

# Back from the future: il futures thinking e il metodo del backcasting come approcci partecipativi per il policymaking

di Mario Cusmai

## Abstract

This scholarly article explores the potential of futures thinking and foresight to anticipate and surface plural futures within organizational settings, using participatory design approaches that also inform policymaking practices. Specifically, after an introductory section featuring an environmental scan with an analysis of changes in work in relation to technological hyper-acceleration, it offers a deep dive into the concepts of forecasting, foresight and anticipation. Finally, after presenting futures literacy as a normative foundation for a pedagogical policy, the article shares an application of the backcasting method, including a creative redesign of both the methodological framework and the visual component.

**Keywords:** Backcasting, foresight, policymaking, Futures Literacy, Futures thinking

*Io vidi la luce nella città di Boston nell'anno 1857.*

*«Come», dirà il lettore «mille ottocento cinquantasette?! Questo è un errore ridicolo, Ella intende certamente il 1957<sup>1</sup>»*

(Bellamy 2024)

<sup>1</sup> Pochi anni prima di Wells, un giornalista del Massachusetts, Edward Bellamy, evocò un futuro utopico nel romanzo *Guardando indietro: 2000-1887*. Il protagonista del libro entra nel futuro durante il sonno e scopre che la fame, la guerra, la povertà e la disoccupazione sono state abolite. Il denaro è superato: a ogni uomo e donna viene rilasciata una “carta di credito” sufficiente a soddisfare le sue esigenze. I manufatti fuoriescono da un magazzino centrale attraverso tubi pneumatici. L'intrattenimento musicale arriva in ogni casa con un sistema di cavi elettrici (una tecnologia allora nuova e sconvolgente). Tutti gli uomini e le donne fanno parte di “un vasto partenariato industriale, grande come la nazione, grande come l'umanità: il monopolio finale da cui tutti i monopoli precedenti e più piccoli sono stati inghiottiti”. L'utopia è particolarmente rigida e regolamentata: nulla cambia e il progresso è completo, perché la perfezione è stata raggiunta. Tutti sembrano contenti e appagati. *Guardando indietro* fu un grande best seller internazionale, che ispirò politici e attivisti (Gleick, 2025).

## Introduzione

Viviamo in un sistema che misura ogni gesto: le performance, l'efficienza, la produttività. Cosa succede quando il valore di ciò che facciamo non sta nei numeri, bensì in ciò che ancora non esiste? Come si misura un'idea che apre una possibilità, una conversazione che sposta un punto di vista, un artefatto che accende una domanda? Qualcosa che apparentemente non serve a nulla, un po' come le macchine inutili inventate dal genio visionario di Bruno Munari<sup>2</sup>, se non a sperimentare quella sensazione "strana e bellissima" di creare qualcosa che non esisteva. In questo prezioso interstizio nasce il processo che coniuga in modo virtuoso il repertorio dell'immaginario con la facoltà umana dell'intuizione e dell'immaginazione anticipatrice per la trasformazione individuale e sociale: da quella scintilla di curiosità che non ha scopo se non quello di esplorare. Eppure, oggi facciamo fatica a legittimare ciò che non produce risultati immediati. Il "pensare per provare" è diventato un lusso, la speculazione un esercizio poco serio. Se la produttività misura il passato, la speculazione rileva (e rivela) la possibilità; è un modo di sentire i futuri, di allenare un'organizzazione e le persone che la abitano a navigare l'ambiguità, ad accettare l'incertezza come terreno fertile e ad esercizi che orientano verso traiettorie di futuri desiderabili al plurale. La creatività è una forma di resistenza dolce e dovremmo ripartire proprio dagli spazi che lasciamo liberi per far accadere qualcosa di nuovo, scoprendo che il valore più significativo di una strategia non è nel suo rendimento, ma nell'attitudine etica di generare stupore.

In quale preciso momento abbiamo smesso di immaginare il futuro come qualcosa di desiderabile? A partire dagli anni Cinquanta i Futures Studies stavano diventando una disciplina viva, piena di immaginazione. Si sognavano città nello spazio, viaggi interplanetari, materiali e dispositivi che avrebbero contribuito a cambiare il mondo. E in parte è stato così: abbiamo corso verso la luna, costruito infrastrutture globali, creato nuove tecnologie che sembravano magie. Tuttavia, ci siamo anche ritrovati a fare i conti con le conseguenze di quelle stesse promesse: crisi climatica, società frammentate, disuguaglianze crescenti, governi che arrancano. Oggi, se chiediamo a qualcuno di immaginare il futuro, molto probabilmente

<sup>2</sup> Per approfondimenti, si rimanda a <https://www.munart.org/index.php?p=9>.

visualizzerà ancora un cliché da cartolina vintage; eppure, nel frattempo, la nostra quotidianità è sempre più attraversata da sentimenti contrastanti come incertezza, precarietà, paura: in una parola, policrisi. Le esigenze sistemiche e le condizioni di criticità dei contesti sociali di riferimento in cui ci muoviamo, portano a far emergere urgenti necessità che andrebbero tradotte in azioni operative. Le sfide dei futuri dovranno confrontarsi sempre più con: gli aumenti degli squilibri e delle diseguaglianze nella popolazione mondiale con un focus sull'inverno demografico nel nostro Paese; le accelerazioni delle innovazioni tecnologiche e l'iper-connettività che favoriscono la ridefinizione di ambienti ibridi, tra etica e sostenibilità ecologica, rinnovate forme di alfabetizzazione – Futures Literacy e AI Literacy – come strumenti di consapevolezza, competenza e libertà; la necessità di competenze operative di frontiera per il mondo del lavoro.

Introdurre la dimensione dei futuri, e la loro alfabetizzazione, non può non tener conto di un utilizzo algoretico (Benanti 2018) ed ecologico delle tecnologie – che sempre di più ci danno sensazioni di vertigine – finalizzato a valorizzare “l’era post-vitruviana della creatività assistita” (Corazza 2017; Corazza, Agnoli 2022; Floridi 2025b), l’immaginazione e il pensiero critico, impronte quest’ultime tipicamente umane per saper leggere il mondo algoritmico; cominciare a pensare insieme agli strumenti e acquisire consapevolezza, coltivando la capacità di essere artigiani di senso e aumentando il capitale semantico, cioè l’eredità collettiva di idee, linguaggi, simboli, significati per riconoscere la voce umana dentro il rumore artificiale (Floridi 2025a).

### **La natura del lavoro cambia pelle: l’iper-accelerazione delle tecnologie emergenti**

Le conseguenze dell’Intelligenza Artificiale (IA) sul mondo del lavoro è uno dei temi più dibattuti: in molti ventilano prospettive catastrofiste e altri sono molto più cauti. Tra questi ultimi spicca la previsione del World Economic Forum, attraverso il *Future of Jobs Report 2025-2030*, secondo cui l’IA potrebbe trasformare il 65% dei lavori esistenti, con circa 300 milioni di posti di lavoro interessati dall’automazione, stando a stime di Goldman Sachs. Lo scenario in cui si colloca il report è quello di un aumento del costo della vita, e di un rallentamento economico generale, con una ricaduta effettiva sulla creazione di posti di lavoro e

con un incremento di domanda relativa a pensiero creativo e capacità di antifragilità (Taleb, 2024), flessibilità e agilità. A queste tendenze si affianca una maggiore attenzione alla tutela ambientale, che è entrata per la prima volta nell'elenco delle dieci competenze in più rapida crescita del rapporto (WEF, 2025). Le politiche pubbliche e le strategie aziendali dovranno essere orientate a supportare i lavoratori nella transizione verso nuovi ruoli e competenze, attraverso investimenti in formazione e aggiornamento professionale continuo. La sinergia tra settore pubblico e privato sarà essenziale anche per garantire un'evoluzione equa e socialmente sostenibile del mercato del lavoro.

L'IA moltiplica le possibilità e i vantaggi per chi ha già conoscenze avanzate e aumenta il rischio di esclusione per chi ne ha di più deboli. Chi ha costruito attraverso anni di studio una struttura mentale solida – capacità di astrazione, pensiero critico, riconoscimento di pattern complessi – può usare l'IA come telescopio per vedere più lontano. Chi non ha sviluppato questo repertorio di strumenti usa l'IA come stampella che atrofizza ulteriormente muscoli già debolissimi. Il paradosso è che proprio chi avrebbe più bisogno di far prosperare capacità cognitive, è chi più facilmente cede alla tentazione dell'IA come sostituto. Lo studente<sup>3</sup> che si rivolge all'IA per ogni compito si sta privando dell'unica attitudine che potrebbe salvarlo dall'obsolescenza: la capacità di pensare, preservando il rischio di una sorta di oblio sistemico. La divisione che si profila non è tra chi usa l'IA e chi no, ma tra chi ha i tool cognitivi per lavorarci criticamente e chi invece ne è soggiogato. E questa divisione, una volta cristallizzata, potrebbe diventare irreversibile. Il dramma ancora troppo poco discusso è che chi non ha imparato a pensare prima dell'IA potrebbe avere sempre

<sup>3</sup> Significativo ragionare sulla distinzione fra: dispersione scolastica (chi non termina la scuola dell'obbligo); dispersione scolastica implicita (chi arriva alla maturità, ma con le competenze della scuola secondaria di primo grado o addirittura delle primarie); dispersione scolastica implicita relativa alle competenze digitali (chi non acquisisce adeguate competenze di italiano e matematica entro il termine della scuola secondaria di primo grado, per poi essere in grado di usare adeguatamente i nuovi strumenti). Se sulla prima siamo al 10,5% (quasi in regola con il livello suggerito dall'UE del 10%), per ciò che riguarda la seconda siamo al 16% (con enormi differenze regionali) e in relazione alla terza tipologia di dispersione siamo oltre il 60%. Queste differenze sono fondamentali per potersi focalizzare su cosa realmente si impara a scuola, al di là del grado e anno di riferimento in cui ci si trova. Un altro aspetto fondamentale è che la forbice aumenta con gli anni: chi inizia male continua peggio. Serve una politica di early detection che sostenga ragazze e ragazzi fin da subito. Per approfondimenti, si veda Ricci (2025).

più crescenti difficoltà a farlo. Lévy (1999), con il costrutto di intelligenza collettiva nell'era del progressivo radicarsi della Rete Internet, sottolineava l'aspetto partecipativo, socializzante, emancipativo e di soppressione degli steccati, costituendo uno dei rimedi più efficaci al ritmo destabilizzante, e talvolta escludente, del mutamento della componente tecnica; ma, al contempo, lavorava attivamente all'accelerazione di questo inarrestabile cambiamento. Infatti, utilizzava l'espressione greca *φάρμακον*, termine polisemico, per caratterizzare l'intelligenza collettiva:

(...) la parola *pharmakon* designa tanto il veleno quanto il rimedio, l'antidoto. Novello *pharmakon*, l'intelligenza collettiva è al contempo veleno per chi non vi partecipa (e nessuno può parteciparvi completamente a causa della sua vastità e multiformità) e antidoto per chi si immerge nei suoi vortici e riesce a controllare la propria deriva all'interno delle sue correnti. (Lévy 1999, p. 33)

Invece, con l'IA non è questione di 'mero accesso' agli ambienti generativi, perché ci troviamo a sperimentare l'antidoto o il veleno sulla base delle premesse cognitive e relazionali di chi ne fa uso. Inoltre, per quanto ricca di contenuti informativi e formativi possa essere la Rete (se la sappiamo usare in maniera proficua), senza occasioni e strumenti affidabili di studio e approfondimento, e in assenza di politiche formative adeguate, cambiamenti essenziali nel mondo in cui viviamo diventano rumore di fondo che non riusciamo a comprendere e a cui siamo incapaci di reagire in maniera ragionata ed efficace.

### **Futures thinking, foresight e governo anticipante**

Futures thinking può essere tradotto con l'espressione "pensiero orientato ai futuri" e consiste nella scienza e nell'arte di descrivere, spiegare, esplorare, 'prevedere' e interpretare gli sviluppi futuri, alimentando l'immaginazione e arricchendo una visione globale, nonché di valutarne le conseguenze per le decisioni e le azioni da assumere nel presente attraverso processi partecipativi e collaborativi. Quando i contesti organizzativi intendono creare legami forti con gli stakeholder hanno bisogno di storie, e lo storytelling comprende una costellazione di emozioni, qualcosa che nessun dataset potrà mai fornire senza essere accompagnato dalla

ricchezza di elementi qualitativi per rispondere al ventaglio emotivo della vita quotidiana: fiducia, vulnerabilità, speranza, paura, avidità, desiderio, sicurezza, amore, intimità. È difficile (impossibile?) rappresentare algoritmicamente la forza ‘invisibile’ di un individuo a un servizio o prodotto e come il significato di questa fedeltà muti nel corso del tempo (Wang, 2016). Con la parola costellazioni si sollecita a un invito a guardare oltre la superficie, a riconoscere che ogni vita, ogni percorso, ogni esperienza è una stella che brilla di luce propria; solo quando tracciamo le linee che le collegano, ascoltiamo e mettiamo in relazione le storie, emerge un disegno più grande: una mappa per orientarci nel tempo che viviamo, per capire chi siamo e la rotta che intendiamo tracciare: è necessario riscoprire il cuore algoritmico per andare oltre il culto della misurazione.

Le tre componenti distintive dei Futures Studies sono *forecast*, *foresight*<sup>4</sup> e *anticipation* (previsione, scoperte e anticipazioni). Previsione e scoperte rappresentano attività basate su modelli, qualsiasi processo e struttura che guarda in avanti (Poli, 2019). Il limite forse più evidente delle previsioni econometriche è che lavorano su finestre temporali brevi; il secondo vincolo significativo corrisponde al principio di continuità: l’idea che il sistema e i correlati fenomeni su cui stiamo effettuando delle incursioni quantitative continueranno a funzionare come hanno funzionato sinora. Quando abbiamo a che fare con cornici temporali intermedie

<sup>4</sup> Interessante ragionare anche in termini di *farsight*, espressione metaforica che può indicare la capacità di avere “lungimiranza”. Compare in alcuni studi come complemento al foresight e richiama la capacità di mantenere una *long-term* visioning, cogliendo connessioni ed evitando miopia decisionale. Il Farsight coltiva lo sguardo: un atteggiamento, un “muscolo immaginativo” che permette di percepire oltre l’orizzonte del presente. McKelvey e Boisot (2009) propongono nel contesto delle strategie per abitare la complessità, i termini *fastsight* e *farsight* come dimensioni complementari del foresight strategico. *Fast-sight* è pensato come la capacità di cogliere rapidamente segnali emergenti, cambiamenti repentini o shock, e reagire con agilità. *Farsight*, invece, consiste nella capacità di vedere lungo orizzonti temporali estesi, discernere tendenze di lungo termine, comprendere le trame strutturali di contesto, “semplificare e focalizzare” gli elementi chiave che modellano il domani. In questo modo, *farsight* è pensato come complemento della componente “fast” del foresight, non come un concetto separato da utilizzare invece del foresight. Il lavoro di McKelvey e Boisot è citato in altri studi sulla gestione strategica e futuri, ad esempio da Sarpong, Mclean e Alexander (2013). Inoltre, il fatto che un noto istituto di futures studies come il Copenhagen Institute for Futures Studies ne faccia un uso organizzativo e istituzionale, attraverso la rivista *Farsight*, segnala come il termine abbia un appeal simbolico nel campo dei futuri e della visione a lungo termine. Per ulteriori approfondimenti, si rimanda a <https://farsight.cifs.dk/>.

(dieci, trenta o cinquanta anni) e ci focalizziamo su discontinuità, possibili sorprese e cambiamenti intrinseci di elementi qualitativi e informazione spurie, è nostro dovere assumere una diversa prospettiva: in questa rinnovata postura si colloca il passaggio dalla previsione alla scoperta. I futuri si possono intravedere come se fossero un cono (Voros, 2017; Christophilopoulos, 2021; Boldrini, 2023), stretto all'inizio, ma che si espande nel tempo. Nel breve periodo, i futuri alternativi possibili sono relativamente pochi, quindi possiamo verosimilmente prevedere cosa accadrà, ma nel medio e lungo periodo la gamma di alternative diventa sempre più ampia e ricca di sorprese. Comprendere la distinzione tra futuro (al singolare) e futuri (al plurale) rappresenta il primo passo per far emergere le differenze tra previsioni e scoperte; c'è qualcosa che è possibile fare per cercare di capire l'evolversi di eventi e scoprire alcuni potenziali futuri che ci supportino nel tener-a-mente le modalità plurime in cui la realtà prende forma (Poli, 2019). Il futuro non è predeterminato: secondo il principio di indeterminazione di Heisenberg, i processi fisici dell'universo sono intrinsecamente indeterminati. Quindi, un futuro che deriva da tali processi fisici del presente non può che essere anch'esso indeterminato. Pertanto, non esiste e non può esistere un singolo futuro predeterminato; piuttosto, si ritiene che esistano potenziali futuri alternativi (Bellincampi, Modica Bosinco, Simeone, Spaini, 2025).

Nel momento in cui effettuiamo un salto epistemologico da un'idea implicita di futuro a una esplicita di futuri orientata alla loro scoperta, affiorano un insieme di cornici operative da esplorare. Una postura coerente con l'opportunità di scoprire molteplici futuri assume anche una palese rilevanza etica: se li visualizzo, attraverso un processo di intelligenza collettiva (Levy, 1996), non posso esimermi dall'assumere la responsabilità di ciò che farò o non farò. La differenza sostanziale risiede nella modalità di co-costruzione adottata per far emergere futuri potenziali: nel caso della previsione i futuri sono 'intercettati' come ripetizioni di pattern del passato, mentre nel caso della scoperta i futuri comprendono una natura aperta e oscillante con autentiche innovazioni e discontinuità, includendo sorprendenti cambiamenti (Derbyshire, Wright, 2017; Tuomi, 2019). Poiché i futuri e il foresight sono fundamentalmente transdisciplinari in termini non solo di argomenti considerati, ma anche di input e output, vi è una forte necessità di coinvolgere ricercatori e professionisti di differenti discipline (Kishita, 2021). Una volta compreso appieno questo approccio, le metodologie relative agli esercizi di futuro e al foresight possono essere

utilizzate al massimo delle loro potenzialità per considerare questioni più micro (problemi organizzativi), economie più ampie (problemi settoriali o geografici) e grandi sfide (problemi globali). Promuovere collaborazione, co-partecipazione e integrazioni tra metodi apparentemente differenti diventa una sfida imprescindibile per rendere nuovamente visibile il filo rosso che collega elementi di conoscenza tra loro: siamo noi umani che separiamo ciò che è naturalmente connesso. La pluralità e varietà delle metodologie, l'integrazione di diversi ambiti, la collaborazione con esperti al di fuori del proprio ramo disciplinare sono fondamentali per offrire scenari futuri il più possibile plurali e non superficiali.

Un esercizio di futuro<sup>5</sup> (Fig. 1) prevede la realizzazione di quattro fasi distinte e intrecciate tra loro. La domanda costituisce la chiave di volta dell'apprendimento investigativo e il motore (im)mobile – dipende dalla domanda – della ricerca scientifica. Anche riguardo agli esercizi di futuro, è necessario coltivare con cura l'arte di individuare spunti e intuizioni per contribuire ad anticipare e delineare scenari futuribili; questo movimento sollecita a esprimersi per condividere e conoscere il punto di vista dell'altro e farsi sorprendere, attraverso una forma di cooperazione interpretativa: porsi domande per considerare gli antecedenti evolutivi dell'esperienza, esercitare il dubbio e assumere una postura esplorativa e di ricerca rispetto a sé stessi e alla complessità in cui siamo costantemente immersi. Prevedere, basandosi su variabili ragionevolmente stabili; scoprire, adottando tool qualitativi e variabili squisitamente volatili; anticipare, intervenendo in modalità operative nel proprio contesto professionale di riferimento: questi tre ambiti rappresentano la principale architettura degli studi di futuro. L'ambito dell'anticipazione consiste quindi nella traduzione operativa di previsioni e scoperte, e i risultati di rappresentazione modellistiche, in decisioni e azioni. I meccanismi di formazione delle strategie politiche continuano a essere basati su aspetti di linearità e quest'ultima contribuisce a distorcere la nostra nozione di causa-effetto.

<sup>5</sup> In questa sede darò conto in particolare della fase di visualizzazione, presentando un esempio concreto di backcasting attraverso l'integrazione di approcci e strumenti che rimodellano l'utilizzo del metodo.

## Le 4 fasi di un esercizio di futuro (-skopia)

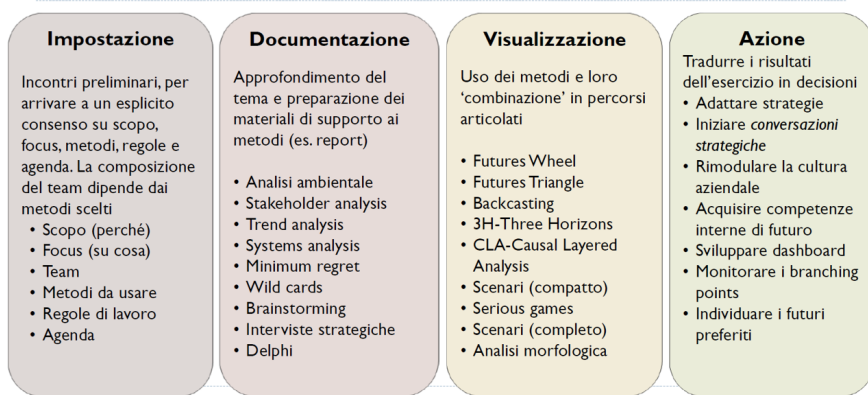


Figura 1 – Le 4 fasi di un esercizio di futuro. Fonte: -skopia.

Una possibile risposta alla sempre più palese disfunzionalità dei sistemi tradizionali di funzionamento delle istituzioni è quella del governo anticipante, inteso come quadro di riferimento necessario per sviluppare sistemi istituzionali adeguati all'interdipendenza sistemica del contesto in cui si trovano a operare, percependo i cambiamenti prima che essi si manifestino per alleviare rischi e mettere a frutto potenziali opportunità. Fuerth (2009) propone alcune componenti necessarie:

- un sistema orientato all'esplorazione e alla scoperta non solo di forecasting ed estrapolazione di trend, ma anche di costruzione condivisa di scenari;
- un sistema che integri in modo virtuoso scoperta e processo politico senza limitarsi alla finestra temporale del singolo mandato e andando oltre la logica di silos frammentati;
- un sistema di *feedback* e *feedforward* per una valutazione qualitativa delle prestazioni e per la gestione della conoscenza istituzionale;
- una cultura istituzionale aperta, lungimirante, di larghe vedute.

Una comprensione maggiormente sofisticata dei futuri per un governo che esprima una leadership anticipante<sup>6</sup> rivolta al bene comune e lavori

<sup>6</sup> L'era attuale si declina in un mondo BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) fragile, ansioso, non lineare, incomprensibile, che necessita di adeguati modelli di leadership. La leadership anticipante rappresenta una rinnovata modalità

con un ruolo di facilitatore per favorire la generazione condivisa di futuri auspicabili. In coerenza con gli indirizzi della Commissione Europea sullo strategic foresight, anche nel nostro Paese, nei contesti della pubblica amministrazione e istituzionali-politici, i futuri cominciano a trovare spazio come con la rinnovata genesi dell'Art. 9 in cui, nel 2022, è stato inserito il riferimento alle future generazioni:

la Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione. Tutela l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni.

In relazione agli aspetti generazionali, ad esempio, gli under-35, nello studio Radar SWG – Future Concept Lab, proiettato al 2050 e condotto su un campione di 1.000 intervistati, intravedono le trasformazioni non solo come rischi, ma anche come potenziali leve di speranza. Ciò implica che strategie sociali, politiche e tecnologiche orientate al futuro non possono prescindere dal coinvolgimento attivo delle giovani generazioni. È altresì chiaro che, per contrastare il senso di impotenza, comunicazione, partecipazione e visione collettiva diventino strumenti essenziali. E, in riferimento alle future generazioni, Ecosistema Futuro<sup>7</sup>, nel suo primo *future paper* dedicato proprio al governo anticipante (Di Donato, Miggiano, 2025), fa emergere alcuni elementi significativi elencando una serie di interventi prioritari che in Italia potrebbero essere realizzati entro il 2027:

- dotare il Paese di capacità e strutture di *foresight* in grado di dialogare con la società e di facilitare decisioni strategiche e lungimiranti;
- tutelare i diritti delle future generazioni attraverso la Valutazione di Impatto Generazionale (VIG) delle nuove leggi e la costituzione di

di pensare alla leadership nei contesti organizzativi contemporanei. Una vera e propria rEvoluzione di paradigma che integra la previsione strategica nelle pratiche di governo quotidiane, mettendola al centro dei processi di leadership. Per approfondimenti, si rimanda a: <https://www.skopia-anticipation.it/blog/perche-i-modelli-di-leadership-tradizionali-non-bastano-piu-verso-la-leadership-anticipante/>

<sup>7</sup> Ecosistema Futuro consiste in una partnership, promossa dall'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), per mettere il futuro o, meglio, i futuri, al centro della riflessione culturale, politica, economica e sociale del nostro Paese.

nuove istituzioni e autorità indipendenti con un mandato esplicito sul futuro;

- dotare la Pubblica amministrazione di un'adeguata capacità di strategic foresight e di valutazione delle ricadute delle politiche pubbliche sulle future generazioni (attraverso formazione, dialogo con i centri di ricerca e un meccanismo di *foresight on demand*);
- istituire un'Assemblea nazionale sul futuro, allo scopo di coinvolgere la società civile italiana nella progettazione del futuro comune.

Dallo studio si evince come la governance anticipante non sia soltanto una questione tecnica ma anche culturale: richiede formazione diffusa sui futuri (**Futures Literacy**), meccanismi partecipativi come assemblee deliberative e un'alleanza stabile fra istituzioni, ricerca, settore privato e società civile.

### **La Futures Literacy come premessa valoriale per una politica pedagogica**

La Futures Literacy (FL) rappresenta una forma di alfabetizzazione che l'UNESCO promuove dal 2012 come "l'alfabetizzazione del 21° secolo" e che riguarda la capacità di:

- raccogliere informazioni;
- sviluppare le proprie idee;
- difendere la propria dignità;
- gestire l'incertezza;
- immaginare diversi tipi di futuro;
- programmare differenti modalità di esplorare i futuri;
- resistere con determinazione, superando la tradizionale dicotomia tra il terribile passato e l'atroce presente;
- creare, come eredità di questo presente, un futuro, tanti futuri, di valore e di "qualità umana" (Peccei, 2022).

LA FL è strettamente collegata ai Futures Studies (FS), dei quali rappresenta la componente di base suggerendo le competenze che tutti dovrebbero acquisire. Viviamo nella società dell'albero della conoscenza<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Humberto Maturana e Francisco Varela propongono una nuova visione della conoscenza, portatrice di importanti implicazioni sociali ed etiche perché, come sostengono,

(Maturana, Varela, 2024) al cui interno circola una enorme quantità di informazioni prodotte e diffuse a velocità sempre crescente; le competenze sollecitate sono diverse da quelle richieste nei secoli passati: è necessario essere aggiornati, usare tecnologie sofisticate, accettare l'incertezza piuttosto che ricercare la stabilità, sviluppare flessibilità e sapersi adattare a richieste sempre diverse e spesso impreviste in coerenza con la strategia del lifelong learning. In questo tipo di contesto sociale e culturale, il lavoro dei futuri possibili richiederà persone con una formazione e competenze innovative: capacità di pensare e pianificare il proprio futuro, adattabilità e prontezza professionale, capacità di gestione emozionale, curiosità, esplorazione e un elevato senso di autoefficacia nelle proprie possibilità. Hicks (2002) elenca le linee guida che dovrebbero essere utilizzate per introdurre la dimensione del futuro in un curriculum pedagogico di valore:

- favorire la creazione di immagini chiare degli obiettivi personali desiderati aiuta la motivazione e i risultati;
- sviluppare le abilità anticipanti e la flessibilità mentale induce ad agire proattivamente;
- sollecitare il pensiero critico e la riflessività consente di affrontare la classica contraddizione tra il modo in cui il mondo si presenta e quello in cui l'individuo desidererebbe viverlo;
- avere l'abitudine di ragionare sui valori etici permette di effettuare scelte appropriate tra varie alternative possibili;
- far fiorire una consapevolezza, attraverso l'educazione emozionale, aiuta a raggiungere una propria autonomia;
- utilizzare il gioco come ambiente protetto consente di affinare attitudini utili a esplorare possibili futuri;
- comprendere le tendenze e gli eventi che possono o potrebbero influenzare il futuro aiuta a capire meglio le conseguenze delle azioni individuali e collettive sulle generazioni future e porta a decisioni maggiormente ponderate nel presente;
- sviluppare l'immaginazione creativa e il pensiero critico favorisce la distinzione di una gamma di futuri possibili, preferibili e desiderabili sia a livello personale che collettivo;
- realizzare una personale visione del mondo aiuta gli studenti a colti-

il solo mondo che noi umani possiamo avere è quello che creiamo insieme attraverso le azioni della nostra coesistenza: "Conoscere come conosciamo".

vare il loro rapporto con l'idea di futuri sostenibili, migliorando allo stesso tempo la società del presente;

- sostenere una professionalità e una cittadinanza responsabile contribuisce alla partecipazione attiva come cittadini, per poter beneficiare delle decisioni altrui e non limitarsi ad accettarle.

Come le forme tradizionali di alfabetizzazione, che restano essenziali (Burnett, 2007), anche le nuove alfabetizzazioni sono strumenti di libertà che aiutano le persone a orientarsi, formarsi un'opinione e difendere la propria dignità. Se la Futures Literacy si diffondesse su larga scala, avrebbe una ricaduta sociale paragonabile a quello che ha avuto l'alfabetizzazione di massa nel passato. La domanda che guida la proposta della FL è se le alfabetizzazioni tradizionali siano sufficienti per vivere positivamente i cambiamenti radicali del XXI secolo e garantire la libertà di cui abbiamo bisogno. Le informazioni provenienti dal passato e le esperienze accumulate finora, il cui valore non può essere messo in discussione, non sono più sufficienti a interpretare la complessità: le persone hanno bisogno di ampliare la base informativa su cui fondano le loro decisioni. Se il passato non basta più, non resta che guardare ai futuri, che rappresentano fonti di nuove possibilità. Appadurai (2013) ha osservato che la capacità di aspirare a futuri migliori è distribuita in modo diseguale tra le diverse classi sociali: comprendere che “la capacità di aspirare è distribuita in modo asimmetrico” e che “questa distribuzione diseguale è una caratteristica fondamentale, e non secondaria, della povertà estrema” (*ibidem*, p. 289) porta a vedere il futuro anche come uno mezzo di emancipazione. Il collegamento con la FL come strumento di libertà appare evidente. Come le altre forme di alfabetizzazioni, la FL implica l'acquisizione di specifiche competenze, quelle necessarie per comprendere alcune caratteristiche distintive del futuro, distinguere tra futuri diversi e (iniziare a) “utilizzare” il futuro in modo appropriato. Le principali competenze sollecitate dalla FL sono:

- riconoscere che il futuro non è una semplice continuazione del presente;
- distinguere tra futuri possibili, probabili e preferibili (Amara, 1981);
- identificare diversi modi di utilizzare il futuro nel presente (Miller, 2007).

La FL aiuta a costruire la capacità di aspirare, di essere aperti a molteplici possibilità, anche tra loro contraddittorie, che non possono essere ordinate in una gerarchia “tradizionale”: in questa logica, il futuro è pri-

ma di tutto un' esplorazione di futuri possibili. Se si condivide la necessità di imparare a vivere in un mondo in continua trasformazione, la premessa pedagogica dell'orizzonte politico non può limitarsi nel contribuire a preparare i giovani a un futuro predeterminato; al contrario, il suo compito sarà quello di creare ed esplorare nuovi spazi d'azione nel presente: la tesi del futuro come luogo di novità radicali trasforma la sfida delle politiche pubbliche, costruendo il presente come il luogo in cui sperimentare ciò che ancora non è possibile (Poli, 2021).

Il “gioco esplorativo” dei futuri sollecita immaginazione e meraviglia; è nostro dovere pedagogico scrutare con una sorta di lente di ingrandimento non solo le emozioni che accompagnano i futuri in quanto forma culturale, ma anche le sensazioni che contribuiscono a produrre: meraviglia, vertigine, entusiasmo, “disorientamento spaesante”. Dietro la leggerezza del gioco si nasconde una lezione potente: la creatività non dipende dai mezzi, ma dallo sguardo e dal cambio di prospettiva. Non serve molto per generare bellezza, piuttosto è necessario rallentare, costruire – e sognare – anche con le mani, tornare a dare forma a mondi che non esistono ancora e osservare con occhi diversi ciò che abbiamo già intorno per scoprire che può nascondersi la scintilla di una nuova avventura. In un'era turbolenta come quella attuale, sensazioni di angoscia e di disagio esistenziale hanno affievolito e quasi spento il nostro “spirito utopistico”, una facoltà umana fondamentale che consiste nel ‘potere’ di mettere a fuoco visioni a occhi chiusi, facendo scaturire colori e forme, e nell'essere in grado di pensare per immagini (Hopkins, 2019; Grandin, 2025) per alimentare e dare nuova linfa ai semi di futuri co-costruiti dall'immaginazione collettiva, continuamente revisionati e rigenerati: sono fondamentali perché favoriscono una continua rimodellazione operativa del presente. L'immaginazione rappresenta allo stesso tempo «uno strumento di conoscenza (...) e un repertorio del potenziale, dell'ipotetico, di ciò che non è né è stato né forse sarà ma che avrebbe potuto essere» (Calvino, 2022). Rodari propone di considerare l'utopia come una sorta di ‘sesto senso’, altrettanto rilevante come il resto del ventaglio sensoriale a disposizione dell'essere umano; è opportuno educarla come un'attitudine, sollecitando una disposizione a elaborarla in modo autonomo. Rodari ispira un approccio pedagogico: l'utopia non è meno educativa dello spirito critico, basta trasferirla dal mondo dell'intelligenza a quello della volontà e «il senso dell'utopia un giorno sarà riconosciuto tra i sensi umani alla pari con la vista, l'udito, l'odorato, ecc. Nell'attesa di quel giorno tocca alle

favole mantenerlo vivo e servirsene, per scrutare l'universo fantastico» (Rodari, 2010). L'immaginazione travalica i confini della fantasia, perché permette di lavorare sui dati dell'esperienza; essa è base, e supporto vitale, del pensiero critico e i suoi meccanismi anticipano quelli del pensiero logico e li rafforzano. L'immagine è un atto, suggerisce Sartre: «è un fare, base prima del pensare» e l'obiettivo delle utopie è «insegnare (...) a desiderare meglio, a desiderare di più e, soprattutto, a desiderare in modo diverso» (Thompson, 1977).

Così intese, le utopie<sup>9</sup> possono essere considerate una delle componenti costitutive della FL: quel che conta non è sapere ciò che non può essere conosciuto, ma imparare a lavorare con ciò che è possibile per ritrovare il senso del dubbio, della domanda e della meraviglia (Colamedici, Gancitano, 2025). 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* (Poli, 2011), il “presente denso” o “presente spesso”; la densità del 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 presente (Facer, 2016) contribuisce alla co-edificazione di futuri plurimi, mantenendoli intenzionalmente divergenti, aperti all'esplorazione, esplicitando le potenzialità e incorag-

<sup>9</sup> È inoltre possibile andare oltre la ‘semplice’ polarizzazione tra utopia e distopia, introducendo il concetto di protopia. La *protopia* è una cornice utile come alternativa alla dicotomia utopia/distopia. Kevin Kelly, scrittore di tecnologia e fondatore nonché direttore esecutivo di *WIRED* magazine, interpreta la protopia come “uno stato che oggi è migliore di ieri, anche se solo di poco”. Questa definizione riconosce che il cambiamento incrementale è comunque cambiamento e che i futuri devono progredire in maniera continua. Un futuro protopiano che emerge come miglioramento rispetto al passato, pur senza essere perfetto, è più utile di una visione di futuro perfetto che resta lontana e non si realizza mai. Monika Bielskyte, fondatrice del framework *Protopia Futures* (<https://medium.com/protopia-futures/protopia-futures-framework-f3c2a5d09a1e>), offre una visione alternativa della protopia come «prototipazione proattiva di futuri radicalmente speranzosi e inclusivi che spostano lo sguardo dalle panacee tecnologiche per concentrarsi sui valori culturali futuri e sull'etica sociale». Questa definizione rifiuta l'idea che sia solo la tecnologia a guidare i futuri e riporta le persone al centro del quadro. Entrambe le proposte ampliano utilmente il campo dei futuri al di là dell'idea di un unico futuro – utopia o distopia, buono o cattivo – verso qualcosa di molto più interessante, ispirante e realizzabile.

giando la partecipazione attiva e polifonica di tutti gli attori coinvolti per entrare nel flusso di tali processi (Poli, 2019). Si tratta di imparare ad aspirare, e talvolta di disimparare a farlo, per poter imparare a desiderare in modo diverso. In sostanza, 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. (Appadurai, 2013)

C'è una parola che Platone usa per definire la politica. Un'espressione che oggi abbiamo quasi dimenticato, e che invece dovremmo riscoprire come bussola di riferimento in tempi confusi per contribuire a tracciare rotte verso futuri orizzonti condivisi. Questo termine è ἐπιμέλεια κοινή (epimeleia koinè): la cura comune. Nel *Politico*, Platone scrive che la vera arte del politico è “ἐπιμελεῖσθαι πάντων τῶν ἀνθρώπων”, cioè “prendersi cura di tutti gli uomini” (*Politico*, 276b). Una cura che non si esercita dall'alto, ma si intreccia come una tessitura tra i fili diversi della comunità. La politica, per Platone, è questa arte di intrecciare le differenze per costruire armonia, proprio come il tessitore che unisce fili opposti per creare un tessuto solido e bello. Eppure, oggi questa parola – cura – sembra scomparsa dai radar del linguaggio di chi si occupa di gestire una comunità. Abbiamo trasformato la politica in gestione, la scuola in burocrazia, la leadership in controllo. Forse dovremmo tornare a ricordarci che chi governa – un Paese, una città, una scuola, un'azienda – non è colui che comanda, ma colui che si prende cura di ogni singola persona, di ogni fragilità, di ogni sogno. Perché la politica, la scuola, la vita stessa, dovrebbero essere questo: un atto di cura condivisa. C'è tanto di politico nel modo in cui conosciamo il mondo (è una questione di premesse) e sollecitare forme di alfabetizzazione, come quella orientata ai futuri, consiste proprio in un agire una cura pedagogica nei confronti dei propri cittadini. L'obiettivo ambizioso da condividere in ambito istituzionale-politico è quello di sviluppare e implementare la FL come la strategia più praticabile (e urgente) che possiamo concepire oggi. Le sfide che ci attendono nei prossimi decenni richiederanno cittadini sempre più consapevoli e capaci di prendere decisioni importanti; in questo senso, la FL, se ben diffusa, potrebbe di-

ventare la base educativa per arrivare, forse, a praticare scelte condivise prosperose per l'intera comunità di riferimento.

### **Una rimodellazione creativa del backcasting come approccio partecipativo al policymaking**

A differenza di altri approcci esplorativi, il backcasting rappresenta un significativo strumento di pianificazione partecipata che aiuta a immaginare e creare il futuro desiderabile-preferibile, in modo creativo e strategico. È un metodo che lavora a ritroso, identificando i passaggi e le azioni del presente necessarie per contribuire a ottenere un determinato futuro auspicabile. Prevede infatti lo sviluppo di scenari normativi al fine di esaminare la fattibilità e le ricadute legate al raggiungimento di specifici obiettivi desiderati (Dreborg, 1996). Ecco perché è così potente un esercizio di backcasting. Non si tratta solo di immaginare attraverso un processo di visioning<sup>10</sup>, ad esempio, il 2100 come un orizzonte ipotetico, ma di svolgere il processo al contrario: partire da quel futuro e risalire all'indietro, passo dopo passo, fino a oggi, chiedendoci quali azioni, decisioni, e priorità servono ora per arrivarci davvero? Questo approccio ci costringe a rimettere il presente al centro non come distrazione rispetto al futuro, ma come l'unico terreno reale su cui quel futuro può germogliare e crescere rigoglioso. È un modo di pensare sistemico, perché riconosce che non esiste domani senza oggi, e che ogni scelta politica, economica, sociale o culturale traccia una relazione continua tra i due. Data la sua applicabilità in progetti a lungo termine, risulta compatibile con programmi

<sup>10</sup> Ogni esercizio di futuro dovrebbe prevedere (credo sia imprescindibile) un'attività di visioning che accompagna la fase iniziale della visualizzazione. E questo anche attraverso l'esplorazione dei cinque sensi: per aiutare le persone a riconnettersi e radicarsi, assumendo una predisposizione, una postura, un'attitudine positiva che apre al repertorio dell'immaginario e alla facoltà dell'immaginazione per essere poi pronti a esplorare futuri plurimi e sostenibili, riscoprendo cura, sensibilità e connessioni ecologiche. Quindi, anche preliminarmente all'esercizio di backcasting, è necessario svolgere una sessione di visioning per contribuire a identificare la visione desiderabile-preferibile. Il visioning usa componenti intuitive ed emozionali; tipicamente inizia con una review della situazione attuale e della sua storia, per poi procedere delineando un futuro preferibile, preparando la strada per l'impiego di strumenti più formali (Bezold, Peck, Bettles, Olson, 2012; Markley, 2012).

di sviluppo sostenibile, come alternativa alla pianificazione tradizionale, soprattutto quando si tratta di analizzare le evoluzioni future di fenomeni complessi, anche in combinazione con scenari esplorativi, come il cambiamento climatico (Carlsson-Kanyama, Dreborg, Moll, Padovan, 2007; van Kliet, Kok, 2013). Ciò che rende il backcasting diverso dagli altri metodi, è la sua proattività nel poter lavorare non solo sulla visione ma anche sulle strategie (Bellincampi, Modica Bosinco, Simeone, Spaini, 2025). Gli attori coinvolti nel processo e gli stakeholder interessati sono incoraggiati a prendere le distanze dalla situazione attuale senza perdere tuttavia l'esperienza del presente (Vergragt, Quist, 2011). La pratica esperienziale di backcasting di seguito raccontata, con il suo rinnovato impianto metodologico e visual, ben si presta a essere replicata in contesti operativi in cui avviare percorsi di progettazione partecipata finalizzati al policymaking.

L'esercizio di futuro, nella sua fase di visualizzazione, si è svolto nell'ambito di un residenziale in modalità *peer learning* organizzato dal Centro Italiano per l'Apprendimento Permanente<sup>11</sup> (CIAPE). Nel corso dell'analisi ambientale sono stati intercettati alcuni spazi online riconducibili alla Commissione Europea per valorizzare l'iniziativa, anche nei termini di possibili raccomandazioni da condividere e contribuire così all'elaborazione delle politiche UE<sup>12</sup>. Nel caso del CIAPE, si è trattato di attivare un processo di pianificazione strategica partecipata, area in cui le diverse declinazioni di backcasting possono fornire una significativa efficacia. La messa in atto, il "perché" dello strategic foresight è supportare azioni e decisioni già oggi presenti nelle Organizzazioni, a volte come 'semi nascosti' da svelare. I partecipanti<sup>13</sup> sono stati sollecitati a uno

<sup>11</sup> Il CIAPE realizza progetti con una vocazione internazionale, in collaborazione con istituti di formazione, università, centri di ricerca e imprese. Nel 2024 ha formalizzato con il supporto scientifico di Ugo Morelli, saggista e psicologo, il Manifesto della Pedagogia del Bello®, l'approccio educativo che promuove l'apprendimento attraverso la bellezza, intesa come esperienza trasformativa capace di risvegliare il potenziale umano e di creare connessioni autentiche (Perotti, Cusmai, De Laurentiis, 2025). Per ulteriori approfondimenti, si rimanda a [ciape.it/ciape/](http://ciape.it/ciape/), [pedagogiadelbello.it/](http://pedagogiadelbello.it/).

<sup>12</sup> È stata scelta una piattaforma partecipativa per sostenere forme di cittadinanza attiva e consapevole ([citizens.ec.europa.eu/index\\_it](http://citizens.ec.europa.eu/index_it)) al cui interno si trova il riferimento al backcasting svoltosi il 16 aprile e un contributo con la restituzione che comprende una prima analisi integrativa delle evidenze qualitative di natura esperienziale emerse.

<sup>13</sup> I 18 partecipanti coinvolti sono stati organizzati in 3 gruppi di lavoro. Per il processo di facilitazione, è stato adottato il modello della facilitazione trasformativa proposto da Kahane (2023) per praticare la 'via' dell'interdipendenza positiva, alternando un

‘sforzo’ cognitivo in un processo di immaginazione creativa, che avviene nella cornice di una finestra temporale in cui non solo riavvolgono il nastro, ma capovolgono il ‘senso comune’ dello scorrere del tempo: una vera e propria sfida culturale. In particolare, a partire dalla visione del futuro preferibile con un orizzonte temporale al 2040, sono state individuate le condizioni precedenti abilitanti che rendono possibile il futuro desiderabile descritto, gli ostacoli tra il periodo considerato (eventi e cambiamenti attraverso un’analisi *STEEP*) e le azioni per mitigarli o evitarli nella finestra 2034-2028 inerenti al prossimo settennio della programmazione Erasmus+ (Fig. 2).

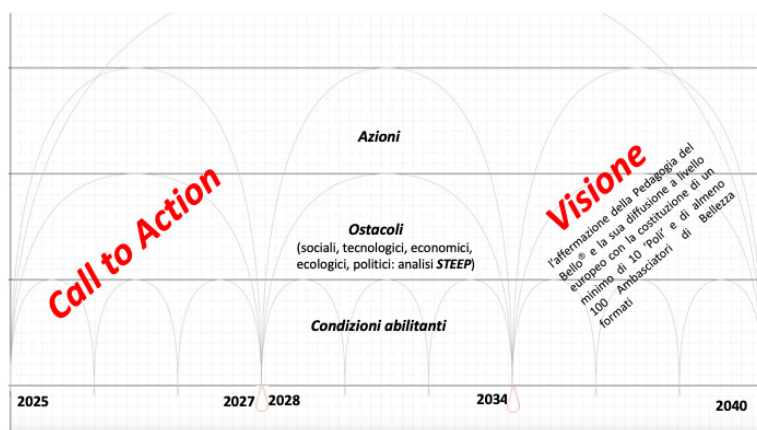


Figura 2 – Visualizzazione backcasting.

approccio fluido verticale e orizzontale orientato al sostegno e alla scoperta, all'interno di processi di partecipazione collaborativa e favorire la più ampia divergenza possibile in coerenza con l'esplorazione di futuri al plurale, supportando le persone nella rimozione di eventuali ostacoli che potrebbero rallentare o impedire un'autentica cooperazione. Per una mappa della facilitazione trasformativa, si rimanda a <https://latracciabuona.it/risorse/facilitare-la-svolta/mappa-della-facilitazione-trasformativa/>. Nell'ambito di un processo backcasting alcune tecniche operative di facilitazione, a titolo di esempi, sono *la time machine*: siamo nel 2030. La nostra azienda è sulla cover di Fortune. Cosa racconta l'articolo? Ogni partecipante scrive il proprio articolo, si condividono e si ragiona insieme sui temi comuni emersi. La lettera del futuro: un cliente del 2030 ci scrive per ringraziarci. Cosa dice? Per cosa ci ringrazia? Utile per comprendere la ricaduta desiderata. *Il museo aziendale*: Nel 2040 c'è un museo che propone una mostra tematica sul nostro contesto organizzativo. Quali sono i cinque oggetti esposti che raccontano la nostra trasformazione? Aiuta a visualizzare i turning point. *L'anti-vision*: descrivi il peggior futuro possibile per l'azienda. Capire cosa vogliamo evitare chiarisce cosa desideriamo.

Per la visualizzazione della timeline su cui i partecipanti hanno lavorato, ho utilizzato il *Learning Arch Design* (Kavanagh, 2019), un tool ideato da Kaospilot, Business School danese, per la progettazione di spazi ed esperienze formative centrate su *flow* ed *engagement*, ripensato e personalizzato per l'esercizio di backcasting come curve temporali in *Futures Arches Design*. L'idea degli archi è presente in modo implicito, con la sua componente visuale, nel logo di Kaospilot: un areoplanino di carta. Quando giochiamo con questo artefatto possiamo individuare tre fasi che si ripetono in modalità ricorsiva: decollo-lancio (*set*), mantenere il volo (*hold*), atterraggio (*land*); intercettiamo una traiettoria analoga anche nel caso dei futuri: satelliti 'lanciati' come astronavi orbitanti che si dirigono dalla dimensione temporale di un futuro desiderabile, per poi mantenere una rotta in cui si va a ritroso, riavvolgendo il 'nastro' del tempo e infine atterrare in un nuovo – e rinnovato – presente. Al di sotto della timeline atterrano e affondano i *looped landing futures*, 'fiocchetti' che rappresentano semi di futuro esplicitati in forma di metafora e intercettati in quello specifico *thick present* (Poli, 2011); come la seminatrice del Museo d'Orsay con il suo gesto in cui accompagna idee di futuri e le affida al vento che si alza e come i semi di un soffione, metafora delle prassi educative della Pedagogia del Bello®, portati dal vento, si spargono lontano per dare vita a nuove piante. Il concetto di *landing* porta con sé due dimensioni chiave:

Atterraggio temporaneo. Ogni *loop landing future* diventa un punto di "atterraggio" intermedio nel viaggio a ritroso del processo di backcasting, un momento in cui ci si ferma per verificare coerenza e plausibilità della traiettoria, rinegoziare eventualmente priorità e visioni, consolidare la relazione tra apprendimenti immaginativi e operativi.

Soglia trasformativa. I *loop landing futures* non sono semplici milestone tecniche, ma spazi soglia: momenti di discontinuità in cui il gruppo elabora rinnovate intuizioni, apre possibilità e lascia sedimentare insight prima di rilanciarsi nel successivo arco.

L'ultimo step dell'attività è stato dedicato a una *call to action*: in coerenza con il percorso svolto a ritroso, cosa è necessario realizzare entro il 2027? La modalità operativa per questa fase finale dell'esercizio di futuro ha ingaggiato i team di lavoro nella costruzione condivisa di una storia coerente con l'integrazione virtuosa del costruito di pensiero epico (Fabbri, 2004; Fabbri, Munari, 2015) con il viaggio dell'eroe (Campbell, 2016;

Rebillot, 2018; Vogler, 2010), attraverso l'utilizzo delle carte Eurekards<sup>14</sup> come strumento euristico di visualizzazione. Le storie sono state sviluppate a ritroso, in coerenza con il backcasting, riavvolgendo il nastro del processo narrativo (*reverse storytelling*): il gioco trasformativo della narrazione ha accompagnato ciascun passo indietro di ogni tappa e aggiunto profondità alla storia, alimentando un percorso di scoperta a posteriori, dal ritorno con l'elisir al mondo ordinario con il ciclo completo del racconto co-creato. **L'integrazione tra backcasting e reverse storytelling:**

- **sollecita il pensiero sistemico:** aiuta a vedere connessioni tra azioni e possibili risultati;
- **incoraggia la creatività e l'innovazione:** spinge a immaginare soluzioni originali;
- **crea coinvolgimento:** tecnica narrativa intrigante che favorisce l'espressione emotiva;
- **fornisce i primi semi di una roadmap concreta:** contribuisce a trasformare progressivamente il futuro desiderabile in un piano d'azione.

### Riflessioni conclusive

Non era la paura degli abissi galattici a gelargli l'anima, ma un'inquietudine più profonda, che scaturiva dal futuro non nato. Aveva lasciato infatti, dietro di sé, i metri del tempo della sua origine umana; ora, mentre contemplava quella fascia di notte senza stelle, ebbe le prime intuizioni dell'eternità che sbadigliava dinnanzi a lui. Ricordò allora che non sarebbe mai stato solo, e il panico defluì adagio. La percezione, limpida come cristallo, dell'universo venne restaurata in lui... ma, lo sapeva, non solo grazie ai suoi sforzi. Quando avesse avuto bisogno di una guida nei suoi primi passi esitanti, la guida sarebbe stata là. Fiducioso una volta di più, come un tuffatore acrobatico che abbia ritrovato il coraggio, si lanciò attraverso gli anni luce. (Clarke, 1968)

L'immaginazione piega il tempo, apre strade, ci fa intravedere possibilità per esplorare i futuri e poi agire nel presente, perché ogni scelta quoti-

<sup>14</sup> Per approfondimenti, si rimanda a <https://www.librosi.it/eurekards-la-magia-delle-carte-creative/>

diana rappresenta una piccola curva temporale attraverso cui assumiamo il ruolo potenziale di *changemaker* (Budak, 2025): richiama esperienze di ieri e disegna opportunità per domani, traiettorie che si ripiegano e tornano indietro sotto forma di conseguenze, relazioni, opportunità. Un esercizio costante di immaginazione che diventa azione provando a ideare “loop di futuro”, traiettorie da sedimentare che oggi sembrano astratte, ma che un giorno ci torneranno incontro, germogliando e prosperando sotto forma di cambiamenti concreti. Siamo immersi in un tempo che ci spinge sempre avanti, e ci dice come dobbiamo correre, crescere, innovare. Eppure, il futuro non è davanti a noi come una strada da percorrere: il futuro è già intrecciato dentro il presente. Sta nei semi che piantiamo, nei piccoli gesti che oggi ci sembrano irrilevanti e che domani scopriremo come fondamentali: cominciamo con la pratica del “festina lente”, espressione latina richiamata da Calvino (2022) nella lezione americana dedicata alla rapidità, l’affrettarsi lentamente cercando un continuo e delicato equilibrio tra la velocità dell’azione e la lentezza della riflessione. Il tempo è una trama composta da rimandi, ritorni, possibilità che si ripiegano e si allargano; nella direzione trasversale che questa trama percorre, ognuno di noi può scegliere il filo con cui annodare il presente al domani. Il viaggio nel tempo esiste già ed è quello che intraprendiamo ogni qualvolta decidiamo di vivere con immaginazione e responsabilità, sapendo che ogni gesto diventa memoria e futuro insieme; i futuri risiedono nell’in-between che si manifesta nello spazio dello scambio, la terza dimensione che affiora attraverso l’interdipendenza positiva di un processo dialogico.

Il ruolo del futures thinking e del foresight nella pubblica amministrazione, nell’educazione, nelle fondazioni e nelle imprese consiste non nel controllo di un futuro incerto, ma nella capacità di accogliere la complessità, tessere scenari plurali, coltivare curiosità e riconoscere la bellezza come motore di apprendimento personale, professionale e istituzionale: un filo rosso che lega ricerca, partecipazione e responsabilità. Il foresight inteso non come esercizio predittivo, ma come pratica trasformativa ed è nell’intreccio di questo filo rosso che la bellezza assume un ruolo centrale: non come ornamento, ma come leva per attivare apprendimento, apertura e senso del possibile, sia a livello individuale che collettivo, tutti i fili multicolori che continuano a nutrire pensiero e azione. Sviluppare la capacità di pensare ai futuri non è questione di “avere idee visionarie”, ma di allenare un muscolo che diventa parte del DNA di un contesto organizzativo, fino a renderlo maggiormente capace di trasformare l’incertezza in

opportunità per abitare luoghi dove tempo e senso rallentano lasciando spazio all'esercizio del dubbio per porre domande legittime ai sistemi (von Foerster, 1987) anziché rispondere solo alle loro richieste, plasmando un design della tecnologia che supporti l'esplorazione dei futuri nella cornice di un progetto globale di umanità aumentata (De Biase, 2024). Dove la riflessione si deposita, la conoscenza torna esperienza, le parole trovano tempo per diventare idee, il pensiero critico incontra la creatività e il sentire sistemico, la tecnica abbraccia l'etica e la conoscenza diventa cura. L'autentico esercizio di foresight non sta tanto nel proiettarci in avanti con la sola spinta propulsiva dell'immaginazione, quanto nell'imparare a bilanciare, sognando futuri possibili e al tempo stesso prendendoci cura del presente con responsabilità. È in questa tensione tra il "qui e ora" e il "lì e allora" che risiede la nostra autentica capacità di agire. Credo che proprio in questo spazio fragile ma concreto che chiamiamo presente, viva il prezioso laboratorio del futuro: come possiamo innamorarci del futuro (Hopkins, 2025), rimettendo al centro la capacità di immaginare orizzonti desiderabili, accessibili e collettivi per orientare ciò che facciamo oggi? Parlare di speranza è un atto politico, creativo e necessario; serve riscoprire il coraggio di sognare in grande, senza dimenticare la complessità che ci circonda, tenendo ben presente che la speranza non è un rifugio naïf, ma un dispositivo critico che ci permette di costruire alternative e ci invita a non accontentarci delle narrazioni preconfezionate, aprendo spazi di senso a storie nuove, radicali, inclusive (Housley, 2025). La sfida consiste nel non lasciarci paralizzare dal presente, ma trasformarlo in laboratorio di possibilità. Perché il futuro non esiste già scritto da qualche parte: è un campo aperto, e dipende anche da come lo sappiamo immaginare insieme (McGonigal, 2022). Forse, per ripartire, serve proprio questo: tornare a disegnare speranza, impedendo che la rassegnazione prenda il sopravvento. La bellezza e la speranza non sono accessori, ma richiedono responsabilità attraverso la ricerca di equilibrio, armonia, coerenza: è realizzare le cose con cura perché entrambe lasciano segni profondi e duraturi.

Il Bangladesh sta conducendo un esperimento con l'IA nell'educazione, raccontato da Ahmed sul *Dhaka Tribune* (Ahmed, 2025). Il paese asiatico non sta progettando rivoluzioni, ma si trova davanti a una scelta che riguarda tutti noi: quale paradigma individuare per governare il cambia-

mento? Ahmed va oltre i framework tradizionali<sup>15</sup> e cita le Green Schools sviluppate nel Bhutan, che includono dimensioni estetiche, spirituali e morali dello sviluppo. Pone una domanda che dovrebbe farci riflettere: “Quali sono le dimensioni spirituali, estetiche e morali dell’IA nell’educazione?”. Non è una questione di nicchia o di filosofia accademica: rappresenta il cuore di tutto quello che stiamo costruendo. L’IA può supportare educatori e policy maker a ogni livello del sistema, dalla pratica in classe alla strategia nazionale, ma c’è una condizione: l’allineamento e alleanza uomo-macchina. Senza un framework condiviso, l’IA rischia di diventare l’ennesima iniziativa frammentata che approfondisce l’ego-sistema invece di costruire l’eco-sistema: la regola etica deve anticipare quella strategica. “Human in the loop” significa che l’essere umano è pienamente integrato in un processo decisionale e operativo in cui è previsto l’utilizzo dell’IA. In questo modello collaborativo, l’intervento umano serve a governare, supervisionare, validare, ed eventualmente correggere, le azioni dell’algoritmo, migliorando l’accuratezza e l’affidabilità del sistema. Si distingue da un processo completamente automatizzato, ponendo l’uomo al centro per affrontare decisioni complesse e favorendo la garanzia di un allineamento all’universo valoriale umano orientato a un’ecologia della mente: a un’attitudine etica (Benanti, 2022). La Biblioteca di Alessandria, nell’antico Egitto, era un punto di ritrovo per persone animate da sensibilità culturali che amavano il confronto tra diverse discipline. I poeti dialogavano con i matematici, gli astronomi discutevano con i medici, le innovazioni fluivano perché le idee migravano ed erano messe in discussione. Riunire menti diverse, creare incroci disciplinari e porre rinnovati interrogativi scoprendo connessioni inaspettate; invece, siamo ossessionati dalla previsione e sempre più incapaci di intuizione. L’intelligenza non è una misura della potenza di calcolo, ma della profondità del pensiero: la nostra autentica e più significativa creazione non sarà artificiale né umana, ma relazionale. Consisterà nella capacità collettiva di connettere

<sup>15</sup> Ad esempio, il framework UNESCO per l’IA nell’educazione suggerisce cinque dimensioni di preparazione: legale, socio-culturale, scientifica, economica e tecnica. All’interno dell’educazione, il modello RAM (Readiness Assessment Model) identifica strategia, infrastrutture, curriculum, risultati di apprendimento e accesso alle opportunità formative sull’IA. Per approfondimenti, si rimanda a <https://www.unesco.org/en/articles/ai-competency-framework-teachers> ; <https://www.unesco.org/en/articles/ai-competency-framework-students> ; <https://www.unesco.org/ethics-ai/en/ram>.

saperi, culture e sensibilità diverse per generare qualcosa di rinnovato: un'intelligenza che non risponde solo al "come" e al "perché", ma anche a "e se...". Se vogliamo che i futuri restino umani, dovranno tradursi in una conversazione continua tra algoritmi e coscienze, tra scienza e poesia, tra ciò che sappiamo e ciò che ancora non comprendiamo. Solo allora potremo sostenere di aver imparato davvero a pensare non più contro le macchine, ma con esse – e con tutto ciò che, da sempre, ci ricorda quanto fragile e straordinaria sia la mente umana. In chiusura propongo alcune righe finali del testo relativo a una lezione tenuta a Chicago da Bateson (1960) davanti a un folto gruppo di psichiatri:

vorrei concludere con un monito: noi, scienziati sociali, faremmo bene a tenere a freno la nostra fretta di controllare un mondo che comprendiamo così imperfettamente. Non dovremmo consentire all'imperfezione della nostra comprensione di alimentare la nostra ansia e di aumentare così il bisogno di controllo. I nostri studi potrebbero piuttosto ispirarsi a una motivazione più antica, anche se oggi appare meno rispettabile: la curiosità per il mondo di cui facciamo parte. La ricompensa per questo lavoro non è il potere ma la bellezza. È ben strano che tutti i grandi progressi scientifici – non ultimi quelli che dobbiamo a Newton – siano avvenuti sotto il segno dell'eleganza.

## Bibliografia

- Ahmed S., *From ego-system to eco-system*, “Dhaka Tribune”, 17 settembre 2025.
- Amara R., *The futures field: Searching for definitions and boundaries*, in “The Futurist”, vol. 15, n. 1, 1981.
- Appadurai A., *The Future as a Cultural fact*, Londra, Verso, 2013.
- Bateson G., *Minimal Requirements for a Theory of Schizophrenia*, AMA Archives of General Psychiatry, vol. 2, n. 5, 1960.
- Bellamy E., *Guardando indietro. 2000 – 1887*, Roma, Ortica Editrice, 2024.
- Bellincampi M., Modica Bosinco A., Simeone L., Spaini G., *Orientare il futuro. Data science, foresight e progettazione partecipata per supportare il futures thinking*, Roma, Carocci, 2024.
- Benanti P., *Oracoli. Tra algoretica e algocrazia*, Luca Sossella editore, Roma, 2018.
- Benanti P., *Human in the loop. Decisioni umane e intelligenze artificiali*, Milano, Mondadori, 2022.
- Bezold C., Peck J., Bettles C., Olson B., *Using Vision in Futures*, in *The Millennium Project, Futures Research Methodology 3.0*, 2012: <http://www.millennium-project.org/millennium/FRM-V3.html>
- Boldrini N., *Futures Cone: What It Is and It Uses*, “Tech4future”, 2023: [tech4future.info/futures-cone-cono-dei-futuri/](http://tech4future.info/futures-cone-cono-dei-futuri/)
- Budak A., *Changemakers. Trasformare la vostra carriera, la vostra comunità e il mondo intero*, Milano, Ayros, 2025.
- Burnett N., *Education for all-Literacy for life*, UNESCO, 2007.
- Calvino I., *Lezioni americane. Sei proposte per il prossimo millennio*, Milano, Mondadori, 2022.
- Calvino I., *Le città invisibili*, Milano, Mondadori, 2022.
- Campbell J., *L'eroe dai mille volti*, Milano, Lindau, 2016.
- Carlsson-Kanyama A., Dreborg K., Moll H.C., Padovan D., *Participative back-casting: A tool for involving stakeholders in local sustainability planning*, “Futures”, vol. 40, n. 1, 2008.
- Clarke A.C., *2001 A Space Odyssey*, 1968; trad. it. di Bruno Oddera, Longanesi & C., Milano, 1987.
- Colamedici A., Gancitano M., *Botanica della meraviglia. Coltivare lo stupor alla fine del mondo*, Milano, HarperCollins, 2025.
- Corazza G.E., *Creativity and anticipation*, in Poli R. (a cura di), *Handbook of anticipation. Theoretical and applied aspects of the use of future in decision making*, Springer, 2017.
- Corazza G.E., Agnoli S., *The DA VINCI Model for the Creative Thinking Process*, in Lubart T. et al. (a cura di), *Homo Creativus*, Springer, Cham, 2022.
- Christophilopoulos E., *Special relativity Theory Expands the Futures Cone's Conceptualisation of the Futures and the Pasts*, “Journal of Futures Studies”, vol. 26, n. 1, 2021.
- De Biase L., *Apologia del futuro*, LUISS University Press, Roma, 2024.
- Derbyshire J., Wright G., *Augmenting the intuitive logics scenario planning meth-*

- od for a more comprehensive analysis of causation*, “International Journal of Forecasting”, vol. 33, n. 1, gennaio-marzo 2017.
- Di Donato G., Miggiano L., *Una governance anticipante per l'Italia*, Future Paper/1, ASVIS, 2025.
- Dreborg K.H., *Essence of backcasting*, “Futures”, vol. 28, n. 9, 1996.
- Fabbri D., *La memoria della Regina. Pensiero, complessità, formazione*, Milano Guerini e Associati, 2004.
- Facer K., *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*, 2016.
- Floridi L., *On the future on education in a Digital Society*, SSRN, 2025a: [ssrn.com/abstract=5654551](https://ssrn.com/abstract=5654551).
- Floridi L., *La differenza fondamentale. Artificial Agency: una nuova filosofia dell'intelligenza artificiale*, Milano, Mondadori, 2025b.
- Gallese V., Morelli U., *Cosa significa essere umani. Corpo, cervello e relazione per vivere nel presente*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2024.
- Gleick J., *I profeti del domani*, “Internazionale”, n. 1604, 2025.
- Grandin T., *Pensare senza parole. I doni nascosti di chi ragiona per immagini, pattern e astrazioni*, Adelphi, Milano, 2025.
- Hicks D., *Lessons for the Future: The missing dimension in education*, Victoria B.C. (CAN), Trafford, 2002.
- Hopkins R., *From What Is to What If. Unleashing the power of imagination to create the future we want*, United Kingdom, Chelsea Green, 2019.
- Hopkins R., *How to Fall in Love with the Future: A Time Traveller's Guide to Changing the World*, United Kingdom, Chelsea Green, 2025.
- Housley S., *Designing Hope: Visions to Shape Our Future*, Indigo, Londra, 2025.
- Kahane A., *Facilitare la svolta: teoria e pratica della Facilitazione Trasformativa*, Pistoia, La Traccia Buona, 2023.
- Kavanagh S., *Learning Arch Design: User Manual*, 2019.
- Kishita Y. (a cura di), *EcoDesign and Sustainability. Products, Services, and Business Models*, Springer, Milano, 2021.
- Lévy P., *Intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Feltrinelli, Milano, 1996.
- Lévy P., *Cybercultura. Gli usi sociali delle nuove tecnologie*, Feltrinelli, Milano, 1999.
- Markley O., *Imaginal Visioning of Prophetic Foresight*, 2012: <https://bit.ly/3LB-B6YA>.
- Maturana H., Varela F., *L'albero della conoscenza. Le radici biologiche della conoscenza umana*, Mimesis, Milano, 2024.
- McGonigal J., *Immagina. Giochi, scenari e simulazioni per prepararsi al futuro e coltivare l'ottimismo urgente*, ROI Edizioni, Macerata, 2022.
- McKelvey B., Boisot M., *Redefining Strategic Foresight: 'Fast' and 'Far' Sight via Complexity Science*, in Costanzo L.A., Bradley MacKay R. (a cura di), *Handbook of Research on Strategy and Foresight*, Edward Elgar, Cheltenham, 2009.

- Miller R., *Futures literacy: A hybrid strategic scenario method*, "Futures", vol. 39, n. 4, 2006.
- Peccei A., *La qualità umana*, Castelvecchi, Roma, 2022.
- Perotti E., Cusmai M., De Laurentiis I., *Pedagogia del Bello e desiderio di apprendere: strategie formative per l'educazione degli adulti in prospettiva 2040*, "Epale Journal", vol. 17, 2025.
- Platone, *Politico*, BUR Rizzoli, Milano, 2018.
- Poli R., *Steps toward an explicit ontology of the future*, "Journal of Futures Studies", vol. 16, n. 1, 2011.
- Poli R., *Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza*, Egea, Milano, 2019.
- Poli R., *The challenge of Futures Literacy*, "Futures", vol. 132, 2021.
- Rebillot P., *Il Viaggio dell'Eroe: Un manuale pratico che guida passo dopo passo alla conquista della Via Eroica nella vita quotidiana*, Ericlea, Mendrisio, 2018.
- Ricci R., *Uno sguardo alla scuola attraverso I dati*, Guerini, Milano, 2025.
- Rodari G., *Grammatica della fantasia. Introduzione all'arte di inventare storie*, Einaudi, Torino, 2010.
- Rosina A., *Storia demografica d'Italia*, Carocci, Roma, 2022.
- Sarpong D., Mclean M., Alexander E., *Organizing strategic foresight: A contextual practice of 'way finding'*, "Futures", vol. 53, 2013.
- Taleb N., *Antifragile. Prosperare nel disordine*, Il Saggiatore, Milano, 2024.
- Thompson E.P., *William Morris: Romantic to Revolutionary*, Merlin Press, 1977.
- Tuomi I., *Chronotopes of foresight: Models of time-space in probabilistic, possibilistic and constructivist futures*, "Futures & Foresight Science", vol. 1, n. 2, 2019.
- Vergragt P., Quist J., *Past and Future of Backcasting: The Shift to Stakeholder Participation and a Proposal for a Methodological Framework*, "Futures", vol. 38, 2011.
- Vogler C., *Il viaggio dell'eroe. La struttura del mito ad uso di scrittori di narrativa e di cinema*, Dino Audino Editore, Roma, 2010.
- von Foerster H., *Sistemi che osservano*, Astrolabio, Roma, 1987.
- Voros J., *The Futures Cone, Use and History*, "The Voroscope", 24 febbraio 2017: <https://bit.ly/4t9jvYQ>.
- Wang T., *Why Big Data Needs Thick Data*, "Medium", 20 gennaio 2016: <https://bit.ly/49ZooLj>.
- WEF-World Economic Forum,
- [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2025\\_Press\\_Release\\_IT.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2025_Press_Release_IT.pdf) ; <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>