendenti erano contrari al cambiamento perché consideravano l'obiettività dell'emittente una forza e un fattore chiave della sua influenza. Reagan e il NSC non condividevano la presa di posizione di quest'organizzazione, sostenendo che l'aggressività fosse un mezzo necessario per sfidare la disinformazione sovietica. Qualche mese dopo, a novembre, Wick decise che era necessario rimpiazzare la direzione della VOA con persone di sua fiducia e ammodernare l'emittente attraverso un programma da più di un miliardo di dollari, prevenendo un cambiamento del palinsesto e coinvolgendo le competenze tecniche della radio.

All'interno dell'NSC si spingeva per un nuovo *National Intelligence Estimate* sulle *active measures* sovietiche. Scoppiò però una sorta di guerra a livello burocratico tra la CIA e la Defense Intelligence Agency (DIA) quando il direttore del Programma di Intelligence dell'NSC, Kenneth De Graffenried, richiese a gran voce una riorganizzazione dell'Intelligence e del controspionaggio. Fu subito prodotto l'Executive Order 12333 che faceva appello alla CIA e all'FBI affinché coordinassero le attività di controspionaggio sia all'interno sia al di fuori degli Stati Uniti.

Per portare a termine una riforma più completa, De Graffenried sosteneva

che l'Intelligence Community dovesse effettuare una valutazione dei rischi della disinformazione sovietica e ottenne l'assenso dal presidente Reagan per procedere nel gennaio del 1982. La *task force* incontrò da subito delle difficoltà a livello organizzativo e De Graffenried decise di optare per dei semplici miglioramenti del controspionaggio, cercando di rendere effettive quattrocento proposte che risalivano ai tempi dell'amministrazione Carter. Nei quattro anni successivi le proposte prese in considerazione furono solo dodici e incontrarono delle difficoltà da un punto di vista burocratico, che furono, però, ben presto messe da parte perché si stava cominciando a capire che gli Stati Uniti erano più vulnerabili di quel che si pensasse.

David Major, vice di De Graffenried all'NSC, faceva parte di un team di esperti dell'FBI predisposto dal Dipartimento di Stato, che aveva il compito di scoprire se i russi intercettassero le comunicazioni all'ambasciata americana a Mosca. Grazie alle ricerche effettuate, venne rilevata una quantità sorprendente di microspie e perciò divenne chiaro che i metodi fino allora adottati non erano sufficienti; alla fine del 1983 le scoperte rilevate furono presentate al presidente Reagan, il quale sottolineò che le attività di spionaggio russe rappresentavano un vero problema per la sicurezza degli Stati Uniti. Le dichiarazioni di Reagan crearono non poco malumore all'interno della CIA, i cui agenti di maggiore spicco sostenevano fosse impossibile per l'URSS raggiurare gli Stati Uniti. L'anno successivo, in seguito a nuove rivelazioni, la sicurezza della *Intelligence Community* sulle misure americane cominciò a vacillare e questo rese più semplice le riforme dei servizi da parte dell'amministrazione. Alcuni americani che occupavano importanti ruoli per l'Intelligence furono arrestati per spionaggio; furono scovate talmente tante spie che il 1985 fu chiamato "l'anno delle spie". Il caso più eclatante fu quello dell'arresto di John Walker, un comandante della Marina, che da ben diciotto anni stava rivelando informazioni top-secret sugli Stati Uniti. Il caso mise in luce quanto dannose potessero essere le spie e che il controspionaggio americano non era affatto preparato per affrontare i russi: si trattava di un disastro dell'Intelligence.

A seguito di questi scandali, sia da parte dell'amministrazione sia da parte di De Graffenried, ci fu un ulteriore tentativo di apportare delle modifiche al

sistema dei servizi segreti, anche se, ben presto vennero a galla numerose difficoltà a livello burocratico, specialmente a causa del Dipartimento di Stato. I collaboratori di Reagan si resero presto conto di quanto sarebbe stato difficile rendere attive le misure per combattere la disinformazione e la mistificazione sovietiche, in quanto l'*Intelligence Community* era molto restia ad accettare nuovi piani d'azione.

Nonostante le difficoltà iniziali e i problemi insorti con l'*Intelligence Community*, la riforma riuscì a prendere corpo e a essere attuata e fu addirittura istituito un comitato ad hoc per la rilevazione dei rischi all'interno del *National Intelligence Council*, il *Foreign Denial and Deception Committee*.

All'interno dei servizi c'era ancora chi era contrario alla riforma caldeggiata dal presidente Reagan, in particolar modo la maggior parte dei membri più anziani e l'apparato burocratico, che faceva in modo che molte delle iniziative si concludessero all'interno di piccoli gruppi di interagenzie. Seguirono ulteriori tentativi per far capire quanto pericolose fossero le attività di propaganda e disinformazione sovietiche, come la diffusione da parte del Pentagono di una relazione sul potere militare dell'URSS, che però non fu ben recepito dalla CIA, che lo vedeva come un atto di usurpazione della sua autorità.

Nonostante tutte le complicazioni e gli ostacoli che sembravano impedire una riforma dell'Intelligence, l'amministrazione Reagan continuò nella sua missione e la sua nuova visione delle relazioni con l'Unione Sovietica gettò le basi per la creazione dell'Active Measures Working Group, portando la CIA a stilare dei rapporti sulle *active measures* sovietiche e l'USIA a prendere seriamente in considerazione la disinformazione e la mistificazione, quali potenti e pericolose armi.

L'Active Measures Working Group fu creato durante il primo periodo dell'amministrazione Reagan e la sua creazione venne supportata in particolar modo da esperti in *active measures* all'interno della CIA, i quali fecero pressioni sul Dipartimento di Stato.

In seguito alle richieste da parte dell'Intelligence, ci furono alcuni ufficiali all'interno del Dipartimento di Stato che presero l'iniziativa di combattere l'aggressiva propaganda sovietica, in particolare Mark Palmer e Robert Peck. Il primo si occupava della campagna dell'URSS volta a fermare il dispiegamento di

missili cruise e Pershing II in seguito alla decisione della NATO del 1979 di rinnovare il Trattato sulle forze nucleari a medio raggio (INF) in Europa. Palmer aveva inoltre condotto un gruppo di lavoro interagenzie per creare supporto politico all'INF. Robert Peck invece era il vice per gli affari dell'Asia del sud, in particolare dell'India, Paese in cui la crescente diffusione della disinformazione sovietica stava attirando l'interesse degli Stati Uniti.

Palmer e Peck avevano compreso in quale modo le *active measures* sovietiche danneggiassero le priorità diplomatiche americane e convinsero il segretario di Stato Haig sulla necessità d'intervenire per combattere la disinformazione dell'URSS. Con l'approvazione di Haig, Palmer e Peck chiesero a Kux di prendere l'iniziativa. Quest'ultimo era la persona più indicata per istituire la controffensiva alla campagna di mistificazione di Mosca, in quanto vice al Bureau of Intelligence and Research (INR).

Kux era sicuro che ogni sforzo per sconfiggere la disinformazione sovietica si dovesse basare su uno stile non polemico e su informazioni e fatti verificati. Esaminò la questione con il suo staff all'INR e prese due decisioni, entrambe in opposizione alle inclinazioni del Dipartimento di Stato. Innanzitutto gli Stati Uniti dovevano pubblicizzare i misfatti sovietici. In secondo luogo, il Dipartimento di Stato avrebbe dovuto essere a capo di questa manovra per una questione sia di credibilità sia di sensibilità politica. Kux quindi si rivolse alla CIA, ai *Foreign Service Posts* e agli uffici dell'USIA affinché raccogliessero le informazioni necessarie per un'accurata valutazione della disinformazione sovietica. Una volta ottenute le indicazioni che riteneva necessarie, Kux formò un gruppo interagenzie per gestire le informazioni che gli venivano fornite dall'INR.

Quando il gruppo cominciò la sua attività era controllato dal Dipartimento di Stato e includeva alcuni membri appartenenti alla CIA, all'FBI, al Dipartimento della Difesa e all'USIA. La frequenza degli incontri variava di settimana in settimana e i partecipanti cambiavano col passare del tempo. Il gruppo si riuniva settimanalmente per analizzare i resoconti e, pian piano, cominciarono a venire a galla i metodi e le tattiche usate dall'URSS per diffondere la mistificazione e la disinformazione. Il gruppo decise successivamente di rendere pubblico ciò che scopriva.

Il Working Group ricevette nuova forza dall'arrivo di John Lenczowski, un funzionario del Dipartimento di Stato in servizio presso l'Ufficio per gli Affari Europei. La sua priorità era quella di rafforzare Radio Free Europe, in modo da prevalere sulla propaganda sovietica e diffondere le notizie della resistenza alle autorità URSS. Questo piano era appoggiato anche dal dissidente del KGB, Stanislav Levchenko, che si era reso disponibile, nell'estate del 1981, per fornire informazioni utili sia al Dipartimento di Stato che ad altri organi del governo americano a riguardo degli obiettivi e delle *active measures* sovietici.

Quasi nello stesso periodo cominciò a diffondersi una versione meno riservata di uno studio compiuto dalla CIA sulle *active measures* dell'URSS. Il documento, che raggiunse le tremila copie, e la presenza di Levchenko attirarono l'attenzione sulla mistificazione.

Lenczowski trovò un alleato in Mark Palmer e tra i due iniziò una collaborazione molto proficua. Con l'aiuto di Palmer, Lenczowski ricevette 2,5 milioni di dollari per ammodernare la Voice of America (VOA), Radio Free Europe e Radio Liberty, con l'approvazione del presidente Reagan.

Lenczowski fu trasferito all'Active Measures Working Group, dove incontrò Kux e propose di affrontare la disinformazione sovietica in maniera più reattiva. Al Dipartimento di Stato, infatti, molte personalità di rilievo erano convinte che la disinformazione e la contraffazione di documenti fossero attività marginali per quali non valesse la pena investire impegno e denaro.

Il dissidente Levchenko divenne una fonte credibile e una risorsa per convincere i funzionari del Dipartimento di Stato del fatto che le attività di propaganda e le *active measures* sovietiche fossero veramente importanti e che andassero combattute in tutti i modi possibili. Anche grazie alle opinioni di Levchenko, l'Active Measures Working Group riuscì a diventare più che una semplice attività monitorata esclusivamente dalla CIA e cominciò a essere considerato come un vero e proprio prodotto di cooperazione fra diverse agenzie.

Inizialmente le falsificazioni sovietiche erano rese note al gruppo tramite la CIA, ma successivamente il gruppo sviluppò una metodologia tutta sua, chiamata *Report-Analyze-Publicize* (RAP), che consisteva nel riportare una notizia, per poi analizzarla e infine pubblicarla. A questo proposito erano date istruzioni precise ai

funzionari che prestavano servizio agli uffici esteri dell'USIA, affinché riportassero tutte le informazioni sulla mistificazione e sulla falsificazione che scoprivano durante le loro ricerche.

Nell'ottobre del 1981 il gruppo pubblicò la sua prima relazione contro la disinformazione sovietica: *State Department Special Report 88, Soviet Active Measures: Forgery, Disinformation, Political Operations*. Nonostante si trattasse solamente di una panoramica sulle tecniche delle *active measures* sovietiche, il Dipartimento di Stato ne distribuì 14.000 copie a organizzazioni ed enti a livello nazionale e internazionale. Sia il *New York Times* sia il *Washington Post* dedicarono dello spazio al documento e due mesi dopo, precisamente l'8 dicembre, il Dipartimento di Stato organizzò una conferenza per esporre le attività di propaganda e mistificazione che partivano da Mosca. In meno di un anno Kux e il suo gruppo avevano messo in piedi una vera e propria rete sulla disinformazione sovietica e con una serie di strategie, basate principalmente sulla ricerca di fatti reali, per combatterla.

La seconda relazione del gruppo aveva come fondamento l'iniziativa di un giovane analista dell'INR, David Hertzberg, il quale aveva notato, durante l'autunno e l'inverno del 1981, un flusso di notizie riguardanti dei funzionari sovietici espulsi da vari Paesi. Decise quindi di prendersi l'incarico di analizzare l'intera vicenda. A quel tempo, l'URSS stava ampliando le sue attività di spionaggio, in particolar modo con tentativi di sottrarre tecnologia militare e informazioni su sistemi di difesa. La crescita di queste attività combaciava con l'aumento di agenti sovietici che venivano espulsi perché accusati di spionaggio. Hertzberg capì sin dall'inizio che se le sue ricerche fossero state rese pubbliche avrebbero rivelato una serie di attività illegali in contrasto con l'immagine benevola Paese che le autorità sovietiche stavano diffondendo del proprio Paese. Peter Knecht, un funzionario degli Affari Pubblici del Dipartimento di Stato, chiamò Hertzberg per chiedergli se la sua relazione potesse essere "declassificata" e successivamente pubblicata. La CIA però non voleva divulgare il materiale raccolto da Hertzberg per paura di eventuali ritorsioni.

Hertzberg riuscì comunque a pubblicare la sua relazione nel febbraio del 1982 e l'INR decise di pubblicarla come *Foreign Affairs Note* e intitolarla *Expulsion*

of Soviet Representatives from Foreign Countries, 1970-81. La televisione e la stampa internazionale dedicarono spazio al documento ma i sovietici lo ignorarono sperando che venisse ben presto dimenticato.

Due mesi dopo, Hertzberg fornì al gruppo ulteriori argomenti. In seguito a una collaborazione con Wallace Spaulding, il maggior esperto di gruppi di copertura sovietici della CIA, Hertzberg scrisse un pezzo su come il *World Peace Council* potesse essere considerato un'organizzazione di copertura da parte di Mosca. La relazione fu rivista dal gruppo e successivamente pubblicata.

Il Congresso notò le attività del gruppo, in particolar modo al *House Permanent Select Committee on Intelligence* dove Romerstein, un vero e proprio esperto di disinformazione sovietica, prese nota di qualsiasi cosa avesse a che fare con le *active measures* sovietiche. Ci fu una serie di udienze al *House Permanent Select Committee on Intelligence*, alcune suggerite da Romerstein stesso, per evidenziare l'importanza delle Active Measures Working Group e della lotta alla disinformazione.

Solo alcuni mesi dopo le udienze presso l'*Intelligence Committee*, il gruppo si ritrovò in mezzo a una crisi politica di rilievo. A inizio estate circa un milione di persone avevano protestato a New York contro la proliferazione delle armi nucleari. Il World Peace Council, il Partito Comunista americano e altri gruppi di copertura sovietici avevano un ruolo importante nella leadership e nella gestione del movimento antinucleare. Nacquero due diverse correnti di pensiero: chi sosteneva che il ruolo sovietico fosse rilevante, chi invece sosteneva che coinvolgere Mosca fosse solo un modo per distogliere l'attenzione sul vero argomento di dibattito. I media chiesero spiegazioni alla Casa Bianca e la relazione prodotta dall'Active Measures Working Group fu utilizzata come prova del coinvolgimento dell'URSS. La controversia portò l'*House Permanent Select Committee on Intelligence* a pubblicare dei documenti segreti che dimostravano l'influenza sovietica in organizzazioni ed eventi negli Stati Uniti ma, allo stesso tempo, fu esclusa l'implicazione di Mosca nel movimento antinucleare. Altri scontri riguardanti la presunta influenza sovietica presero vita ma, dal punto di vista del gruppo, si stava finalmente verificando un obiettivo importante: alle *active measures* veniva riconosciuta una posizione di rilievo nel dibattito politico

internazionale.

Fu durante il suo secondo anno di vita che l'Active Measures Working Group ebbe il suo momento di gloria. L'attività di lotta alla disinformazione procedeva anche grazie alla collaborazione con l'USIA, il Dipartimento di Stato e la CIA, che fornivano regolarmente materiale al gruppo. All'interno del gruppo erano presenti due correnti: una più attiva che puntava ad azioni provocatorie (USIA e Dipartimento della Difesa) e una più cauta che puntava maggiormente sulla diplomazia (CIA, FBI e rappresentanti del Dipartimento di Stato). L'FBI in particolar modo, pur partecipando agli incontri del gruppo, rimaneva in disparte e si dimostrava riluttante nell'intervenire e fornire informazioni, specialmente dopo il COINTELPRO.

L'Active Measures Working Group stava attraversando un periodo estremamente positivo e Kux cominciò a cercare nuovi metodi per rendere le attività del gruppo più efficaci: pensò quindi di esporre la disinformazione sovietica direttamente a governi e giornalisti stranieri. Si organizzarono dei viaggi volti a diffondere le informazioni raccolte chiamati *truth squads*, "plotoni della verità". Il primo viaggio avvenne nel 1983 e toccò il Marocco, l'Italia, l'Arabia Saudita e il Kenya e in seguito ve ne furono degli altri in America Latina e Asia. Con queste spedizioni il *working group* puntava a sensibilizzare i governi e i servizi di *intelligence* di tutto il mondo, facendo notare che per l'Unione Sovietica era del tutto semplice compiere attività di propaganda e disinformazione.

Il gruppo pubblicò un'altra relazione come *Foreign Affairs Note* nel gennaio del 1983, la quale ebbe un impatto più vasto fra i media rispetto alla prima. Dopo che l'*Economist*, il *Washington Times* e il *Christian Science Monitor* parlarono di questa nuova relazione, i sovietici decisero di intervenire cercando di screditare il gruppo piuttosto che confutare gli argomenti presentati. Questa campagna diffamatoria fu seguita da alcune conferenze stampa dopo le quali Mosca tornò silente.

Kux e i suoi collaboratori si resero conto che uno dei punti di forza del gruppo era la precisione con cui erano gestite le fonti. Si doveva continuare su questo percorso per mantenere una credibilità a livello internazionale, anche perché una buona parte dei casi studiati erano di grande rilevanza. Come esempio

si può utilizzare il tentativo di assassinare Papa Giovanni Paolo II da parte di Ali Agca: alcuni falsi documenti sovietici volevano attribuire agli Stati Uniti la responsabilità dell'attentato. Il *working group* dovette esaminare in maniera scrupolosa i falsi telegrammi che i sovietici attribuirono all'Ambasciata americana a Roma: si riscontrarono degli errori grammaticali che lasciavano intendere che il testo non poteva essere stato redatto da un madrelingua, dimostrando così la falsità del documento.

La necessità di estrema accuratezza e di alti standard crebbe con l'aumento della notorietà del gruppo stesso, in particolar modo dalla metà del 1983.

Nei primi mesi del 1984, il gruppo si trovò coinvolto in un caso particolarmente spinoso che ebbe inizio quando Israele falsificò la trascrizione di un incontro tra il segretario della Difesa Weinberger e il governo saudita sulla vendita di carri armati M1 Abrams. L'opinione pubblica si scatenò e il governo americano dovette richiedere l'intervento dell'Active Measures Working Group, il quale attestò che il documento era un falso. I più importanti media nazionali diedero ampio spazio alla vicenda e, dato il coinvolgimento di Israele, la faccenda venne presto considerata particolarmente scabrosa. Questo non fu l'unico caso in cui alleati americani producevano documenti falsificati che andavano a colpire direttamente gli interessi di Washington.

L'accaduto, inoltre, evidenziò come la cooperazione fra le diverse agenzie, in questo caso l'FBI e il gruppo, fosse ancora scarsa; sia il *Bureau* sia la CIA molto spesso preferivano non condividere le informazioni. Anche alcuni funzionari regionali, in particolar modo quelli che si occupavano di Unione Sovietica, temevano che il divulgare dati sulla disinformazione avrebbe alterato i rapporti bilaterali.

Un ampio fronte burocratico veleggiava contro il gruppo e furono alcune specifiche caratteristiche di quest'ultimo a garantirne la sopravvivenza. In primo luogo, spiccava la leadership forte e decisa di Kux. Un altro punto a favore del gruppo era il supporto e l'influenza dell'amministrazione Reagan, che se ne interessò fin dall'inizio del suo operato. Come ultimo troviamo l'esperienza e le capacità che ne contraddistinguevano i membri, per non parlare dei loro differenti

background. Le loro competenze crebbero di pari passo con l'affermazione e un'inclinazione più attivista del gruppo stesso.

Un altro fattore da non sottovalutare è la reazione da parte dei Paesi stranieri: un feedback positivo aumentava la tenacia del gruppo e anche le critiche da parte sovietica erano viste come una spinta a proseguire il lavoro fin lì svolto. Durante la fine del mandato di Kux, i media sovietici "omaggiarono" il gruppo denunciandolo ufficialmente per la prima volta.

Da un punto di vista operativo, Kux insisteva sul focalizzarsi maggiormente sulla disinformazione piuttosto che sulla propaganda e quest'atteggiamento lo rese più tollerabile da parte del Dipartimento di Stato. Anche dopo la sua uscita, il gruppo mantenne questa linea d'azione perché Kux l'aveva istituzionalizzata a tutti gli effetti, facendo persino scrivere un articolo a riguardo a Lawrence Eagleburger, il Sottosegretario di Stato per gli Affari Esteri. Nella relazione si sottolineava l'importanza del combattere le *active measures* sovietiche, evidenziando anche il modo e l'approccio giusti per farlo. L'articolo del Sottosegretario aiutò ad ammorbidire l'atteggiamento non sempre favorevole del Dipartimento di Stato nei confronti della lotta alla disinformazione.

L'Active Measures Working Group alla fine del 1983 aveva raggiunto una posizione di rilievo all'interno del sistema di intelligence americano, la sua tenacia e la competenza dei membri aveva ottenuto come risultato il superamento delle barriere burocratiche. Il suo lavoro era apprezzato oltre che dall'amministrazione e dal presidente Reagan, anche da molti esperti e funzionari che dimostravano la loro volontà a collaborare per portare alla luce le proprie ricerche sulla disinformazione di Mosca.

Questi risultati servivano inoltre da esempi per altre organizzazioni, in quanto erano anomali per un gruppo interagenzie. Si vociferava inoltre che la CIA e l'USIA volessero prendere la direzione del gruppo, ma Kux aveva gettato solide basi all'interno del Dipartimento di Stato che avrebbero aiutato il *working group* anche nel periodo di instabilità successivo alla sua dipartita.

Kux lasciò l'INR e l'Active Measures Working Group nel gennaio del 1984. Dopo tre anni, il Dipartimento di Stato lo fece trasferire in seguito al normale ciclo di riassegnazione dei ruoli. La sua assenza si sentì subito; il gruppo si trovava

senza una guida e la sua produttività, di conseguenza, subì un calo. Lenczowski, che era molto rispettato all'interno del gruppo, cercò di dare un senso di continuità e dinamismo ma non poteva dedicarvi tutte le sue forze.

All'interno dell'INR c'era una forte indecisione su chi dovesse prendere il posto di Kux e Heichler, che era un funzionario superiore degli Affari Esteri, sembrava essere la persona giusta. Era stato per breve tempo membro del gruppo sotto la guida di Kux ma a parte questo, non aveva esperienza nel campo delle *active measures*.

Nei quasi due anni in cui Heichler guidò il gruppo, il suo ruolo fu prettamente manageriale e sfruttò appieno le capacità dei componenti. Determinante fu il ruolo di Herb Romerstein che, dalla sua posizione rilevante all'interno del governo americano, forniva supporto e aiuto ai nuovi membri del gruppo sulle *active measures* sovietiche. Grazie alla sua esperienza il gruppo riuscì ad andare avanti e a ottenere nuovi successi, ad esempio vincendo contro il KGB solo alcuni mesi dopo che Heichler era al comando. I russi chiedevano vendetta per il boicottaggio americano da parte del presidente Carter alle Olimpiadi estive di Mosca nel 1980. Poiché gli Stati Uniti non avevano invaso nessun Paese nel periodo precedente ai Giochi Olimpici di Los Angeles del 1984, il KGB creò una falsa crisi di pubbliche relazioni: i funzionari dei servizi segreti sovietici forgiarono delle lettere del Ku Klux Klan che minacciavano atleti dei Paesi africani e le spedirono da Washington. Le lettere costituivano una provocazione nei confronti degli Stati Uniti. Da subito, alcuni errori grammaticali puntarono al russo, ma il *working group* non ne era del tutto sicuro. Si scoprì presto che un agente dell'FBI infiltrato nel KGB aveva partecipato alla produzione delle lettere e ne confermò l'origine; gli Stati Uniti furono quindi in grado di comprovare la falsità delle minacce, gli atleti furono rassicurati e nessuno dei Paesi africani ritirò le proprie squadre dai Giochi Olimpici.

Il gruppo nel frattempo continuava a produrre *Foreign Affairs Notes* grazie alla collaborazione di David Hertzberg; ne furono stampate in numero considerevole e tradotte in spagnolo, francese e arabo.

Nell'autunno del 1985 Heichler, Romerstein e altri due membri del gruppo riferirono in alcune udienze di fronte al Senato degli Affari Europei, costituendo

così un momento molto importante perché il gruppo venisse riconosciuto a livello internazionale. Nei suoi quattro anni di vita il gruppo aveva pubblicato oltre venti relazioni sotto forma di *Special Reports* e *Foreign Affairs Notes* e aveva visitato oltre venti Paesi portando avanti una campagna di sensibilizzazione nei confronti delle *active measures*.

Tuttavia il supporto politico al gruppo cominciava a diminuire. Innanzitutto l'amministrazione Reagan voleva puntare maggiormente sui canali più diplomatici per gestire i rapporti con l'Unione Sovietica. Questo processo di "diplomatizzazione" era già iniziato quando il gruppo era guidato da Kux, ma gli effetti si cominciarono a sentire solo dopo la sua partenza.

Walter Raymond, un esperto di *active measures* della CIA ostacolò ulteriormente il gruppo, istituendo, nel dicembre del 1983, un gruppo interagenzie chiamato Soviet Political Action Working Group. La nuova organizzazione di Raymond aveva degli obiettivi più ampi rispetto a quelli dell'Active Measures Working Group. Il primo era di contenere e combattere le iniziative sovietiche nel mondo e il secondo di promuovere il cambiamento all'interno dell'Unione Sovietica. Il primo obiettivo in particolar modo si sovrapponeva a quello del *Working Group*, mentre il secondo era più mirato all'azione, all'implemento delle *active measures* nei confronti di Mosca, attività che il gruppo di Kux aveva costantemente evitato.

Il gruppo di Raymond al Consiglio di Sicurezza Nazionale divenne una valvola di sfogo per i membri del gruppo guidato dal Dipartimento di Stato. Lenczowski e Romerstein avevano partecipato al primo incontro della nuova organizzazione di Raymond e Romerstein approfittò subito della maggiore apertura dell'ambiente operativo.

A volte il gruppo dell'NSC forniva all'Active Measures Working Group del materiale già visionato, ma si occupava direttamente delle minacce sovietiche o al massimo le dava in gestione a organizzazioni straniere di intelligence. Era chiaro che il gruppo di Raymond non cercava una vera e propria collaborazione con il gruppo di Kux, che in questo modo veniva messo in ombra.

Un altro svantaggio per il *Working Group* dopo l'uscita di Kux era la transizione di cariche che si stava svolgendo al Dipartimento di Stato. Durante il

secondo mandato di Reagan il Segretario di Stato Schultz cominciò un turnover dei vicesegretari. Hugh Montgomery, un ex funzionario della CIA e vicesegretario dell'INR, propenso alle attività dell'Active Measures Working Group, fu rimpiazzato da Morton Abramowitz. Si temeva, soprattutto nelle fila dei conservatori, che Schultz stesse preparando un'epurazione degli incaricati che più si erano impegnati per il sostegno della squadra e che volesse limitare l'influenza della CIA e del Dipartimento della Difesa in politica estera.

Nel frattempo, Heichler decise di andare in pensione nell'autunno del 1985 e altri vicesegretari del gruppo lasciarono i loro incarichi. In seguito agli abbandoni di queste figure di rilievo l'Active Measures Working Group rimase senza membri di peso e senza un leader; durante questo periodo il gruppo era portato avanti da alcuni funzionari degli Affari Esteri.

Alcuni membri dell'amministrazione volevano che il gruppo continuasse il suo lavoro ma, allo stesso tempo, potendo fare affidamento sul gruppo di Raymond per quel che riguardava le *active measures* sovietiche. Per il Dipartimento di Stato le Active Measures Working Group era troppo radicato e apprezzato per poterlo lasciare senza una guida. Inoltre, la presenza di figure più attiviste come Romerstein e Sulc preoccupava la CIA e il Dipartimento di Stato che temevano che il gruppo potesse agire in maniera azzardata a discapito delle vie diplomatiche su cui il presidente Reagan aveva puntato. Per prevenire quindi una deriva attivista, il Dipartimento di Stato preferiva lasciare il gruppo senza un leader.

Sulc non guidò mai l'Active Measures Working Group ma collaborò affinché le attività fossero portate avanti e che tutto funzionasse correttamente. Il membro repubblicano del Congresso Newt Gingrich condivideva le idee di Sulc a proposito delle *active measures* sovietiche, ritenute fondamentali per contrastare il potere di Mosca. Allo stesso tempo, però, si rendeva conto che né il mondo accademico né quello dei media vi si prestava molta attenzione.

Per trovare una soluzione, nel 1985 sostenne un emendamento per promuovere la creazione di un ufficio permanente all'interno del Dipartimento di Stato che verteva sulla disinformazione sovietica e comunista e sulla manipolazione della stampa, in modo da fornire una migliore informazione al popolo americano sulle *active measures* dell'Unione Sovietica. Sulc incoraggiò

inoltre ad aggiungere un emendamento che prevedesse la pubblicazione di una relazione sulla propaganda e sulla disinformazione da parte del Dipartimento di Stato.

L'Active Measures Working Group rimaneva ancora senza una guida e il Dipartimento di Stato, intimorito dall'idea che un attivista come Sulc potesse prenderne la guida, nominò il sottosegretario Kathleen Bailey.

Quando Kathleen Bailey prese il timone del gruppo, la situazione non era univoca e l'aspetto negativo più evidente che dovette affrontare fu la mancanza di rispetto da parte degli altri membri del gruppo, rispetto che guadagnò solo col tempo. La Bailey fu però facilitata da un aspetto positivo: nel periodo in cui assunse la carica del gruppo, l'interesse nei confronti delle *active measures* sovietiche stava raggiungendo il suo apice. I sovietici, infatti, avevano intensificato la pratica falsificazioni e avevano lanciato nuove campagne di disinformazione, come quella che attribuiva l'origine del virus dell'AIDS al Pentagono. In concomitanza, alcuni degli esperti di *countermeasures* sovietiche decisero di dare all'argomento una maggiore copertura mediatica.

Fu organizzata una conferenza dal *working group* del Consiglio di Sicurezza Nazionale, il cui obiettivo era di divulgare le informazioni sull'esistenza della pratica della disinformazione da parte dell'URSS; inoltre, grazie all'aiuto dell'USIA, copie del resoconto della conferenza furono diffuse anche al di fuori degli Stati Uniti.

Kathleen Bailey era una figura che ben si confaceva al ruolo che le era stato assegnato, aveva conseguito un dottorato in scienze politiche, aveva contatti importanti con l'Intelligence e, soprattutto, aveva trascorso gli ultimi due anni come vicedirettore e poi come direttore ad interim all'USIA, con l'incarico specifico di monitorare la mistificazione e la disinformazione sovietica.

Abramowitz affidò una serie di incarichi alla Bailey, dei quali uno dei più importanti era quello di preparare il *Gingrich Report*. Bailey era particolarmente indicata per questa mansione e sfruttò sin dall'inizio i suoi contatti nell'Intelligence per raccogliere materiale e informazioni importanti sulle *active measures* sovietiche. Mise in piedi un gruppo di persone ben qualificate che avrebbero svolto un ruolo chiave nello stilare il rapporto: David Hertzberg in qualità di consigliere e

Sheldon Rapoport come assistente nella comunicazione.

Stilare il rapporto richiese grandi sforzi e implicò un'attenta valutazione su quali informazioni e materiali reputare importanti e su cosa potesse essere reso pubblico. A mano a mano che le attività del gruppo venivano diffuse pubblicamente, la divulgazione di documenti divenne più rilevante e la Bailey lottò duramente affinché il rapporto contenesse notizie di alto spessore. Nell'agosto del 1986, fu stampato un rapporto intitolato *A Report on the Substance and Process of the anti-US Disinformation and Propaganda Campaigns*, il cui tema centrale erano proprio le pratiche di disinformazione e mistificazione sovietici contro gli Stati Uniti.

Il rapporto fu reso pubblico all'inizio di ottobre, poco dopo il summit tra il presidente Reagan e Gorbachev a Reykjavík, in Islanda. Il gruppo rimase molto sorpreso sia per la risposta dei media alla divulgazione del rapporto, che riscosse un vero e proprio successo, sia per la reazione positiva del Congresso. Il presidente Reagan approfittò della reazione positiva generata dal report per dare un peso maggiore a livello istituzionale alle *countermeasures* ("contromisure") e il direttore della CIA Casey e il capo dell'NSC De Graffenreid supportarono da subito l'iniziativa del Presidente. Anche Gingrich si ritenne soddisfatto e nell'ottobre 1986 affermò che la parte più importante del rapporto era l'aver creato un vero e proprio reparto per monitorare la disinformazione e le *active measures* in generale.

La creazione di un dipartimento preposto a contrastare la disinformazione sovietica ebbe luogo sia per la qualità del rapporto stesso, sia per la reazione positiva che ebbe tra i mass media e gli enti governativi.

Man mano che si sviluppavano l'interesse e il riconoscimento dell'importanza della lotta alla disinformazione, anche la sfera di influenza di Kathleen Bailey aumentava rapidamente. Rimanendo pur sempre a capo della squadra, diventò anche responsabile del nuovo Ufficio dell'INR sulla disinformazione. L'ufficio era guidato da Donald Sheehan, un funzionario dei servizi segreti che aveva avuto esperienze nell'Europa dell'Est e in Unione Sovietica e includeva nel suo organico anche l'analista dell'INR David Hertzberg.

La Bailey inoltre si impegnò anche all'estero per affrontare la disinformazione sovietica, in quanto diventava sempre più evidente che

quest'ultima stava influenzando in maniera negativa la percezione degli Stati Uniti nei Paesi del terzo mondo. Durante i suoi innumerevoli viaggi si rese conto che le ambasciate americane necessitavano di materiale in quantità sempre maggiore per tenere testa alle campagne propagandistiche dell'URSS a livello locale.

Il gruppo continuava a diffondere *Foreign Affairs Notes* in risposta a eventi che erano collegati alle *active measures* sovietiche e fu reso pubblico anche il rapporto annuale che riferiva l'espulsione di funzionari dell'Unione Sovietica.

Nel corso del 1987 il gruppo continuò a essere molto produttivo, pubblicando senza interruzione *Foreign Affairs Notes* e compiendo viaggi informativi per divulgare l'importanza di affrontare la disinformazione di Mosca. Nel maggio dello stesso anno fu organizzata una conferenza dal titolo *Disinformation, the Media, and Foreign Policy* (Disinformazione, media e politica estera), specificatamente improntata sul rapporto tra i media e la disinformazione per informare i giornalisti americani delle pratiche portate avanti da Mosca. Queste pratiche, nonostante fossero passati sei anni dall'inizio della "guerra" alla disinformazione, non erano andate scemando, tantoché i russi non avevano perso l'abitudine di redigere documenti e diffondere notizie pregiudizievoli per gli interessi americani. In particolare, in questo periodo furono pubblicati documenti falsi che avevano come obiettivo importanti funzionari degli Stati Uniti e lo stesso presidente Reagan.

Il nome del Presidente, infatti, fu usato nelle attività di mistificazione sovietiche durante gli anni '80, con l'ultimo documento falso pubblicato nel 1987. Questo documento doveva essere un memorandum di Reagan indirizzato ai segretari di Stato, della Difesa e al direttore della CIA, che ordinava la creazione di una forza militare americana chiamata *Permanent Peace Forces* (Forze permanenti di pace) che sarebbe dovuta intervenire in America Latina. Quest'atto di mistificazione circolò largamente in America Latina e scatenò sentimenti nazionalistici e antiamericani.

Un'altra opera di mistificazione sovietica apparì nell'estate del 1986 e si supposeva essere la trascrizione di un discorso del Segretario alla Difesa Weinberger sulla *Strategic Defense Initiative* (SDI, il cosiddetto scudo stellare). Nel documento Weinberger sembrava sostenere che l'SDI avrebbe dato agli Stati Uniti

una superiorità strategica nei confronti dell'URSS permettendo di vincere un eventuale attacco nucleare.

Mentre il *Working Group* richiamava l'attenzione da parte dell'opinione pubblica sulle *active measures* sovietiche, Mosca preferiva non rendere nota la propria paternità sulle attività di disinformazione, ma allo stesso tempo non smetteva di divulgare materiale oltraggioso. Nel gennaio del 1987 fu lanciata una campagna di disinformazione con l'obiettivo di far credere che la CIA avesse compiuto il suicidio di massa avvenuto nel novembre del 1978 a Jonestown, in Guyana.

Era chiaro che da parte sovietica non c'era l'intenzione di ridurre la campagna di disinformazione e la pubblicazione di materiale falso, per questo motivo il *working group* ritenne necessario continuare il suo sforzo nel combatterla. Man mano che i sovietici pubblicavano documenti falsi, il gruppo continuava a smascherarli.

Nell'agosto del 1987 fu divulgato il secondo rapporto annuale dal titolo *Soviet Influence Activities: A Report on Active Measures and Propaganda, 1986-1987*, che si concentrava in particolar modo sulla campagna URSS di disinformazione sull'AIDS. Questo rapporto ricevette grande copertura mediatica e addirittura Gorbachev se ne lamentò con il Segretario di Stato Shultz. Quest'ultimo non rinnegò il contenuto del rapporto pubblicato dall'Active Measures Working Group e Gorbachev si rese conto che gli Stati Uniti avevano intenzione di mantenere salda la loro posizione nella battaglia contro la disinformazione.

Nel novembre dello stesso anno, un mese dopo l'incontro con il Segretario di Stato americano, gli scienziati sovietici rinnegarono la campagna denigratoria nei confronti degli USA attraverso comunicazioni ufficiali e subito dopo i funzionari di Mosca accettarono di limitare la divulgazione di falsi documenti provocatori che fossero dannosi alle relazioni fra le due superpotenze.

Il periodo in cui Kathleen Bailey guidò l'Active Measures Working Group rappresentò il momento di maggior successo per quel che riguarda sia i rapporti pubblicati sia l'impatto a livello mediatico.

Valutazione della performance del gruppo

A differenza di altri gruppi, il *Working Group* si distingueva per le sue capacità e per il suo lavoro che era svolto bene e velocemente, con un'attività particolarmente prolifica tra il 1986 e il 1988.

Normalmente sono dieci le variabili usate per valutare le performance di un gruppo di lavoro. Ci sono variabili di tipo organizzativo che si dividono in obiettivi, poteri e contesto; ci sono variabili che esaminano l'efficienza di ogni singolo team e vengono distinte in organizzazione, processo decisionale, e ambiente culturale. Infine troviamo tre variabili che determinano la natura dei membri dei vari gruppi: la composizione del team, le ricompense e le caratteristiche della leadership.

Le variabili di tipo organizzativo descrivono il contesto in cui agisce il gruppo, i limiti del suo lavoro e, in termini pratici, il suo indirizzo e orientamento. I parametri che valutano la funzionalità di ogni squadra descrivono come lavora il gruppo all'interno del contesto in cui si trova e come vi reagisce. Le variabili di carattere individuale determinano in che misura capacità ed esperienze passate dei membri di ogni gruppo incidano sulla performance di quest'ultimo.

Per le variabili di tipo organizzativo, di seguito si descrivono obiettivi, poteri e supporto organizzativo.

Obiettivi. Le ricerche effettuate su un gran numero di team rivelano che vi è un vantaggio per quei gruppi che fin da subito individuano i propri obiettivi e riescono a farli confluire in un percorso guidato da una persona competente. L'esempio fornito dall'Active Measures Working Group è quello di Kux, che utilizzò la sua esperienza per dare un orientamento ben preciso al gruppo. Kux decise che il gruppo avrebbe dovuto contrastare la disinformazione sovietica con metodi concreti e tangibili invece di utilizzare solo affermazioni di carattere politico. Per portare avanti delle metodologie concrete il *working group* si sarebbe appoggiato all'USIA, alla CIA e all'FBI, combinando così il lavoro di ben tre agenzie differenti e creando una vera e propria collaborazione interagenzie.

All'interno del gruppo era sempre in atto un dibattito molto vivo sugli obiettivi che si sarebbero dovuti perseguire. Alcuni ritenevano che solo i casi più

eclatanti di disinformazione da parte dell'URSS andassero divulgati, mentre altri pensavano che il gruppo dovesse assumere un atteggiamento più aggressivo e rendere pubblica la quasi totalità delle attività sovietiche che potessero essere sufficientemente documentate. In ultimo, Romerstein e altri membri volevano poter combattere una vera e propria guerra politica, perseguendo l'Unione Sovietica con ogni mezzo a disposizione pur di comunicare la verità e offrire un servizio al loro Paese. Queste differenze non impedirono al gruppo di ottenere dei validi risultati, anzi: mantenendo alto il dibattito interno, il gruppo agiva sempre al massimo delle sue potenzialità.

Per approfondire e capire meglio gli obiettivi del *working group* è necessario dare una definizione del termine *active measures*, perché nei primi periodi successivi alla fondazione del gruppo c'era un intenso dibattito su cosa questo termine significasse e che tipo di attività includesse; la richiesta di un chiarimento venne in particolar modo dal Dipartimento di Stato e dalla CIA, per i quali osteggiare le *active measures* significava replicare a disdicevoli menzogne e contrastare operazioni segrete. Ovviamente la battaglia contro la disinformazione andava portata avanti in totale chiarezza, esponendo solo le attività che potessero essere dimostrate, senza mettere a rischio le relazioni internazionali e fonti o risorse dell'intelligence. Per altri, invece, il termine *active measures* aveva un significato più ampio e includeva tutte le attività di mistificazione, di propaganda, di inganni strategici che andavano ostacolate con qualsiasi mezzo per difendere gli interessi americani. I membri del gruppo che condividevano questa visione erano per la maggior parte incaricati del presidente Reagan e funzionari dell'USIA come Romerstein e Leventhal. Inoltre, forti pressioni affinché il gruppo fosse più incisivo e aggressivo provenivano anche dalla fazione più fortemente anticomunista, di cui faceva parte Anthony Codevilla, membro dello staff del Congresso; anche Romerstein spingeva per un comportamento più deciso ma manteneva una posizione più realistica su quello che il gruppo poteva portare a termine.

Durante la leadership di Kux e Bailey queste differenze sul termine *active measures* furono messe a tacere, poiché entrambi concordavano sul fatto che la discussione limitasse le attività del gruppo, il cui orientamento non era per niente scontato. C'erano molti fattori, anche di influenza politica, che avevano un ruolo

non marginale nel definirne gli obiettivi. Alcuni argomenti, come i giornalisti americani corrotti e l'influenza sovietica nei Paesi alleati degli Stati Uniti, erano considerati questioni troppo delicate per la politica americana perché il gruppo se ne occupasse.

La direzione presa dal *working group* si rinforzò con il tempo anche grazie al successo delle campagne che furono portate avanti e alla creazione di un gruppo segreto facente parte dell'NSC che si occupava più miratamente delle attività politiche sovietiche, il Soviet Political Action Working Group. Questo gruppo fu costituito nel 1983 e da quel momento gli obiettivi dell'Active Measures Working Group ebbero una svolta meno aggressiva.

Infine, il gruppo fu sempre appoggiato da molti membri influenti del governo e dallo stesso presidente Reagan: ciò conferì al gruppo una maggiore sicurezza nello scegliere i propri obiettivi.

Poteri (autorità e risorse). Potrebbe sembrare abbastanza banale osservare che un gruppo ha bisogno di un'adeguata autorità e risorse per svolgere bene la propria funzione. L'Active Measures Working Group, ad esempio, non ricevette alcuna autorizzazione specifica e risorse per portare avanti la sua missione. La posizione di Kathleen Bailey come vicesegretario al Dipartimento di Stato le conferiva autorità ma non le dava poteri diretti su quasi nessun membro del gruppo, a parte quei pochi facenti parte dell'INR che erano suoi sottoposti. D'altro canto, però, la Bailey, come Kux e Heichler in precedenza, godeva di una certa autonomia nel poter tracciare il percorso che il gruppo doveva seguire, favorita sempre dall'appoggio notevole dell'amministrazione Reagan.

Per quel che riguarda le risorse, il *working group* non disponeva di fondi che andassero a coprire specifici obiettivi; molto spesso si presentava la necessità di ricorrere a piccoli contributi di esperti o di analisti dell'INR per compensare i costi. I membri del gruppo ricevevano dei rimborsi per le spese di viaggio e per mansioni di carattere pubblico. Bailey dovette lavorare duramente per ottenere un po' di liquidità dalle casse del Dipartimento di Stato affinché si potesse stampare il primo rapporto del gruppo. La prima *Foreign Affairs Note* fu fatta circolare grazie al lavoro dei singoli membri, come David Hertzberg e Peter Knecht, che si fecero personalmente carico di spedire il rapporto via posta. Il finanziamento delle

risorse migliorò dopo la pubblicazione del primo rapporto che ebbe una ricezione molto positiva.

Oltre alle risorse di tipo economico, ce ne erano delle altre di cui il gruppo si nutriva più avidamente e di cui aveva disperato bisogno: le informazioni. Anche in questo caso sorsero dei problemi a riguardo del materiale che era sotto segreto e che quindi non era accessibile al gruppo. Una discreta quantità di informazioni sulle *active measures* era consultabile tramite i canali del Dipartimento di Stato, ma il gruppo aveva bisogno di più materiale per svolgere al meglio i propri compiti. Di conseguenza furono richieste informazioni anche alle sedi estere delle varie agenzie americane. Per il *working group* non solo era difficile la fase che prevedeva la raccolta del materiale segreto, ma anche la condivisione e la divulgazione di informazioni che potenzialmente potevano mettere a rischio la sicurezza nazionale.

La missione del gruppo era supportata e fortemente caldeggiata dalla parte più significativa dell'amministrazione; questo permetteva che al *working group* fosse reso disponibile molto materiale e che altre organizzazioni condividessero le loro informazioni con il gruppo. Il rendere pubblico documenti protetti da segreto, oltre a costituire un rischio per la sicurezza nazionale, metteva anche in pericolo le persone che fornivano tali informazioni. A mano a mano che il *working group* cominciava a riscuotere successi, anche i membri si sentirono incoraggiati e maggiormente motivati a impegnarsi affinché le missioni e le campagne contro la disinformazione fossero portate avanti in modo rigoroso; questa particolare spinta fu definita "legittimazione psicologica". Sin dall'inizio, i buoni risultati raggiunti nel combattere la disinformazione aiutarono il gruppo ad aumentare la sua unità e coesione e a perseguire in modo più efficace gli obiettivi prefissati.

Alcuni studi dimostrano che c'è una correlazione tra la "legittimazione psicologica" e le performance del gruppo: è stato infatti verificato che l'impegno di ogni componente aumentava man mano che aumentavano i successi. Per Bailey avere dei soci motivati costituiva un vantaggio che non andava sottovalutato, specialmente nel periodo in cui non aveva un'autorità abbastanza forte da imporre i suoi metodi affinché il gruppo ottenesse dei buoni risultati.

Supporto organizzativo. Le ragioni dei fallimenti di un gruppo talora risiedono nella mancanza di sostegno da parte di organizzazioni più grandi o, come in questo caso, da parte del sistema di sicurezza nazionale. È difficile per un gruppo agire in maniera positiva in un contesto organizzativo che ne danneggia l'autonomia a livello lavorativo e non ne riconosce l'esperienza.

L'Active Measures Working Group era una piccola organizzazione interagenzie all'interno della sicurezza nazionale americana, più precisamente all'interno del Dipartimento di Stato, attraverso il quale il gruppo era supportato in minima parte e dal quale spesso veniva lasciato in balia di complicità burocratiche. Insieme alla difficoltà di reperire e diffondere le informazioni, anche la burocrazia infatti era un ostacolo da non sottovalutare: molti funzionari all'interno del Dipartimento di Stato, della CIA e dell'FBI non erano favorevoli alla guerra informativa portata avanti dal presidente Reagan. La direzione operativa della CIA non era disposta a fornire dati importanti sulla disinformazione sovietica di cui era in possesso insieme ad altri reparti dell'Intelligence; fu necessaria una riorganizzazione dei Servizi da parte dell'amministrazione Reagan perché questi comportamenti cambiassero. Anche l'FBI era spesso riluttante nel condividere materiale rilevante contro la disinformazione perché temeva che scoppiasse un altro scandalo come quello del COINTELPRO.

Agli impedimenti burocratici e alla difficoltà nella diffusione di dati si sommava anche l'atteggiamento del Dipartimento di Stato, di poco supporto nei confronti del gruppo. Lo scarso aiuto fornito al *working group* dalla burocrazia americana non era un fattore nuovo; la cosa strana invece fu il supporto dimostrato al gruppo da parte di molti *senior leaders* dell'amministrazione Reagan: un interesse molto elevato che aiutò il gruppo in maniera significativa specialmente a superare le resistenze burocratiche nella lotta alla disinformazione. Il Segretario di Stato Haig, il sottosegretario ai *Political Affairs* Eagleburger e l'assistente segretario all'INR Montgomery erano tutti d'accordo che il gruppo andasse sostenuto.

Segnali di supporto erano visibili anche al di fuori del Dipartimento di Stato: il direttore dell'USIA Wick era largamente a favore del gruppo, così come dimostrarono il loro appoggio alcuni funzionari della CIA, del Dipartimento della

Difesa e dell'amministrazione come De Graffenried e successivamente D. Major e Lenczowski del Consiglio di Sicurezza Nazionale.

Complessivamente si può affermare che il sostegno e l'interesse dimostrati nei confronti del gruppo dai *senior leaders* dell'amministrazione Reagan erano sufficienti a motivare i membri del gruppo e bloccare qualsiasi tentativo di impedire che si conseguissero gli obiettivi prefissati. Inoltre, chi era maggiormente a favore del *working group* cominciò ad appoggiarlo ancor più seriamente, emarginando sempre più chi gli voleva mettere i bastoni fra le ruote.

Per quanto riguarda invece le variabili di squadra, vanno considerati la struttura, il processo decisionale e di apprendimento, in quanto fattori che, a differenza delle variabili di tipo organizzativo, sono direttamente controllati dai membri del team. La squadra inoltre decide come usare queste caratteristiche che determinano il funzionamento del gruppo.

Struttura (localizzazione, enti, mandati, lavoro in rete). La struttura di una squadra si riferisce a come essa funziona nell'ambito dei progetti, della localizzazione, delle reti e in che modo questi elementi ne influenzano la produttività.

All'inizio il gruppo era considerato come una normalissima organizzazione interagenzie, formata da alcuni rappresentanti e un presidente provenienti da svariati gruppi che regolarmente si incontravano per discutere di progetti e obiettivi. Durante le fasi più produttive del *working group* gli incontri si svolgevano una volta la settimana e alla fine della riunione tutti i membri tornavano a svolgere il loro lavoro nelle organizzazioni da cui provenivano. È importante precisare comunque che durante i periodi più intensi, specialmente durante il mandato della Bailey, e durante la fase di stesura di una relazione, i componenti lavoravano duramente per stabilire gli obiettivi, le metodologie e le varie attività come le *Foreign Affairs Notes* e i "viaggi della verità".

Questi lavori e metodi facevano parte di un modello, per così dire, condiviso, tramandato negli anni, perché i membri più importanti del gruppo preferivano mantenere un certo livello di continuità dal punto di vista organizzativo.

Per quel che riguarda la leadership, invece, è sufficiente ricordare che vi

era una rotazione ogni due o tre anni. Per quel che riguarda i componenti, vi era una distinzione netta tra chi poteva contribuire in modo produttivo e chi svolgeva una semplice attività di controllo. Sin dall'inizio Kux aveva cercato di far entrare nel gruppo persone esperte che potessero dare un apporto significativo all'operato del *working group*. Inizialmente il gruppo era piccolo e ve ne facevano parte dieci, quindici persone al massimo, la maggior parte delle quali formata da validi collaboratori e in minima parte da osservatori provenienti da organizzazioni del Dipartimento di Stato.

Col passare del tempo il successo del gruppo attrasse un numero sempre più cospicuo di persone: nel periodo della Bailey vi erano quasi venti collaboratori. Nonostante gli sforzi della Bailey affinché i partecipanti fossero membri attivi, nelle piene condizioni di contribuire seriamente, risultava difficile isolare del tutto gli osservatori esterni. Kathleen Bailey sapeva gestire molto bene il gruppo e durante gli anni in cui rimase in carica la produttività ne ricevette spinte positive, sia dal punto di vista delle *active measures*, sia da quello delle relazioni pubblicate, come ad esempio le *Foreign Affairs Notes*. Quando cambiò il comando all'interno del *working group* gli incontri del gruppo divennero sempre meno frequenti: avevano luogo mensilmente o addirittura ogni due mesi. Si registrò inoltre un calo delle relazioni.

Ciononostante molti dei componenti del gruppo facevano parte di una rete di conoscenze e contatti, quello che viene definito *networking*, che permise al gruppo di non affondare. I contatti e le attività di *networking* facilitano lo scambio di risorse sia fra team diversi sia all'interno di un'unica squadra. Dal 1983 Romerstein possedeva una rete di contatti molto ampia e molto influente, che giovò sicuramente al gruppo. Inoltre Romerstein cercava di tessere relazioni con i disertori e frequentemente se li faceva proprio amici; era, infatti, buon amico di Levchenko, con il quale scrisse anche un libro alla fine degli anni '80. Questa serie di relazioni sia interne sia esterne al gruppo gli consentiva di avere sempre informazioni a disposizione e gli permetteva di avere un ruolo di rilevanza all'interno del gruppo stesso. Romerstein non era comunque l'unico membro con importanti conoscenze: la Bailey, ad esempio, divenne capo del *working group* grazie ai suoi contatti all'USIA, al Dipartimento di Stato e grazie all'*Intelligence*

Community.

Possiamo quindi affermare che le capacità di networking, le reti di conoscenze e contatti erano elementi molto rilevanti per il buon funzionamento del gruppo.

Processo decisionale dei team. I processi decisionali sono utilizzati per discutere e risolvere gli svariati problemi che un gruppo deve affrontare. Gli esperti che si occupano di questi processi concordano sull'importanza di differenti punti di vista, o visioni eterogenee, come la rilevanza di discussioni costruttive all'interno di ogni squadra. La sfida nel processo decisionale è quella di fare in modo che le divergenze migliorino le prestazioni del gruppo.

Nel caso dell'Active Measures Working Group, le decisioni fondamentali riguardavano le informazioni. Bisognava capire quali fossero necessarie per accusare l'URSS di disinformazione, o quali dati potessero essere rivelati per utilizzarli contro Mosca. Durante i periodi in cui al comando del *working group* non vi erano figure particolarmente capaci e la campagna contro la disinformazione era sottotono, l'importanza della condivisione delle informazioni era accentuata perché vi erano meno dibattiti su quali relazioni presentare e su quali fossero i modi migliori per farlo.

Nei periodi di maggior attività, durante i mandati di Kux e Bailey, la discussione su quale materiale presentare era molto importante perché si doveva decidere quale fosse il modo migliore di agire contro le *active measures* sovietiche. A questo proposito, la falla più grande fra gli elementi del gruppo era la valutazione della pericolosità dell'URSS; bisognava decidere che tipo di metodologie, più o meno aggressive, si dovesse utilizzare. Alcuni, in particolar modo Hertzberg e il suo capo Braz, direttore dell'Ufficio per l'Unione Sovietica e l'Est Europa dell'INR, non volevano ingigantire il potere di Mosca. L'URSS era senza dubbio una potenza nucleare di livello mondiale, ma era anche debole perché era a malapena in grado di costruire trattori funzionanti e produrre abbastanza carta igienica. In contrapposizione a Hertzberg e Braz, vi erano Romerstein e altri, in particolare all'interno del Dipartimento della Difesa, che reputavano l'Unione Sovietica una superpotenza estremamente pericolosa. Questa fazione avrebbe voluto procedere in un determinato modo per combattere la disinformazione, ma era chiaro che gli

altri membri del gruppo non sarebbero stati d'accordo. Lo stesso sarebbe avvenuto ai livelli più alti del Dipartimento di Stato, dove sicuramente ci sarebbero state delle rimostranze. Inoltre, come tutti i gruppi interagenzie, la squadra doveva fondarsi su una larga base di consensi e, durante la leadership di Kux, tutto il processo decisionale si basava sul consenso.

Anche la Bailey preferiva di norma prendere le decisioni con un ampio consenso, ma a volte doveva ricorrere a spinte più autoritarie. Si dovette spesso confrontare con Romerstein, che, essendo uno dei più validi collaboratori del gruppo, non poteva essere lasciato in disparte. Molte volte però la Bailey dovette chiedersi se Romerstein esprimesse le sue opinioni personali o quelle del dipartimento cui apparteneva. Le visioni personali potevano essere in qualche modo ignorate, ma non si poteva fare altrettanto con le visioni dei dipartimenti.

Un ulteriore problema era quello delle fonti segrete, la loro affidabilità e l'eventuale processo per renderle pubbliche. Le informazioni e i metodi tramite i quali si ottenevano erano da valutare con attenzione; molto spesso la CIA e l'FBI erano riluttanti nel rivelare le fonti dei loro dati perché gli informatori potevano essere in pericolo. Kathleen Bailey e il gruppo dovevano trovare un compromesso con gli uffici regionali del Dipartimento di Stato quando questi ultimi mettevano in dubbio l'attendibilità di alcuni documenti che per il gruppo potevano costituire esempi di *active measures* sovietiche. C'era da valutare il rischio che si correva nel rendere pubblico quel materiale e prestare attenzione a non mettere Paesi amici degli Stati Uniti in posizioni scomode. Bailey con il tempo divenne estremamente abile nel gestire le questioni riguardanti la divulgazione dei documenti, imparando a conoscere meglio i componenti della sua squadra e a gestire le loro differenze di opinione, migliorando anche la produttività stessa del gruppo. Merita anche di essere menzionato il metodo con cui gestiva le diverse opinioni dei componenti: su un unico floppy-disk venivano salvati i resoconti di ogni membro del gruppo; la Bailey successivamente ne valutava i diversi contenuti e riusciva ad assemblare un'unica relazione alla quale ogni collaboratore poteva in seguito apportare modifiche e commenti.

Rispetto ai suoi predecessori la Bailey assunse un comportamento più rigido nei confronti di Romerstein e degli uffici regionali del Dipartimento di Stato,

curandosi maggiormente di ciò che avveniva all'interno del gruppo. In questo modo, il processo decisionale e gli eventuali scontri che si potevano verificare risultavano molto produttivi per l'Active Measures Working Group.

Cultura di squadra. La cultura organizzativa è solitamente descritta come un insieme di valori, di norme e di idee comuni. Una solida cultura organizzativa si traduce in un alto livello di coesione interna di un gruppo e maggior fiducia tra i suoi membri. Questi due fattori si trasformano poi in un impegno più serio per ottenere dei risultati migliori. A mano a mano che il gruppo si consolida, si genera rispetto reciproco fra i collaboratori e una solida coesione, portando a un miglioramento delle performance. All'interno dell'Active Measures Working Group l'unità e la coesione avevano dei limiti, perché al suo interno vi erano almeno due sottogruppi, ed era necessaria una forte capacità di comando, come quella che possedeva sia Kux sia Bailey, per fare in modo che il gruppo restasse compatto.

Team learning. Il *team learning* è un processo continuo, costituito dalla riflessione e dall'azione attraverso cui il gruppo acquisisce e condivide le risorse a disposizione. Quando si utilizzano le nuove informazioni, la performance e la qualità delle relazioni all'interno del gruppo sono soggette a miglioramento. L'Active Measures Working Group metteva spesso in pratica il cosiddetto *exploitation learning*, che consisteva nel ricavare informazioni da fonti esterne e sviluppare metodi pratici molto validi. In altre parole i componenti del gruppo ottenevano dati sulle *active measures* attraverso fonti esterne. Alcuni di loro erano a contatto con personalità di rilievo del mondo accademico e anche con disertori del calibro di Levchenko e Bittman, che a volte collaboravano attivamente con il gruppo. Anche la stampa estera, sovietica in questo caso, poteva essere una buona fonte di informazione: un analista del gruppo raccontò che spesso utilizzava i giornalisti per ottenere nuovo materiale sulla disinformazione di Mosca. Era solito leggere degli articoli tradotti dal russo che parlavano di come manipolare gruppi insospettabili come Doctors for Peace. Il gruppo sfruttava anche i feedback di coloro che lavoravano sul campo e la Bailey incoraggiò particolarmente questo tipo di pratica, soprattutto quando le veniva riferito che erano necessarie delle relazioni a livello regionale. Alcuni collaboratori erano dei veri e propri esperti per quel che riguardava l'URSS, tanto da riconoscerne a prima vista le falsificazioni, e

molto spesso erano chiamati a dare lezioni in merito anche ad altri funzionari del governo americano.

Infine, per concludere l'analisi, ci sono le variabili individuali. I piccoli gruppi sono formati da individui le cui esperienze, talento e capacità possono ledere o favorire i risultati. In ogni gruppo solitamente vi sono solo alcuni elementi che si distinguono in positivo rispetto ad altri, ma è l'unità della squadra a determinare la performance. Ciononostante capita spesso che il tipo di obiettivo da raggiungere renda indispensabile l'appoggiarsi a singoli membri e proprio questo è il caso dell'Active Measures Working Group.

I tre fattori più importanti che spiegano il successo di un gruppo sono solitamente: la competenza del leader, le grandi capacità di determinati collaboratori e il supporto offerto dai *senior leaders*.

Composizione della squadra. La composizione di una squadra si riferisce all'insieme delle caratteristiche che possiede ogni membro, che può essere scelto per le sue capacità, per le conoscenze che può apportare al gruppo o anche semplicemente per caso. Come molti gruppi interagenzie, anche i collaboratori dell'Active Measures Working Group venivano scelti secondo le modalità sopraelencate; vi facevano parte alcuni specialisti scelti fundamentalmente per rappresentare delle organizzazioni governative che avevano accesso a materiale importante. Quando il gruppo si costituì, nel 1981, includeva personalità provenienti dal Dipartimento di Stato, dall'USIA, dalla CIA, dall'FBI e durante il periodo in cui la Bailey era in carica includeva fino a venti rappresentanti fra queste e altre organizzazioni.

Per quel che riguarda le discipline di intelligence, normalmente i membri del gruppo apportavano le competenze di *Human Intelligence* (HUMINT), mentre le diverse organizzazioni mettevano a disposizione le proprie abilità. La CIA, l'FBI e l'USIA offrivano valutazioni analitiche e rapporti sul campo, mentre l'INR si basava maggiormente su analisi *open source*. Inoltre vi era un buon numero di specialisti dell'Unione Sovietica che collaboravano con il gruppo, come David Curtin della *Defense Intelligence Agency* (DIA), e Richard Malzahn e Wallace Spaulding della CIA.

Molti membri del gruppo, anche esperti come Don Sheehan, non avevano

mai sentito parlare del termine *active measures* quando furono arruolati come collaboratori perché le loro competenze erano di tipo linguistico o a livello di relazioni bipolari tra gli Stati Uniti e l'Unione Sovietica.

Gratificazioni. Normalmente le gratificazioni sia di tipo economico sia di riconoscimento sono usate per attrarre, motivare e mantenere impegnati i componenti del gruppo, anche se nel caso dell'Active Measures Working Group non era propriamente così. L'incentivo maggiore era quello dato dalla gratificazione ottenuta con il lavoro svolto, che in termini tecnici era chiamata *affective impetuous*. Tutti i membri del gruppo ebbero un'esperienza positiva e alcuni indicarono la loro partecipazione come una delle esperienze più significative della loro carriera.

Leadership. La guida dell'Active Measures può essere considerata di due tipi, quella tradizionale e quella condivisa; il tipo di comando che assumeva di volta in volta il gruppo era basato sia sul rango sia sulla personalità del futuro capo. Sia Kux sia Bailey, stando a quel che si diceva, portavano un'atmosfera positiva, di condivisione, ma non era mai messo in dubbio il fatto che avessero loro le redini. Al contrario, quando Heichler guidava il gruppo, gestiva i lavori in maniera preponderante sulla base del consenso, utilizzando la cosiddetta *shared leadership* ("comando condiviso"). Heichler era apprezzato per essere competente e affabile, ma non dimostrò mai un alto grado di autorità. Anche Sheahan non spiccò particolarmente per la sua abilità di comando e nemmeno il suo rango era elevato.

Kux e Bailey, invece, esercitavano un tipo di leadership più tradizionale ed erano più autoritari; erano loro che all'interno del gruppo definivano gli obiettivi e decidevano come affrontare i problemi: si può dire che avessero pieno potere sulla loro squadra. La loro leadership autoritaria era anche maggiormente apprezzata a livello governativo e, di fatto, con loro i riscontri produttivi del *working group* furono migliori. Entrambi avevano altre responsabilità ma dedicavano molto del loro tempo al gruppo e si possono definire come le due migliori guide della squadra.

Il declino dell'Active Measures Working Group (1988-1992)

Kathleen Bailey lasciò il gruppo alla fine del 1987 dopo il periodo più produttivo e di maggior prestigio. Donald Sheehan, direttore del nuovo ufficio sulla disinformazione all'INR, *Office of Disinformation, Analysis and Response*, prese il comando del gruppo. Bailey aveva assunto Sheehan per le sue competenze linguistiche e per la conoscenza approfondita delle tattiche sovietiche. Fra tutti i funzionari degli Affari Esteri sembrava davvero il più qualificato, ma ben presto si rilevò una persona con modeste capacità di comando. Anche la produttività del gruppo scese bruscamente, nonostante la colpa non fosse interamente sua. Sheehan si recò al Pentagono per confermare il sostegno del Dipartimento della Difesa al gruppo e compì parecchi viaggi nelle sedi americane all'estero. Nel gennaio del 1988, a Washington, fu pubblicata l'ultima *Foreign Affairs Note*; nei mesi successivi l'Office of Disinformation, Analysis and Response cominciò a perdere pezzi importanti perché esperti del calibro di Hertzberg proseguirono la loro carriera presso altri uffici. Questo cambio di componenti intaccò significativamente il gruppo, che perdeva parte della sua capacità analitica e di coesione.

Il gruppo stava cominciando pian piano a sfaldarsi dall'interno e anche da parte del Dipartimento di Stato non vi era più quel supporto che lo aveva reso forte negli anni precedenti, questo anche a causa delle relazioni tra Stati Uniti e Unione Sovietica che stavano giungendo a un cambiamento che si sarebbe successivamente rivelato epocale. Gorbachev promuoveva la *glasnost* e aveva promesso che sarebbero cessate le operazioni di disinformazione. Inoltre, molti degli incaricati dell'amministrazione Reagan che supportavano il gruppo avevano lasciato il Consiglio di Sicurezza Nazionale come conseguenza dello scandalo Iran-Contra. Si deve anche aggiungere che la disinformazione stava tornando a essere un argomento malvisto e che preferibilmente andava evitato.

Kathleen Bailey, che aveva assunto un nuovo incarico nell'Arms Control and Disarmament Agency, era inerme e non poteva fare altro se non stare a guardare la sua squadra implodere. Il centro di gravità si spostò quindi all'ufficio dell'USIA che si occupava di contrastare la disinformazione sovietica, l'Office to Counter Soviet Disinformation, e più precisamente, nelle mani di Charles Wick, che

era uscito indenne dallo scandalo Iran-Contra. Wick era a capo di un piccolissimo *team* formato solo da due validissime persone del calibro di Romerstein e Leventhal: i due si dichiararono entusiasti di poter collaborare alla lotta alla disinformazione. Per di più, l'USIA aveva sviluppato una certa gelosia del ruolo privilegiato che aveva il Dipartimento di Stato e Romerstein considerava il nuovo personale in servizio all'INR come ben intenzionato ma con scarse capacità.

Vi erano anche problemi esterni alla struttura governativa americana perché, in seguito alla pubblicazione di uno dei rapporti del *working group*, il presidente Gorbachev si irritò particolarmente ed ebbe uno scontro con il Segretario di Stato Shultz, il quale fece notare al Dipartimento di Stato che il gruppo non avrebbe più dovuto presentare relazioni così pesanti e dure. In seguito ai gravi scontri fra il Dipartimento di Stato e l'INR sul rapporto, l'USIA ordinò alla squadra di Sheehan di divulgare un'altra relazione, *Soviet Active Measures in the Era of Glastnost*, che doveva avere dei toni un po' più morbidi rispetto al rapporto precedente.

L'USIA continuò ad avere il controllo sulle *active measures* e nel settembre del 1988 ci furono degli scambi di opinione fra Wick e Valentine Falin, capo dell'agenzia di stampa sovietica *Novosti*. I due stipularono un accordo per chiarire i punti su cui divergevano, facendo perciò luce sul sistema di disinformazione e correggendo le presunte falsità sulle informazioni diffuse dall'altra parte. I leader sovietici volevano che la battaglia contro la disinformazione fosse tenuta al di fuori dell'osservazione dei media e che si limitasse a discussioni bilaterali tra membri del governo. Le relazioni dell'Active Measures Working Group stavano dando i loro frutti, i sovietici cominciarono a chiedere a gran voce che i programmi di disinformazione americani subissero un rallentamento; da parte degli Stati Uniti questa mossa di Mosca significava che gli sforzi fatti per combattere le *active measures* stavano funzionando.

Mentre l'USIA consolidava la sua leadership nella lotta alla disinformazione, vi erano collaboratori sempre meno capaci all'interno del gruppo. I componenti del *working group* che provenivano dalla CIA e dall'FBI, personalità che vi avevano trascorso anni e che erano estremamente esperte, cominciarono ad andarsene e a lasciare il posto a giovani con meno esperienza e meno qualificati.

Era evidente che il gruppo cominciava pian piano a sfaldarsi; anche gli incontri divennero sempre meno frequenti, non avvenivano più ogni due settimane ma mensilmente o addirittura ogni due mesi. L'assenza di un leader forte e anche un indebolimento da parte sovietica portò a un abbassamento nella partecipazione e nell'interesse nei confronti delle *active measures*. Per di più, nel 1989 finì il secondo mandato del presidente Reagan e con esso anche il sostegno politico di cui il gruppo aveva sempre giovato. Romerstein e Leventhal non furono turbati dalla nuova amministrazione e dal pensionamento di Wick: finché ci fossero stati dei tentativi di disinformazione da parte di Mosca, loro avrebbero continuato a combatterle lavorando a tempo pieno e dedicando al gruppo tutti i loro sforzi. Il declino ormai pervadeva il gruppo e ci vollero quasi due anni perché potesse uscire un altro rapporto, pubblicato nel settembre del 1989 col titolo *Soviet Influence Activities: A Report on Active Measures and Propaganda, 1987-1988*, sfortunatamente questo rapporto sarebbe stato solo una nota marginale negli annali della lotta alla disinformazione.

La Cortina di Ferro cadde nel settembre del 1989; pochi mesi dopo crollò il muro di Berlino: l'Unione Sovietica si dissolse e con essa la lotta alle *active measures* del governo americano. Da quel momento l'Active Measures Working Group smise di esistere. Romerstein andò in pensione nel 1989 e gli altri componenti continuarono a incontrarsi anche nel 1990, anche se erano, a detta di alcuni, solo delle riunioni pregne di nostalgia. L'ultima relazione del gruppo, intitolato *Soviet Active Measures in the Post-Cold War Era, 1988-1991*, fu pubblicato nel 1992.

Quando il rapporto uscì l'Unione Sovietica non esisteva già più, ciononostante esso offriva un'affascinante interpretazione di come Mosca cercasse di mettere in allarme l'Occidente a riguardo della caduta dell'Impero Sovietico. Si avvisavano gli Stati Uniti che le *active measures* erano ancora una minaccia perché esistevano ancora tanti gruppi e Paesi che le stavano adottando; il governo americano, però, non vide la necessità di prendere dei provvedimenti a riguardo.

Romerstein andò a Mosca dopo la dissoluzione dell'URSS per fare delle ricerche sulla disinformazione presso gli archivi del KGB. Negli anni successivi Leventhal lavorò da solo contro le *active measures* e la disinformazione, tenendo

alto l'allarme di possibili attacchi verso Washington; anche lui, nel 1996, se ne andò e lasciò la sua posizione. Altre personalità che in precedenza avevano collaborato con il gruppo continuarono a occuparsi di *active measures* durante la pensione; in particolare Romerstein continuò a scrivere su casi di spionaggi storici e a esporre i pericoli della disinformazione e dei regimi totalitari. Leventhal tornò ad avere un incarico governativo dopo alcuni anni di allontanamento, arrivando a lavorare presso il Dipartimento di Stato alla guida di un gruppo interagenzie che si occupa di operazioni di disinformazione.

L'URSS, l'amministrazione Reagan e molti esperti del governo sovietico sono scomparsi, ma alcuni tra i più importanti membri dell'Active Measures Working Group perseverano nel dare un giusto contributo a una notevole collaborazione tra agenzie.

Valutazione conclusiva della performance

Dopo aver stabilito dettagliatamente come l'Active Measures Working Group operò nella sua fase di massima produttività, il motivo per il quale subì un forte declino e alla fine cessò di esistere, si possono finalmente determinare i suoi risultati effettivi esaminandone le prestazioni, sia negative che positive.

La variabile forse meno importante per stabilire la produttività e l'efficacia del gruppo ruota intorno alla domanda: quante informazioni sono state condivise e in che modo c'è stato questo scambio? Il *working group* seppe gestire bene questa variabile anche quando si trattava di condividere dati coperti da segreto.

Il passo successivo è quello di valutare se ci sia stata una cooperazione attiva all'interno della squadra. Alcuni elementi ritenevano che l'obiettivo primario degli incontri fosse la condivisione del materiale e delle informazioni, ma un ruolo più rilevante era svolto dalla cooperazione attiva, che consisteva principalmente in cicli di conferenze e relazioni pubbliche. Durante il periodo di più alta produttività i processi decisionali e le attività di cooperazione erano norme diventate ormai di routine e la Bailey faceva in modo che le relazioni che venivano pubblicate fossero ritenute un vero e proprio sforzo da parte dell'intera squadra. Inoltre, l'apertura di

Kux nei confronti di Romerstein, benché quest'ultimo fosse un membro del personale del Congresso, rappresentava un record di cooperazione tra i rami del potere legislativo ed esecutivo fino allora registrato. Ciononostante non bisogna dimenticare che esistevano dei limiti alla cooperazione. Il gruppo non fu sempre in grado di mantenere un alto livello di produttività; la frequenza degli incontri variava e molto spesso relazioni come le *Foreign Affairs Notes* erano sviluppate da una sola persona, in questo caso da David Hertzberg all'INR, e per questo motivo non potevano essere definite come un prodotto della cooperazione.

Lo standard più alto per valutare le prestazioni sono comunque i risultati. L'Active Measures Working Group fu creato per combattere le *active measures* sovietiche, ma avrebbe potuto interpretare il mandato come un semplice obiettivo di gestione delle politiche del governo americano in merito. Questo è ciò che avrebbe fatto un normalissimo gruppo interagenzie di portata nazionale, specialmente perché la burocrazia della sicurezza nazionale aveva un atteggiamento di rifiuto e non di confronto verso la disinformazione sovietica. Il gruppo creò una vera e propria strategia in risposta alle attività sovietiche, e sin dall'inizio si lanciò in programmi mirati per sfidare direttamente la disinformazione ed esporre pubblicamente le *active measures* di Mosca.

In ogni caso, col senno di poi, è possibile valutare l'operato del gruppo stabilendo l'importanza della disinformazione nelle relazioni tra gli Stati Uniti e l'Unione Sovietica. Ci si deve chiedere che grado d'importanza avesse la disinformazione, se quest'ultima attaccasse seriamente gli Stati Uniti e che tipo di impatto la performance del *working group* avesse avuto nella visione della disinformazione da parte delle due superpotenze negli anni '80. La risposta alla prima domanda è che nessuno dei due Paesi considerava la disinformazione come una questione centrale per le loro relazioni. Ciononostante il crescente uso della mistificazione da parte dell'URSS, specialmente quella che mirava a danneggiare gli interessi americani, diventava un problema sempre più rilevante per Washington. Inoltre, c'erano delle notevoli differenze nel modo in cui i due Paesi vedevano la disinformazione e da ciò scaturì il motivo per il quale alla fine fu l'Unione Sovietica a decidere di limitarne l'uso. Nella sua autobiografia il presidente Reagan non menzionò mai la propaganda o la mistificazione sovietica perché pensava che

mantenere dei toni moderati in pubblico nei confronti di Gorbachev fosse la cosa migliore, ritenendo che sarebbe stata poi l'opinione pubblica a riportare in riga il Cremlino. Per di più, man mano che il presidente americano e Gorbachev svilupparono un rapporto personale, l'impatto della disinformazione cominciò a scemare. Il Presidente sovietico apparve sempre più sensibile alle attività di disinformazione rispetto a Reagan, e si rese presto conto di quanto quelle attività potessero acuire le tensioni e ledere i rapporti: egli intervenne anche per limitare le operazioni del KGB pur di facilitare le relazioni fra i due Paesi, rendendosi conto che le *active measures* mettevano in pericolo gli accordi per il controllo degli armamenti e rinfocolavano la propaganda antisovietica.

Alcune figure di rilievo all'interno del Dipartimento di Stato erano inclini a ritenere che la disinformazione dell'URSS fosse una diretta conseguenza dell'inasprimento delle relazioni bipolari e credevano che dialoghi più intensi potessero portare a un miglioramento del comportamento di Mosca. Allo stesso tempo, però, il Dipartimento di Stato non poteva non vedere come alcune falsificazioni sovietiche dipingessero gli Stati Uniti come inclini a sferzare per primi un attacco nucleare, o a come gli americani volessero impedire la modernizzazione del deterrente nucleare della NATO. Per quel che riguarda i sovietici, Gorbachev si rese conto dell'ostacolo provocato dalle *active measures* solo in un secondo momento. Quando si lamentò col Segretario di Stato Shultz per la relazione pubblicata dal *working group* lo fece in maniera legittima, ritenendo veramente che fossero delle sporche bugie nei confronti del suo Paese. In seguito, dopo il confronto con Shultz, Gorbachev rivide la sua posizione e verificò la veridicità del rapporto. Si rese conto che gli Stati Uniti non raccontavano menzogne o inventavano storie per diffamare l'altro e rendevano relazioni pubbliche accurate che contenevano solo notizie vere, mentre l'Unione Sovietica produceva documenti falsi per diffamare la reputazione americana. La CIA cercava di influenzare i media d'oltreoceano ma non creò mai documenti falsi con l'obiettivo di ricattare l'Unione Sovietica.

È inoltre importante riconoscere questa differenza negli approcci alla disinformazione per una semplice ragione: era chiaro che se c'era qualcuno che doveva limitare l'uso lampante della disinformazione, quello era l'Unione Sovietica,

dato che la praticava. A quanto pare, Gorbachev arrivò a questa conclusione in parte grazie alla discussione che ebbe con Shultz rispetto alla relazione pubblica preparata dal *working group*: si suppone infatti che il Presidente russo non fosse del tutto a conoscenza delle attività di disinformazione portate avanti dal KGB e che la sua rabbia rispetto al report in questione fosse autentica. In seguito a questo episodio, a ogni modo, Gorbachev decise che era necessario rivedere le posizioni dell'URSS sulla disinformazione ed effettivamente la stampa sovietica adottò un tono diverso per rispondere alle relazioni del *working group*. Fino a quel momento, la stampa russa aveva disprezzato il report definendolo un pacco di menzogne, ma in seguito si ammorbidì, rammaricandosi del fatto che alcuni elementi del governo statunitense continuassero a coltivare un'immagine ostile dell'Unione Sovietica. Un aspetto ancora più importante è costituito dal fatto che l'Unione Sovietica abbia ufficialmente ritrattato una serie di alcune delle sue più vergognose produzioni, cioè la disinformazione sull'AIDS. L'inversione di marcia sul temibile virus, che fu rapidamente elogiata dal portavoce di Stato, non segnò però la fine di tutte le azioni di disinformazione del KGB. In ogni caso, Gorbachev aveva promesso di interrompere queste attività e aveva avviato qualche procedura correttiva, non solo smentendo la storia sull'AIDS, ma anche facendo ordine all'interno del suo gabinetto.

In definitiva, la disinformazione sovietica era una questione rilevante nel sistema di relazioni URSS-USA, ma allo stesso tempo non sufficientemente dannosa per gli Stati Uniti da creare un collegamento tra la sua riduzione e il controllo delle armi strategiche, o sufficientemente preziosa per l'Unione Sovietica da far sì che Gorbachev le lasciasse mettere i bastoni tra le ruote in un momento in cui le relazioni tra i due Stati stavano migliorando. Questa valutazione generale sulla strategia da adottare lasciò spazio al disaccordo riguardo all'impatto della disinformazione sovietica sugli interessi degli Stati Uniti, costituendosi come una questione controversa che è presente ancora oggi. Come alcuni commentatori evidenziarono all'epoca, era chiaro che i sovietici pensavano che le loro operazioni di disinformazione fossero efficaci perché in esse avevano investito tantissimo, almeno fino a quando Gorbachev non ne richiese la limitazione. Col tempo, l'apparato burocratico della sicurezza nazionale americana smise di considerare la

disinformazione sovietica irrilevante e adottò la stessa efficace visione dei loro rivali. Coloro i quali non sostennero la fondazione dell'Active Measures Working Group o le sue attività non crederono mai (e tutt'oggi non lo fanno) che la disinformazione sovietica potesse avere successo, mentre quelli a favore erano convinti che quel tipo di operazioni costituisse una battaglia importante della guerra ideologica. La via di mezzo tra queste opinioni era rappresentata da persone quali il Sottosegretario Eagleburger e il Vicedirettore della CIA Robert Gates, i quali spiegarono che le *active measures* sovietiche erano nocive sì ma non determinanti, nonostante potessero anche essere abbastanza efficaci da causare considerevoli inversioni nella politica estera in alcuni specifici casi. Gates ripeté questo punto più volte mentre veniva interrogato da un Senato scettico e, mentre notava che era difficile stimare i precisi effetti della politica d'influenza sovietica perché questa faceva leva sul sentimento antiamericano preesistente in certi Paesi, comunque concluse asserendo che a ridosso di un'elezione o in una battaglia legislativa, essa poteva fare la differenza.

Quando gli fu richiesto di fornire degli esempi, citò la decisione olandese di dispiegare delle forze nucleari di medio raggio e il referendum spagnolo sull'ingresso nella NATO. Fu così che, col tempo, le pressioni dell'amministrazione Reagan e di alcuni irriducibili anticomunisti del Congresso ottennero dal sistema di sicurezza nazionale l'adozione di una valutazione sulle misure sovietiche simile alla stessa valutazione redatta dai sovietici: nel documento si sosteneva che quel tipo di operazioni poteva essere efficace e che in certi casi rilevanti di politica estera avrebbero potuto fare la differenza, determinando chi avrebbe prevalso. Questa valutazione giustificò un'operazione organizzata e persistente per controbattere la disinformazione sovietica, ossia proprio l'Active Measures Working Group.

Sembra inoltre chiaro che questa squadra segnò significativamente la differenza che intercorreva tra i due blocchi rispetto alla visione che questi avevano della disinformazione. La sua produzione toccò direttamente la consapevolezza di Gorbachev, che comprese che la vergognosa propaganda di disinformazione dell'URSS era persino controproducente. Inoltre, le attività e la produzione del *working group* gradualmente resero l'opinione pubblica, i media, il

Congresso e alcuni funzionari più sensibili e consci dell'importanza della disinformazione sovietica. Le aspettative di riuscita della squadra erano comunque modeste all'epoca. Il gruppo voleva ridurre l'efficacia dell'opera di disinformazione sovietica sensibilizzando gradualmente l'opinione pubblica. Il loro obiettivo, nel tempo, era quello di creare una "libertà di manovra politica" maggiore per gli Stati Uniti e più limitata per l'Unione Sovietica: in altre parole, minimizzare il numero di casi rilevanti di politica estera in cui il rivale avrebbe potuto avere la meglio grazie al ricorso alla disinformazione. È facile apprezzare l'obiettivo, anche se è difficile valutare il successo statunitense. Non si dispone di studi approfonditi sull'opinione pubblica d'oltreoceano prima e dopo i rapporti del *working group*, ma sappiamo che fu accolto positivamente dall'U.S. Information Service e che aiutò molto i giornalisti (stranieri e non) a essere più consci del fenomeno rispetto a prima. Un buon esempio è dato della risposta del *Washington Post* a una serie di eventi: quando l'amministrazione Carter sollevò per prima la questione di un'imbarazzante falsificazione senza menzionare l'Unione Sovietica come possibile responsabile, il *Post* aveva creduto che fosse stata creata dalla campagna di Reagan.

Come sostenuto in precedenza, anche gli stranieri si fecero più attenti e consapevoli rispetto alla questione: quando il *Neue Zürcher Zeitung*, un influente quotidiano svizzero, esaminò le affermazioni del gruppo sulla campagna di disinformazione sovietica, concluse che le accuse americane sembravano più che giustificate. In generale, la stampa straniera era più incline a controllare scrupolosamente prima di pubblicare accuse scandalose, in particolar modo quando ricevevano documenti anonimi. Per esempio, Lucian Heichler riportò in una testimonianza al Congresso come un'edizione austriaca avesse ricevuto un documento falsificato e avesse deciso di controllarlo con l'Ambasciata degli Stati Uniti di Vienna, per poi denunciare l'accaduto come una mossa della disinformazione sovietica.

È inoltre chiaro che il *working group* era un investimento con un buon ritorno: le sue relazioni costavano poche migliaia di dollari e il coinvolgimento di meno di venti funzionari governativi che lavoravano part-time, sebbene alcuni di questi fossero molto impegnati.

In breve, la squadra era produttiva, efficace e incredibilmente efficiente. Le sue conquiste spiccano in confronto con il lavoro di altri gruppi interagenzie. L'Active Measures Working Group funzionò e ciò di per sé è considerato cosa rara. Inoltre, durò per un certo periodo di tempo, dimostrando una notevole flessibilità: sopravvisse a numerose leadership e ai conseguenti cambiamenti, agli abbandoni di molti dei suoi più appassionati sostenitori in seguito allo scandalo dell'Iran-Contra, riuscendo persino ad affrontare il declino dell'Unione Sovietica, nonostante le sue risorse e la sua produttività fossero diminuite.

Dato che l'operato dell'Active Measures Working Group aveva dato prova di un'efficacia che palesemente entrava in contrasto con quelle scarse prestazioni spesso attribuite ai piccoli gruppi interagenzie, si era generata naturalmente la domanda sul perché questo gruppo fosse riuscito ad avere successo dove gli altri avevano invece fallito.

A livello organizzativo, sembra chiaro che il supporto di certi *senior leaders* fu un prerequisito necessario per l'esistenza del gruppo e, di conseguenza, per il suo operato. Queste figure, infatti, fecero più che dare solo il via ai lavori: continuarono in seguito a sostenerli. Il gruppo vantava simpatizzanti e sostenitori nel ramo esecutivo, in tutta la linea gerarchica fino al Presidente, il quale si sapeva bene essere a favore della tipologia di lavoro che il gruppo svolgeva. Senza queste figure, il gruppo sarebbe stato in larga parte svantaggiato, ignorato o si sarebbe sciolto subito: il supporto era una necessità che, se assente, poteva decretare la fine del gruppo, com'era già capitato in passato, del resto, ad altri. Nonostante il sostegno da parte dei politici di alto livello fosse un prerequisito per l'esistenza del gruppo, esso di per sé non ne garantiva il successo. Il *working group* era soltanto una delle varie teste di ponte nella lotta di Reagan all'apparato burocratico. Molti dei gruppi interagenzie furono sì fondati e sostenuti dai *senior leaders*, ma in seguito comunque fallirono, soccombendo alla burocrazia. Raramente un Presidente iniziò il suo mandato con un tale sostegno politico avendo però al contempo un programma in contrasto con le inclinazioni dell'establishment della sicurezza nazionale. In quest'ambiente il gruppo veniva sì avvantaggiato dal supporto dei *senior leaders* nell'esecuzione delle loro attività, ma doveva comunque muoversi con particolare attenzione, in modo da non scatenare le

reazioni negative di quei funzionari in carriera infastiditi dal programma di Reagan e indifferenti alla missione dell'Active Measures Working Group. Il sostegno dai piani alti poteva essere un'arma a doppio taglio.

A fronte di questa diffidenza, l'amministrazione dovette procedere con cautela: si avviarono numerosi gruppi interagenzie autorizzati a procedere con grande autonomia, ai quali fu permesso di fare ciò che reputavano migliore e di autodeterminare il proprio percorso. Il supporto comunque non era mai esplicito: i gruppi interagenzie di prassi non ricevevano sostegno se non quando effettivamente necessario da parte del Presidente, neppure quando quest'ultimo teneva in alta considerazione il loro contributo. Nel caso dell'Active Measures Working Group, ciò significa che i *senior leaders* dimostrarono il loro supporto attraverso la loro presenza periodica o costante, ma mai definendo esplicitamente lo scopo del gruppo, delegando poteri speciali o fornendo risorse particolari. In definitiva, il gruppo godeva della benedizione di alcuni *senior leaders*, ma non di azioni manifeste che potessero spianargli la strada verso il successo.

Perciò, volendo spiegare perché il gruppo operò rapidamente, con efficacia e senza ostacoli, diversamente da molte altri gruppi di intelligence dell'era Reagan e o da alcune iniziative della diplomazia pubblica, si deve guardare ad altre variabili. Il *working group* era fortemente influenzato dalle variabili di livello individuale, come quelle relative alla composizione della squadra e la leadership. Gli aspetti che resero il gruppo speciale furono i direttori eccezionali e quei membri impressionantemente ben informati quali Romerstein che, in certo modo, costituiva di per sé un "patrimonio nazionale". Kux e Bailey erano leader particolarmente competenti: uno era un funzionario in carriera del Foreign Service con una rara inclinazione a trovare la soluzione ai problemi; mentre l'altra era un'incaricata della sfera politica con una notevole accortezza pratica sul come lavorare senza oltrepassare i limiti organizzativi. Spesso i dipartimenti o le agenzie mandavano ai gruppi degli indaffarati direttori dalle capacità medie inclini a rispettare i regolamenti organizzativi, ma l'Active Measures Working Group godeva di un personale estremamente ben informato, eccezionalmente devoto alla causa.

Si potrebbero sintetizzare le caratteristiche dell'Active Measures Working

Group come segue:

- 1- Sostegno assicurato da parte dei *senior leaders*, in particolare dall'agenzia che controlla l'incarico del gruppo (un prerequisito di efficacia);
- 2- Conduzione del lavoro in una modalità che serve gli interessi nazionali, distinta dalle norme organizzative, con conseguente riduzione della diffidenza della burocrazia;
- 3- Identificazione dello scopo del gruppo in una missione dall'approccio verticale completo (da un capo all'altro), che fa concentrare la squadra, anche se non fu sempre possibile, farlo sui risultati;
- 4- Definizione dell'obiettivo del *working group* non oltre i limiti del sostegno politico, il quale doveva essere confermato ripetutamente;
- 5- Reclutamento di personale competente coinvolto nelle attività della squadra a prescindere dalla loro posizione nella gerarchia, soprattutto se ciò aiutava i componenti a controbilanciare il loro impegno verso il programma del gruppo.

Bibliografia

Fletcher Shoen - Christopher J. Lamb, *Deception, Disinformation, and Strategic Communications: How One Interagency Group Made a Major Difference*, INNS, 2012