



# Quando l'intelligence fallisce

informazioni, bias e  
coraggio analitico



Giovanni Conio

13/06/2026



## Quando l'intelligence fallisce: informazioni, bias e coraggio analitico

Viviamo in un ambiente saturo di informazioni.

Notizie, immagini, video, report, conversazioni digitali, social network, canali aperti, fonti specialistiche e flussi continui di aggiornamento producono ogni giorno una quantità di dati difficilmente governabile. Per questo, parlare oggi di intelligence non significa più parlare soltanto di accesso all'informazione. Significa parlare di metodo.

Nel dialogo con Alessandro Vivaldi per **What's Going On**, affronto una domanda centrale per chi si occupa di intelligence, sicurezza, analisi geopolitica o corporate intelligence: perché l'intelligence a volte fallisce?

La risposta non è semplice. E soprattutto non può essere ridotta alla formula più immediata: "non avevano abbastanza informazioni".



[Clicca sull'immagine per vedere l'intervista completa](#)

In molti casi, le informazioni c'erano. Erano disponibili. Erano davanti agli analisti, alle organizzazioni, ai decisori. Ma non sono state comprese, pesate, collegate o comunicate nel modo giusto.

È qui che si apre il vero problema dell'intelligence contemporanea.

### Dall'accesso all'informazione alla capacità di discernimento

Per molto tempo l'immaginario collettivo ha associato l'intelligence allo spionaggio, alle operazioni clandestine, alle microspie, alla figura quasi mitologica dell'agente segreto. Ma l'intelligence, oggi, è anche e soprattutto capacità analitica.

Qual è per me il punto decisivo: non viviamo più in un mondo in cui l'informazione è necessariamente carente. Al contrario, viviamo in un mondo in cui l'informazione abbonda.

Il problema, quindi, non è soltanto raccogliere. Il problema è distinguere.

Distinguere ciò che è rilevante da ciò che è marginale.

Distinguere una fonte attendibile da una fonte debole.

Distinguere un segnale da un rumore.

Distinguere un fatto da un'inferenza.

Distinguere ciò che sappiamo da ciò che stiamo soltanto assumendo.



Questa è la prima grande differenza tra l'analista di intelligence e altre figure professionali che pure lavorano sull'informazione, come il giornalista d'inchiesta o il ricercatore.

L'analista non lavora per raccontare soltanto che cosa è accaduto o per verificare se la sua ipotesi iniziale era corretta. Lavora per fornire conoscenza a qualcuno che deve decidere.

E la decisione può avere conseguenze rilevanti: operative, economiche, politiche, militari, aziendali, reputazionali. Può riguardare il movimento di truppe, l'impiego di risorse, la protezione di asset, la gestione di una crisi, l'allocazione di capitali o la tutela di posti di lavoro.

Per questo l'intelligence non è accumulo di dati. È trasformazione dell'informazione in conoscenza orientata alla decisione.

## Il ciclo intelligence resta centrale

Nel corso dell'intervista emerge un altro punto che ritengo essenziale: il corpus dottrinale dell'intelligence non è superato dall'innovazione tecnologica.

Internet, l'intelligenza artificiale, l'OSINT, i social media, i sensori, le immagini satellitari e la disponibilità crescente di materiali provenienti da teatri di crisi hanno certamente modificato l'ambiente informativo. Ma non cancellano i principi di base.

Il ciclo intelligence resta valido perché descrive una sequenza di attività necessarie: direzione, raccolta, elaborazione, analisi, diffusione, feedback.

Si possono modificare i nomi delle fasi, aggiungerne alcune, adattarle ai nuovi strumenti. Ma la logica di fondo rimane.



Il decisore formula l'esigenza informativa.

L'organizzazione cerca di raccogliere dati utili.

Le notizie/informazioni vengono filtrate e valutate.

L'analista elabora una propria valutazione, un giudizio.

Quel giudizio viene comunicato al decisore.

Il processo viene aggiornato attraverso il feedback.

Questo ultimo elemento è particolarmente importante. Il feedback impedisce di considerare l'intelligence come un prodotto chiuso. L'analista deve continuamente chiedersi se le informazioni ricevute siano pertinenti, tempestive, attendibili e sufficienti rispetto all'esigenza posta. Se non lo sono, il processo deve ripartire.



L'intelligence, quindi, non è una fotografia. È una ruota, un ingranaggio, che continua a girare.

## Tecnologia e intelligenza artificiale: supporto, non sostituzione

Un passaggio rilevante riguarda l'intelligenza artificiale.

Non si può, oggi, negare il valore degli strumenti tecnologici. In particolare, l'AI può essere utile nelle attività routinarie, nella raccolta, nel filtraggio, nell'evidenziare elementi che potrebbero sfuggire all'attenzione umana. E ancor di più se associata alle SATs, alle tecniche di analisi strutturata.

Ma il punto è chiaro: l'intelligenza artificiale può assistere l'analista, non sostituirlo.

Il motivo è metodologico prima ancora che tecnologico.

L'analisi intelligence non consiste solo nel trovare pattern o sintetizzare informazioni. Richiede comprensione del contesto, valutazione delle fonti, consapevolezza dei limiti informativi, formulazione di ipotesi alternative, gestione dell'incertezza e capacità di comunicare un giudizio utile al decisore.

La tecnologia può aiutare a vedere meglio alcuni elementi. Ma non può assumersi, da sola, la responsabilità del giudizio analitico.

## Perché l'intelligence fallisce

Il punto più incisivo (e delicato) dell'intervista emerge quando la conversazione affronta la domanda decisiva: perché l'intelligence fallisce?

Qui la mia risposta è stata netta: l'intelligence fallisce quando asseconda le decisioni del decisore. È un'affermazione forte, ma centrale.

Il fallimento può essere conseguenza di un vuoto informativo ma anche di una lettura distorta delle evidenze: quando l'analisi viene piegata, spesso inconsapevolmente, verso una conclusione già attesa.

Quando il decisore ha già "il film in testa", può orientare il processo informativo verso ciò che conferma la sua intenzione iniziale. In questi casi l'intelligence rischia di perdere la propria funzione critica.

Invece di mettere alla prova le ipotesi, le rafforza.

Invece di evidenziare i limiti informativi, li attenua.

Invece di produrre alternative, converge prematuramente.

Invece di proteggere il decisore dall'errore, lo accompagna verso l'errore.

È qui che entrano in gioco i bias cognitivi. Il **confirmation bias** porta a cercare e valorizzare le informazioni che confermano ciò che già pensiamo. Il **pensiero di gruppo** riduce lo spazio del



dissenso. L'ancoraggio lega l'analisi alla prima interpretazione disponibile. L'**overconfidence** fa apparire più solida una valutazione che in realtà poggia su basi fragili.

Il caso delle armi di distruzione di massa in Iraq viene richiamato come esempio di grande fallimento analitico: si diede per scontato ciò che avrebbe dovuto essere sottoposto a verifica critica.

Questo è uno dei punti più importanti: l'intelligence non fallisce solo quando non vede. Fallisce anche quando vede attraverso la lente sbagliata.

## Le tecniche strutturate come disciplina del pensiero

Per limitare questi errori, ho richiamato l'importanza, il valore, delle tecniche di analisi strutturata. Non sono procedure burocratiche. Sono strumenti per costringere l'analista a ragionare meglio.

Servono a esplicitare le ipotesi, confrontare spiegazioni alternative, individuare supposizioni implicite, verificare la coerenza delle fonti, ridurre la convergenza prematura e rendere più trasparente il percorso che porta dal dato al giudizio.

Il loro valore non sta nel promettere l'eliminazione dell'errore. Questo sarebbe impossibile.



Il loro valore sta nel ridurre la probabilità e l'impatto.

Una buona analisi non è quella che pretende di essere infallibile. È quella che sa mostrare il proprio grado di incertezza, i propri limiti, le proprie ipotesi e le condizioni che potrebbero smentirla.

## L'analista lavora per il decisore, ma non deve compiacerlo

Il rapporto tra analista e decisore è uno degli aspetti più delicati.

L'analista non opera nel vuoto. Lavora per qualcuno che deve prendere una decisione. Ma proprio per questo deve mantenere indipendenza di giudizio.

Il suo compito non è dire al decisore ciò che il decisore vuole sentirsi dire. Il suo compito è fornire una conoscenza utile, anche quando scomoda.

Questo vale nel mondo istituzionale, ma vale anche nel mondo aziendale. Nelle organizzazioni private, spesso, il decisore non è stato formato a usare correttamente la funzione intelligence. Non sempre sa formulare le domande giuste. Non sempre conosce il valore del feedback. Non sempre distingue tra informazione, analisi e raccomandazione.



Per questo il team intelligence deve anche aiutare il decisore a chiarire le proprie esigenze informative. Non sostituendosi alla decisione, ma rendendo più preciso il processo che la precede. Un buon sistema intelligence non serve a confermare una scelta già compiuta. Serve ad allargare il campo visivo prima che la scelta venga compiuta.

## **L'umiltà come competenza analitica**

Nella parte finale dell'intervista emerge forse la qualità più importante dell'analista: l'umiltà.

L'analista deve sapere, essere consapevole, di essere fallibile.

Questa consapevolezza non è debolezza. È una condizione professionale. Significa riconoscere i propri limiti, dichiarare ciò che non si sa, evitare risposte artificialmente sicure e non riempire i vuoti informativi con supposizioni presentate come certezze.

Dire "non lo so" può essere difficile, soprattutto quando il decisore chiede una risposta rapida.

Ma spesso è più professionale dire "non lo so ancora" che fornire una valutazione debole solo per soddisfare un'aspettativa.

Naturalmente questo non significa fermarsi. Un bravo analista non si limita a dichiarare l'assenza di informazioni. Organizza il lavoro per colmare quella lacuna. Formula nuove richieste informative. Cerca riscontri. Aggiorna la valutazione. Mantiene aperto il processo.

L'umiltà, quindi, non è passività. È disciplina.

È sapere che ogni giudizio analitico è provvisorio, condizionato dalle informazioni disponibili e sempre esposto alla possibilità di revisione.

## **Conclusione: il coraggio del pensiero critico**

Il fallimento dell'intelligence non è mai un tema soltanto tecnico. È un tema metodologico, organizzativo e umano.

Riguarda il modo in cui raccogliamo informazioni, ma anche il modo in cui le interpretiamo. Riguarda la qualità delle fonti, ma anche la qualità delle domande. Riguarda gli strumenti tecnologici, ma anche il pensiero critico. Riguarda il decisore, ma anche il coraggio dell'analista.

In un mondo dominato dall'eccesso informativo, la vera sfida non è sapere tutto. La vera sfida è capire meglio.

E capire meglio richiede metodo, formazione, curiosità, feedback, tecniche strutturate, lavoro in team, consapevolezza dei bias e una virtù professionale spesso sottovalutata: l'umiltà di riconoscere ciò che ancora non sappiamo.

Perché l'intelligence non serve a produrre certezze comode. Serve a costruire giudizi solidi in condizioni di incertezza.