

Scaffale - Rubrica di recensioni

Orientare il futuro. Data science, foresight e progettazione partecipativa per supportare il futures thinking

Martino Bellincampi, Andrea Modica Bosinco, Luca Simeone, Giacomo Spaini – Carocci, 2024, pp. 179

The future exists first in imagination, then in will, then in reality
(Barbara Marx Hubbard)¹

When organizations want to build stronger ties with stakeholders, they need stories. Stories contain emotions, something that no scrubbed and normalized dataset can ever deliver. Numbers alone do not respond to the emotions of everyday life: trust, vulnerability, fear, greed, lust, security, love and intimacy. It's hard to algorithmically represent the strength of an individual's services product affiliation and how the meaning of the affiliation changes over time.
(Tricia Wang)²

Il Duomo di Colonia (1248-1880), la Cattedrale di San Vito a Praga (1344-1929) e il Duomo di Milano (1386-1965) rappresentano le chiese che, in assoluto, hanno richiesto più secoli per essere completate definitivamente. Il volume comincia con un'interessantissima riflessione espressa da Enrico Letta³ nella prefazione, che ci aiuta a intuire meglio il costrutto di *futures thinking* mettendolo in relazione con il *cathedral thinking*. Volgere lo sguardo alla pluralità di futuri possibili, significa assumere una responsabilità individuale nei contesti sociali che abitiamo. Il *cathedral thinking* è presentato come una disposizione etica, civile e quasi artigianale dell'agire. La metafora della cattedrale è potente proprio perché sposta il baricentro dell'azione umana: non più il risultato immediato, visibile e misurabile nel breve periodo, ma la partecipazione a un'opera più grande di sé, destinata a compiersi in un tempo che va oltre la vita dei singoli individui. Il nucleo più intenso di questa visione incarnata risiede nell'immagine dei costruttori medievali che lavoravano sapendo di non vedere conclusa l'opera. In questa assunzione di consapevolezza si raccoglie una lezione che oggi appare quasi controcorrente. Viviamo infatti in un tempo corrotto da 'policrisi' sistemiche di ogni tipo – cambiamenti climatici, conflitti geopolitici, glaciazioni demografiche, ecc. – e dominato dalla compressione del presente, dalla rapidità del consenso, dall'ossessione per ciò che produce effetti subito leggibili. Il *cathedral thinking* contribuisce a rompere la continuità di questa gabbia temporale e ci ricorda che esistono modalità operative il cui senso non coincide con il loro ritorno immediato, progetti il cui valore matura lentamente, decisioni che acquistano pieno significato solo quando sono osservate dalla prospettiva delle future generazioni. È un'idea di straordinaria attualità, perché contraddice la logica della performance e delle ricadute sociali immediatamente comunicabili. Nella cura per ciò che resta invisibile si manifesta una particolare concezione del valore: conta ciò che sorregge e rende possibile la durata, preservando memoria culturale e capitale semantico⁴. Trasportata nel presente, questa lezione del passato riguarda tutto ciò che non produce clamore ma contribuisce a fondare i futuri: l'educazione, la formazione, la ricerca, la manutenzione evolutiva delle istituzioni, la costruzione condivisa di competenze pregiate, la qualità delle relazioni sociali, la robustezza delle infrastrutture civiche rappresentano le nervature interne della cattedrale contemporanea. È in questo interstizio che *cathedral thinking* e *futures thinking* si contaminano virtuosamente. Il primo introduce la profondità temporale e il criterio etico dell'azione; il



1 Hubbard B.M. (1998), *Conscious Evolution: Awakening Our Social Potential*, Novato (USA), New World Library.

2 Wang T. (2013), Big Data Needs Thick Data, *Ethnography Matters*, <https://ethnographymatters.wordpress.com/2013/05/13/big-data-needs-thick-data/>.

3 Riflessione che trova riscontro già in Letta E. (2009), *Costruire una cattedrale. Perché l'Italia deve tornare a pensare in grande*, Milano, Mondadori.

4 Si veda, al riguardo, Floridi L. (2025), *La differenza fondamentale. Artificial Agency: una nuova filosofia dell'intelligenza artificiale*, Milano, Mondadori.

secondo offre gli strumenti cognitivi per orientarsi nell'incertezza. Se il *cathedral thinking* domanda per chi stiamo costruendo, il *futures thinking* si interroga su come riattivare il muscolo dell'immaginazione, e quali assunzioni stanno guidando, spesso in modo implicito, il nostro modo di effettuare il design dei futuri attraverso il presente. In questo quadro, la responsabilità intergenerazionale del *cathedral thinking* ha bisogno della duttilità esplorativa del *futures thinking*; e, viceversa, l'esercizio di immaginazione plurale proprio del *futures thinking* ha la necessità di una direzione etica che impedisca di smarrirsi in una proliferazione sterile di scenari. Attraverso le pratiche emergenti di *foresight*, data science e progettazione partecipativa comprendiamo come la cattedrale del nostro tempo non coincide necessariamente con un edificio, ma può assumere la forma di un ecosistema educativo, di una politica pubblica lungimirante, di una rete culturale, di un'infrastruttura sociale, di un'istituzione capace di apprendere. Il testo presenta il *futures thinking* come la scienza e l'arte di descrivere, spiegare, esplorare, scoprire e interpretare gli sviluppi futuri, nonché di valutarne le conseguenze per le decisioni e altre azioni nel presente; può essere supportato anche dall'arte e dal design, utilizzando variegata forme, tra analogico e digitale, di storytelling. Il nostro cervello è progettato per prendere decisioni creando immagini di scenari e riflettendo sulle 'domande di futuri legittime'⁵ che cominciano con *what if* (cosa succederebbe se...). In particolare, la struttura del libro si articola in sei capitoli. Il primo focalizza l'attenzione sul passaggio dal modello VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*) al paradigma BANI (*Brittleness, Anxiety, Non-linearity, Incomprehensibility*) per esprimere una rinnovata visione dei cambiamenti globali e sulla rilevanza del riconoscimento dei punti ciechi (*bias*) e degli errori più comuni di ragionamento nei propri schemi di pensiero. Il secondo capitolo esplora gli elementi chiave del *futures thinking* come approccio intenzionale, partecipativo, sistematico e strategico finalizzato alla 'scoperta critica' di scenari futuri per definire quelli maggiormente desiderabili per le persone e i sistemi sociali; propone poi metodologie e tool associati al *futures thinking*, tra cui: *Futures Cone, environmental e horizon scanning, trend analysis, scenario planning, visioning, backcasting e causal layered analysis*. Il terzo capitolo presenta una metodologia multidimensionale integrata; innovare vuol dire che per leggere la complessità abbiamo bisogno di adottare differenti punti di vista e prospettive: *Thick data, Big data, Forward-looking data, Participatory data*. La metodologia e i casi presentati successivamente sono stati sviluppati principalmente grazie alla collaborazione di IZI Spa e IZILab⁶ e il supporto scientifico dell'Università di Aalborg in Danimarca. Nel quarto capitolo si riportano alcuni *case studies* per esemplificare le quattro tipologie di dati descritte nel capitolo precedente. Le esperienze presentate, la 'città dei 15 minuti' e la rilevanza del concetto di *touristification*, sono relativi a tematiche come la sostenibilità ambientale, la programmazione urbanistica e la costruzione di politiche culturali per le città. Il quinto capitolo raccoglie le testimonianze di alcuni professionisti che, a vario titolo e da differenti prospettive, lavorano con metodologie e approcci coerenti con il *futures thinking* per contribuire a diffondere una cultura del pensiero lungimirante, a lungo termine. Infine, l'ultimo capitolo fornisce spunti e riflessioni su come i contesti organizzativi potrebbero integrare pratiche emergenti di *futures thinking* nella loro struttura, per favorire un innesto operativo nel DNA culturale delle imprese. Un volume ricco e denso da esplorare, come la densità dei *thick data* che scavano nelle profondità di significati e storie. A riguardo, una sfumatura di senso al titolo del libro: non solo 'orientare il futuro', ma anche 'orientare ai futuri'. In questa densità concettuale e operativa, avrebbe trovato un posizionamento coerente con il *futures thinking*, l'attenzione a una postura pedagogica relativa alla *Futures Literacy* (FL), la forma di alfabetizzazione necessaria per abitare il XXI secolo e introdotta dall'UNESCO fin dal 2012. La FL fornisce strumenti per distinguere i futuri autentici da quelli ingannevoli, i futuri aperti da quelli chiusi, i futuri genuini da quelli adulterati. Tutti questi futuri sono percepiti nelle profondità del presente, il *thick present*⁷, il 'presente denso' o 'presente spesso'; la densità del presente – i semi dei futuri sono nel presente – comprende molteplici livelli di lettura contestualizzata della 'realtà' che forniscono preziosi elementi per la creazione dei futuri: dalle componenti fisiche e biologiche a quelle psicologiche di un individuo, ai sistemi sociali e alle prassi storiche e culturali. Su tali premesse, la pedagogia del presente⁸ contribuisce alla co-edificazione di futuri plurimi, mantenendoli intenzionalmente divergenti, aperti all'esplorazione, esplicitando le potenzialità e incoraggiando la partecipazione attiva e polifonica di

5 Cfr. von Foerster H. (1987), *Sistemi che osservano*, Roma, Astrolabio.

6 Per approfondimenti, si rimanda ai seguenti riferimenti web: <https://www.izi.it/>, <https://izilab.it/>.

7 Concetto che si ritrova in Poli R. (2011), *Steps toward an explicit ontology of the future*, *Journal of Future Studies*, 16 (1), pp. 67-78.

8 Al riguardo, si veda anche Facer K. (2016), *Using the future in education: Creating space for openness, hope and creativity*, in H. Lees, N. Noddings (eds), *The Palgrave international handbook of alternative education*, pp. 63-78.

tutti gli attori coinvolti per entrare nel flusso di tali processi⁹. Si tratta di imparare ad aspirare, e talvolta di disimparare a farlo, per poter imparare a desiderare in modo diverso. In sostanza, con le parole di Appadurai¹⁰, si tratta di imparare a usare il futuro come speranza: “Aspirazioni e speranza sono l’equivalente politico dell’immaginazione, perché è soltanto tramite una qualche sorta di politica della speranza che una qualunque società o gruppo può raffigurarsi il tragitto verso un auspicabile cambiamento dello stato delle cose”.

E non solo orientare ai futuri, ma anche formare ‘architetti dei futuri’, figure professionali per anticipare i cambiamenti; quest’ultimo, tra l’altro, uno dei temi di Forum PA 2026. In relazione a questo spunto, suggestiva la metafora cinematografica fornita da *Inception*, lungometraggio del 2010 sul ‘tempo onirico’ diretto da Christopher Nolan. Uno dei personaggi, Ariadne, è una sorta di *futures architect* perché costruisce lo spazio entro cui altri possono orientarsi nell’incertezza; come tale, è la figura che rende il futuro abitabile prima ancora che conoscibile, progettando i labirinti cognitivi attraverso cui un soggetto può esplorare futuri plausibili, riconoscere le proprie proiezioni e tornare al presente con una maggiore capacità di scelta e di azione. La capacità di anticipare e progettare scenari futuri deve essere intrinsecamente orientata da un universo valoriale di riferimento, in cui ogni scelta strategica è preceduta da una visione etica.

Mario Cusmai

INAPP

9 Cfr. Poli R. (2019), *Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l’incertezza*, Milano, Egea.

10 Appadurai A. (2013), *The future as Cultural Fact*, Londra, Verso Books.