



ASSOCIAZIONE ITALIANA ANALISTI
DI INTELLIGENCE E GEOPOLITICA

IMPLICAZIONI ETICHE DI UNA
“INTELLIGENCE COMPIACENTE”:
IL DIFFICILE MESTIERE
DELL’ANALISTA

Research paper 01/2022

Implicazioni etiche di una ‘intelligence compiacente’: il difficile mestiere dell’analista

Giovanni Conio

Roma, 15.01.2022

Le opinioni e i contenuti riportati dagli autori in questa pubblicazione sono strettamente personali e non rappresentano necessariamente l’Associazione Italiana Analisti di Intelligence e Geopolitica. La responsabilità dei contenuti è esclusivamente degli autori.



Attribution-NonCommercial-NoDerivatives

4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

- **Attribution** – You must give [appropriate credit](#), provide a link to the license, and [indicate if changes were made](#). You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
- **NonCommercial** – You may not use the material for [commercial purposes](#).
- **NoDerivatives** – If you [remix, transform, or build upon](#) the material, you may not distribute the modified material.
- **No additional restrictions** – You may not apply legal terms or [technological measures](#) that legally restrict others from doing anything the license permits.

Prima di dibattere in merito alle implicazioni etiche legate ai possibili condizionamenti dell'analisi intelligence (da questo momento solo: analisi), dovremmo chiederci: “cosa si intende per analisi compiacente?”.

Il termine, in inglese: *intelligence to please*, indica:

qualsiasi prodotto informativo elaborato in modo tale da giustificare l'adozione di una linea d'azione, ritenuta risolutiva a priori, prescindendo dalle reali risultanze dell'analisi.

La prima considerazione è che il Decisore che si avvale di questa tipologia di supporto non è interessato ad un prodotto informativo oggettivo, ovvero basato su una corretta interpretazione dei fatti, forse perché vittima di *bias* cognitivi che lo spingono a cercare conferme circa la bontà della decisione che intende assumere senza tuttavia metterla realmente in discussione.

Di conseguenza all'analista non viene chiesto di essere obiettivo bensì di essere soggettivo, adattando la propria valutazione alle necessità del capo, malgrado le evidenze di cui dispone indichino, magari, l'esatto contrario.

Le pressioni che il Decisore o il responsabile dell'unità di analisi fa venendo alla tua scrivania per dirti di cambiare le conclusioni alle quali sei giunto è la forma più sfacciata di condizionamento: ne esistono molte altre più sottili, che porteranno in ogni caso al solo risultato possibile: la perdita di credibilità dell'analista.

Un tuo collega, una tua fonte potrebbe quindi chiedersi: “se sei disposto a correggere il tuo *assessment* solo per compiacere il capo, per quale motivo dovrei fidarmi di te e continuare a fornirti preziose ed accurate informazioni in futuro?”

Il pericolo di condizionamento dell'apparato informativo da parte, ad esempio, del potere politico (politicizzazione dell'intelligence), non potrà mai essere completamente scongiurato, potranno però essere sviluppate norme e procedure attraverso cui proteggere e garantire l'attività informativa nel suo insieme da qualsiasi tipo di pressione.

L'organizzazione deputata a produrre intelligence (governativa e non) può difendersi rafforzando e diffondendo tra i suoi operatori un proprio codice etico: dei principi etico-professionali che garantiscano, ad esempio, un approccio analitico imparziale da parte degli analisti ed una loro leadership decisa, che non tema di dire la verità al Decisore.

Esistono diversi modi di condizionare il lavoro di un analista, alcuni più scontati di altri, la cosa fondamentale è che ciascun analista sia consapevole che la possibilità esiste.

1. Manipolazione indiretta

Questa forma di condizionamento è attuata quando il committente o il responsabile del team di analisi utilizzano metodi ‘sottili’ (psicologici) per modellare il report secondo le sue esigenze.

Queste azioni tendono generalmente a ‘suggerire’ modi migliori di scrittura di un rapporto e tali da consentire una conclusione diversa. In alternativa forniscono indicazioni e spunti per valutazioni che dimostrino una tesi particolare piuttosto che cercare di verificarne l’effettiva consistenza.

Ricordiamo, ad esempio, la strumentalizzazione da parte dell’Intelligence USA della ricerca (meglio forse dire ‘fabbricazione’) di prove contro Saddam Hussein relative alla proliferazione di armi di distruzione di massa (WMD) che ha dato il via all’invasione dell’Iraq.

2. Manipolazione diretta

Questo tipo di influenza si verifica quando il responsabile (aziendale, politico, ecc.) sottolinea i risultati attesi: la soluzione che verrà accettata e nient'altro.

Altra possibilità si verifica quando il Decisore si aspetta (o pretende) che l’analista utilizzi elementi di informazione, indizi e ipotesi da lui stesso forniti e non è permesso divagare o sviluppare tesi diverse.

Questa ritengo essere la forma più evidente di condizionamento e di analisi compiacente.

3. Interessi di carriera

Si tratta di un auto-condizionamento che si palesa quando gli analisti sono preoccupati della loro progressione di carriera all’interno dell’organizzazione e di come il loro prodotto informativo può favorirli o meno.

Diventando l’esperto, l’analista che fornisce sempre la risposta ‘desiderata’ trarrà sicuro vantaggio in termini di carriera.

Naturalmente, non dovrà accettare altre opinioni o tenere in considerazione fatti che contrasteranno la sua valutazione.

4. Interessi di parte (*lobbies* e partiti)

Si tratta di condizionamento anche quando per motivi di opportunità un analista (ad esempio ‘istituzionale’) subisce pressioni affinché realizzi un prodotto in grado di smentire o denigrare le tesi dell’avversario politico ovvero tenti di scardinarne il programma elettorale o, più semplicemente, utilizzi l’informazione per acquisire potere o avvantaggiarsi nella “scalata” nel management dell’azienda.

I Decisori, i leader politici, utilizzano spesso l'intelligence come capro espiatorio per scelte politiche non felici o quando le decisioni assunte non ottengono i risultati auspicati.

Proprio a causa di questo condizionamento gli analisti sono facili prede per governanti e politici e, considerato l'elemento segretezza, raramente (per non dire mai) possono parlare in difesa del proprio operato.

Il problema etico del condizionamento viene generalmente glissato dagli analisti, non preso in considerazione e anzi ritenuto un 'non problema' perché più concentrati (forse) sulla dimostrazione della loro tesi, del 'vero o falso', del 'giusto o sbagliato'.

La convinzione, quindi, che ciò che facciamo è per un buon fine, per una giusta causa, aumenta la fiducia in noi stessi. Anche in questo comunque non siamo soli, agenti operativi (mi riferisco agli operatori incaricati della raccolta informativa) affrontano esattamente le stesse scelte, sono guidati dalle stesse convinzioni e motivazioni.

Nessuno è al sicuro dal pericolo del condizionamento e, spesso, anche il solo fatto di lavorare per governi o imprese più o meno grandi offre agli operatori un 'ombrello virtuale di protezione'.

Affidarsi a norme, regolamenti e procedure per guidare, oltre che per vincolare azioni e comportamenti, consentirebbe agli analisti, ma più in generale ai funzionari dell'intelligence di superare, agendo secondo le regole, qualsiasi sfida etica o morale.

Per fare un parallelismo con l'ambito militare, le cosiddette 'regole d'ingaggio' (RoE - *Rules of Engagement*) garantiscono che sia stato sviluppato un insieme di regole volte ad assicurare un comportamento legittimo e che tutti gli aventi causa conoscano cosa possono o non possono fare.

Come detto, non esiste un meccanismo analogo per le attività quotidiane degli operatori intelligence: al suo posto, anche se non sempre avviene, le Agenzie governative e le organizzazioni aziendali possono dotarsi di istruzioni procedurali operative standard (SOP - *Standard Operating Procedures*).

Quando ci riferiamo agli apparati informativi governativi, dobbiamo ricordare che si tratta di attività caratterizzate dal ‘segreto’ attraverso le quali vengono raccolte ed interpretate informazioni relative a contesti sensibili, talvolta ostili, al fine di garantire la sicurezza e gli interessi nazionali.

Come spesso (ahimè) evidenzia la cronaca, le questioni etiche non sembrano interessare gli operatori intelligence. Numerosi, infatti, sono stati i casi in cui l’operato dei cosiddetti ‘servizi segreti’ ha prodotto scandali, sollevando molti dubbi e critiche circa la giustificabilità delle attività o dei metodi utilizzati.

In questi casi, la soluzione più rapida e comoda è sempre quella di segnalare (accusare) quelli che hanno operato sul campo mentre raramente ci si concentra su chi ha condotto la pianificazione e la direzione dell’operazione, delle attività di raccolta e analisi.

Questa considerazione ci conduce verso la vera sfida che deve affrontare il personale che opera nell’intelligence.

L’analista dovrebbe sempre assumere la responsabilità di una corretta direzione, collaborando in una corretta pianificazione della raccolta dei dati, anche se non sarà fisicamente coinvolto in tale attività e non lasciarla ricadere su altri, in particolare sugli operatori incaricati della ricerca e raccolta vera e propria.

A questo punto, la domanda sorge spontanea, “se l’analista dirige la raccolta allora sarà responsabile anche della corretta individuazione degli obiettivi di ricerca? Delle indicazioni e prescrizioni fornite al personale incaricato?”

La risposta è ‘ni’.

L’analista dovrà collaborare ad un processo che deve necessariamente essere logico e razionale, ineccepibile dal punto di vista etico e morale. Tutte le attività e funzioni devono essere svolte con i migliori propositi e nel rispetto delle regole, a dispetto dell’aforisma “il fine giustifica i mezzi” (piuttosto inutile, soprattutto dal punto di vista legale).

Tale massima trova (egoistica) giustificazione nel fatto che il suo operato è sempre sotto i riflettori, è osservato con la lente di ingrandimento, soprattutto quando qualcosa va storto. Raramente si parla dei successi dell’intelligence, anzi, negli ambienti per così dire ‘istituzionali’ si dice che “quando va bene è un pareggio”.

Del resto, pensare che gli analisti si limitino ad analizzare e dare consigli, senza essere coinvolti in alcuna attività fisica reale e nel rispetto di qualsivoglia questione etico-morale, è un errore.

Nell'analizzare un fenomeno o un problema, nel valutarlo e rappresentarlo, gli analisti assumono decisioni, fanno delle scelte che poi condividono con il Decisore.

Come decidiamo cosa dire e cosa tener fuori dal rapporto o dal briefing?

Tralasciare, o peggio, nascondere informazioni essenziali (così come l'assenza di elementi di informazione rilevanti, l'essere in possesso di soli dati inaffidabili o, peggio, di elementi contrastanti) priva il Decisore della possibilità di prendere una decisione informata, con un quadro completo ed esauriente.

È quindi importante riferire ciò che sappiamo e ciò che non sappiamo, solo in questo modo forniremo al nostro utilizzatore un prodotto di intelligence completo, equilibrato e trasparente. Solo con questo atteggiamento potremo affrontare qualsiasi sfida a testa alta, con i valori etici intatti.



Quanto fin qui visto dovrebbe condurre l'analista, ma più in generale direi qualsiasi professionista dell'intelligence, ad operare osservando un vero e proprio "codice di condotta".

Un analista dovrà quindi:

- 1. Ricercare sempre la verità e riferirla con coraggio, accuratezza e spirito critico.**
- 2. Prodigarsi per migliorare la qualità del proprio lavoro ricercando collaborazione così come il confronto continuo.**
- 3. Garantire lealtà e scrupolosa osservanza delle norme e dei principi etico-morali della professione evitando, quindi, attività scorrette o illecite.**
- 4. Essere responsabile e coscienzioso nei confronti della propria struttura lavorativa o del committente.**
- 5. Sostenere e garantire il rispetto dei diritti e delle opinioni degli altri.**
- 6. Assicurare, in ogni circostanza, la protezione delle proprie fonti e la riservatezza nelle relazioni con collaboratori e clienti.**

Questi sei punti, definiscono i principi di comportamento per un analista, e devono essere presi a riferimento per il suo contesto professionale. Possono essere ritrovati, ad esempio,

all'interno del Codice di Condotta Deontologica dell'Associazione Italiana Analisti di Intelligence e Geopolitica (AIAIG)¹.

¹ <https://aiaig.it/wp/wp-content/uploads/2020/10/AIAIG-codice-etico-e-di-condotta.pdf>

NOTE BIOGRAFICHE DELL'AUTORE



Giovanni Conio è un Ufficiale dell'Esercito che nel corso della sua carriera ha, per circa 15 anni, prestato servizio presso il Reparto Informazioni e Sicurezza (RIS) dello Stato Maggiore della Difesa. In particolare, ha acquisito una notevole esperienza nel settore lavorando come “ricercatore ed analista OSINT” e “analista d'Area” presso il Centro Intelligence Interforze (CII) e come “formatore” presso il Centro Interforze di Formazione Intelligence/G.E. (CIFI/GE).

È autore di numerosi articoli di carattere dottrinale pubblicati su:

- www.sicurezzanazionale.gov.it/, sito del Sistema di Informazione per la Sicurezza della Repubblica (SISR);
- www.analyticaintelligenceandsecurity.it/, sito del centro di analisi e ricerca “Analytica for intelligence and security studies”;
- www.alphainstitute.it/, associazione indipendente, non politica ed interdisciplinare con la finalità di accrescimento sociale della cultura della sicurezza nazionale e internazionale, della geopolitica e dell'intelligence.

Attualmente Direttore del Dipartimento di Analisi Intelligence di “Analytica for intelligence and security studies”, nel periodo da gennaio 2020 a marzo 2021 è stato Presidente del suo Consiglio Scientifico (<https://www.analyticaintelligenceandsecurity.it/>).

Da ottobre 2020 è Coordinatore del Comitato Scientifico e di Indirizzo dell'Associazione Italiana Analisti di Intelligence e Geopolitica (AIAIG).