



# Fallacia e importanza della previsione

*Gli studi organizzativi offrono materiali importanti per approfondire i problemi dell'economia e della società contemporanea. Questa rubrica commenta i libri recenti che danno un contributo in questo senso.*

*“Mira c’ha fatto petto de le spalle:  
perché volle veder troppo davante,  
di retro guarda e fa retroso calle”  
Inferno, Canto XX*

## **Prevedere per decidere?** di **Gianfranco Rebola**

Un nuovo eclatante caso di fallimento delle previsioni si è manifestato con l'esito delle recenti elezioni presidenziali negli Stati Uniti, che ha rivelato l'impotenza anche delle più moderne tecniche adottate dai sondaggisti e dagli altri specialisti delle previsioni.

Ancora una volta, dopo il fallimento degli economisti più accreditati nel prevedere la crisi degli ultimi anni, si riavverte nel senso comune l'eco della condanna dantesca della presunzione intellettuale insito nella pretesa di ante-vedere il futuro; una medesima fallacia accomunerebbe ai maghi e indovini del medioevo e dell'antichità i professionisti e le organizzazioni operanti nei luoghi simbolo della più avanzata modernità.

Prevedere il futuro in contesti complessi può essere certamente una tentazione che espone intere cate-

gorie professionali a una perdita di credibilità e rilancia paradossalmente il ruolo di pratiche irrazionali. Proprio per questo, diventa importante approfondire le conoscenze disponibili in materia di previsione, combinando il piano delle metodologie con l'attenzione per l'intreccio interdisciplinare e per le implicazioni anche di ordine filosofico. È quanto cerca di fare Marco Galleri, con il suo *Prevedere per decidere. Dalle leggi di Belmus al crowdshang* (Diogene Multimedia, 2016), riconoscendo che “prevedere il futuro è

fuori dalla portata umana eppure ci tocca farlo tutti i giorni”.

Si tratta di un libro complesso, di oltre 500 pagine, che non solo offre una visione completa della problematica, ma espone un'ampia strumentazione anche di tipo operativo. Opportunamente, la prima parte è dedicata all'analisi della razionalità e dei suoi limiti, descrivendo “le fondamentali avvertenze per prevenire errori nei processi decisionali e predittivi” e quindi le ricorrenti “trappole decisionali”; la seconda parte presenta una sintetica panoramica dei metodi e degli strumenti utilizzabili nelle situazioni di rischio (metodi predittivi probabilistici); la terza parte è dedicata alle condizioni di incertezza e quindi ai metodi predittivi utilizzabili di fronte all'ambiguità, quando sono presenti forti elementi soggettivi e le decisioni “vanno prese combinando le informazioni disponibili con la conoscenza degli attori coinvolti”; la quarta parte esplora la rilevanza che i gruppi e gli ambienti assumono per i processi predittivi; la quinta e ultima riepiloga i contenuti precedenti e proietta alcuni “sguardi al futuro”.







Le 10 leggi di Belmus (p. 15-6)	Le 10 opinioni forti (p. 396-7)
1. Il mondo è ingiusto	Noi esseri umani abbiamo una razionalità molto scarsa
2. Nulla è realmente quel che sembra	Poco o nulla è realmente quello che sembra essere
3. Tutti faticano a pensare	“Testa, cuore e pancia” è la triade che governa le nostre decisioni
4. Tutti credono qualunque cosa	All'essere umano si può far credere qualunque cosa
5. La testa, il cuore e la pancia decidono insieme	Il mondo è naturalmente ingiusto
6. Le migliori previsioni sono sensazioni	La maggior parte delle previsioni importanti sono magiche
7. Le predizioni importanti sono magiche	Le stime in condizioni d'incertezza sono il prodotto di una sensazione con basso grado di razionalità
8. Riti e oracoli devono funzionare non piacere	Metodi ed esiti delle previsioni non devono piacerci ma funzionare
9. Il buon sciamano vede il futuro almeno due volte su tre	Una previsione incerta è affidabile se è esatta almeno due volte su tre
10. Ci sono previsioni proibite	Ci sono delle previsioni che è meglio non fare

Difficile quindi è la sintesi di un libro così complesso: il sottotitolo ci offre una possibile chiave richiamando le leggi di Belmus, cioè il distillato della sapienza di un antico sciamano, i cui dieci enunciati aprono il libro e si rispecchiano alla fine nelle dieci opinioni forti che Galleri espone nel riepilogo come “stimolo al lettore per l'interpretazione critica della realtà in generale e delle previsioni in particolare”.

Sembra quindi che la problematica fondamentale della previsione non sia stata granché alterata, tranne che per l'assunzione di un linguaggio più tecnico e per l'enorme progresso dei metodi; questi non garantiscono il successo della previsione, però sono importanti perché cimentarsi con la sfida del futuro è necessario, per tutti e soprattutto per organizzazioni e aziende. Il libro di Galleri offre una panoramica accurata anche delle tecniche e si espone nel proporre una nuova: il “Crowdshang”, inteso come metodo predittivo razionale che integra criticamente “la saggezza della folla” (un processo di stime binarie reiterate che coinvolge migliaia di

persone) con i migliori modelli esistenti di pratiche professionali (stime perfezionate da gruppi di esperti in riunioni faccia a faccia).

*Anticipare il futuro. Corporate foresight* (De Toni, Siagri e Battistella; EGEA, 2015) è il titolo di un altro importante libro che affronta il tema della previsione, con particolare attenzione per i contesti aziendali evoluti. Secondo gli autori, il mondo cambia come i disegni in un caleidoscopio: le tendenze si espandono, si contraggono, si disgregano e svaniscono, mentre altre si formano. Dobbiamo accettare il cambiamento continuo e il necessario cambio di prospettiva: interconnessione contro separazione, esponenzialità contro linearità, discontinuità contro continuità. Dall'affermazione che il cambiamento è la costante della nostra vita si deduce la necessità di predisporre strumenti per permettere alle organizzazioni di convivere con il cambiamento e navigare nella complessità.

Gli approcci avanzati superano i tradizionali modelli di previsione (*forecast*), basati sulla proiezione in avanti delle esperienze passate, per

entrare nello spazio dell'anticipazione (*foresight*), basata sulla costruzione di scenari possibili che considerano la molteplicità dei presenti, i segnali deboli, i trend emergenti e i percorsi possibili di evoluzione. Il *foresight* si basa sui due pilastri dell'organizzazione e della gestione. Sul piano organizzativo, l'idea guida consiste nella separazione della Ricerca (orientata al mercato del futuro) rispetto allo Sviluppo (orientato al mercato di oggi); di conseguenza, si propone alle aziende l'istituzione di un'unità di Foresight e l'organizzazione delle attività di Ricerca in via prevalente come connessione di conoscenze esterne.

Sul piano gestionale, si prospetta una metodologia, denominata di “copertura del futuro”, che permette di verificare la coerenza tra trend, visione strategica e prodotti offerti. Gli strumenti e i metodi proposti sono utilmente descritti anche attraverso elementi tratti dal caso della Eurotech SpA di Amaro (UD), azienda leader nel settore dell'ICT, nel cui ambito gli stessi sono stati sperimentati e testati.

I due libri presentati sono quindi complementari: il primo (Galleri) inserisce tecniche e metodologie in una visione dei macrosistemi e della loro evoluzione, con risvolti anche filosofici; il secondo (De Toni e colleghi), pur senza rinunciare a una visione d'insieme e sistemica, è più attento all'innovazione di strutture e prassi in ambito aziendale. Letti in parallelo, offrono un approfondimento davvero notevole, critico e propositivo al tempo stesso, della previsione come tema ineludibile per i decisori nelle organizzazioni e negli ambienti complessi dei nostri giorni.

Entrambi gli approcci presentano anche un difetto comune, almeno a parere di chi scrive. Non resistono alla tentazione di proiettare una





propria idea del futuro preferibile, assumendo in alcune parti un tono esortativo.

Galleri lo fa nell'ultima parte disegnando lo scenario di una rivoluzione possibile.

De Toni, Siagri e Battistella, a loro volta, descrivono una visione in cui cambiamento e innovazione assumono una valenza positiva a prescindere, un valore intrinseco che analisi più realistiche potrebbero mettere in discussione.

In questo, entrambi i libri non sono solo ricchi di contenuti, ma esprimono una passione degli autori, una volontà di contribuire a un futuro migliore, che potrebbe anche non essere un difetto.

### La replica di Alberto Felice De Toni

(Magnifico Rettore e Professore ordinario di Organizzazione della produzione e gestione dei sistemi complessi presso L'Università degli Studi di Udine)

Gianfranco Reborà ha ragione due volte. La prima volta quando afferma che il libro tradisce la profonda passione degli autori per il futuro. Sono sempre stato affascinato dalla fantascienza. Già all'età di 7 anni

non perdevo una puntata della indimenticabile serie televisiva *Ai confini della realtà* – creata dal geniale Rod Serling – in onda nei canali RAI a partire dal 1962. Ogni episodio apriva sempre di più la mia mente di bambino a scenari non concepibili fino ad allora. Nel 1968 il film *2001 Odissea nello spazio* del grande Stanley Kubrick, autentico capolavoro della storia del cinema, accresce ancora di più il mio amore per la fantascienza. Alla maturità scientifica nel 1974 presento come tesina l'avveniristico saggio *Morte per progressione geometrica* di Isaac Asimov pubblicato nel 1969. La mia libreria si arricchisce nel tempo di decine di libri entusiasmanti di fantascienza delle storiche collane Urania, Cosmo Argento e Cosmo Oro, per non parlare dei dvd di film imperdibili come *Blade Runner*.

La *science fiction* è finzione della scienza, ma è anche fantasociologia, fantaeconomia, fantapolitica; pone questioni, apre prospettive, formula ipotesi: tutto quello che serve per immaginare soluzioni a problemi di varia natura. La mia stessa scelta degli studi universitari in ingegneria può essere ascritta a quanto sosteneva nel suo famoso libro *Le due culture* Charles Snow: "Gli uomini di scienza hanno il futuro nel sangue".

Gianfranco Reborà ha ragione una seconda volta quando osserva che l'idea sottesa nel libro è che il cambiamento abbia una valenza intrinseca positiva, ipotesi che potrebbe essere confutata. *Panta rei*, tutto scorre, è il celebre aforisma attribuito a Eraclito, che sintetizza la filosofia del divenire. Tutto si muove e nulla sta fermo, per questo motivo "non ci si può bagnare due volte nello stesso fiume". Ma di fronte a questa angosciante situazione di inesauribile transitorio ci tranquillizza Arthur Schopenhauer quando

ci ricorda che "solo il cambiamento è eterno, perpetuo, immortale".

Se guardiamo indietro alla storia dell'umanità il progresso delle condizioni economiche, sociali, culturali e politiche è fuori discussione. Certo, permangono ancora oggi grandi ingiustizie sociali, in molti Paesi sono negati i diritti civili, ma il trend di lungo periodo è positivo. È altresì vero che la crisi economica del '29 o l'affermarsi del nazifascismo sono esempi di cambiamenti nefasti rispetto alle situazioni precedenti. Ma è altresì vero che sono anse di un lunghissimo fiume che va verso il mare. Avete mai visto un fiume che va verso il mare in linea retta? Il cambiamento in ultima analisi ha sul lungo periodo una valenza positiva anche se sul breve presenta aspetti negativi. Questi aspetti negativi non sono che le inevitabili anse del fiume della complessità della vita che stiamo tentando di navigare. È lo stesso San Paolo con il suo *Spes contra spem* a invitarci – in queste anse – a sperare contro ogni speranza.

Nella *Metamorfosi* di Ovidio la grammatica del divenire si esplica con forme che mutano essendo immerse in un campo di tensioni, le quali distruggono continuamente l'equilibrio e innescano sempre nuove dinamiche anche imprevedibili. Vi è sempre una soluzione: una nuova forma più appropriata che emerge intorno a elementi che persistono nella transizione e che operano come elementi attrattori e ordinatori. Le misteriose forze in azione fanno percepire l'eco indistinto di futuri possibili. In questa prospettiva ogni sistema è una meta-forma che deve saper evolvere nell'eterno mutamento sempre insicuro, incerto, ambiguo. Ma che porta con sé anche il soffio della libertà, la possibilità di sperimentare, di creare e la consapevolezza di esserci.