

MARCO GALLERI

PREVEDERE PER DECIDERE

DALLE LEGGI DI BELMUS AL CROWDSHANG



DM

RICERCA

MARCO GALLERI

PREVEDERE PER DECIDERE

DALLE LEGGI DI BELMUS AL CROWDSHANG

Cinquanta strumenti pratici, un nuovo metodo predittivo razionale,
gli scenari più probabili a lungo termine
e una piccola imperdibile utopia per riorientare il futuro



DIogene
MULTIMEDIA

IMMAGINE DI COPERTINA

Veduta di città ideale, Walters Art Museum, Baltimora (1470-1480, autore ignoto)

COPERTINA

Jimmy Knows S.C.P.,
Barcelona (ES)
www.jimmyknows.net

IMPAGINAZIONE

Giulio Venturi

STAMPA

Arti Grafiche Favia, Modugno (Bari)
Finito di stampare nel Giugno 2016

ISBN

978-88-99126-79-7

CASA EDITRICE

© Diogene Multimedia
via Marconi 36, 40122 Bologna
Prima edizione: Giugno 2016

Prevedere il futuro è fuori dalla portata umana eppure ci tocca farlo tutti i giorni. Nelle organizzazioni gli sforzi più importanti riguardano la strategia e le innovazioni, nelle aziende anche le vendite. Fondamentale è il caso delle previsioni sulle sorti dell'umanità, ormai piuttosto precise e con soluzioni razionali evidenti, ma finora inapplicate: è il paradosso di Giddens; per risolverlo servono una razionalità e un'etica minimali.

L'etica è quantitativa e qualitativa; è economicamente giustificata nei rapporti di lungo termine ed è praticabile solo da gruppi non troppo grandi.

Tra il rischio e l'incertezza ci sono di mezzo le probabilità; ci si deve rassegnare a percezioni fallaci e stime approssimative, eppure la saggezza della folla è sorprendentemente esatta. Un metodo razionale, alcuni semplici ma preziosi strumenti e molta pazienza favoriscono l'efficacia delle previsioni; si devono però evitare diverse insidiose trappole percettive, emotive e cognitive.

Questo è un saggio multidisciplinare: va dalla filosofia alla tecnica e viceversa, con escursioni in diverse materie. Presenta dieci semplici formule e una settantina tra tabelle e figure per descrivere una cinquantina di strumenti pratici, alla portata di tutti. *Sono degli occhiali imperfetti ma fanno una bella differenza.*

In memoria di mio padre Antenore, 35 anni dopo.

I migliori auguri di salute, serenità e fortuna al nipotino Leandro.

SOMMARIO

<i>Ringraziamenti</i>	11
<i>Le dieci leggi di Belmus</i>	15
INTRODUZIONE: Struttura e sintesi	17
PRIMA PARTE: FONDAMENTI E PREVISIONI CERTE	29
1. Razionalità minimale	31
2. I principali vincoli alla razionalità	77
3. Trappole cognitive	125
SECONDA PARTE: METODI PREDITTIVI PROBABILISTICI	157
4. La mantica	159
5. Generalità sulla statistica	189
6. Strumenti pratici	235
TERZA PARTE: METODI PREDITTIVI NELL'INCERTEZZA	265
7. Ambiguità e numerosità	267
8. Stime collettive	297
9. Previsione delle vendite	325
QUARTA PARTE: GRUPPI E AMBIENTI	347
10. Gruppi predittivi	349
11. Ambienti	371
12. Un nuovo metodo predittivo	383

QUINTA PARTE: RIEPILOGHI E SGUARDI AL FUTURO	391
13. Riepiloghi	393
14. Sguardi al futuro	403
15. Una piccola utopia	429
<i>Gli ultimi secondi di Belmus</i>	463
<i>Appendici</i>	465
<i>Indici</i>	517

RINGRAZIAMENTI

Nel 1980 mi chiesero: *che fatturato farai quest'anno?* Da allora mi dedico alle previsioni, nel frattempo la mia biblioteca si è ingrandita. Dal 2000 ho intensificato gli studi e conosciuto Autori interessanti, alcuni anche di persona. Alla fine del 2013 mi sono infine dato un programma per questo libro, partendo da un indice – modificato *in itinere* – e ho cercato di lavorare disciplinatamente. Molte le bozze intermedie, era un obiettivo importante, dunque non urgente. Via via, ho chiesto a molti di rivederlo, qualcuno ha accettato; li ringrazio davvero sentitamente, in ordine cronologico:

- mia moglie Teresa, ha sopportato il *furore del saggista* ed è stata – al solito – la prima coltissima, preziosissima, correttrice e suggeritrice.
- Gastone Breccia, dell'Università di Pavia, grande storico militare e *Iron Man*, autore di numerosi eccellenti saggi; mi ha aiutato a chiarire alcuni passi; insieme proponiamo un corso sulle *Strategie efficaci nell'era della turbolenza*.
- Massimo Cianchi (IMax), un altro *Iron Man* con il desiderio di migliorare sempre, mi ha dato degli ottimi suggerimenti.
- Maurizio Himmelman, della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa – che fu davvero inestimabile per la formula della priorità nel 2006 – ha verificato non ci fossero strafalcioni matematici e donato il brano sugli eventi probabilistici composti.
- Felice Accame, del Centro Studi e Ricerche della Federazione Italiana Giuoco Calcio di Coverciano – autore di molti interessanti saggi sulla comunicazione – per le pungenti critiche metodologico-operative e l'autorizzazione a riprodurre la sua *mail* nell'appendice 1. Insieme proponiamo il corso *Decodificare, decidere e comunicare*.
- Biagio Fabrizio Carillo, dell'Istituto Superiore di Tecniche Investigative dell'Arma dei Carabinieri di Velletri – ha firmato molti libri specialistici ed è anche coautore di due romanzi gialli – per la revisione di una bozza del capitolo sullo spionaggio. Insieme tenemmo dei seminari intitolati *Negoziazione dura e morbida*.
- Mario Trombino, direttore di Diogene Magazine – autore di molti validi libri di divulgazione filosofica e impegnato in un progetto di sei dizionari che copre tutto l'arco della storia della filosofia occidentale – mi ha rivelato che nel suo editoriale sul mondo inevita-

bilmente ingiusto c'è – ma non si vede – la filosofia di Spinoza. Ha poi insistito per pubblicare questo libro con Diogene Multimedia. Doppie grazie.

- Luca Vercelloni – autore dell’ottima *Filosofia delle strutture* (La Nuova Italia, Firenze, 1989) e di molti libri con Gualtiero Marchesi – per me il migliore è il suo *Viaggio intorno al gusto* (Mimesis, Milano, 2005). È convinto di distinguere il grano dal loglio grazie ai campioni piccoli; disapprova l’uso peggiorativo di “metonimia” nel caso della statistica; linguisticamente è *un preziosismo inutile, una metafora di una figura retorica: una contorsione linguistico-concettuale*. Una critica davvero gradita; chiarisco perciò che intendo specificamente un’inversione teleologica; evito così di correggere le citazioni degli Autori che imprudentemente l’adottano. Grazie anche per le segnalazioni linguistiche e bibliografiche.
- Antonio Fornasari, un vecchio amico e bravo danzo-terapeuta che mi ha regalato il libro di Harari e segnalato il passo della Yourcenar.
- Luigi Pastore, tra i suoi libri il mio preferito è *Dal Caos al Cosmo* (Marte edizioni, Varese, 2012). Ha rivisto l’intero testo per due volte, mi ha dato dei validi suggerimenti, scovato una grave svista e pure una citazione sbagliata. Molte le sue note sparse nel libro; il suo gradito contributo *Serraglio concettuale* è nell’appendice 2. Partecipa al mio corso *Prevedere per decidere*; insieme proponiamo il corso *Intelligenza emotiva*.
- Marcello Franchi, il coraggioso Editore di Diogene Multimedia. Tra l’altro m’ha permesso d’ignorare l’avvertenza che un suo famoso collega diede a Hawking per un libro poi molto venduto: *non metterci neppure una formula!*¹ Questo volume è stato davvero un bell’impegno per una piccola Casa Editrice. Marcello e Mario ora sono degli amici; si meritano un sincero omaggio, che pongo a fine volume.
- Matteo Laporta, la disponibilità della sua organizzazione – che conta oltre centomila contatti classificati – mi è inestimabile, consente la corretta sperimentazione del *Crowdshang*.
- Antonella Pagano per le pazienti revisioni editoriali, le attente collazioni.
- Jimmy Knows per le ottime copertina e grafica.
- Giulio Venturi per l’impegnativa impaginazione.

¹ S. Hawking, *Dal big bang ai buchi neri*, Rizzoli, Milano, 1998, ed. or. 1988. Peraltro l’ha schivata pure Hawking che non ha potuto fare a meno di riportare $E = mc^2$

Un ringraziamento sincero lo devo anche a tutti gli autori citati – in particolare ai più depredati – che mi hanno permesso di imparare e, talvolta, di dissentire.

Con il senno di tre lustri poi, anche al poveruomo E.D., un sostenitore delle regalie. Senza la sua furba doppiezza non avrei riflettuto sui miei errori, percorso altre strade e forse neppure pubblicato dei saggi. Ho conosciuto altri come lui, in posizioni molto più importanti, ma senza ottenerne alcun vantaggio. Grazie perciò.

Anche a chiunque vorrà fornirmi opinioni critiche e suggerimenti; l'indirizzo è: marco@marcogalleri.it (indicare nell'oggetto: *prevedere per decidere*).

LE DIECI LEGGI DI BELMUS

Oggi il sole è arrivato al massimo, il tempo del dì è uguale a quello della notte, ma neppure domani pioverà. Mai vista la terra così secca. Il fiume sgocciola, forse dovremmo trasferirci più a nord ma potrebbe essere troppo tardi. Strada lunga e pericolosa, armi e bagagli pesanti, tanti bambini; non sono questi i problemi, già gli antenati sono migrati così. La gente è debole nei corpi per la carestia ma soprattutto è lo spirito che manca, tocca a me trovarlo.

Ho trascorso l'intera luna provando tutti i modi. Ho osservato e ricordato. Il giorno dell'ultimo fulmine, nel cielo è comparsa una stella di cui non sapevo e gli uccelli sono volati tutti via, forse là dove dovremmo già essere anche noi. Ho lanciato le ossa e bruciato le piante, solo cattivi presagi. Ho bevuto la mia tisana e sognato per due giorni il sole bruciante. Abbiamo danzato tutti insieme, alzando le mani al cielo. Non è servito. Nulla servirà. La pelle sulle orecchie mi dice che questo poco vento non cambierà, il cielo sarà azzurro almeno per altri tre giorni; le foglie dell'albero sacro sono ripiegate, brutto segno anche per i successivi. La mia gente è atterrita e tumultuante, attende l'alba perché io le dica che oggi pioverà. Ma non sarà così. Non dipende da me, decidono i venti del sud, su cui nulla posso. Questa è la realtà ma non è il caso di rivelarla, tutti contano sulla benignità degli dei dell'aria.

Mi chiamano Belmus, la mia dignità di sciamano l'ho avuta vent'anni fa dal mio maestro, li ho vissuti senza cacciare perché ho saputo interpretare i segni della natura e fare buone previsioni. La mia capacità è cresciuta negli anni, ora non recito più a memoria le dieci leggi segrete – lo fa il mio allievo – ma le ho comprese a fondo:

1. Il mondo è ingiusto.
2. Nulla è realmente quello che sembra.
3. Tutti faticano a pensare.
4. Tutti credono qualunque cosa.
5. La testa, il cuore e la pancia decidono insieme.
6. Le migliori previsioni sono sensazioni.
7. Le predizioni importanti sono magiche.
8. Riti e oracoli devono funzionare, non piacere.
9. Il buon sciamano vede il futuro almeno due volte su tre.
10. Ci sono previsioni proibite.

Non pioverà ancora a lungo. L'unico modo per creare lo spirito che ci allontani al più presto da qui è che io sia sacrificato, è un'antica credenza, il mio cuore darà loro la direzione, che sarà il nord. I venti sono cambiati ma le montagne settentrionali sono abbastanza alte da trattenere le nubi, lassù certamente piove. Gli dei diranno loro che là devono andare. Subito!

Se prima di ogni nostro atto ci mettessimo a prevederne tutte le conseguenze, a considerarle seriamente, anzitutto quelle immediate, poi le probabili, poi le possibili, poi le immaginabili, non arriveremmo neanche a muoverci dal punto in cui ci avrebbe fatto fermare il primo pensiero.

Josè Saramago

INTRODUZIONE

Prevedere il futuro è fuori dalla portata umana eppure ci tocca farlo tutti i giorni.¹ Nelle organizzazioni gli sforzi più importanti riguardano la strategia e le innovazioni, nelle aziende anche le vendite.

Già ai tempi dell'atenato Belmus c'erano animali che, in cerchio, tracciavano sulla sabbia la mappa di un territorio e discutevano per attaccare il nemico. La prima riunione di un gruppo di militari in una stanza – con cartine appese – si potrebbe forse trovare in Omero, ma le *war room* dei film angloamericani le abbiamo tutti ben presenti. I giapponesi le hanno trasposte in ambito industriale e ne hanno fatte versioni standard; uno statunitense ha poi ripreso il cerchio primitivo.

Tra il rischio e l'incertezza ci sono di mezzo le probabilità; ci si deve rassegnare a percezioni fallaci e stime approssimative. La nostra razionalità è minimale eppure la saggezza della folla è sorprendentemente esatta.

Un metodo razionale, alcuni semplici ma preziosi strumenti e molta pazienza favoriscono l'efficacia delle previsioni; si devono però evitare numerose e insidiose trappole: percettive, emotive e cognitive. È il caso del futuro della nostra specie: le conseguenze del fatto che fumiamo tutti accanitamente in una stanza sigillata sono facili da prevedere; il paradosso di Giddens è che il disastro è in atto, ma

1 È il primo paradosso di una lunga serie che troveremo via via.

non si fa nulla per contrastarlo.² Servirebbero una razionalità minimale e un'etica utilitarista.

a. STRUTTURA

Il testo è diviso in cinque parti, ognuna con tre capitoli, ci sono cinque appendici.

1. La prima parte è dedicata alla razionalità e ai suoi limiti; descrive le fondamentali avvertenze per prevenire errori nei processi decisionali e predittivi. Occupa quasi il trenta per cento del volume per un aspetto che per me ne vale almeno il doppio: *non sbagliare* sono due terzi della formula per avere successo! Insomma, preliminarmente serve proprio un po' di (malvista) teoria.³
2. La seconda parte presenta una sintetica panoramica dei metodi e degli strumenti utilizzabili da tutti nelle condizioni di rischio. Copre oltre un quinto del testo.
3. La terza parte è dedicata alle condizioni d'incertezza; propone dei metodi predittivi razionali, alcuni si possono applicare anche nelle organizzazioni di piccole dimensioni, fornendo un importante vantaggio competitivo. Occupa circa un altro quinto del volume.
4. La quarta parte copre quasi un decimo del libro; riguarda la selezione, formazione e avviamento dei gruppi predittivi e innovativi e gli ambienti che ne favoriscono l'operatività. C'è una nuova efficace ideazione: il *Crowdshang*.
5. La quinta parte si ritaglia un decimo abbondante; fa una rassegna di diverse e autorevoli previsioni, avanza un imperdibile suggerimento per aumentare le possibilità di sopravvivenza della specie: una piccola utopia e un'etica minimale per riorientare il futuro.

2 Una sua versione è così sintetizzata dall'originale ambientalista Paul Watson: *Le persone non si rendono conto della gravità della situazione. O meglio, se ne rendono conto ma se ne fregano* (cit. in C. Bonal, *Paul Watson, barbe bleue*, «Liberation», 21 gennaio 2016). Non è dunque vero che *essere in grado di prevedere, anche senza poter agire, significa avere meno paura* (B. Rittaud, *Viaggiatori nel tempo, 12 misteri matematici*, Barney Edizioni, Siena, 2014, p. 113, ed. or. 2014). Anzi, come vedremo, prevedere senza potere è una vera dannazione; aveva proprio ragione Erodoto: *fra le pene umane la più dolorosa è quella di prevedere molte cose e di non poterci fare nulla*.

3 *Attivismo e irrazionalismo – che sono componenti importanti della cultura di questo secolo – hanno sempre mostrato scarsa considerazione, in qualche caso addirittura disprezzo, per le posizioni teoriche. Hanno negato a esse ogni piano di relativa autonomia: o contrapponendo la fluidità e la concretezza della vita alle astrattezze e alle cristallizzazioni dell'intelletto, o risolvendo sistematicamente e senza residui le teorie in pure e semplici risposte ideologiche a situazioni storiche determinate, o infine interpretandole come aventi un valore meramente provvisorio e strumentale rispetto alle immediate esigenze della prassi* (P. Rossi, *Le filosofie del Novecento*, Sansoni, Firenze, 1974, p. XIV). Invece dei cenni teorici introduttivi sono necessari per comprendere e poi adottare correttamente gli strumenti pratici.

Le appendici sono nell'ultimo decimo del tomo; riportano due contributi critici, cenni sulla stocastica, l'analisi critica di un'indagine campionaria e una sintesi commentata de *Il capitale nel XXI secolo*. Seguono le segnalazioni bibliografiche e gli approfondimenti disponibili.

Lo so, il pubblico vuole cose semplici anche quando la realtà è complessa; è forse la principale ragione del successo delle arti divinatorie e dei modelli economici: riducono a casaccio.

Per essere facili avremmo dovuto snaturare, impoverire un dibattito che versava su concetti di massima importanza, sulla sostanza più intima e più preziosa del nostro spirito. Far questo non è essere facili: significa frodare, tal quale il vinatiere che vende acqua tinta per barolo o lambrusco.⁴

Peraltro per Peter Drucker *chi più sa più semplifica*.⁵ Ho cercato un equilibrio ed evitato premesse ontologiche radicali e interessanti. Nelle appendici riporto i graditissimi contributi di Felice Accame e Luigi Pastore.

Qui pongo un obiettivo veramente temerario – prevedere per decidere – e ho cercato di trasporre in un linguaggio comune la forma ostica di alcuni Autori; il risultato è forse un libro con due stili: uno inevitabilmente connotato dalle fonti citate, l'altro più scorrevole. È un saggio complesso, ma non complicato: va dalla filosofia alla tecnica e viceversa, con escursioni in diverse discipline; tanto richiedeva la materia delle previsioni.

Vi sono tre livelli paralleli: passato, presente e futuro. A insistita conferma che le scienze sociali contemporanee sono impegnate nel dimostrare sperimentalmente fenomeni generalmente già noti e ben analizzati,⁶ faccio riferimento agli antecedenti storici dei concetti e dei modelli presentati.⁷ Per sostenere quello che sarebbe necessario fare per riorientare il futuro propongo l'analisi delle cause dell'emergenza ambientale e le previsioni (a breve, medio e lungo termine) per la nostra specie.

4 A. Gramsci, «Il Grido del Popolo», 25 maggio 1918.

5 Principio che somiglia *a meno sappiamo, più sono lunghe le nostre spiegazioni* di Ezra Pound; ho provato a essere sintetico, spero non troppo.

6 Sebbene con il grave limite – evidenziato dal sociologo Marvin Bressler – che gran parte di ciò che sappiamo sulla psicologia sociale deriva da un campione ristretto e confinato di studenti universitari; in effetti, moltissimi studi sono degli accademici sui loro allievi.

7 Rischio così la critica di summa erudita, eppure il confronto con i classici mi pare davvero utile e spesso attuale; non vuole essere lezioso ma è agevole satireggiarlo (Cfr. E. Bertolino – L. Varvelli, *Come essere incomprensibile e confuso con chiunque su qualsiasi tema*, Sperling & Kupfer, Milano, 2008). I cenni storici sui metodi e gli strumenti sono integrati da quelli sulla promocrazia (cap. 3.g), l'opinione pubblica e i sondaggi (cap. 5.e); due storie brevissime sono della mantica (cap. 4.c) e dello spionaggio (cap. 9.d).

Per queste ragioni non è stato agevole collocarlo in una collana; grazie ancora all'Editore che, tra l'altro, mi ha consentito ben dieci formule.⁸ Solo le prime due richiedono competenze superiori, le altre sono comprensibili da tutti, molto utili e facili da usare. Insomma, questa non è l'accademia di Platone, può entrare anche chi non conosce bene la geometria; spero ne imparerà un poco.

Ho inserito una settantina tra tabelle e figure nella convinzione siano buone sintesi esplicative. Fonti, approfondimenti e divagazioni sono nelle 1600 note a piè di pagina; se vuoi, evitale.⁹ Riprendo così da Pennac un cordiale e più generale suggerimento al lettore: salta sempre quello che ti stanca.¹⁰ Ad alcuni revisori il capitolo 5, sulla statistica, è risultato indigesto, ci sono ben sei formule matematiche; inutile soffrirlo se non si valuta che serva, oltre ci sono cose più leggere, molto interessanti. D'altro canto, *il rifiuto della contabilità ha raramente giovato ai più poveri*; così Piketty chiude il suo *Capitale*.¹¹

Altre tre semplici formule sono nel cap. 6, l'ultima – davvero elementare – nel cap. 8. Certo nessuno può perdersi il capitolo finale!

Per le citazioni letterarie ho mancato il vezzoso obiettivo di utilizzare solo José Saramago e ho saccheggiano gli aforismi di Napoleone Bonaparte (contrassegnati con N e numeri progressivi),¹² il quale sapeva bene che *il genio delle grandi imprese e i grandi risultati consistono nell'arte di indovinare*. Non dovrebbe sorprendere

8 T. Piketty si è limitato a due formule su quasi mille pagine di testo ne *Il Capitale nel XXI secolo*, Bompiani, Milano, 2014, ed. or. 2013; sono alle pp. 87 e 254.

9 A causa dell'effimera architettura del web alcuni indirizzi citati, potrebbero scomparire presto. Cfr. N. Klein, *Una rivoluzione ci salverà, Perché il capitalismo non è sostenibile*, Rizzoli, Milano, 2015, p. 627, ed. or. 2014; anche I. Sample, *Google boss warns of 'forgotten century' with email and photos at risk*, «The Guardian», 13 febbraio 2015 e J. Lepore, *The cobweb, can the Internet be archived?*, «The New Yorker», 26 gennaio 2015, secondo cui la vita media di una pagina web è di cento giorni.

10 D. Pennac, *Come un romanzo*, Feltrinelli, Milano, 2000, ed. or. 1992.

11 T. Piketty, *op. cit.* p. 928.

12 Dunque è un florilegio delle pie massime del grande Napoleone, propaganda spicciola... (Flaubert, *Bouvard e Pécuchet*, Mondadori, Milano, 1974, p. 229, ed. or. 1881). Ho ignorato così l' ammonimento di Locke: *la conoscenza non ci è data dalle massime* (J. Locke, *Saggio sull'intelletto umano*, Fabbri editori, Milano, 1996, cap. XII, § 1. p. 183, ed. or. 1690); però certe fulminanti sintesi aiutano a memorizzare i concetti. Peraltro anche quella di Locke è una massima. È un caso del paradosso del mentitore; *questa frase è falsa* è il tipico esempio logico di proposizione auto negante. Il più famoso è antico: per Epimenide il Cretese tutti i cretesi sono bugiardi. Tarski provò a risolverlo distinguendo diversi livelli linguistici, così da rendere impossibile una definizione generale di verità (A. Tarski, *Il concetto di verità nei linguaggi formalizzati*, Vita e Pensiero, Milano, 1963, ed. or. 1933). Più di recente L.A. Zadeh s'è inventato la logica sfocata (*fuzzy*), una teoria di classi con contorni indistinti in cui si può attribuire a ciascuna proposizione un grado di verità compreso tra 0 e 1 (W. Pedrycz - L.A. Zadeh, *Fuzzy Sets Engineering*, CRC Press, Cleveland, 1995). L'affermazione di Epimenide è così una mezza verità (o una mezza falsità). Ritroveremo più volte la logica *fuzzy*.

che quella mente pragmatica avesse affrontato con tanta intelligenza molti degli aspetti che ci interessano.¹³

La cinquantina di strumenti proposti sono la selezione dei più semplici ed efficaci che conosco per analizzare il passato, interpretare il presente e scrutare il futuro; sono occhiali sempre imperfetti, però fanno una bella differenza.

Per inquadramento ripresento alcuni modelli già pubblicati ma vi sono una decina di novità.¹⁴ Sebbene ancora in sperimentazione, sono scioccamente orgoglioso dell'ultima, il *Crowdshang*, un metodo predittivo razionale che integra criticamente i migliori modelli esistenti, messi qui in rassegna.

Con un volo pindarico mi prendo infine la soddisfazione di lanciare un appello e dare un suggerimento; probabilmente resteranno entrambi inascoltati. È chiaro a ognuno che – oggi come ieri – c'è un gran bisogno di buone previsioni per scegliere le direttrici dell'innovazione, non solo tecnologica ma anche sociale e geopolitica. Diceva un tale che *agire in politica significa prevedere per ...* decidere, aggiungo io. Per farlo va ben ribadita la differenza tra possesso e godimento.¹⁵ Una finalità meno ambiziosa del libro è provare a far recuperare alle organizzazioni italiane almeno un po' del mezzo secolo di ritardo, che mediamente hanno, nell'adozione di metodi diffusi nei paesi più avanzati o – addirittura – indurre qualche piccola ma dinamica impresa a mettere subito in pratica quelli più adatti.

Approfondimenti di tutti i punti toccati sono disponibili nell'archivio del sito www.marcogalleri.it.¹⁶

13 La fonte è *L'arte di comandare* (Newton Compton, Roma, 2014) che riporta la versione italiana degli aforismi napoleonici del 1850 di Augusto di Liancourt e comprende le massime estratte dal *Memoriale di Sant'Elena* di Las Cases. Il corso li appuntò in momenti diversi: *un uomo pubblico, molto indaffarato, non può né deve scrivere con ortografia esatta. Le sue idee corrono più veloci della mano: non ha tempo di buttar giù che appunti; bisogna che metta delle parole nelle lettere e delle frasi nelle parole* (N1). Questa è la sua prima citazione numerata, per comodità le seguenti sono contrassegnate con N e i numeri progressivi (N2 ... N54).

14 Rispetto ai libri precedenti le mie nuove "ideazioni" sono: lo schema dall'utopia alla prassi, la piramide dell'autorealizzazione, la procedura d'apprendimento approfondito, la matrice per la successione generazionale, la classificazione delle arti mantiche, il modello del lutto organizzativo, le previsioni MMM, il test di autovalutazione dell'intelligenza sistematica, la matrice degli atteggiamenti nelle relazioni umane, la comparazione dei metodi predittivi collettivi e dell'allocazione dei gruppi, le soglie critiche della numerosità umana. Le altre dieci prodotte nel periodo sono lontane dall'argomento di questo testo, ma consultabili sul mio sito.

15 O, se si preferisce, tra avere ed essere. Fromm diceva di biofilia produttiva e necrofilia non produttiva e invocava l'allontanamento dal determinismo economico capitalistico, augurandosi addirittura una fraternità universale (E. Fromm, *Avere o essere*, Mondadori, Milano, 2001, ed. or. 1976). Anche senza tale ottimistico ecumenismo finalistico dovremmo lasciare ai nostri nipoti almeno un mondo vivibile.

16 L'iscrizione è rapida e gratuita e permette la ricezione delle *Gallerie mensili*: aggiornamenti internazionali sulle aree di mia competenza.

b. SINTESI

Prima parte: fondamenti e previsioni *certe*

- Le previsioni complesse presentano contemporaneamente aspetti certi, incerti e rischiosi. Prevedere razionalmente significa dimostrare la causalità tra il segno interpretato e il risultato previsto. Disponiamo di una razionalità non ottimale, non soddisfacente ma solo minimale – una vaga penombra – con il senno di poi si trovano giustificazioni ovvie. Nel fare anticipazioni usiamo soprattutto la nostra memoria ma siamo in grado di inventare scenari nuovi e di provare le sensazioni di un evento futuro. Eppure la realtà mostra la reiterazione di scelte sbagliate, spesso a causa dell'errore teorico e dell'Io Futuro, visto come un soggetto altro da noi. Si procrastina la soluzione all'emergenza ambientale anche perché pochissime famiglie ricchissime, grazie alla finanza deregolamentata, possano accumulare altri capitali.
- I sensi ci consentono di riconoscere solo una parte della realtà. Le barriere percettive producono restrizioni reali e rigide insormontabili, mentre quelle illusorie e flessibili possono essere modificabili. Le nostre capacità razionali sono condizionate anche dall'interno del corpo e ciò rende ancor più difficile la strada dell'autorealizzazione, che favorisce l'imparzialità previsionale.
- Gli esseri umani tendono a credere a tutto basandosi su ragioni considerate valide, ma che non lo sono. Il miglior bugiardo è il mentitore sincero. Più una storia è inverosimile più s'imprime nella memoria. Più si crede di possedere la verità, più si perseguitano gli altri. La diffusissima *ipotesi del giusto mondo* ha gravi conseguenze etiche. Con il pensiero magico si crede proprio a tutto e si vogliono convincere gli altri, anche a ogni costo. Un sano e consapevole scetticismo è l'antidoto più efficace per se stessi, la critica ironica aiuta.
- La fantasia, intesa come attività mentale, confina da un lato con l'immaginazione, che fornisce la materia prima, e dall'altro con il pensiero magico, che si consente ben più ampie libertà. Questi confini sono definiti dal tipo di modificazioni accettabili della realtà. Le trasformazioni magiche si discostano dalla realtà molto più di quelle fantastiche perché sono più facili. Anche nelle previsioni ponderate è attiva una "fantasia razionale" che vincola a priori le possibilità.
- I vincoli alla razionalità sono numerosi e diversi; generano reazioni tipiche ed effetti prevedibili. In ambito strategico sono dei limitatori, operativamente sono utili in molti casi, così come gli stereotipi possono essere validi predittori perché contengono un nocciolo di verità. Oltre agli automatismi inconsci vi sono diverse forme d'errore.

- Le euristiche¹⁷ funzionano bene nelle situazioni ordinarie ma divengono sbagliate se applicate alle straordinarie. Oltre che alle molte trappole classificate dalle neuroscienze siamo quotidianamente oggetto di efficaci tecniche manipolatorie.
- Vi sono almeno sette fallacie del metodo scientifico; la sciocchezza del ciccone è un esempio in cui si contrappongono le apparenze a una realtà “vera”, ma non esperibile. Sia in terra sia in cielo vi sono più casi di sbagli clamorosi, causati dalla mancata previsione delle controfinalità, di quanti ne sogna la filosofia di Orazio. Eppure l’errore, se riconosciuto, aiuta il progresso delle conoscenze.

Seconda parte: metodi probabilistici

- Ancora oggi molti grandi decisori ricorrono ai vaticini o ad altri presupposti pre-razionali. Le precognizioni della parapsicologia valgono solo per se stessi, al più per le persone care e vicine, mentre l’antica arte della divinazione abbonda di tecniche generali. Le migliori possono essere casualmente evocatrici di associazioni mentali valide per stimolare la creatività, tutte le altre sono inutili o dannose; le loro supposizioni possono essere esatte per puro accidente, nel caso di quelle binarie hanno ovviamente il 50% di possibilità. Ogni anticipazione ci influenza psicologicamente e quelle magiche dimostrano un maggior potere perché chi le richiede crede di più. Ciò favorisce l’autorealizzarsi delle profezie e aumenta la loro attendibilità, specie agli occhi degli ingenui. Il fenomeno vale anche per quelle scientifiche; il discrimine è la nostra capacità critica con particolare attenzione alle trappole conosciute.
- In alcuni casi il valore simbolico delle previsioni è tanto elevato da superare quello del loro esito. La probabilità è una funzione che assegna a ogni evento un numero compreso tra 0 e 1; non considera le ambiguità proprie dell’attività predittiva, in parecchi casi è perciò opportuno unire informazioni statistiche quantitative a stime intuitive. Alcuni calcoli probabilistici sono molto complessi e ci sono alcune complicazioni “umanistiche”.
- Nella determinazione delle stime siamo soggetti a pressioni inconsapevoli assai forti. La raccolta di informazioni e la razionalità operativa decadono tipicamente proprio nella fase più critica del processo; abbiamo una percezione alterata sia delle probabilità basse sia elevate; le nostre preferenze sono influenzate dal potente desiderio di guadagnare, ma ancor più dal timore di rimetterci; stiamo perdendo la capacità di calcolo autonomo. L’errore teorico ne genera di seriali.

17 L’euristica è una scorciatoia mentale, cognitivamente molto economica; più precisamente: *un procedimento non rigoroso (a carattere approssimativo, intuitivo, analogico, ecc.) che consente di prevedere o rendere plausibile un risultato, il quale in un secondo tempo dovrà essere controllato e convalidato per via rigorosa* (enciclopedia Treccani.it).

- L'opinione pubblica è un concetto indeterminato che si presta a diverse critiche e perplessità. Per ridurre gli oneri di ricerca ed elaborazione la teoria del campione è stata affinata ma richiede molte cautele; vi sono dei tranelli matematici che vanno conosciuti.
- In generale la statistica funziona ed è utilissima a posteriori, le sue proiezioni molto meno. La distribuzione standard è pratica, così come l'indicatore della precisione statistica sigma ma, per ottenere risultati affidabili, i campioni non possono essere troppo piccoli e anche i migliori scienziati devono essere preparati alla comprensione e adozione di tecniche appropriate. Inoltre la curva a campana di Gauss esclude le grandi deviazioni, i cosiddetti *Cigni neri*. Nelle ricerche qualitative spesso sono inevitabili le stime probabilistiche dell'incertezza.
- Quando si hanno dei dati storici è possibile trattarli per ottenere importanti indicazioni sulle tendenze (proiezioni); la crescente turbolenza del mondo ne rende più rischioso il ricorso. Per fare una buona previsione è utile la procedura per astrarre; per metterla a fuoco e tracciarne una prima struttura sono validi ausili le mappe mentali, i diagrammi a lisca di pesce e dei sotto-problemi. In seguito è prezioso l'albero delle decisioni che contempla i diversi possibili esiti e il loro impatto. Prima però è bene analizzare i rischi.
- Il rischio è probabilistico, il pericolo è certo. La nostra (inconsapevole) visione del mondo influenza la valutazione dei rischi che vanno identificati, ponderati e gestiti. Per guadagnare tempo c'è una valida procedura. La previsione va a sua volta analizzata e ponderata, per identificare le alternative da porre nell'albero delle decisioni; in ciò è di supporto l'analisi FDOM (Forze Debolezze Opportunità Minacce). Le formule della priorità consentono di ordinare le variabili, la lista di controllo di non dimenticare niente d'importante. Molti validi metodi specialistici sono fuori dalla portata pratica di quasi tutti.

Terza parte: metodi nell'incertezza

- Le trappole semantiche inducono una parentesi su ideologia e utopia. Le ineludibili ambiguità che s'incontrano nella realtà operativa portano in genere a reputare affidabile una previsione che si avvera due volte su tre. Esiti sensazionali si ottengono grazie al fenomeno della saggezza della folla che, anche nelle consultazioni ripetute a gruppi di esperti, può essere contrastata dalla pressione psicologica verso il conformismo; ciò ha originato versioni diverse del medesimo approccio.
- Nella numerosità dei gruppi vi sono quattro limiti le cui conseguenze organizzative sono importanti; la quantità ideale nelle compagini predittive faccia a faccia è sette. Il numero di una folla di sconosciuti potrebbe essere sessanta; fino a 150 si riescono a mantenere delle relazioni sociali stabili. Poche migliaia di persone sono già una massa; con pochi milioni si ha un agglomerato. L'anonimato e la notorietà sono crescenti.

- Con il *brainstorming* si chiedono delle congetture a un gruppo che si riunisce “faccia a faccia” per cercare il consenso esplicito verso quella valutata come la migliore. La naturale tendenza al conformismo può essere aggravata dalla presenza di personaggi influenti.
- Pur con i suoi limiti il metodo Delphi è semplice e piuttosto efficace; serve un gruppo – tra sette e venti esperti, preferibilmente volontari di diversa estrazione – cui chiedere delle stime via via più precise. Il numero delle interrogazioni dipende dal suo grado di “resistenza” (misurabile con le aliquote di mancata partecipazione e modifica della posizione) e si sostanzia quando le variazioni dei risultati sono irrilevanti. Ben organizzato il metodo si può attuare via web; così diviene economico e favorisce il distacco personale.
- Il metodo Shang, anche se non supera tutte le difficoltà, ha il grosso vantaggio di adottare domande binarie che migliorano certamente il processo d’interrogazione reiterata. A mio parere è quello da adottare di preferenza.
- Il metodo Pfizer richiede una discussione di gruppo per ogni idea; se ci sono molte domande è meno efficiente dei precedenti. Non si può escludere che le interazioni dirette – con l’interpretazione, anche sbagliata, degli esiti delle interrogazioni reiterate – facciano nascere congetture e sospetti su alcuni membri.
- Quando sono possibili consultazioni a distanza di lunga durata il *deliberative polling on line* o il Loomio integrano gli incontri faccia a faccia previsti dal gruppo di perfezionamento del *Crowdshang*.
- Il metodo del mercato previsionale è interessante ma adatto solo alle grandi organizzazioni. Gli aspetti critici riguardano le tensioni, originate da invidia, che si possono creare.
- Richiedere, ottenere e correggere le previsioni è necessario nei casi importanti; nell’ambito delle vendite il criterio prudenziale è formalizzato in semplici modelli. Cercare di copiare dai migliori è una strategia sempre valida, specie quando non si hanno le risorse per innovare direttamente; ma anche lo spionaggio è impegnativo e costoso, mentre i pettegolezzi e il passaparola sono molto a buon mercato.

Quarta parte: gruppi e ambienti

- L’obiettivo del gruppo predittivo è formulare previsioni affidabili mentre quello del gruppo per l’innovazione è rendere continua e sistematica la ricerca di nuove idee. La loro costruzione e gestione hanno diversi punti comuni.
- La selezione, formazione, avviamento, sviluppo e gestione del gruppo sono decisivi in tutti i casi di interrogazioni reiterate faccia a faccia. Rivelare ai membri i tranelli, i processi viziosi tipici e l’eventualità di esclusione dal gruppo ne favoriscono la prevenzione.
- Una grande stanza è senz’altro d’aiuto, concedendosi cambi di posizione e pause frequenti, mentre l’*open space* non funziona; ottimi gli incontri in mezzo al verde.

- Il *Crowdshang* è un nuovo metodo predittivo che sto sperimentando; integra la saggezza della folla, con lo Shang, il *deliberative polling on line* – o il Loomio – e il Pfizer, praticato da gruppi faccia a faccia metodicamente addestrati.

Quinta parte: sguardi al futuro

- Il futuro si studia soprattutto nel Nord del mondo. I principali centri di ricerca sono nazionali, militari, segretissimi e hanno fondi superlativi. Probabilmente le previsioni importanti sono competenza dei loro dipartimenti magici.
- Prima o poi la nostra specie si estinguerà. Molti qualificati studiosi condividono le prospettive a lungo termine di un pianeta devastato, popolato da cyberuomini; le conseguenze sociali saranno rovinose. Razionalmente, per la sopravvivenza della specie, servirebbe un'etica utilitarista minimale planetaria. A breve e medio termine: la situazione geopolitica è molto rischiosa, l'attuale continua sovrapposizione di conflitti può trasformarsi in una nuova guerra mondiale nucleare.
- Personaggi autorevolissimi invocano il ricongiungimento delle discipline scientifiche e umanistiche, sembra facile ma è improbabile. È evidente che per riorientare il futuro serve un'utopia fantastica, con una sana ideologia. Urge un *locus of control* in cui una chiara volontà ottimistica combatta i ragionevoli pessimismi. Basta anche accontentarsi di una piccola utopia tesa all'obiettivo – impossibile ma auspicato – della fine delle attività inquinanti e della meritocratica redistribuzione dei capitali. L'etica è quella del dono provvisorio.
- Per spostare gli equilibri di potere e rimettere in circolo i facili accumuli di secoli è necessaria una forza sociale determinata. Il mio *manifesto* è semplice: tasse progressive sui capitali e democrazia mista (cioè sorteggiati più eletti), a dire l'efficacia fiscale e l'efficienza del caso. Sfortunatamente sarà inevitabile una certa dose di violenza.
- Adottare una tesi reale rende più probabile l'avverarsi delle profezie. Ciò vale anche per i gruppi e pure a livello individuale: scalare la piramide dell'auto-realizzazione fino all'autocritica è un gran risultato, che aiuta a prevedere per decidere bene su cose piccole e grandi.

Appendici

- *La scienza come procedura* di Felice Accame e il *Serraglio concettuale* di Luigi Pastore sono due interessanti contributi critici.
- I cenni sulla stocastica approfondiscono un poco il tema delle probabilità.
- L'analisi critica di un'indagine campionaria della Banca d'Italia è presentata per confronto, approfondimento e chiarimento sulla teoria del campione.
- Propongo la sintesi de *Il capitale nel XXI secolo* commentata e integrata con precisazioni sulla piccola utopia. È un piatto pronto offerto ai migliori politici ancora carenti di utopia, ideologia e prassi.

- Le segnalazioni bibliografiche sono utili a chi desidera approfondire.

Nota. Da questo volume ho estratto e adattato i brani più politici – soprattutto dall’ultima parte e dall’appendice 5 - e li ho riportati in un libello di poche pagine, intitolato *Una piccola utopia*. È stato pubblicato da Diogene Multimedia nell’aprile 2016; qui si trovano molti approfondimenti di quella sintesi.