



“La formazione degli analisti”: dialogo con Irene Piccolo.

Lo scorso 19 settembre, nella splendida cornice del Palazzo Montemartini a Roma, si è tenuto l’evento organizzato da AIAIG (Associazione Italiana Analisti di Intelligence e Geopolitica), al quale ho avuto l’onore di partecipare come ospite in un dialogo con Irene Piccolo, Vicepresidente di AIAIG, sul tema della “formazione dell’analista”. Il tempo a disposizione, purtroppo, non è stato sufficiente per approfondire come avremmo desiderato un argomento tanto delicato; per questo motivo desidero condividere qui di seguito le riflessioni che avevo immaginato potessero emergere da quella conversazione.

[I. Piccolo] Nonostante il lavoro di sensibilizzazione che AIAIG e altri enti, partner e non, stanno portando avanti da tempo, c’è ancora molta confusione su CHI sia l’analista. Più volte, ascoltandoti così come nei tuoi scritti, hai definito l’analisi una disciplina che combina “arte” e “scienza”: ci spieghi meglio cosa intendi?

[G. Conio] La definizione di “analisi di intelligence” come una disciplina che coniuga "arte" e "scienza" scaturisce dalla sua stessa natura. Sebbene possa apparire come un ossimoro, questa dualità è fondamentale per comprendere appieno il ruolo e le competenze dell'analista.

La **componente scientifica** si manifesta nell’impiego di metodologie rigorose e strutturate. L’analista, infatti, non si affida unicamente all’intuizione, ma applica un processo sistematico che include la raccolta e la valutazione critica di notizie e fonti, la formulazione di ipotesi, l’analisi dei dati e, infine, la produzione di valutazioni basate su indizi/prove concrete. Le Tecniche di Analisi Strutturata (SAT), come l’Analisi delle Ipotesi Concorrenti (ACH) o il "What If?" analysis, ecc., rappresentano l’ossatura di questo approccio scientifico. Esse forniscono un framework logico che aiuta a mitigare i bias cognitivi, a gestire l’incertezza e a garantire che le conclusioni cui si giunge siano il più possibile oggettive e trasparenti. Come evidenziato da Richards J. Heuer Jr. nella sua opera *"Psychology of Intelligence Analysis"*, la mente umana è soggetta a numerosi tranelli cognitivi; le tecniche strutturate fungono da meccanismo di controllo per ridurre l’impatto di tali distorsioni.

Tuttavia, l'analisi non può essere ridotta a una mera applicazione meccanica di procedure. Qui entra in gioco la **componente artistica**. L'analista si confronta quotidianamente con informazioni incomplete, ambigue e spesso contraddittorie. In questo contesto, la capacità di "leggere tra le righe", di cogliere sfumature e di connettere frammenti di informazione apparentemente slegati diventa cruciale. Questa abilità si nutre di esperienza, conoscenza pregressa del contesto, creatività e, non da ultimo, di una certa dose di intuito. L'arte dell'analisi risiede nella capacità di formulare nuove prospettive, di immaginare scenari alternativi e di comunicare in modo efficace e persuasivo le proprie valutazioni a un decisore che ha poco tempo a disposizione. È un processo intellettuale che richiede flessibilità mentale e la capacità di pensare "fuori dagli schemi", qualità che non possono essere codificate, ad esempio, in un manuale.

In sintesi, **l'analisi di intelligence è una disciplina ibrida**: la scienza fornisce il metodo e il rigore, mentre l'arte apporta l'intuizione, la creatività e la capacità di giudizio indispensabili per navigare nella complessità e nell'incertezza del mondo reale.

2. L'importanza della formazione specifica per l'analista e le sue sfide

[I. Piccolo] Perché è importante prevedere una formazione ad hoc per l'analista? Quali sono le principali sfide che deve affrontare o criticità che deve gestire?

[G. Conio] Una formazione ad hoc per l'analista di intelligence non è solo importante, è fondamentale per garantire l'efficacia e l'affidabilità del processo di intelligence. La convinzione che un individuo brillante in altre discipline possa "automaticamente" eccellere nell'analisi è un errore comune e pericoloso. L'analisi richiede un set di competenze specifiche che devono essere coltivate e affinate attraverso un percorso formativo dedicato.

La ragione principale risiede nella necessità di fornire all'analista gli strumenti concettuali e pratici per affrontare le sfide uniche del suo lavoro. Tra le principali criticità che un analista deve gestire vi sono:

- **La gestione dell'incertezza:** L'analista opera in un ambiente informativo caratterizzato da dati parziali, ambigui e talvolta ingannevoli. La formazione deve insegnare a riconoscere e

L'ANALISTA DI INTELLIGENCE: TRA ARTE E SCIENZA



Definizione

L'analisi è una disciplina **ibrida** che unisce **rigore metodologico** e **creatività intellettuale** per trasformare dati frammentari in conoscenza strategica.



La Componente "Scientifica"

- ✓ Utilizzo di **metodologie rigorose** e processi sistematici.
- ✓ Applicazione di **Tecniche di Analisi Strutturata (SATs)** per ridurre i bias cognitivi.
- ✓ Fondamento sulla **valutazione critica** delle fonti e sulla **trasparenza** del processo analitico.



La Componente "Artistica"

- ✓ Gestione dell'**incertezza**, dell'ambiguità e delle informazioni contraddittorie
- ✓ Impiego di **intuizione, esperienza e creatività** per connettere informazioni slegate.
- ✓ Capacità di pensiero laterale e di immaginare scenari alternativi.



L'analista di intelligence non è solo uno scienziato dei dati, ma anche un **architetto di prospettive**, in grado di coniugare logica e immaginazione

a quantificare l'incertezza, a comunicarla chiaramente e a formulare giudizi ponderati anche in assenza di un quadro informativo completo.

- **Il contrasto ai bias cognitivi:** Come ampiamente dimostrato da Heuer, gli analisti, come tutti gli esseri umani, sono suscettibili a scorciatoie mentali e a preconcetti che possono distorcere l'interpretazione delle informazioni. Una formazione specifica deve rendere l'analista consapevole di questi rischi e fornirgli le tecniche per mitigarli, promuovendo un pensiero critico e auto-critico.
- **La complessità dei problemi:** Le questioni geopolitiche e di sicurezza sono intrinsecamente complesse, con molteplici variabili interconnesse. L'analista deve essere in grado di scomporre problemi complessi, identificare i fattori chiave e comprendere le dinamiche sottostanti.
- **La pressione del tempo:** Spesso, le analisi sono richieste in tempi molto stretti, lasciando poco spazio a una riflessione approfondita. La formazione deve abituare a lavorare sotto pressione, senza sacrificare il rigore metodologico.



FORMAZIONE E SFIDE DELL'ANALISTA

Perché una Formazione Ad Hoc?
L'analisi richiede un set di competenze specifiche che non possono essere improvvisate. È fondamentale per garantire l'affidabilità e l'efficacia del processo di intelligence.

Principali Sfide Professionali:

- **Bias Cognitivi:** Superare i preconcetti e le "trappole mentali" che distorcono il giudizio (Rif. Heuer).
- **Incertezza e Ambiguità:** Operare e decidere con informazioni incomplete.
- **Complessità:** Scomporre e analizzare problemi sistemici e interconnessi
- **Pressione Temporale:** Fornire valutazioni accurate in tempi ristretti.

Obiettivo Formativo:
Sviluppare una "forma mentis" analitica e un approccio critico all'informazione.

Un percorso formativo adeguato, quindi, non si limita a trasmettere nozioni, ma mira a sviluppare (e "addestrare") una vera e propria "forma mentis" analitica.

3. Caratteristiche imprescindibili di un percorso formativo per l'analista

[I. Piccolo] Ancora non è stato formalmente disciplinato un percorso formativo per la figura dell'analista, né vi sono veri e propri libri di testo cui fare riferimento come invece succede per altre discipline. Il manuale che hai recentemente pubblicato tenta in qualche modo di colmare questo vuoto e contribuire allo sviluppo di un percorso in tal senso. Dal tuo punto di vista, quali sono le caratteristiche imprescindibili di un percorso formativo rivolto all'analista di intelligence e geopolitica?

[G. Conio] Data l'assenza di un percorso accademico standardizzato, la definizione di un curriculum formativo per l'analista di intelligence e geopolitica rappresenta una sfida cruciale per il futuro della disciplina. Un percorso efficace dovrebbe, a mio avviso, basarsi su alcuni pilastri imprescindibili:

- **Fondamenti di teoria dell'intelligence:** È essenziale che l'analista comprenda il ciclo di intelligence, i diversi tipi di fonti informative (HUMINT, SIGINT, OSINT, ecc.), i loro punti di forza e di debolezza, e il ruolo dell'analisi all'interno del processo decisionale.
- **Metodologia dell'analisi:** Questo è il cuore della formazione. Deve includere un'immersione profonda nelle Tecniche di Analisi Strutturata, insegnando non solo *cosa* sono, ma *quando* e *come* applicarle. La pratica attraverso esercitazioni ed esame di *case studies* è fondamentale.
- **Psicologia cognitiva:** Lo studio dei bias cognitivi e dei processi mentali che influenzano il giudizio deve essere una componente centrale. Comprendere "come pensiamo" è il primo passo per "pensare meglio". Le opere di Heuer dovrebbero essere testi di riferimento obbligatori.
- **Pensiero critico e argomentazione:** L'analista deve essere in grado di valutare criticamente le fonti, riconoscere le fallacie logiche, costruire argomentazioni solide e comunicarle in modo chiaro, conciso e persuasivo.
- **Competenze geopolitiche e culturali:** Una solida conoscenza del contesto storico, politico, economico e culturale delle aree di interesse o di determinati "fenomeni" è un prerequisito indispensabile per un'analisi di qualità.
- **Abilità di scrittura e comunicazione:** Un'analisi eccellente è inutile se non viene comunicata in modo efficace. La formazione deve includere moduli dedicati alla redazione di report analitici e al *briefing* per i decisori.
- **Etica e deontologia:** L'analista maneggia informazioni sensibili e le sue valutazioni possono avere conseguenze significative. È quindi fondamentale una solida formazione sui principi etici e deontologici della professione.

ELEMENTI CHIAVE DI UN PERCORSO FORMATIVO

Pilastri Fondamentali:

Un curriculum efficace per l'analista moderno deve includere:



Metodologia dell'Analisi:

Padronanza delle Tecniche di Analisi Strutturata (SATs)



Psicologia Cognitiva:

Consapevolezza dei bias e dei processi di pensiero



Pensiero Critico:

Capacità di valutazione delle fonti e costruzione di argomentazioni solide



Competenze "Core":

Solida conoscenza geopolitica e culturale



Abilità Comunicative:

Scrittura efficace (reporting) e presentazione orale (briefing)



Etica e Deontologia:

Comprensione della responsabilità e dell'impatto del proprio lavoro

Un manuale come quello recentemente pubblicato può certamente contribuire a colmare il vuoto esistente fornendo una base strutturata su cui costruire percorsi formativi più articolati.

4. Strumenti per la standardizzazione della figura dell'analista

[I. Piccolo] Proprio per la confusione che è ancora diffusa circa la figura dell'analista, si percepisce sempre di più la necessità di una standardizzazione: con il progetto ANALYST si proporrà a livello europeo una *job description* di questa figura e sicuramente AIAIG sta

lavorando, assieme ad altri enti, al tavolo UNI-ISO nella stessa direzione. Quali strumenti, normativi e non, possono secondo te, aiutare questa standardizzazione?

[G. Conio] La standardizzazione della figura dell'analista è un passo necessario per accrescerne la professionalità, garantirne la qualità e facilitarne il riconoscimento a livello nazionale ed europeo. Per raggiungere questo obiettivo, è possibile avvalersi di una combinazione di strumenti normativi e non.

Dal punto di vista **normativo**, l'iniziativa di definire una *job description* a livello europeo, come nel progetto ANALYST, e di lavorare a un tavolo UNI-ISO, è della massima importanza. Una norma tecnica, infatti, definirebbe in modo univoco le competenze, le conoscenze e le abilità che un analista deve possedere. Questo non solo fornirebbe un punto di riferimento per la selezione e la formazione, ma aprirebbe anche la strada a un possibile riconoscimento formale della professione, magari attraverso l'inserimento in un apposito albo o registro. Una certificazione basata su tale norma potrebbe diventare uno standard di qualità riconosciuto dal mercato.

Accanto agli strumenti normativi, sono altrettanto importanti quelli **non normativi**:

- **Creazione di una comunità di pratica:** Associazioni come AIAIG svolgono un ruolo cruciale nel promuovere la condivisione di conoscenze, esperienze e *best practice* tra gli analisti. Workshop, seminari e pubblicazioni contribuiscono a creare una cultura professionale comune.
- **Sviluppo di una letteratura di riferimento:** La pubblicazione di manuali, articoli scientifici e studi di caso in lingua italiana è fondamentale per consolidare la base di conoscenze della disciplina e per fornire materiale didattico di qualità per la formazione.
- **Collaborazione tra mondo Accademico, Istituzioni e Imprese:** La creazione di percorsi universitari specifici (master, corsi di specializzazione) in collaborazione con le Agenzie di intelligence e le grandi Aziende private favorirebbe la formazione di analisti con le competenze richieste dal mondo del lavoro.
- **Promozione di un codice deontologico:** L'adozione di un codice etico condiviso rafforzerebbe l'integrità e la credibilità della professione.

VERSO LA STANDARDIZZAZIONE DELLA PROFESSIONE

Necessità:

Aumentare la professionalità, garantire standard di qualità e favorire il riconoscimento della figura dell'analista a livello nazionale ed europeo.

Strumenti Normativi



Definizione di una Job Description condivisa (es. Progetto ANALYST a livello UE)



Creazione di norme tecniche (es. Tavolo UNI-ISO)



Istituzione di percorsi di certificazione professionale

Strumenti Non Normativi



Rafforzamento delle comunità di pratica (es. associazioni come AIAIG)



Sviluppo di una letteratura di riferimento in lingua italiana



Collaborazione strategica tra mondo accademico, istituzioni e settore privato

In conclusione, solo un approccio integrato, che combini la definizione di standard formali con la crescita di una solida cultura professionale, potrà portare a una piena valorizzazione della figura dell'analista di intelligence.