



<http://andreagranelli.nova100.ilsole24ore.com/>

## Conosci te stesso e conoscerai gli dei e l'universo: l'arte dei trend nell'era dell'incertezza

*Le problème avec notre époque est que le futur n'est plus ce qu'il était! (Paul Valéry)*

*Non penso mai al futuro perché arriva troppo presto (Albert Einstein)*

*Delusi dal futuro, faremo i nostri progetti sul passato (Ennio Flaiano)*

All' *Institute for the Future* dicono: «La legge fondamentale degli studi sul futuro è che non esistono fatti sul futuro. Solo narrazioni». Come ha osservato Luca De Biase sul suo blog, le previsioni in effetti non attraversano un momento di grande popolarità. *The Economist* ha scritto in proposito: «L'economia è la scienza che studia perché le sue previsioni non si sono avverate». Ma ciò nonostante bisogna continuare a provare a cogliere indizi e costruire scenari per leggere un futuro che si sta già manifestando anche se con perimetri incerti. Per questi motivi val davvero la pena leggere [i nostri futuri possibili. Gli scenari a medio e lungo termine per tecnologia, economia, finanza e imprese](#), appena uscito per i tipi di Mind Edizioni e curato da Enrico Sassoon, direttore di *Harvard Business Review* – edizione italiana. Il lavoro di Enrico Sassoon è di straordinaria utilità ed efficacia e coinvolge i contributi di molti esperti per fornire una visione autenticamente multidisciplinare; è un lavoro costruito partendo da uno specifico target – i top manager e, più in generale, i decisori – dai suoi bisogni e soprattutto dalla sua capacità di assorbire (e riutilizzare) informazioni e nuovi frame interpretativi per prepararsi a un futuro sempre più incerto.

Prepararsi sia a livello mentale, per non disorientarsi, sia a livello attuativo, identificando appena possibile le pre-condizioni, aumentando la flessibilità organizzativa e costruendo nuove competenze. In parole povere essere un po' più preparati al futuro, con a disposizione, già studiati e pronti per l'uso, diversi scenari "what-if".

L'obiettivo è dunque mettere in condizione il lettore di saper capire e valutare (o perlomeno dare il giusto peso) a concetti (trend, tecnologie, piattaforme, ...) di cui molto si parla, senza esserne disorientati; ma anche dare la possibilità di risalire alla singola fonte (per farsi il suo punto di vista sulla credibilità dell'affermazione fatta e sulla coerenza complessiva e consentire eventuali approfondimenti e/o della lettura.

Più che prevedere, si tratta dunque di mettere in luce le forze che plasmano i comportamenti, i tipping point (i punti di svolta che danno il via alle discontinuità), le skill necessarie per fronteggiare i nuovi contesti, la trasformazione in atto di valori, credenze e pre-giudizi.

La cosa più complessa in questo processo non è tanto identificare i contenuti quanto piuttosto il quando ciò accadrà (quello che gli antichi Greci chiamavano il *kairòs*, il tempo giusto e opportuno) e gli effetti collaterali, indesiderati, imprevedibili. Quelle conseguenze che escono dal *mainstream* delle previsioni attese (e desiderate) ma che possono cambiare le carte in tavola.

Bill Gates ha recentemente osservato che «la maggior parte delle persone tende a sovrastimare il tasso di cambiamento che avverrà nei prossimi due anni e a sottostimare il tasso di cambiamento dei prossimi dieci».

L'idea di “conoscere” o “predire” l'avvenire significa pensare che è preordinato, immutabile, e questo permette solo fatalismo e rassegnazione. “Prevedere” l'avvenire invece, secondo Jacques Attali (*Prevedi la tua vita (e quella degli altri)*, 2016), implica la possibilità di intuire i possibili sviluppi, di influire sulle tendenze e cambiarne il cammino. La pigrizia è il peggior nemico dell'anticipazione. Ma la previsione è la migliore alleata della libertà: è l'unico modo per evitare che si realizzi lo scenario più cupo, per ciascuna delle nostre vite come per l'umanità.

Il futurologo Jamais Cascio sul suo blog [www.openthefuture.com](http://www.openthefuture.com) ha fatto due osservazioni interessanti sull'arte di predire il futuro. Innanzitutto «Gli esercizi previsionali che si traducono in un'unica storia del futuro sono meno utili di quanto sembri, poiché NON possiamo prevedere il futuro. Lo scopo di “pensare al futuro” non è di fare previsioni; lo scopo è cercare implicazioni sorprendenti. Costruendo futuri multipli (ciascuno centrato su un importante dilemma) possiamo osservare le criticità da diverse angolature e provare a ipotizzare cosa succede quando i fattori chiave collidono in modi diversi». Inoltre «Qualsiasi cosa prevederemo sarà sbagliata. Il futuro che alla fine prenderà piede sarà quasi certamente diverso da quello che avevamo ipotizzato, ma lo sbaglio sarà fruttuoso. Scenari ben costruiti producono infatti piccole manifestazioni di futuro (quelle che i consulenti chiamano momenti “aha!”) che danno indicazioni e nuove tracce di ciò che val la pena osservare con maggiore attenzione e che, probabilmente, avremmo ignorato senza questo esercizio simulativo».

Si tratta dunque di costruire una cultura del futuro, ben rappresentata in un famoso pensiero di Adriano Olivetti: «È vero che non siamo immortali: ma a me pare sempre di avere davanti un tempo infinito. Forse, perché non penso mai al passato, perché non c'è passato in me; in me non c'è che futuro». Si tratta di passare dalla “gestione del probabile” alla “guida (e/orientamento) del possibile” (si veda *Delighting in the Possible*, McKinsey Quarterly n. 2/2015). Una delle finalità legate alla capacità di cogliere i segnali deboli e interpretare i trend è ricordato da Klaus Schwab, fondatore e presidente del World Economic Forum, nel suo ultimo libro (*La quarta rivoluzione industriale*, Franco Angeli, 2016): aumentare la consapevolezza della portata e della velocità della rivoluzione tecnologica, nonché della eterogeneità dei suoi effetti.

La tecnologia è infatti il più importante agente di cambiamento dell'era moderna. Per questo motivo la comprensione delle sue dinamiche evolutive apre a una migliore comprensione (e anticipazione) del futuro che verrà. Formidabile sarà, nei prossimi anni, l'impatto delle innovazioni tecnologiche nei vari campi, di norma con il comune denominatore delle tecnologie digitali. Ma vera potenza che abilita il cambiamento non sarà generata da ogni singola tecnologia: la rivoluzione arriva dalla combinazione tra le diverse aree d'innovazione, e sarà esplosiva.

### **Che fare ?**

In ultima istanza, il principio base per chi vuol prevedere trend e comportamenti partendo da semplici tracce è non scambiare il rumore per segnale. È ciò richiede non solo competenze probabilistiche ma anche una massiccia dose di umiltà. I nostri punti di vista soggettivi (le *bias cognitive*), i nostri stereotipi e luoghi comuni interferiscono sempre con la previsione. Come ha notato Albert Einstein «è più facile spezzare un atomo che un pregiudizio.» Tutto è riconducibile al famoso detto della Pizia, l'oracolo di Delphi (e primo futurologo a tempo pieno della storia): «Conosci te stesso e conoscerai l'Universo e gli Dei». Mentre Socrate ha riutilizzato la prima parte dell'espressione, sottolineandone la dimensione intimista, la

raccomandazione della Pizia (come tramandata dai commentatori ellenisti) era più articolata: solo se conoscerai te stesso, se saprai controllare i tuoi pregiudizi, potrai comprendere (e prevedere) il mondo. La sua traduzione moderna ci viene da Karl Gustav Jung, che in una delle sue lettere pubblicate postume afferma: «la vostra visione apparirà chiara soltanto quando guarderete nel vostro cuore. Chi guarda l'esterno sogna. Chi guarda all'interno si sveglia».

Uno degli importanti contributi teorici del libro di Sassoan è rimettere al centro della riflessione sulle previsioni il teorema di Thomas Bayes sulla probabilità soggettiva, che ci consente di “tenere” a bada, nel processo decisionale, il contributo dei nostri pre-giudizi. Questo teorema – che si occupa della probabilità condizionale – ci “forza” a pensare al mondo in termini probabilistici e ci ricorda che noi apprendiamo sempre per raffinamenti successivi, migliorano continuamente le nostre ipotesi sul mondo che condizionano il nostro processo predittivo. ... La sua raccomandazione – sottolinea Nate Silver nel suo *The Signal and the Noise. Why So Many Predictions Fail - but Some Don't* (Penguin Books, 2012) – potrebbe essere riassunta dallo slogan **“Think Probabilistically!”**

Questo modo di pensare “probabilistico” è particolarmente coerente con il decision making in ambienti fortemente incerti. Infatti una corretta applicazione di questo teorema ci spinge a:

- tenere presente contemporaneamente un grande numero di ipotesi;
- pesare a queste ipotesi in modo probabilistico;
- aggiornarle frequentemente (man mano che cresce la nostra conoscenza del mondo)

Questa regola utilizza e valorizza i gradi soggettivi della nostra conoscenza di un fenomeno; mette cioè in luce il peso che i nostri apriori (in alcuni casi veri e propri pre-giudizi e luoghi comuni) condizionano (delle volte addirittura minimizzando il contributo del dato rilevato).

Per tenere presente contemporaneamente un grande numero di ipotesi dobbiamo creare e “impiantare in memoria” – facendoli coesistere – molteplici frames/scenari che rappresentano contesti possibili in modo sia da:

- far esercitare la mente alle opzioni multiple e alla simulazione (sviluppando capacità di gestione di ambiguità e di “pensare probabilistico”); sviluppando – in altre parole – una mentalità bayesiana;
- “preparare” alcuni frame mentali (punti di vista e azioni prioritarie) in modo da migliorare la reattività (sapere cosa fare man mano che quello scenario si manifesta).

Il lavoro di Sassoan non vuole essere esaustivo ma suggestivo, anticipare possibili scenari, spingere a guardare fenomeni “noti” da diverse angolature, e soprattutto riflettere sulle possibili implicazione di un dato fenomeno (soprattutto quando si lega e ibrida con altri fenomeni). Buona lettura :-)