

il futurista non si
esercita in previsioni
ma rende visibili
futuri possibili



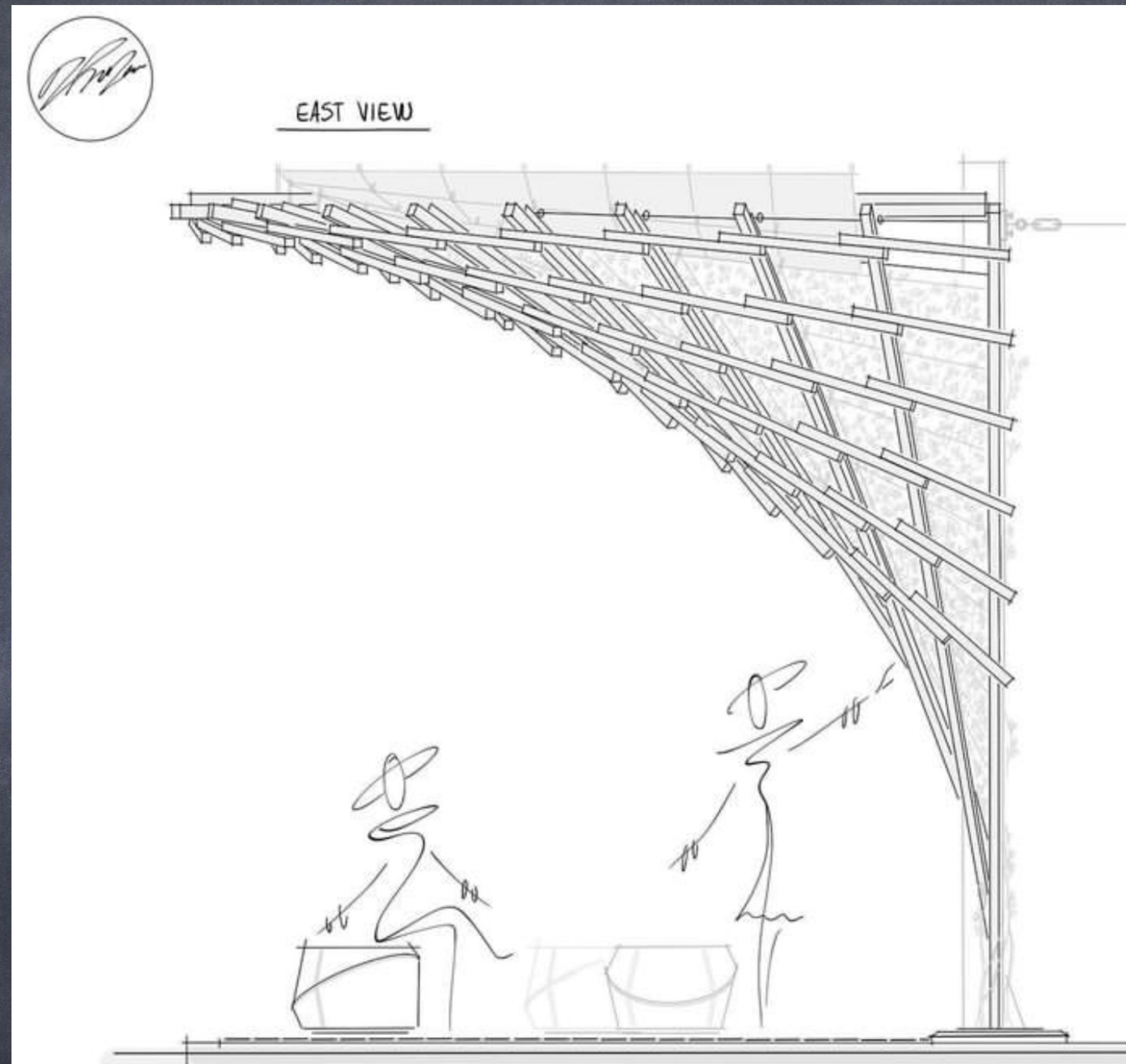
ma che cos'è il futuro?

una stanza vuota?

è domani?

a 3 anni?

10? 50?



tre livelli - modelli
di futures studies:

- forecast: previsivo (predittivo, dico prima su variabili stabili)
quantitativo, basato su un'assunzione di continuità e sul passato
(l'econometria, modelli climatici, demografia)
- foresight: è un modello di scoperta, lavora su finestre temporali
ampie, su variabili aperte e oscillanti, ricerca possibili sorprese
(incertezze - wild cards), discontinuità, è qualitativo, esplora
tendenze che si possono ancora orientare, visualizza possibili futuri
- anticipation: non è predittivo, qualitativo, ammette le discontinuità,
accettazione della complessità, USA IL FUTURO NEL PRESENTE

- Perché studiamo il futuro?
- per prendere decisioni migliori oggi
 - per capire il presente (ma usiamo anche il passato)
 - presente come luogo dove passato e futuro si incontrano
 - se siamo ciechi al futuro non capiamo nemmeno il presente...perché non vediamo che il presente è già orientato al futuro



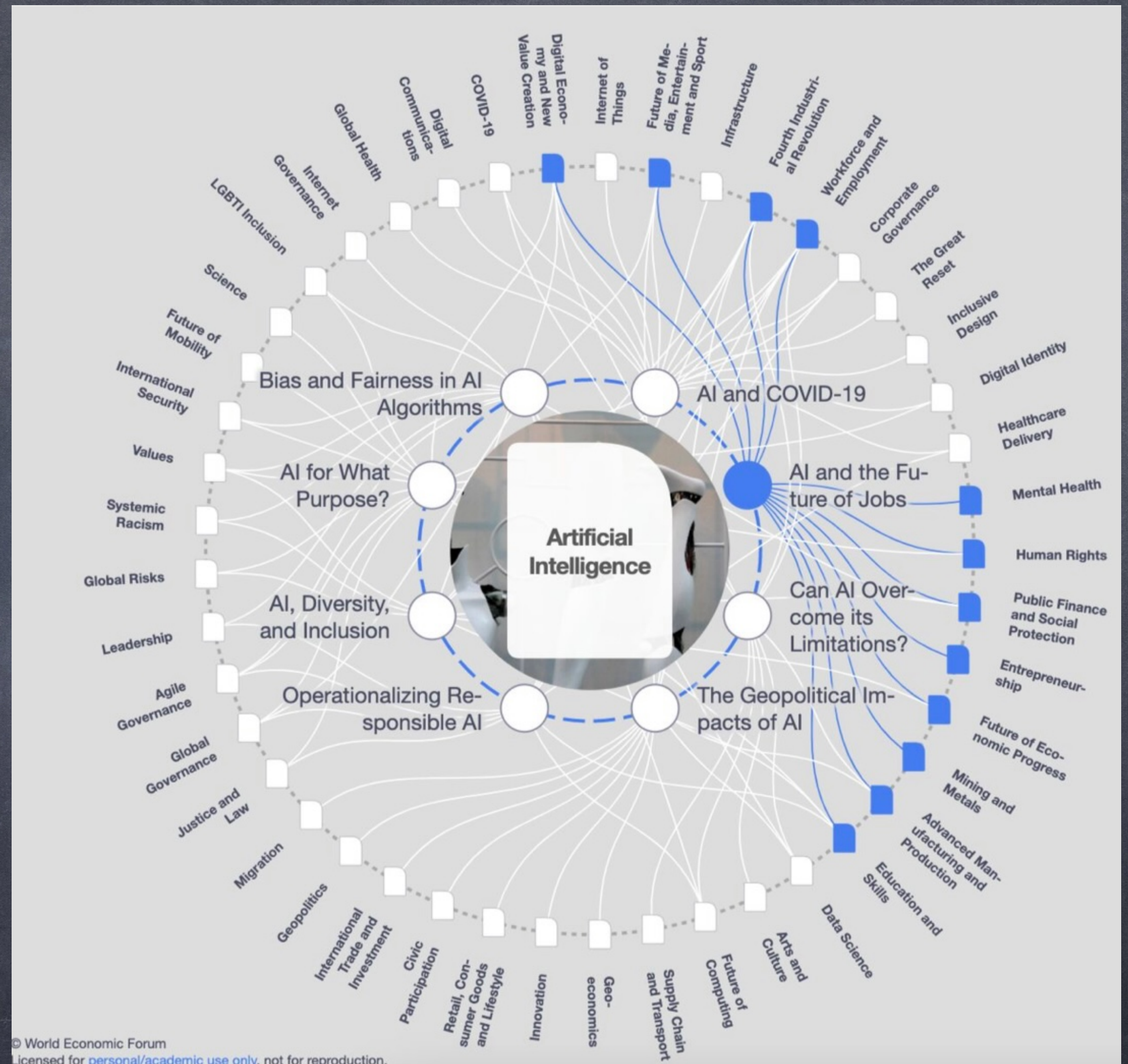


LA POLITICA E IL FUTURO



La futures literacy
ci fornisce la capacità
di ricablare il nostro
cervello per vedere e
dare un senso strategico
alle opportunità che
probabilmente
rimarrebbero al di fuori
delle nostre aree di
competenza

fabio millevoi
anno accademico
2022/2023





- dobbiamo riscoprire il desiderio di immaginare il futuro
- il lavoro sui futuri non riguarda, contrariamente al malinteso popolare, lo sguardo nella sfera di cristallo, il tentativo di indovinare quale sarà il "futuro"

Il futuro è incerto.

Il cambiamento climatico, le pandemie, la crisi economica, l'esclusione sociale, il razzismo, l'oppressione delle donne, i conflitti intergenerazionali e altro ancora, distruggono le immagini convenzionali del futuro che gli esseri umani usano per pianificare, sentirsi al sicuro, essere abbastanza sicuri da investire in domani.

Questo non è un problema banale.

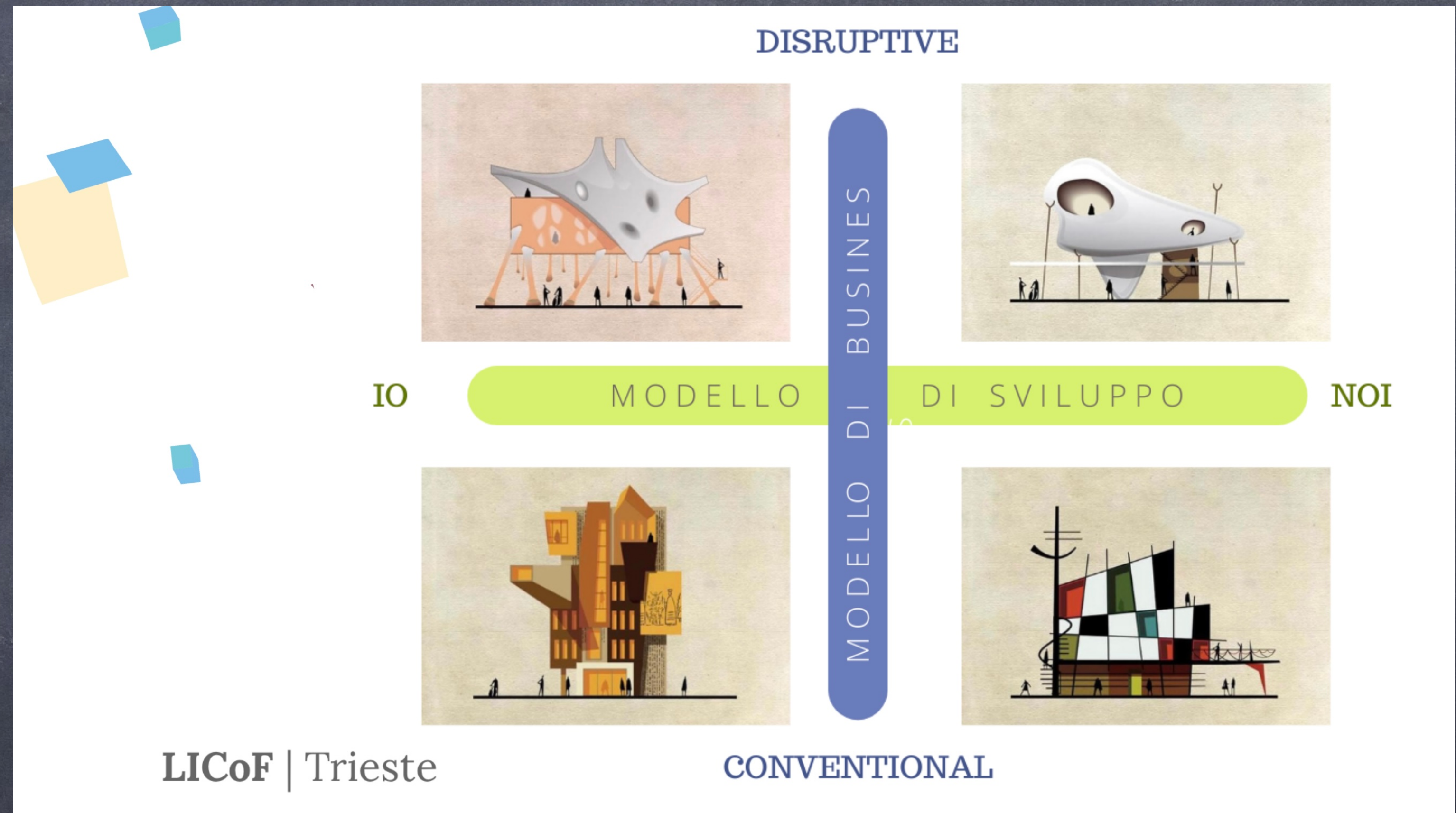
Senza immagini del futuro che ispirino speranza e favoriscano la collaborazione c'è un alto rischio di disperazione e guerra.

Il malessere della povertà dell'immaginazione deve essere superato.

La domanda è come possiamo lavorare con qualcosa che non c'è?

- i futuri sono imprevedibili (che non significa impossibili)
possiamo anticiparne l'arrivo:
- ricercando i segnali deboli
 - diventando più flessibili
 - imparando a reagire velocemente alle nuove situazioni
 - sviluppando strategie che includono sistematicamente una varietà di diversi futuri

"strategia basata sugli scenari"



L'UNESCO, nel suo ruolo di laboratorio globale di idee all'avanguardia della conoscenza umana, ha dimostrato che le persone e le comunità di tutto il mondo sono in grado di diventare sempre più alfabetizzate nel futuro.

Democratizzare le origini delle immagini del futuro delle persone apre nuovi orizzonti più o meno allo stesso modo in cui stabilire la lettura e la scrittura universali cambia le società umane.

Questo è un esempio di ciò che può essere definito un "cambiamento nelle condizioni di cambiamento". Una potente trasformazione in ciò che le persone sono in grado di conoscere, immaginare e fare.



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

L'arte della congettura (Bertrand De
Jouvenel, 1961) distinzione fra facta e
futura

il futuro è già incardinato nel presente e lo
possiamo intravedere se solo riusciamo a
focalizzarci su quei fatti che sono portatori
di futuro (Gaston Berger, 1964)

Wendel Bell (2003) introduce la categoria
della "disposizione"

due prospettive: 2 forze diverse si confrontano

- historian magistra vitae
- il futuro influenza (aiuta a capire) il presente

passato

PRESENTE
come spazio di incontro
confronto scontro
esito aperto
thick vs thin

futuro

capire il presente
thin vs thick



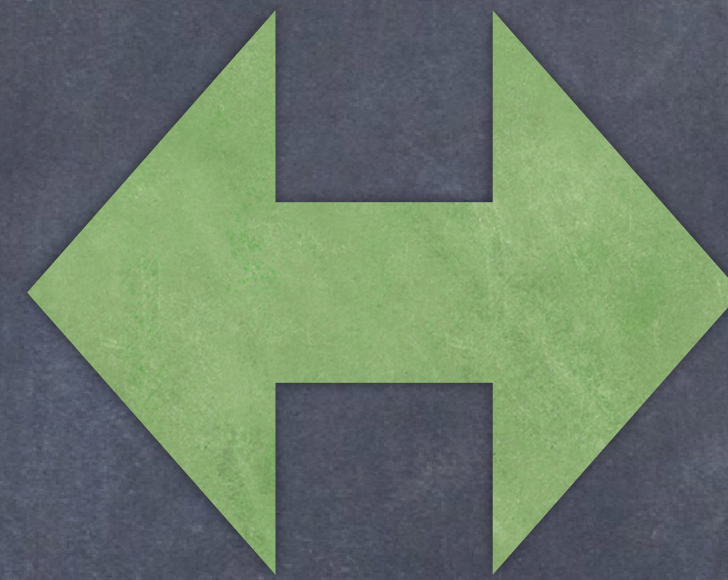
passato presente futuro

L'interazione fra passato e futuro ha senso solo se il
presente è "spesso"...se dura per un po'

secondo le vecchie logiche:

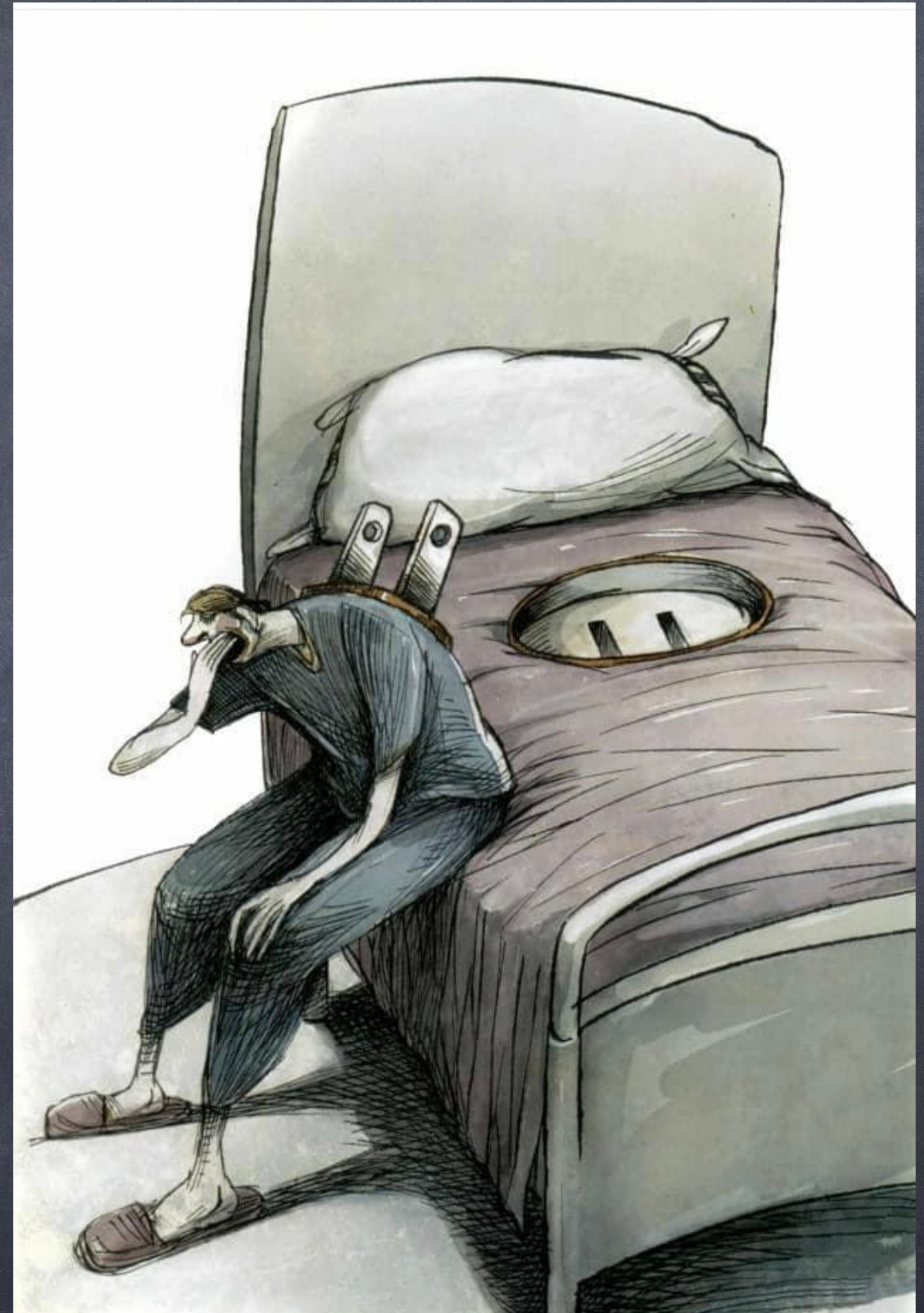
- l'azione umana è determinata, guidata dal passato
- il futuro non può agire sul presente

quindi il PASSATO non è
una forza
che guida bisogni e fini
ma
una RISORSA per estrarre
informazioni



L'anticipazione è,
invece,
usare il futuro
nel presente per
impostare piani
di azione
L'A non è una
casualità
all'indietro ma
una caratteristica
organizzativa
centrale di
percezione
cognizione,
affetti, memoria,
motivazione e
azione

- tre tesi:
- il futuro non può essere previsto
 - pensare al futuro è utile per le scelte di oggi
 - pensare al futuro aiuta ad affrontare le incertezze del presente



Le tre proprietà
del futuro:

- non è predeterminato
- non è prevedibile
- alcuni aspetti del futuro possono essere influenzati da quello che facciamo oggi





HACKERARE GLI ESSERI UMANI

 BOMPIANI

- lavorare con i futuri
- è un'attività complessa
 - è come correre una maratona (non si affronta senza allenamento)
- il che vuol dire
- 1) osservare i mega trend
 - 2) ricercare i weak signal, cogliere i driver, i given (motori di cambiamento, preoccupazioni) e i trend
 - 3) distinguere i diversi tipi di futuro
 - 4) conoscere i metodi e saper come applicarli



1) MEGATREND:

- sono una tendenza dei prossimi 30/50 anni che procedono autonomamente (una forza su cui c'è poco da fare, possiamo solo gestirla) supportata da dati verificabili
- influenzano altri mutamenti
- s'intrecciano e si sovrappongono (impattano su altri settori economici)
- modificano meccanismi sociali
- possono essere accompagnati da contro trend secondari (es.: fuga dalla città - indicatori di potenziali nicchie di mercato)

I principali megatrend:

- crescita demografica
- invecchiamento della popolazione
- espansione delle città
- incremento del fabbisogno energetico
- riscaldamento climatico emergenza idrica

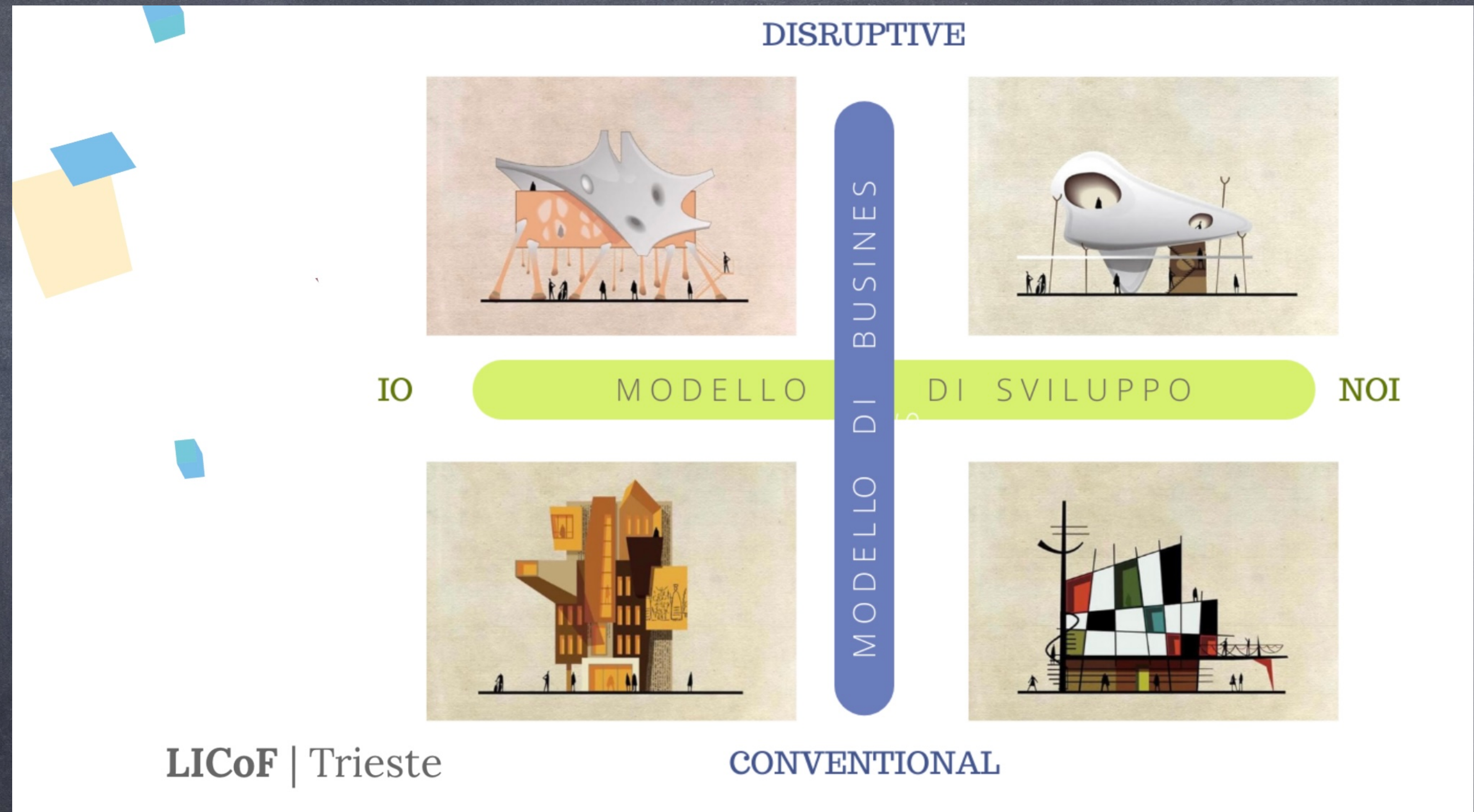
segnali deboli:

- sono le avvisaglie
- le prime manifestazioni di un possibile trend di futuro
- un pre allarme di un possibile cambiamento

- bisogna considerare il grado di novità
- oppure se si inserisce in un pattern di informazioni già presente
- monitorare il suo rafforzarsi e trasformarsi in tendenza

- 
- sono ottimi punti di partenza per intercettare eventuali contro tendenze
 - si nascondono dentro il rumore della massa di informazioni (è pertanto consigliabile immergersi nelle idee dei contestatori, nelle correnti giovanili, nelle conseguenze dell'applicazione di nuove tecnologie
 - appaiono effimeri e flebili

identificare i
fattori di
influenza incerti
ma importanti (i
DRIVER) e i
motori di
cambiamento, gli
sviluppi
prevedibili
(GIVEN)



elenco dei 10
GIVEN,
preoccupazioni,
individuate da LICoF

Per i *driver* la scelta è caduta, da un lato, sulla sostenibilità ambientale, economica, sociale e “umana”⁵⁹ e, pertanto, sul modello di sviluppo, dall’altro, sulla digital transformation e, quindi, sul modello di business. Per i *given*, invece, in maniera costante in ogni scenario, sono stati individuati i seguenti dieci fattori-preoccupazioni:

1. la demografia, con particolare attenzione al peggioramento dell’indice di dipendenza, ossia il rapporto percentuale tra la popolazione in età non attiva (0-14 anni e oltre 64 anni) e la popolazione attiva (15-64 anni), segnalando un peso crescente delle popolazioni in età non attiva nelle regioni “intrapolate”⁶⁰;
2. la carenza di manodopera e di competenze;
3. la conoscenza intesa come uno dei fattori del processo produttivo;
4. la necessità di formazione continua (life long learning);
5. la migrazione involontaria causata di difficoltà economiche, cambiamenti climatici, conflitti e instabilità politiche⁶¹;
6. la scarsità delle materie prime rispetto alla domanda;
7. l’automazione a supporto agli operatori in esecuzione di attività, la pervasività dei robot, la dipendenza digitale, IoS (internet tattile);
8. l’integrazione digitale nelle fasi di vita degli edifici e nelle previsioni del sistema di sicurezza;
9. la richiesta di un incremento di produttività dei processi costruttivi;
10. la presenza - nei Paesi occidentali - di un patrimonio immobiliare esistente di elevata consistenza quantitativa, con la considerevole necessità di manutenzione o dismissione.

i trend individuati in LIcF:

- costruzione industrializzata
- edilizia circolare
- decarbonizzazione
- BIM
- scelta delle tecnologie in funzione di un costruire sostenibile

è utile tradurre quanto
 "fatto" in indicazioni
 operative:
 quando il trend
 arriverà?
 quale sarà la sua
 ampiezza?
 quanto importanti
 saranno le conseguenze
 che ne risulteranno?
 ci riguarderà
 direttamente?
 dovremmo per forza
 rispondere o potremmo
 posticipare la risposta?
 (Roberto Poli, 2020)

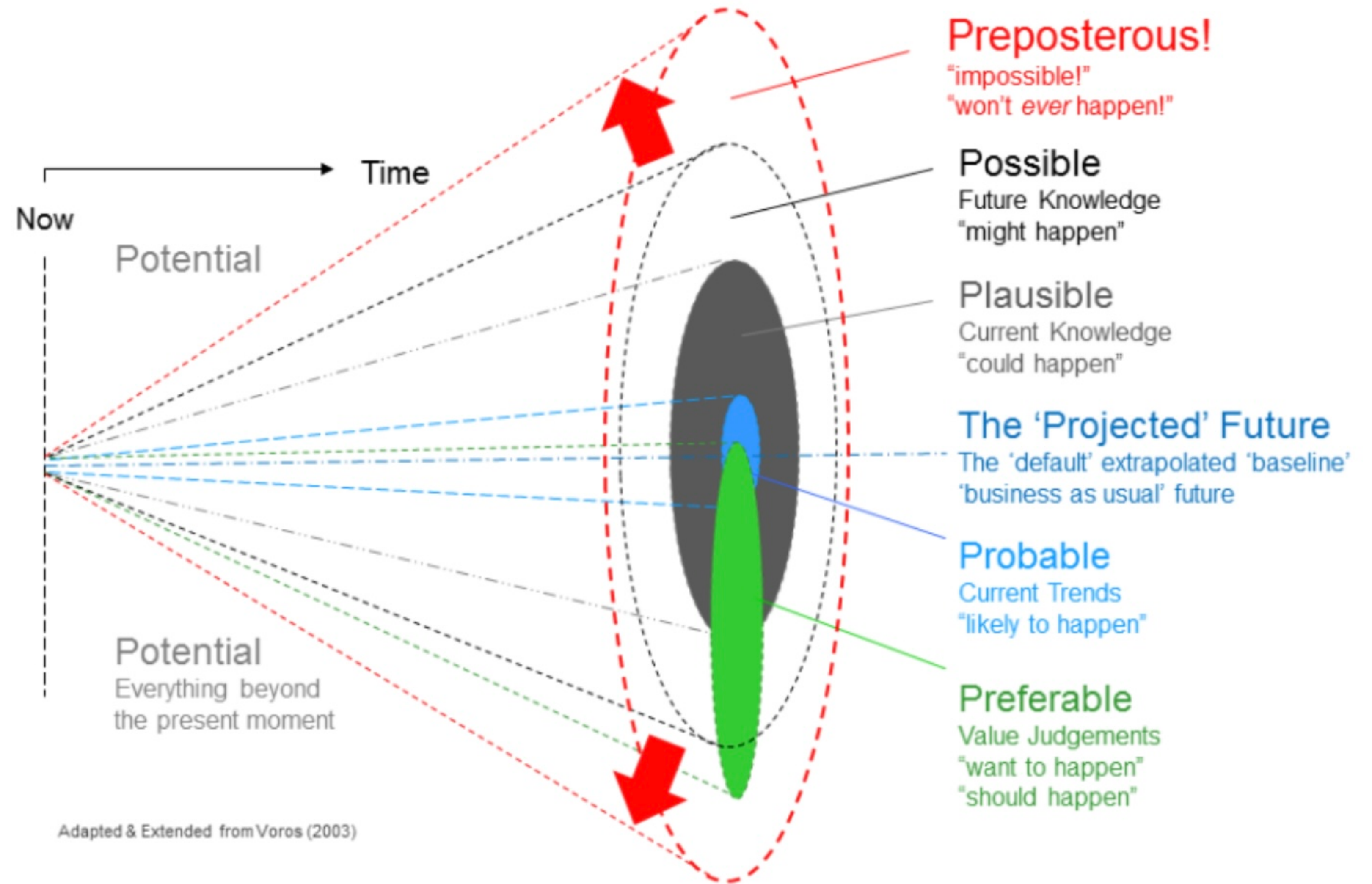
Dimensione/peso	5	4	3	2	1	0
Finestra (quando arriva)	1-4 anni	5-9 anni	10-14 anni	15-20 anni	+20 anni	Mai
Ampiezza	Globale	Ampio	Mercato	Aziende	Individui	Nessuno
Impatto	Importante	Significativo	Moderato	Minore	Insignificante	Nulla
Rilevanza (per l'azienda)	Certa	Probabile	Possibile	Improbabile	Minima	Nulla
Urgenza della risposta	Adesso	3-5 anni	6-9 anni	10-14 anni	15-20 anni	+20

La tabella va ovviamente operazionalizzata. Ciò non di meno, pur nella sua genericità, la tabella può facilmente essere finalizzata all'elaborazione di una batteria di indicazioni strategiche. Per esempio:

- 20-25 punti: agire immediatamente;
- 15-19 punti: gestire la situazione; essere pronti a rispondere; predisporre piani di azione da attivare velocemente se la situazione lo dovesse richiedere;
- 10-15 punti: monitorare la situazione; impatto possibile nei prossimi anni; ripetere frequentemente la valutazione;
- meno di 10 punti: trend possibilmente interessanti, ma attualmente periferici; mantenerli nel radar e rivalutarli se aumentano i segnali.

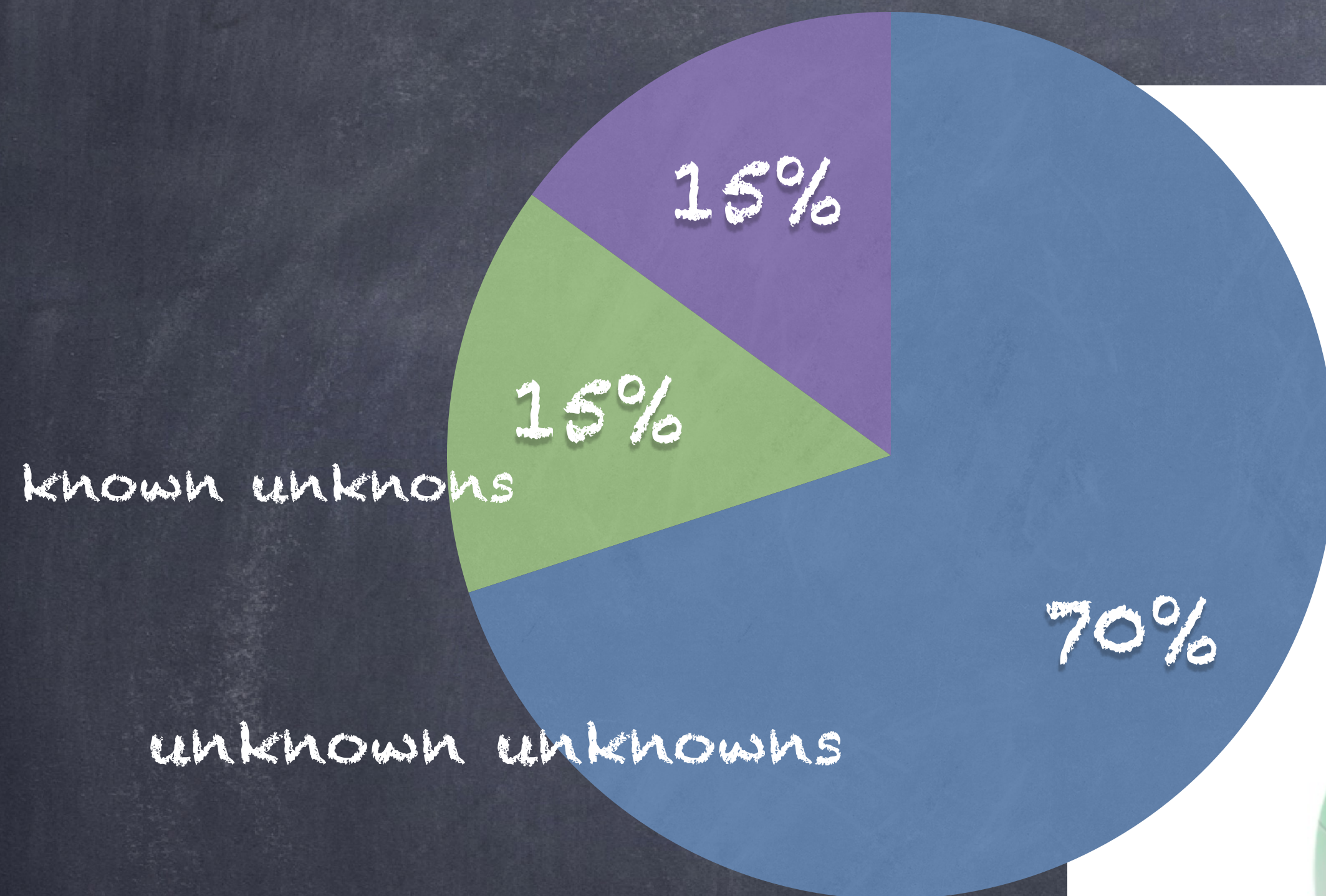
Quanto abbiamo appena visto supporta la traduzione della vasta raccolta di informazioni che accompagna ogni esercizio di futuro in schemi operativi direttamente finalizzabili allo sviluppo di strategia. Va da sé che si tratta di uno *strumento ausiliario*, che *supporta* la costruzione di strategia, ma che da solo non può nemmeno lontanamente *sostituire* la capacità di *sense-making* di un vero e proprio esercizio di futuro.

tipi di futuro:
possibili
plausibili
probabili
preferibili

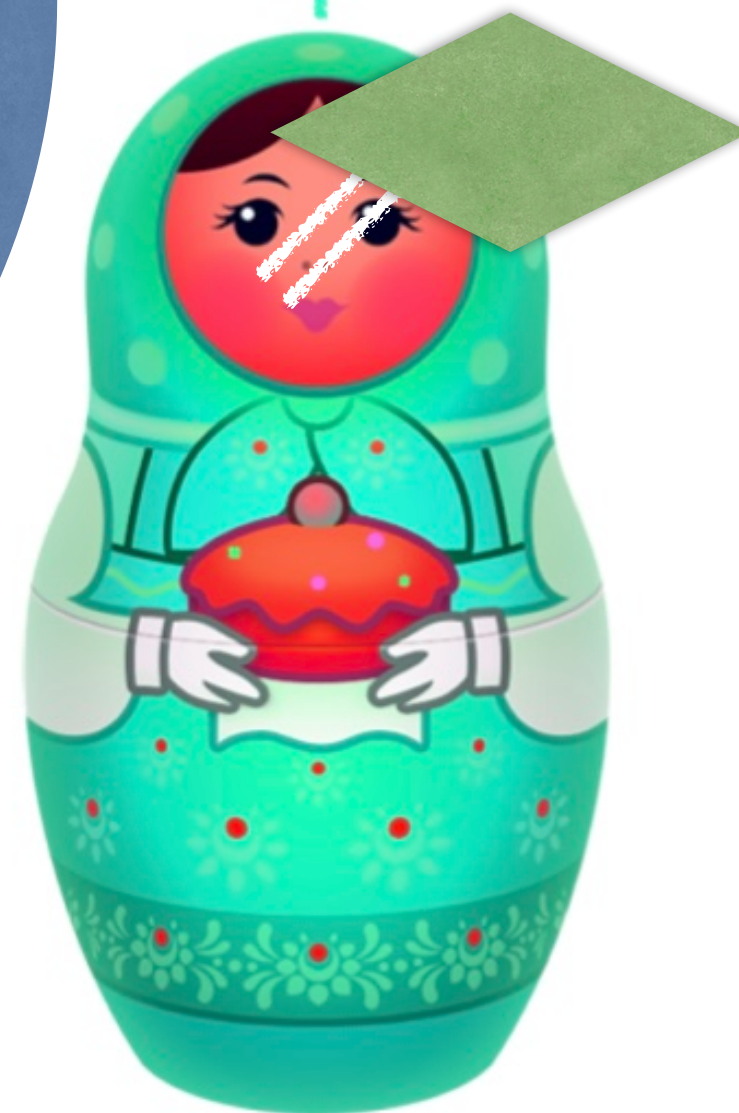


- futuri possibili: tutti quelli che possiamo immaginare, includendo sia la conoscenza che abbiamo sia quella che non abbiamo a che potremmo sviluppare
- futuri plausibili: quelli che potrebbero effettivamente verificarsi secondo la conoscenza che abbiamo
- futuri probabili: quelli che sembrano più reali, ad esempio perché legati ai trend che conosciamo
- futuri preferibili: è un futuro diverso, non è descrittivo ma "normativo". I futuri in cui ci piacerebbe vivere
(Amara, 1981)

known knowns



Preposterous
Future



Possible
Future



Plausible
Future



Probable
Future



Projected
Future



"La previsione ci fornisce la capacità di ricablare il nostro cervello per vedere e dare un senso strategico alle opportunità che probabilmente rimarrebbero al di fuori delle nostre aree di competenza" (così come al di fuori delle nostre zone di comfort)
Sesil Pir

l'unico modo per mappare più percorsi verso il futuro è andare oltre il data mining - l'individuazione di informazioni di varia natura, non risapute a priori - tramite estrapolazione mirata da grandi banche dati, singole o multiple (nel secondo caso, informazioni più accurate si ottengono incrociando i dati delle singole banche) e andare verso l'identificazione di modelli e scenari emergenti di cambiamento.

abbiamo la capacità di co-creare il futuro solo se combiniamo tecniche quantitative e qualitative e il foresight (la previsione) fornisce la struttura per tale integrazione.

se le organizzazioni di oggi vengono sconvolte al di fuori dei loro confini convenzionali, si pensi a esempi famosi dell'industria musicale (Apple), dell'industria automobilistica (Uber) e persino della finanza (Blockchain), allora dobbiamo intenzionalmente guardare in modo ampio al sociale, alla tecnologia, alle forze di cambiamento economico, ambientale e politico prima di tentare di pensare strategicamente alle nostre aree di interesse e certamente prima di costruire qualsiasi piano per le nostre organizzazioni specifiche

come esseri umani siamo programmati per rifiutare il cambiamento e il futuro è sinonimo di cambiamento. Un buon futurista deve riconoscere che le intuizioni che condividiamo faranno sentire gli altri a disagio, ma è in quel disagio che avviene la crescita

- benvenuta diversità
- pensa in modo oltraggioso
- pensa in multipli
- raccogli e unisci i puntini

non basta raccogliere i punti (o le tendenze). Un buon futurista deve anche COLLEGARLI per scoprire schemi.

niente nel nostro panorama attuale esiste in isolamento e le tendenze non fanno eccezione. Per capire cosa succede dopo, dobbiamo analizzare l'intersezione delle tendenze e dare un senso ai modelli che formano.

un principio fondamentale della previsione strategica è che non c'è un futuro davanti a noi. Da bravi futuristi, dobbiamo essere in grado di pensare a FUTURI MULTIPLI alternativi e simultanei piuttosto che alla tradizionale, singola, previsione lineare. Essere in grado di considerare percorsi oltre il futuro ufficiale ci consente di creare strategie solide e resilienti che avranno successo indipendentemente dal futuro che emergerà.

I FUTURES STUDIES sono uno sport di squadra. Tutti abbiamo pregiudizi e presupposti guidati dalle nostre visioni del mondo e dalle mappe mentali. Esplorare il futuro insieme a un insieme diversificato di colleghi assicura che sfidiamo i nostri filtri di informazioni

La capacità di pensare in modo PROVOCATORIO è fondamentale per essere un buon futurista. Per espandere il nostro pensiero (e quello della nostra leadership e dei nostri stakeholder), dobbiamo allargare la nostra mente oltre la nostra zona di comfort.

riequipilogando:

- imparare a vedere quello che di solito non si vede (ciò che appare inusuale) o vedere le cose in modo diverso
- imparare a riconoscere i propri modelli mentali (che derivano dal passato) i pregiudizi e saperli modificare
- pensare che i problemi attualmente più importanti lo saranno anche nel futuro
- imparare a distinguere fra ciò che rimane costante e ciò che cambia e fra COSA cambia dal COME cambia



He's one of the busiest men in town. While his door may say *Office Hours 2 to 4*, he's actually on call 24 hours a day.

The doctor is a scientist, a diplomat, and a friendly sympathetic human being all in one, no matter how long and hard his schedule.

According to a recent Nationwide survey:

MORE DOCTORS SMOKE CAMELS THAN ANY OTHER CIGARETTE

DOCTORS in every branch of medicine—113,597 in all—were queried in this nationwide study of cigarette preference. Three leading research organizations made the survey. The gist of the query was—What cigarette do you smoke, Doctor?

The brand named most was Camel!

The rich, full flavor and cool mildness of Camel's superb blend of costlier tobaccos seem to have the same appeal to the smoking tastes of doctors as to millions of other smokers. If you are a Camel smoker, this preference among doctors will hardly surprise you. If you're not—well, try Camels now.



Your "T-Zone" Will Tell You...

T for Taste...
T for Throat...

that's your
proving ground
for any cigarette.
See if Camels
don't suit your
"T-Zone" to a "T."



CAMELS Costlier Tobaccos

boredpanda.com



pubblicità
oggi
impensabili

show her
it's a man's world

Van Heusen

man's world

ties

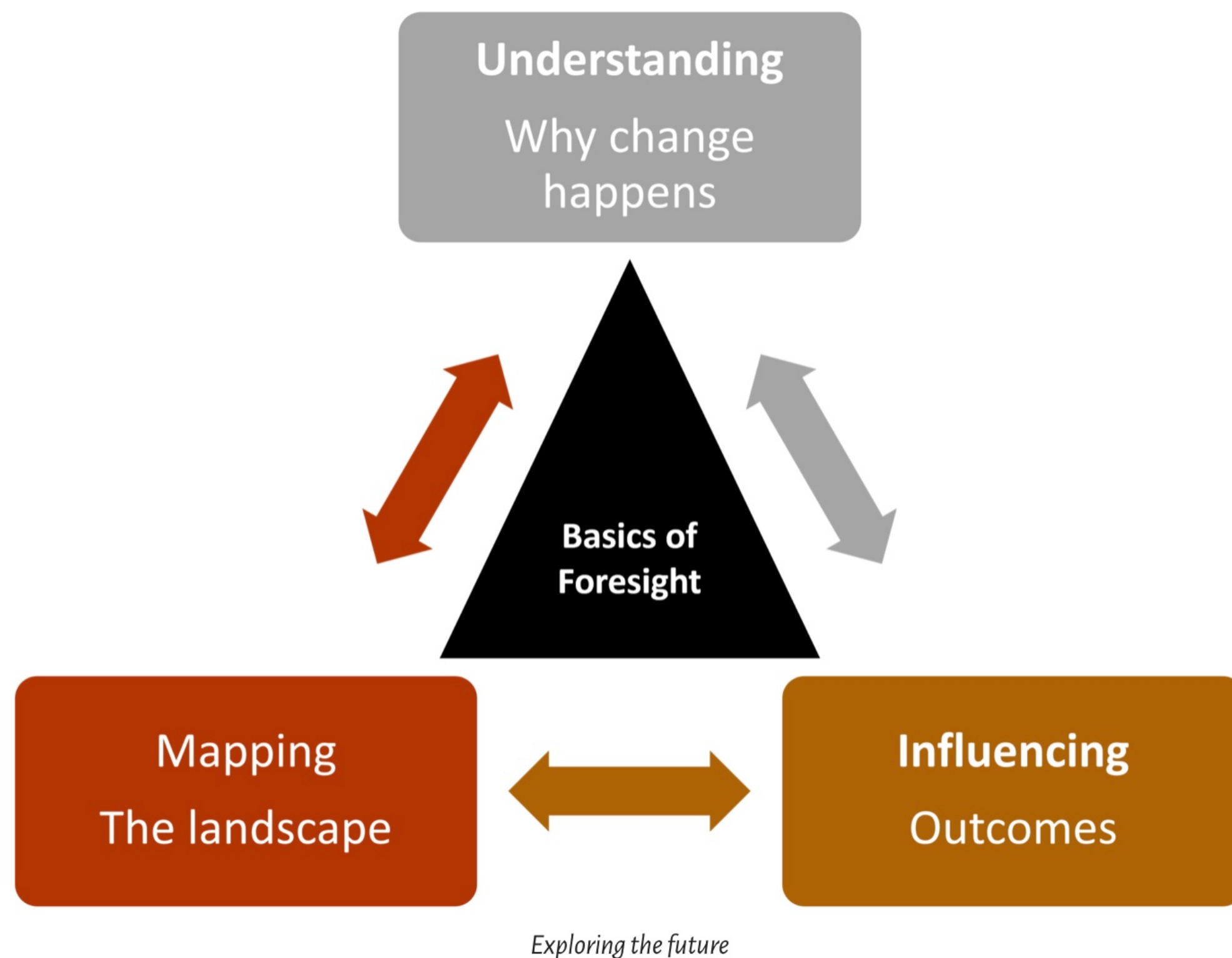
For men only! . . . brand new
man-talking, power-packed patterns that

boredpanda.com



Immagina una grossa urna piena di sfere





Il lavoro sul futuro

- è un processo
- non è un sostantivo è un verbo
- un Viaggio non una destinazione
- e anche quando completiamo il lavoro, rispetto a un progetto e a una finestra temporale, la storia continua
- le novità e i cambiamenti continuano a succedersi