

MARCO GALLERI

# PREVEDERE PER DECIDERE

DALLE LEGGI DI BELMUS AL CROWDSHANG



DM

RICERCA

# INDICE GENERALE

<i>Ringraziamenti</i>	11
<i>Le dieci leggi di Belmus</i>	15
INTRODUZIONE	17
a. Struttura	18
b. Sintesi	22
PRIMA PARTE: FONDAMENTI E PREVISIONI CERTE	29
1. RAZIONALITA' MINIMALE	31
a. L'incertezza. <i>Prima legge. Tre sistemi di pensiero. Sensemaking.</i>	31
b. L'Io Futuro. <i>Memoria e condizione della visione. Controllo di plausibilità.</i>	36
c. L'irrazionalità dilaga. <i>Imprevedibilità del futuro. Previsioni finanziarie. Logica dell'emergenza. Principio di precauzione. Crescita negativa</i>	40
d. La posta in gioco. <i>Procrastinazione. La regola Varian. Il piacere del denaro. Il potere della libertà. Riepilogo 1.</i>	49
e. Percezioni del reale. <i>Definizione di realtà. L'ottava parte del mondo. Seconda legge. Barriere percettive.</i>	59
f. Testa, cuore e pancia. <i>Le emozioni sono decisioni abbreviate. Terza legge. Legame neuronale tra disgusto viscerale e biasimo morale. Ricerca dell'autorealizzazione.</i>	64
g. La piramide dell'autorealizzazione. <i>Non c'entra la serendipità. Procedura d'apprendimento approfondito. Uno scopo continuo. Riepilogo 2.</i>	67
2. I PRINCIPALI VINCOLI ALLA RAZIONALITÀ	77
a. Il metodo razionale.	77
b. La cornice della previsione. <i>Breve, medio e lungo termine. Anticipo e abbrivo.</i>	79
c. Ragione a posteriori. <i>Due esempi storici. Hindsight bias. Rimpianto.</i>	82
d. Credenze umane. <i>Quarta legge. Previsione ottocentesca. Credere all'inverosimile. Truth-bias. Fact checking. L'errore di conferma. Riepilogo 3.</i>	85

e.	Locus of control e giudizi di valore. <i>Viaggiatori a sbafo. Illusione del controllo. Tipologie dei giudizi di valore.</i>	92
f.	Fantasia e immaginazione. <i>Ordine immaginato. Sfere limitate di significato. Previsioni del 2000. Riepilogo 4.</i>	97
g.	I vincoli decisionali. <i>Classificazione. Bisogni fisiologici. Ambito strategico. Quinta legge. Ambito operativo. Affordance.</i>	102
h.	Stereotipi e pregiudizi. <i>Dissonanza cognitiva. Idola mentis. Fisiognomica. Caratteri nazionali. Sesso e ambiente.</i>	111
i.	Dai vincoli agli automatismi. <i>Processo decisionale d'acquisto. Risposte tipiche. Inferenze. Riepilogo 5.</i>	118
3.	TRAPPOLE COGNITIVE	125
a.	Errori logici	125
b.	Dodici trappole logico-razionali.	127
c.	Dieci trappole matematiche.	128
d.	Dieci trappole sociali.	129
e.	Sette trappole creative.	130
f.	Cinque trappole etiche.	131
g.	Trappole indotte. <i>Tecniche persuasive, manipolatorie e promocratiche. Raccontare belle storie. Riepilogo 6.</i>	131
h.	Il dilemma morale. <i>Fallacie del metodo scientifico. La sciocchezza del ciccione. Due buone rappresentazioni. Fallacie delle pseudoscienze.</i>	138
i.	Controfinalità: esempi di errori clamorosi. <i>Generici. Spaziali. Previsione keynesiana. Attuali. Linguistici. D'immagine. Obiettivi. Conflitto endo-organizzativo. Incentivi. Assurdità quotidiane.</i>	143
j.	Error felix. <i>Riepilogo 7.</i>	152
	SECONDA PARTE: METODI PREDITTIVI PROBABILISTICI	157
4.	LA MANTICA	159
a.	Metodi predittivi pre e para razionali. <i>Viaggi nel tempo? Perché le persone si affidano alla magia.</i>	159
b.	La parapsicologia. <i>Cosa non è. Fenomeni che potrebbero risultare utili. Non per noi.</i>	162
c.	Brevissima storia della mantica. <i>Preistoria. Primordi culturali. Scienza positiva. Oggi. Sesta legge.</i>	165
d.	Classificazioni. <i>Due tipologie della mantica. Quattro tipi di attività. Due insieme. Le metafore predittive.</i>	179
e.	Tre stili predittivi. <i>Previsione einsteiniana. La sicumera paga. Riepilogo 8.</i>	183

5.	GENERALITA' SULLA STATISTICA	189
a.	Il simbolismo della previsione. <i>Tre euristiche simboliche. Comportamenti tipici.</i>	189
b.	Previsioni metereologiche. <i>Locali a lungo termine. Previsione napoleonica.</i>	192
c.	Statistica. <i>Libertà di saltare. Calcolo delle probabilità. Formula per prevedere le scelte umane. Variabili casuali. Teorema di Bayes. Qbism. Riepilogo 9.</i>	195
d.	Complicazioni. <i>Spiedo del decisore. Percezione delle probabilità. Teoria del prospetto. Calcolo mentale. Settima legge. Riepilogo 10.</i>	202
e.	Statistica applicata. <i>Tre teorie. Brevissima storia dei sondaggi. Metonimia scientifica. Superstizione della democrazia. Test d'ingresso. Avvertenze importanti. Il paradosso di Simpson. Riepilogo 11.</i>	207
f.	Universo e campione. <i>Tipi di campione. Campione standard. Tre semplici formule. Campioni piccoli e medi. Controprove sorprendenti. Falsi scientifici. Ricerche qualitative e quantitative.</i>	217
g.	Metodi specialistici. <i>Data mining. Intelligent data analysis. Corporate Foresight. Metodo FMEA. Lean innovation. Riepilogo 12.</i>	227
h.	Meccanica quantistica. <i>Previsioni precisissime. La filosofia e la fisica.</i>	230
6.	STRUMENTI PRATICI	235
a.	Le serie storiche. <i>Metodi: visivo, semi-medie, medie mobili, minimi quadrati. Curva ABC.</i>	235
b.	Astrarre con le mappe mentali. <i>Procedura. Previsione del 1987. Ottava legge. Argomento basato sulle conseguenze. Previsione del 1794.</i>	238
c.	Albero decisionale. <i>Due strumenti similari. Discrimine tra strategia e tattica. Esempio del lancio del nuovo prodotto. Riepilogo 13.</i>	244
d.	Gestione del rischio. <i>Rischio teorico. Rischio e pericolo. Dimensione del rischio. Eventi probabilistici composti. Le fette di emmenthal di Reason.</i>	249
e.	Gestione del tempo e delle emergenze. <i>Quattro alternative. Procedura per guadagnare tempo. Oceano blu.</i>	255
f.	Analisi della previsione. <i>Multivariata. FDOM.</i>	258
g.	Priorità. <i>Due semplici formule.</i>	261
h.	Dieci domande pratiche. <i>Riepilogo 14.</i>	262
	TERZA PARTE: METODI PREDITTIVI NELL'INCERTEZZA	265
7.	AMBIGUITA' E NUMEROSITA'	267
a.	Ambiguità. <i>Interrogazioni reiterate collettive.</i>	267
b.	Trappole semantiche. <i>L'importanza della lingua.</i>	270

c.	Parentesi: utopia, ideologia e prassi. <i>Il linguaggio delle idee. Differenza tra ideologia e dogma. Utopia ed eccellenza. Teoria e pratica. Alla ricerca della perfezione. Profezia del 1983.</i>	271
d.	Torno al punto. <i>Concetti socialmente riprovevoli. Manipolazione e persuasione. Compromesso. Sfuggente e opportunistica. Empatia, complotto e libertà. Polivalenza d'uso.</i>	279
e.	Gradi di precisione accettabili. <i>Due terzi. Nona legge.</i>	283
f.	La saggezza della folla. <i>La stima collettiva funziona. Un progresso importante. L'errore collettivo. Esperti poco affidabili. Previsione del 1928.</i>	285
g.	Numerosità dei gruppi. <i>Gruppi e folle. Quattro limiti massimi. Soglie critiche della numerosità umana. Sconosciuti e conoscenti. Il decurione. Quattro criteri sociali. Nove lettere. Riepilogo 15.</i>	290
8.	STIME COLLETTIVE	297
a.	Applicare il brainstorming e il brainwriting. <i>Procedura. Regole. Rovesciato per prevedere. Declinazione giocosa. Riepilogo 16.</i>	297
b.	Il conformismo. <i>I seguaci. Non seguire mai? La pigrizia sociale. La necessità aguzza l'ingegno.</i>	305
c.	Il metodo Delphi. <i>Tre impostazioni. Costruzioni teoriche equivalenti. Ciò che è condiviso è reale. Previsioni del 1937. Technology forecasting. Esempio delle vendite. Declinazioni applicative. Riepilogo 17.</i>	310
d.	Il metodo Shang. <i>Domande binarie. Procedura. Riepilogo 18.</i>	317
e.	Il metodo Pfizer. <i>Procedura.</i>	319
f.	Il deliberative polling on line e il Loomio. <i>Riepilogo 19.</i>	321
9.	PREVISIONI DELLE VENDITE	325
a.	Il mercato previsionale di Lugli. <i>Top-down. Bottom-up. Riepilogo 20.</i>	325
b.	Tre metodi per correggere le previsioni delle vendite. <i>Percentuali fisse di Langdon e di Hiam. Previsioni MMM. Una versione impropria. Governare gli automatismi.</i>	327
c.	Benchmarking. <i>Azienda Asso.</i>	332
d.	Brevissima storia dello spionaggio. <i>Pleistocene. Antichità. Migliaia d'anni dopo. Recentemente. Crowdsourcing for Intelligence. Dipartimento magico. Pettegolezzo e passaparola. Riepilogo 21. Le sette leggi di Heebner.</i>	334
	QUARTA PARTE: GRUPPI E AMBIENTI	347
10.	GRUPPI PREDITTIVI	349
a.	Costruire il gruppo faccia a faccia. <i>L'obiettivo ideale. Procedura.</i>	349

	<i>Le interviste. Autovalutazione dell'intelligenza sistematica. Criteri progettuali. Il non esperto. Fasi tipiche.</i>	
b.	Cinque modelli per la formazione. <i>Dimmelo con le tue parole. Atteggiamenti nelle relazioni umane. La finestra di Johari. La matrice della manipolazione. Cinque modi per affrontare le ambiguità. Anticipare il lutto organizzativo.</i>	355
c.	Gestire la squadra; cinque aspetti poco frequentati. <i>Paradossi del coordinatore. Critiche costruttive e distruttive. Quadrato logico. Esagono normativo. Deprivazione relativa.</i>	361
d.	Riepilogo procedura. <i>Affinità dei gruppi predittivi e innovativi. Cronogramma.</i>	368
11.	AMBIENTI	371
a.	Una questione articolata.	371
b.	La grande stanza. <i>Obeya. Casa della qualità.</i>	372
c.	Open Space Technology. <i>Comunità indagante. Il cerchio umano. Solo se interessati. Procedura.</i>	373
d.	Business Model Canvas. <i>Procedura. Vantaggi dichiarati. Strumenti semi-originali.</i>	376
e.	Social Business. <i>Aspetto esterno e ambienti interni. Open space dannoso. Activity based working. Riepilogo 22.</i>	377
12.	UN NUOVO METODO PREDITTIVO	383
a.	I sei gradi di separazione.	383
b.	Shang della Folla o <i>Crowdshang. Un metodo robusto.</i>	384
c.	<i>Crowdshang</i> generalista.	385
d.	<i>Crowdshang</i> specialista.	387
	QUINTA PARTE: RIEPILOGHI E SGUARDI AL FUTURO	391
13.	RIEPILOGHI	393
a.	Riepilogo dei pronostici sbagliati. <i>Previsioni giornalistiche. Ultimi esempi.</i>	393
b.	Riepilogo generale. <i>Previsioni sempre necessarie.</i>	396
c.	Riepilogo degli strumenti. <i>Prevenire errori. Le anti chiavi scientifiche.</i>	397
d.	Riepilogo dei metodi predittivi collettivi. <i>Comparazione per modalità e per attività.</i>	398
e.	Riepilogo delle allocazioni fisiche.	400
f.	Autodidatti nel mare magnum.	400

14. SGUARDI AL FUTURO	403
a. Dove si studia il futuro. <i>I principali centri di ricerca. I centri non militari.</i>	403
b. Fino a che età vivrò? <i>La morte è certa. Animali destinati all'estinzione. Insignificanza cosmica. Decima legge.</i>	405
c. Previsioni del 2013: il nuovo Frankenstein. <i>Fine dell'Homo Sapiens. Una profezia ineludibile. Divinizzazione dell'uomo. Conseguenze economiche. Anticipazioni dell'Ottocento e del Novecento. Profezia del 1926.</i>	409
d. Previsioni del 2016: speriamo bene. <i>La situazione rischiosissima del XXI secolo. Sovrapposizione di conflitti. Lungo, medio e breve in geopolitica. Legge empirica della guerra fredda. Riepilogo 23.</i>	417
15. UNA PICCOLA UTOPIA	429
a. Appello al ricongiungimento. <i>Innumerabili pareri convergenti.</i>	429
b. Ancora su utopia, ideologia e prassi. <i>Decrescita felice? Il paradosso di Giddens. La piccola utopia. Due principi contraddittori. In guerra non c'è moderazione. Mettere in catene il capitalismo. Un'inevitabile dose di violenza. Riepilogo 24.</i>	432
c. Un mondo un po' meno ingiusto. <i>Un miracolo politico. Una fantastica utopia</i>	445
d. Dalla piccola utopia all'etica minimale. <i>Etica del dono provvisorio. Banditi o stupidi? Massima utilità complessiva concordabile.</i>	452
e. Il manifesto operativo. <i>Il tempo stringe. Prevedere per decidere bene.</i>	458
<i>Gli ultimi secondi di Belmus</i>	463
APPENDICI	
1. LA SCIENZA COME PROCEDURA (DI FELICE ACCAME).	465
2. GATTI, CIGNI E PACHIDERMI	467
a. Prevedere l'elefante.	467
b. Serraglio concettuale (di Luigi Pastore).	468
3. LA STOCASTICA.	473
4. ANALISI CRITICA DI UN'INDAGINE CAMPIONARIA.	477
5. IL CAPITALE NEL XXI SECOLO.	485

	523
a. Le previsioni di Piketty.	485
b. La disparità delle ricchezze nel mondo.	486
c. Reddito e capitale per il 999 per mille dell'umanità.	489
d. Una macabra contabilità.	494
e. Tagliare la testa al toro e all'orso.	496
f. Imposta progressiva sui capitali.	503
g. Un'utopia utile comparativamente.	504
h. Critiche.	505
OMAGGIO ALL'EDITORE	511
SEGNALAZIONI BIBLIOGRAFICHE	513
APPROFONDIMENTI DISPONIBILI.	514
INDICI	
FORMULE	525
FIGURE	527
TABELLE	529
NOMI	531
	-