

S A G G I G I U N T I

PSICOLOGIA

Sam Conniff e Katherine Templar-Lewis

L'incertezza

Imparare a gestire l'ignoto

Traduzione: *Fedra Cocca*

Titolo originale: *The Uncertainty Toolkit: How to Feel Calmer, Happier and More Confident in an Uncertain World*

Prima edizione originale: Bluebird, un marchio di Pan Macmillan, una divisione di Macmillan International Limited, 2026, Londra.

Copyright © Sam Conniff and Katherine Templar-Lewis 2026

È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo, se non espressamente autorizzata dall'editore.

www.psicologia.io

www.giuntipsy.it

www.giunti.it

© 2026 Giunti Psicologia.io S.r.l.

Via Fra' Paolo Sarpi 7/A, 50136 Firenze – Italia

Prima edizione: maggio 2026



Stampato presso Rotolito S.p.A. – Seggiano di Pioltello (MI)

*A Elvis, nostro figlio,
la prova vivente che l'incertezza porta all'opportunità
e che la speranza è l'antidoto alla paura.*

Sam e Katherine

Indice

Prefazione (<i>Sam e Katherine</i>)	9
Introduzione – Il vostro viaggio attraverso l'incertezza	17
1. Breve storia dell'incertezza	29
Parte I – Dalla paura all'azione: in che modo il vostro corpo è un alleato	
2. Morgan Godvin e la regolazione delle emozioni	53
3. Mark Dempster: anche i trafficanti hanno la sindrome dell'impostore	81
4. Karl Lokko: fare di più, essere di più, vedere di più	107
Parte II – Dalla nebbia all'agilità: come il cervello può sbloccare l'incertezza	
5. La dottoressa Vivienne Ming: camminare nel profondo della propria vita	141
6. Hilda Flavia Nakabuye: quando il gioco si fa duro	163
7. Nadia Finer: trasformare il dubbio di sé in scoperta di sé	189
Parte III – Dalla stasi alla connessione: cervello e corpo si uniscono per superare l'incertezza	
8. Rez Gardi: sentimenti per cui vale la pena lottare	225
9. John Peters: profeta della certezza	253
10. Dene Donalds: attenzione e saggezza all'avanguardia	275

INDICE

11. Navigare nel mondo post-certezza	299
Ringraziamenti	321
Note finali	325

Prefazione

Benvenuti ne *L'incertezza*: in parte libro, in parte intervento psicologico, in parte esperimento scientifico in corso; il tutto progettato per mostrarvi come la cessazione dell'incertezza possa trasformarsi in notevoli opportunità. Il libro si basa su un programma che è stato co-creato da scienziati di fama mondiale *insieme a* ex gangster, trafficanti, rifugiati e prigionieri di guerra. Questo inaspettato cast di personaggi rende questo libro (*L'incertezza*) unico ed estremamente efficace.

Se vi lascerete coinvolgere dalle straordinarie storie di ogni capitolo, dagli esperimenti interattivi e dalle riflessioni guidate, se completerete le valutazioni iniziali e finali, siamo certi che vi unirete al 96.5% dei precedenti partecipanti al nostro documentario interattivo online, che hanno sperimentato un incremento misurabile, tangibile e statisticamente significativo della loro capacità di trasformare l'Incertezza in opportunità¹.

O, per dirla con le loro parole, preparatevi a una rielaborazione «che vi cambierà la vita» in questo mondo in continua evoluzione e che modificherà la vostra capacità di orientarvi in esso. Il vostro nuovo rapporto con l'ignoto farà la differenza tra ansia e creatività, tra mentalità chiusa o aperta e tra rottura o svolta. Come ha dichiarato un membro del pubblico, questo vi aiuterà a «preoccuparvi di meno e a fare di più».

La combinazione di narrazione e scienza che state per leggere è il risultato del mio viaggio attraverso un intenso periodo di incertezza. Dopo aver lasciato la pluripremiata impresa sociale che definiva il mio ego, che avevo fondato e gestito per vent'anni, ho intrapreso una nuova carriera molto diversa e di gran

lunga più stressante, basata sulla paura più grande della maggior parte delle persone: parlare in pubblico. Ho vissuto l'implosione di un matrimonio infelice, il districarsi di complessi modelli di controllo e il passaggio alla genitorialità condivisa. Tutto ciò è stato seguito dal collasso della mia nuova carriera a causa della pandemia, poi il quasi fallimento, i debiti, una diagnosi di depressione e un esaurimento totale. Non sono stati anni fantastici.

Era il picco dell'incertezza – o della crisi di mezza età. In ogni caso, mi sentivo alla deriva, un fallimento totale, come se non avessi più energia nelle mie batterie. Ma non potevo nemmeno fermarmi, arrendermi o non far fronte alle mie responsabilità e alle mie spese significative. Alla ricerca di una nuova ispirazione al di là delle narrazioni dei politici che sembravano sempre pedalare all'indietro, ho scoperto nuovi e autentici esperti di incertezza nascosti in bella vista nella società. Per anni ho lavorato come mentore con giovani che avevano capito come prosperare in condizioni caotiche e difficili. Poi ho notato che alcuni di loro affrontavano meglio di me i cambiamenti e le minacce destabilizzanti del lockdown.

Man mano che la motivazione che mi trasmettevano cominciava a ricaricarmi, ho iniziato a cercare altri come loro; e, man mano che ne sentivo il beneficio, ho cercato di condividere le lezioni che avevo appreso, raccontando le loro storie in webinar e saggi. Ho scovato individui che avevano affrontato le loro incertezze e per questo ne erano usciti più forti. Questi "insoliti sospetti", i cui punti di partenza li rendevano abitualmente ignorati o incompresi, includevano ex tossicodipendenti diventati attivisti, ex boss di gang diventati leader d'azienda ed ex rifugiati diventati amministratori delegati.

Ho iniziato a pensare a questo gruppo come agli "Esperti dell'Incertezza". Le loro intuizioni pratiche e i loro consigli sull'orientamento nell'incertezza mi sono sembrati più preziosi e potenti di tutti i cliché della leadership convenzionale o degli aforismi motivanti dei social media. Ma volevo essere sicuro che potessero davvero fornire punti di apprendimento fundamenta-

li per altre persone, al di là del loro valore per me. Sapevo che le storie d'ispirazione senza un piano d'azione potevano condurre alla frustrazione. O, peggio, avrei potuto scoprire storie radicate in pregiudizi di sopravvivenza su persone che avevano avuto successo *nonostante* l'incertezza, e non a causa di essa.

Sono andato alla ricerca di una struttura scientificamente solida per supportare gli strumenti che stavo imparando dagli Esperti dell'Incertezza. Volevo capire perché le loro strategie avevano successo, scavando nella psicologia e nelle neuroscienze che facevano luce sul loro comportamento. Mi sono perso nel ginepraio di studi che spaziano da cose come l'anti-fragilità alla scienza della complessità. Studi che sono complicati, accademici e impenetrabili esattamente come sembrano. Volevo qualcosa di accessibile, tangibile e, idealmente, divertente.

Questa è stata la ricetta che mi ha condotto a Katherine, la mia coautrice, uno degli esseri umani più straordinari e uno dei più incredibili comunicatori scientifici che si possano incontrare. Katherine mi ha istruito pazientemente sulle neuroscienze e sulla psicologia comportamentale. Entrambe spiegavano perché gli Esperti dell'Incertezza avevano avuto successo utilizzando strumenti che anche altri potevano usare.

Insieme, abbiamo preso le mie idee preliminari e le abbiamo trasformate in «un intervento innovativo che si è dimostrato in grado di aumentare la Tolleranza all'Incertezza negli individui e nei team»², come recita il nostro primo documento di ricerca pubblicato e sottoposto a revisione paritaria, che abbiamo presentato alla Royal Society (nientemeno che la più venerabile e longeva istituzione scientifica del pianeta). Non male, considerando che avevo preso un voto mediocre in Scienze, dopo che il mio insegnante mi aveva detto che i miei «atomi non sarebbero serviti a nulla».

Abbiamo raccolto ricerche da laboratori di tutto il mondo. Abbiamo trovato evidenze ovunque, dagli studi sugli effetti dell'incertezza sulle relazioni (riduce la fiducia, ostacola la comunicazione e può persino farci vedere i nostri partner come meno attraenti) a un'indagine che dimostra che in cento siste-

mi economici la capacità delle persone di sentirsi a proprio agio con l'incertezza è legata all'innovazione e alla crescita. Abbiamo anche condotto una nostra ricerca presentando gli *Esperti dell'Incertezza* come un documentario interattivo online, e siamo riusciti a raccogliere dati da oltre 30000 partecipanti.

Il nostro obiettivo era quello di sviluppare strumenti che chiunque potesse utilizzare a livello macro o micro, sia che si trovasse di fronte a una transizione di vita significativa, a difficoltà finanziarie o a sfide più quotidiane. Quindi, che vogliate cambiare il mondo o superare la settimana, questo libro è stato scritto per guidarvi a diventare Esperti dell'Incertezza nella vostra vita.

Credo che trasformare l'incertezza in opportunità sia l'abilità essenziale del mondo post-certezza in cui ora viviamo. Se vi cambia la vita anche solo la metà di quanto ha cambiato la mia, vi aspetta un viaggio incredibile. Con le previsioni globali impostate sull'incertezza a lungo termine, se riusciamo ad aumentare la nostra Tolleranza all'Incertezza, avremo maggiori opportunità di un futuro ricco di possibilità.

Sam Conniff – coautore

La nostra capacità di affrontare l'ignoto è stata fondamentale per la sopravvivenza della nostra specie. Il cervello umano è come una macchina potente; l'unico problema è che si è evoluto per un mondo ormai lontano. Nella caduta libera della vita moderna, orientarsi nell'incertezza sembra un'abilità in via di estinzione. Ma con il mio amore per la specie umana, alimentato dal mio lavoro in ambito scientifico, sono determinata a dimostrare che non è troppo tardi per ricordare quanto siamo adattabili e in grado di migliorare le nostre competenze per il secolo che ci aspetta.

Vedete, molto prima di incontrare Sam, stavo cercando di affrontare la sfida di aggiornare il sistema operativo del nostro cervello per affrontare meglio il mondo in cui viviamo, per il

bene della società. Ma anche per il mio bene, se devo essere sincera. Le pagelle scolastiche che parlavano continuamente del mio potenziale latente mi hanno portata a intraprendere una carriera nel campo delle scienze cognitive e umane, nel tentativo di capire dove fosse la chiave di tale potenziale.

La mia ricerca, insieme a quelle di molti altri, sta tracciando una mappa su come prosperare davvero nel mondo moderno. Si stanno sviluppando percorsi interessanti, che incrociano le neuroscienze, la psicologia, la biologia e gli ambiti sociali e creativi. Man mano che le diverse prospettive si uniscono, scopriamo altri meccanismi per “hackerare il nostro cervello”, sfruttare i nostri sistemi cognitivi e liberare ancora di più il nostro potenziale, sia a livello individuale che collettivo.

La mia ricerca mi ha portata attraverso i corridoi di molte stimate istituzioni accademiche, da Oxford all’UCL (University College London), e a intraprendere alcuni viaggi scientifici sul campo, dalle giungle del Borneo agli angoli sperduti delle Isole Salomone, fino alla co-fondazione del primo studio e laboratorio di neuroscienze creative al mondo (guidato da donne!), il Kinda Studios, con sede a Londra. La mia missione è sempre stata quella di accelerare le intuizioni al di fuori dei laboratori, sollecitando gli scienziati a impegnarsi nel complesso, disordinato e spesso sconcertante mondo reale. A causa delle sfide interconnesse del nostro mondo, abbiamo bisogno di risposte interdisciplinari. È ora che creativi e scienziati diventino amici.

Questa convinzione indicava che ero propensa a parlare con Sam, quando mi ha contattato per la prima volta. Ciò che mi interessava di più era il fatto che aveva intervistato una gamma molto insolita di personaggi, che mostravano impressionanti comportamenti in circostanze profondamente incerte – comportamenti che avevo cercato nel mondo reale, ma nei posti sbagliati. Avevo osservato i leader più in vista, quelli che compaiono in TV e sui giornali. Pochi mostravano le capacità o i comportamenti che cercavo e dai quali potevamo imparare.

Sam se ne era reso conto molto prima di me. Alla ricerca di una soluzione, si era imbattuto in storie di persone ai margini della società che, lottando contro le sfide della vita, avevano aggiornato i loro sistemi operativi mentali proprio come avevo tentato di fare io. Sam cercava la scienza dietro quelle storie. Era l'occasione perfetta per una collaborazione creativa.

Due telefonate dopo, Sam e io eravamo convinti di poter unire scienza e storia. Nel giro di poche settimane, avevamo messo insieme un team interdisciplinare di scienziati per aiutarci a decodificare l'incertezza moderna e le storie degli Esperti dell'Incertezza, trasformandole nelle intuizioni e negli strumenti che apprenderete nelle pagine di questo libro.

Il punto di partenza è stato un dipartimento di nicchia, trovato in maniera fortuita, all'University College London: il Center for Study of Decision-Making in Uncertainty (CSDU)³. Il direttore del laboratorio, David Tuckett, ha un approccio radicalmente nuovo allo studio accademico dell'incertezza. Come noi, anche lui crede che l'incertezza possa essere un'opportunità da cogliere e che la ricerca debba essere radicata nel reale e nell'applicabilità e debba includere una conversazione attiva sul ruolo delle emozioni nel processo decisionale umano, riconoscendo i costi che possono scaturire se tali emozioni vengono ignorate⁴.

Aveva sfidato il brillante scienziato comportamentale Avri Bilovich, ricercatore onorario presso l'University College London e ricercatore capo della CSDU, a trovare un "progetto del mondo reale". Probabilmente non si aspettava che Avri tornasse con un fascicolo zeppo di ex gangster, trafficanti e rifugiati, ma sono certamente felice che l'abbia fatto.

Avri è diventato la nostra luce guida tratteggiando con cura un iter di passi che ci hanno permesso di misurare la nostra capacità di aiutare le persone a "trasformare l'incertezza in opportunità", il tutto con il suo fascino contagioso, il suo buonumore e un incredibile atteggiamento positivo. Da allora è sempre stato al nostro fianco, aiutandoci a risolvere i problemi legati alla sovrabbondanza di dati e trovando incessantemente modi

per contribuire a garantire che la base scientifica fosse solida, consentendoci al contempo di operare con ritmo costante, e nel mondo reale.

Nel corso del nostro lavoro siamo stati affiancati da artisti digitali, programmatori, direttori creativi, sound designer, la band Morcheeba e persino un empathy designer preso in prestito dal governo finlandese. Tutti noi abbiamo lavorato insieme per portare fino a voi le storie degli Esperti dell'Incertezza e le intuizioni scientifiche in modi sempre più creativi. È stata una gran bella avventura.

Ed eccoci qui. Un progetto che è iniziato come una grande incertezza è ora un documentario interattivo online all'avanguardia, un libro, un intervento psicologico comprovato e una ricerca scientifica pubblicata – il cui profondo impatto state per scoprire da soli...

Katherine Templar-Lewis – coautrice

Pur avendo approcci, esperienze e voci molto diversi, abbiamo scritto questo libro con una sola voce, come “noi”. Il compito di Sam è quello di narrare le storie e di facilitare la vostra riflessione. Il ruolo di Katherine è quello di raccogliere le numerose ricerche ed evidenze scientifiche e creare una serie di esperimenti ed esperienze che vi permetteranno di integrare le conoscenze. Ma il passaggio tra le nostre voci, i nostri stili e il nostro senso dell'umorismo diventava una distrazione. Abbiamo quindi creato una narrazione mista in modo che possiate concentrarvi sull'aspetto più cruciale di questo libro: voi.

Siamo sempre entusiasti di ascoltare il nostro pubblico, e siete sempre invitati a contattarci. Promettiamo di rispondere con la nostra voce individuale!

*Con amore e incertezza,
Sam e Katherine
hello@theuncertaintytoolkit.com*