

**Manuale**

**Elaborazione di scenari**

—

Sascha Meinert

**etui.**



**Manuale**

**Elaborazione di scenari**

—

Sascha Meinert

## **L'autore**

Sascha Meinert è politologo e dal 2004 dirige l'Istituto di Analisi prospettica (IPA) di Berlino che promuove il metodo dell'elaborazione di scenari quale strumento per l'apprendimento e la partecipazione costruttiva. Sascha Meinert ha studiato scienze politiche, economia e diritto europeo. Ha lavorato come collaboratore scientifico presso il Centro di Ricerca Politica Applicata (CAP) di Monaco dal 1999 al 2005: in questo periodo scopre la passione per gli strumenti di analisi e di apprendimento sistematici e orientati al futuro e per i metodi di elaborazione degli scenari che adatta ai diversi processi di partecipazione, consulenza e pianificazione strategica. Dal 2003 al 2009 è stato docente della European School of Governance (EUSG) e ha partecipato attivamente a diversi progetti dell'Agenzia Federale di Educazione Civica (bpb), di fondazioni ed enti di ricerca e a una serie di progetti finanziati dall'UE. Sascha Meinert è autore di numerose simulazioni di partecipazione in diversi campi della politica UE e nell'ambito della Global Governance e di materiali per l'apprendimento nell'ambito dell'educazione allo sviluppo sostenibile (ESS) oltre che di articoli specializzati sul metodo di elaborazione degli scenari, sulle competenze di anticipazione e sull'importanza di narrazioni comuni per la formazione delle comunità e dell'elaborazione politica.

### **Contatti:**

meinert@ipa-  
netzwerk.de [www.ipa-  
netzwerk.de](http://www.ipa-<br/>netzwerk.de)

# Indice

Premessa .....	5
1. Evoluzione del contesto.....	7
2. Introduzione – Premesse per un progetto di scenari .....	10
Le fasi di elaborazione degli scenari .....	11
3. Elaborazione di scenari.....	13
Step 1 – Delimitare la problematica e l’orizzonte temporale .....	13
Step 2 – Identificare le principali incertezze (e certezze).....	14
Step 3 – Descrivere le possibili alternative .....	16
Step 4 – Calibrare la bussola del futuro.....	17
Step 5 – Elaborare narrazioni di scenari .....	18
Step 6 – Riflettere sui risultati .....	19
4. Dagli scenari alla strategia .....	21
Esplorare .....	21
Riflettere.....	21
Elaborare strategie.....	22
Riepilogo .....	23
Bibliografia .....	24
Appendice .....	25
Planning di un progetto di scenario (esempio).....	25
Primo workshop (esempio di programma) .....	26
Secondo workshop (esempio di programma) .....	27



# Premessa

L'Istituto Sindacale Europeo (ETUI) ha avviato, nel 2008, un processo di scenari sul futuro delle relazioni industriali in Europa: un'iniziativa ambiziosa condotta in collaborazione con l'Istituto di analisi prospettiche di Berlino e un gruppo di una ventina fra esperti e addetti ai lavori provenienti da sette diversi Paesi europei. Il progetto dal titolo *Worker Participation 2030* [La partecipazione dei lavoratori nel 2030, N.d.T.] intende creare uno spazio aperto e creativo dove discutere sulle prospettive di lungo periodo e sull'evoluzione dei contesti per la partecipazione dei lavoratori in Europa.

Stiamo vivendo cambiamenti profondi e un'enorme discontinuità nel mondo del lavoro. Gli scenari si sono dimostrati particolarmente efficaci in situazioni di grande incertezza in quanto consentono di individuare alternative fondamentali. I quattro scenari elaborati nel quadro del progetto ETUI<sup>1</sup> indicano possibili contesti *futuri* alternativi nei quali potrebbero prendere forma nuove strutture e nuovi attori della partecipazione dei lavoratori e descrivono possibili effetti, conseguenze e opzioni. I sindacati e i consigli di fabbrica devono prepararsi ad affrontare diversi contesti futuri ed essere pronti per il cambiamento anche all'interno della propria organizzazione.

Poiché le risposte concrete e i percorsi potranno variare molto da Paese a Paese e da settore a settore, abbiamo deciso di utilizzare gli scenari per un dialogo fra gli attori coinvolti quali comitati di fabbrica, sindacati, membri dei CAE e formatori dei rappresentanti dei lavoratori. A tale scopo abbiamo organizzato i cosiddetti *Anticipation Workshop* nei quali i partecipanti scoprono i quattro scenari, riflettono insieme sulle loro conseguenze e discutono sulle possibili strategie e le priorità per il presente. L'apertura dei partecipanti e la loro disponibilità a cercare soluzioni ci ha profondamente impressionato.

Nel corso del progetto ci è stato più volte richiesto di elaborare una guida riepilogativa, ma puntuale sull'elaborazione di scenari. Il presente "Manuale per l'elaborazione di scenari" vuole essere una risposta a questa richiesta ed è un ulteriore contributo all'obiettivo più generale di promuovere una cultura del pensiero a lungo termine nel mondo del lavoro. L'autore di questo manuale è Sascha Meinert, moderatore e facilitatore durante tutto il progetto *Worker Participation 2030* ed esperto di lunga data nell'ambito dell'elaborazione e accompagnamento dei processi di scenario. Il manuale si rivolge a coloro che desiderano approfondire le proprie conoscenze sull'elaborazione di scenari e intendono eseguire un proprio progetto di scenario. Offre una panoramica compatta e di facile comprensione sul metodo di elaborazione di scenari e sulle

1. Disponibile in tedesco, inglese e francese al link <http://2030.worker-participation.eu>

singole fasi del processo e aiuta il lettore a conoscere gli aspetti principali della preparazione ed esecuzione di un processo di scenari per poi applicarli con frutto nel proprio contesto.

Pur contenendo riferimenti bibliografici per l'approfondimento della tematica, non è possibile imparare questo metodo (esclusivamente) dai libri. È necessario avere il coraggio di “buttarsi nel mare della pratica” e fare affidamento sul fatto che la strada “potrà essere trovata soltanto camminando”. Auspichiamo pertanto che questo manuale stimoli le persone aperte, curiose e che desiderano dare un contributo attivo al mondo di domani, a mettere in atto processi di apprendimento fruttuosi. Auspichiamo altresì che questo approccio vi entusiasmi e saremo lieti di poter ascoltare le vostre esperienze.

— *Michael Stollt*

Collaboratore scientifico, ETUI, febbraio 2014



# 1. Evoluzione del contesto

*“Gli scenari sono storie sul futuro che hanno lo scopo di prendere decisioni migliori nel presente.”*

Ged Davis

Oggi il mondo cambia a una velocità maggiore che nel passato e lo stesso contesto è diventato una variabile imprevedibile. Oggetto degli scenari è l'insicurezza che risulta dal non sapere quale sarà il futuro dei piani e delle decisioni di oggi. Così come le cartine e le mappe della città ci aiutano a orientarci e a muoverci nello spazio, allo stesso modo gli scenari possono indicarci possibili diverse strade future.

Vi sono varie possibilità per delineare un quadro del futuro. Nel 1865, lo studioso inglese William Jevons si preoccupava dell'eventualità che potessero esaurirsi le riserve nazionali di carbone minacciando così lo status di grande potenza del suo Paese. Oggi, 150 dopo, la Gran Bretagna dispone ancora di considerevoli giacimenti di carbone che, con tutta probabilità, non saranno mai sfruttati. L'estrazione del carbone, infatti, contribuisce oggi per meno del 7% al consumo energetico britannico e il Commonwealth ha subito un ridimensionamento del proprio ruolo di grande potenza coloniale per ben altri motivi.

Ogni tentativo di prevedere il futuro si scontra necessariamente con l'imponderabilità: le possibili evoluzioni sono sempre molteplici perché molti sono gli aspetti che non possono essere previsti e perché il futuro è determinato anche da decisioni che non sono ancora state prese. Oggi, i cambiamenti avvengono in maniera molto più rapida che in passato. Chi avrebbe potuto prevedere, anche solo un anno prima, i cambiamenti profondi nel mondo arabo o Fukushima o, ancora, le difficoltà dell'euro? Il futuro non è il prolungamento delle tendenze del presente, è pieno di sorprese. Non sappiamo come sarà il futuro, sappiamo solo che sarà diverso dal presente. Le sfide che l'umanità deve affrontare sono molteplici e tutte molto preoccupanti: crisi economica e finanziaria, esaurimento dei combustibili fossili e di altre materie prime non rinnovabili, il riscaldamento globale, la scomparsa della biodiversità o la carenza sempre maggiore di acqua potabile in numerose regioni del mondo. In tempi di grandi incertezze e profondi cambiamenti gli scenari si sono rivelati uno strumento particolarmente utile: essi, infatti, non cancellano i campi dell'incertezza, ma li mettono in risalto offrendo così una cornice all'interno della quale poterli analizzare e studiare insieme ad altri.

Simulare il futuro con l'aiuto di scenari è una propensione naturale del pensiero dell'uomo. Il neurologo David Ingvar ha coniato il concetto di “ricordi del futuro” per descrivere lo stretto legame che esiste fra le nostre azioni e le nostre decisioni e l'immagine che abbiamo del nostro futuro. Anticipiamo possibili *futuri* e ci prepariamo a questi nel presente. La nostra anticipazione del futuro si basa, tuttavia, di norma, su interessi e supposizioni personali, spesso

l'immagine che abbiamo del domani è miope in quanto priva di un adeguato orizzonte temporale e di una visione completa dei rischi e delle potenzialità a lungo termine. Per questa ragione è importante dialogare con altri su ciò che potrebbe riservarci il futuro e quali misure individuali o collettive potremmo o dovremmo prendere. Se è impossibile scrivere da soli il futuro, tuttavia, è possibile contribuire a plasmarlo. E, indifferentemente dallo scenario che si realizzerà, ci sarà sempre un certo margine di manovra.

Uno scenario è la rappresentazione narrativa di una possibile situazione futura. Di norma, delinea relazioni causali che consentono di comprendere come sia possibile raggiungere quel futuro descritto nello scenario partendo dalla situazione odierna ("Come siamo arrivati a questa situazione?"). Questo metodo si contraddistingue in particolare per l'inclusione esplicita delle incertezze e il confronto fra *diverse* possibili evoluzioni che *potrebbero* influire sul corso degli eventi. Gli scenari si differenziano dalle previsioni in quanto *non* tentano di *prevedere* il futuro. Non sono neanche delle utopie (o distopie) che delineano un futuro *auspicato* (o temuto) senza alcuna relazione concreta con il presente. Se le previsioni sono indicate per questioni inerenti un futuro prossimo nel quale l'evoluzione degli eventi può essere "calcolata" ovvero estrapolata senza grosse difficoltà e con un'elevata probabilità, le utopie, per contro, riguardano un futuro lontano nel quale le circostanze attuali non rappresentano alcuna limitazione. Gli scenari, comunque, si sviluppano fra le condizioni di partenza di oggi e le incertezze di domani e di dopodomani (cfr. grafico seguente).

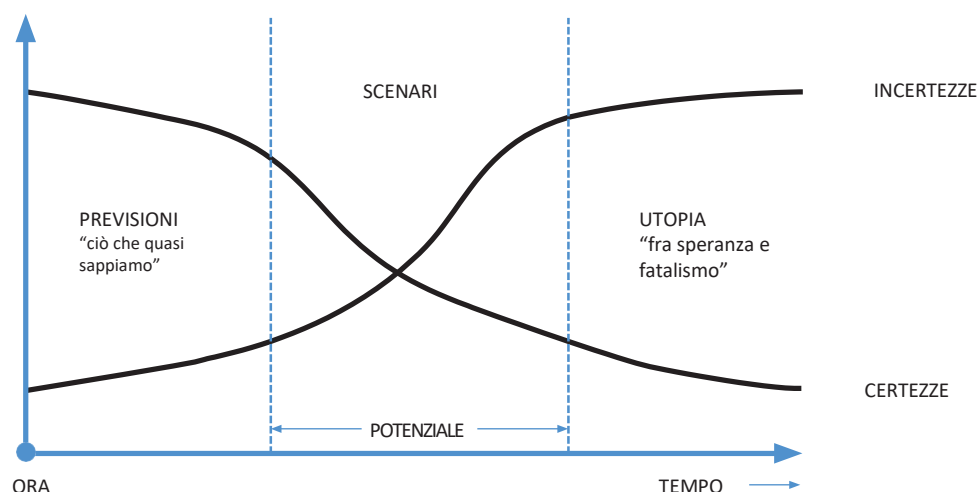


Grafico di Ulrich Golüke

Il metodo degli scenari trae la sua origine nel campo militare ed è stato adattato e sviluppato negli anni '50 e '60 da diverse imprese e aziende di consulenza. Il futurista Herman Kahn è considerato il padre fondatore di questo metodo: negli anni '50 sviluppò, infatti, questo approccio per conto del ministero della difesa, inizialmente, per tracciare i potenziali conflitti futuri e, successivamente, anche per studiare i possibili sviluppo economici e sociali. Negli anni '70 la SHELL e, in particolare, Pierre Wack, dal 1971 al 1981 a capo del dipartimento speciale della compagnia petrolifera incaricato di studiare gli scenari, portarono avanti questo lavoro pionieristico. Il metodo degli scenari entra però a far parte della coscienza collettiva nel 1972, anno in cui viene pubblicato il *Rapporto sui limiti dello sviluppo* commissionato dal Club di Roma: per la prima volta, sulla base della teoria della dinamica dei sistemi sviluppata da Jay Forrester del MIT, vengono, qui, elaborati una serie di scenari e discussi nell'ambito di un'ampia partecipazione pubblica. Tali scenari erano stati delineati per mezzo di simulazioni computerizzate di poche ma fondamentali variabili, quali lo sviluppo dell'economia mondiale e la crescita della popolazione e includevano anche l'andamento della povertà, il consumo delle risorse e l'inquinamento (e spesso furono malinterpretate dai critici come previsioni). Nel corso del tempo, un

numero sempre maggiore di imprese e organizzazioni hanno iniziato a utilizzare gli scenari per sviluppare le proprie strategie per affrontare le sfide imminenti e decidere sugli investimenti a lungo termine da operare in un mercato in rapida trasformazione.

L'elaborazione di scenari è indicata anche come strumento di consulenza politica in ambiti quali la politica estera, la programmazione regionale oppure come ausilio per decidere su futuri progetti infrastrutturali a lungo termine. Questo metodo può essere utilizzato anche per affrontare sfide e conflitti sociali complessi. Gli "scenari di Mont Fleur" ne sono un esempio concreto. Elaborati in Sudafrica nel 1991 per analizzare le prospettive di coesistenza dei diversi gruppi etnici in seguito alla fine dell'apartheid, videro la partecipazione di numerose personalità di spicco e ottennero una grande risonanza presso l'opinione pubblica. Progetti simili sono stati realizzati in Israele, Colombia, Burundi e altre regioni di conflitto. L'approccio rivolto al futuro e improntato alla comprensione rende questo metodo un efficace strumento per progetti di dialogo regionale, interdisciplinare e interculturale. Sin dagli anni '80 gli scenari sono stati sempre più considerati un processo di apprendimento (di gruppo) strutturato.

Tale processo di apprendimento mira a individuare il proprio comportamento e il proprio modo di agire in situazioni di grande incertezza, a sviluppare scenari diversi ma coerenti stimolando la riflessione sulle conseguenze e le possibili azioni in "futuri" diversi, ma tutti ugualmente plausibili.

L'approccio può essere adattato agli obiettivi, alle risorse e ai gruppi di partecipanti del progetto specifico. Normalmente l'elaborazione di scenari è un processo che consta di una fase di interviste, di più workshop e fasi operative e durante il quale un vasto gruppo di partecipanti, supportato da un piccolo team di facilitatori, elabora una serie di scenari che, alla fine, sono rielaborati e redatti nella versione narrativa finale dal gruppo ristretto.

I processi di scenario perseguono così un triplice scopo: ampliano lo sguardo sul futuro, creano una cornice di riferimento comune per orientarsi e scambiarsi con gli altri e, infine, preparano le persone alle diverse alternative future.

#### Motivi per un processo di scenario

##### L'elaborazione di scenari

- rafforza la consapevolezza di *diverse* alternative future e del fatto che tali alternative possano essere plausibili. Essa amplia anche la nostra percezione delle possibilità presenti e future intese come costruzioni scorse o inscorte le quali possono esercitare un effetto limitante o incoraggiante, abilitante;
- migliora l'analisi complessiva di questioni, situazioni e tendenze in tutta la loro complessità in quanto stimola il pensiero sistematico su diversi piani e in maniera trasversale e rende visibili le correlazioni, le interdipendenze e i meccanismi ricorrenti di autorafforzamento o limitazione;
- serve come strumento di pensiero prospettico (cioè con uno sguardo rivolto al futuro) a medio e lungo termine, mentre il nostro pensiero e il nostro apprendimento sono, di norma, retrospettivi e la nostra azione decisionale quotidiana si muove in un orizzonte temporale di breve termine. In un mondo sempre più globalizzato, che cambia e si muove velocemente dobbiamo imparare ad anticipare e ad affrontare le incertezze che ci aspettano dietro l'angolo o sul lungo periodo;
- consente ai diversi attori coinvolti che forse sono disorientati dai problemi e dai conflitti di "fare un passo indietro per poterne poi fare due in avanti". Rivolgendo il proprio sguardo verso l'interesse di tutti o della maggioranza, i partecipanti hanno la possibilità di uscire dal recinto ristretto delle percezioni e dei comportamenti di oggi per aprire la propria visione verso interessi di lungo termine i quali possono essere molto più vicini di quanto i protagonisti e gli attori di oggi credano. La riflessione comune sul futuro può generare relazioni improntate alla fiducia e comprensione reciproca fra i diversi gruppi di interesse.

## 2. Introduzione – Premesse per un progetto di scenari

Un progetto di scenari si compone di diverse fasi e “ingredienti”, servono un tema appassionante e un orizzonte temporale adeguato. Iniziate parlandone con gli altri e raccogliendo le diverse opinioni. Avete bisogno di un gruppo di partecipanti motivati e curiosi in grado di creare insieme una cornice di riferimento nel corso di due / tre workshop (di solito due) ed elaborare i primi scenari sulle alternative future fondamentali. Dovete selezionare un gruppo ristretto di facilitatori che aiutino lo svolgimento del processo ed elaborino la versione finale della narrazione degli scenari. Infine, saranno necessari anche finanziamenti in base agli obiettivi, al disegno, alla composizione del gruppo di partecipanti e alla durata del progetto.

Per scegliere la **problematica** alla base del progetto occorre considerare gli aspetti seguenti: deve avere una reale importanza e, allo stesso tempo, essere legata a una grande incertezza (in altre parole è impossibile affermare con certezza in quale direzione evolveranno le cose nel periodo di tempo considerato). I partecipanti previsti dovrebbero essere coinvolti nella problematica e dovrebbero potervi esercitare la propria influenza. Per i sindacati, per esempio, una questione potrebbe essere: “In quale ambito lavorerò in futuro la nostra organizzazione, il nostro settore, ecc.?”

Tutti gli scenari elaborati nel quadro del progetto si riferiscono allo stesso **orizzonte temporale**. Il quadro temporale deve essere sufficientemente lontano al fine di consentire una reale evoluzione su diversi anni, ma non troppo lungo per evitare che gli scenari diventino utopie perdendo così ogni legame con il presente. L’orizzonte temporale deve essere scelto in funzione della problematica: se, per esempio, si tratta del futuro di una squadra di calcio, di un’azienda o di un settore, tre campionati o tre cicli di produzione possono rappresentare un quadro temporale adeguato. Se, invece, si tratta di processi politici come lo sviluppo di una certa regione o di istituzioni multilaterali è preferibile optare per un orizzonte temporale di 20-25 anni in quanto, in questi casi, i cambiamenti sono molto più lenti. Tuttavia, è bene non spendere troppo tempo né troppa energia per determinare *il* quadro temporale adatto in quanto, alla fine, al centro dell’elaborazione degli scenari si trova l’anticipazione dei possibili cambiamenti qualitativi e i processi di sviluppo e non il momento esatto in cui questi si verificheranno. Un buon orizzonte temporale per “le problematiche davvero

---

importanti” può essere individuato, nella pratica, pensando al mondo in cui vivranno i figli dei partecipanti.

Per eseguire un processo di scenari vi servirà un team ristretto di facilitatori e, anche, un certo **budget**. Normalmente i membri del gruppo ristretto sono pagati, mentre i partecipanti al processo non ricevono alcun compenso o onorario, ma, se possibile, solo il rimborso delle spese (per es. spese di viaggio). Deve essere previsto un budget anche per i workshop nei quali sono elaborati gli scenari, per esempio: alloggio, affitto locali, dotazioni tecniche, ecc. E se le interviste effettuate all’inizio del progetto devono essere trascritte o gli scenari stampati e pubblicati, allora dovranno essere previsti altri finanziamenti.

Il **gruppo ristretto** di un progetto di scenari è, di norma, composto da quattro moderatori, un redattore/scrittore degli scenari e un animatore della plenaria che funge, contemporaneamente, anche da coordinatore del progetto. Il compito principale del gruppo ristretto consiste nell’organizzare e animare i workshop. Per ogni workshop il gruppo ristretto deve prevedere almeno un giorno di preparazione. Gli altri compiti del gruppo ristretto sono: organizzazione e calendarizzazione, identificazione e reclutamento dei partecipanti, esecuzione e valutazione delle interviste e redazione della versione finale degli scenari. Talvolta i partecipanti più impegnati e curiosi aiutano il gruppo ristretto nel lavoro di redazione e nella formulazione finale degli scenari.

I **partecipanti** a un progetto dovrebbero essere un gruppo di 20-30 persone realmente interessate e coinvolte nella problematica; dovrebbero essere curiosi e aperti e, inoltre, dovrebbero essere portatori di punti di vista differenti in modo da poter analizzare l’argomento in questione sotto diverse prospettive. All’inizio ogni partecipante viene intervistato singolarmente dal gruppo ristretto e, successivamente, tutti insieme sviluppano gli scenari nel corso di alcuni workshop (da uno a tre). Da un punto di vista pratico essi fungono da moltiplicatori dei risultati del progetto e sono predestinati ad accompagnare ovvero plasmare attivamente lo scambio e il cambiamento.

Anche se tutte le risorse sopra menzionate, collaboratori e partecipanti contribuiscono al successo di un progetto di scenari, numerose varianti sono possibili in funzione dei mezzi a disposizione. Talvolta, anche un piccolo gruppo di partecipanti molto motivati può essere sufficiente per elaborare degli scenari particolarmente stimolanti.

## Le fasi di elaborazione degli scenari

Dopo aver individuato la problematica, fissato l’orizzonte temporale per il progetto e fissato un calendario pratico, la prima fase consiste nell’esecuzione delle interviste qualitative ai partecipanti (e se possibile, con un gruppo di persone ancora più ampio e variegato) al fine di ottenere un quadro delle diverse percezioni e aspettative. Il gruppo ristretto prepara, quindi, una serie di domande aperte. Le interviste sono confidenziali, ciò significa che, anche se le informazioni raccolte vengono utilizzate e rese disponibili, non viene rivelata l’identità, l’appartenenza o la funzione del dichiarante (Chatham House Rule). Le interviste dovrebbero essere registrate per semplificare la successiva fase di analisi da parte del gruppo ristretto che riepilogherà le risposte e le enunciazioni in merito ai temi centrali e alle domande chiave. Il riepilogo scaturito dalle interviste serve da input per il primo workshop.

Durante i workshop viene definito l’orizzonte temporale degli scenari. Gli scenari elaborati sono illustrazioni ovvero narrazioni delle differenti alternative che possono evolvere in quel lasso di tempo.

Il processo di elaborazione degli scenari (nella variante qui rappresentata) può essere suddiviso in sei fasi:

1. **delimitare** la problematica e l'orizzonte temporale del progetto;
2. **identificare** e classificare i **fattori di influenza** (*driver*) incerti, ma molto importanti e gli **sviluppi** prevedibili (*given*);
3. **descrivere** le **alternative** future possibili (riferite ai due fattori di influenza più importanti e incerti);
4. **mettere a punto una “bussola del futuro”** sulla base dei risultati elaborati;
5. **elaborare narrazioni causali di scenari** per ogni quadrante della bussola (possibili dinamiche, attori, conflitti, azioni e titolo);
6. **riflettere** sui risultati: impatti e **margini di manovra**.

Durante i workshop i partecipanti creano all'interno del gruppo un linguaggio comune, un comune quadro di riferimento per il futuro. Identificano le possibili incertezze, dinamiche e catene di casualità che, a loro avviso, possono determinare il futuro. Elaborano a grandi linee la trama degli scenari che illustra le possibili alternative risultanti da questo processo di apprendimento.

Le diverse fasi del processo descritto di seguito si svolgono sia in piccoli gruppi (fase espansiva dei workshop) sia in plenaria (riflessione e condivisione dei risultati del lavoro in piccoli gruppi). Un quadro temporale ben definito per tutto il processo operativo e la visualizzazione di ogni fase nell'aula (per es. su una lavagna a fogli mobili) aiuta i partecipanti a orientarsi sin dall'inizio.

I partecipanti raramente hanno, infatti, esperienza di processi aperti di apprendimento come quello di elaborazione degli scenari.

Il gruppo ristretto di facilitatori ha, fra le altre cose, i compiti seguenti:

- creare un'atmosfera di fiducia e apertura nella quale sono rispettate le diverse opinioni (dovrebbe essere evitata una dinamica di “difesa del proprio punto di vista”); anche i workshop sono tenuti alla Chatham House Rule in quanto i progetti di scenario sono sempre un dialogo creativo e aperto su un futuro incerto per tutti i partecipanti nel quale vengono alla luce convinzioni e modelli mentali;
- rispettare la dinamica di gruppo e promuovere la fiducia e il dialogo;
- motivare tutti i partecipanti alla partecipazione attiva e assicurare che tutti siano ascoltati;
- riconoscere i malintesi e aiutare il gruppo a trovare un linguaggio comune;
- far avanzare il processo ponendo le giuste domande e
- garantire il rispetto dei tempi previsti per le singole fasi operative.

Al termine del workshop, il gruppo ristretto (composto dai moderatori dei gruppi e dal moderatore della plenaria, un redattore capo che sappia scrivere bene le storie e, eventualmente, singoli partecipanti interessati) redige la versione finale delle narrazioni degli scenari. Questa fase richiede normalmente dai due ai quattro incontri e moltissimo lavoro di scrivania fra un incontro e l'altro.

# 3. Elaborazione di scenari

*“Queste storie ci aiutano a percepire la realtà in maniera diversa, a creare delle possibilità e ampliare il nostro orizzonte. Non vogliamo più subire il futuro, ma vogliamo iniziare a plasmarlo.”*

Ulrich Golüke

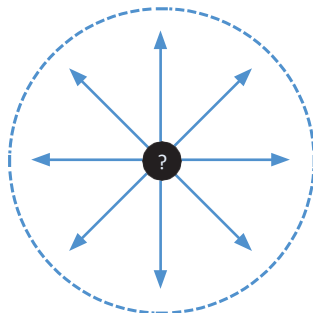
L’elaborazione di scenari è un processo creativo e, normalmente, dovrebbe essere il risultato di un lavoro di gruppo in quanto, anche nel mondo reale, “non possiamo scrivere il futuro da soli”. E, poiché il futuro viene influenzato da diversi attori con opinioni e interessi fra loro divergenti, anche i progetti di scenario devono essere portati avanti da persone diverse con punti di vista differenti. Gli scenari lavorano con le incertezze e la sfida maggiore nel processo di elaborazione degli scenari è identificare le incertezze davvero importanti, i “*driver*” dello sviluppo futuro e le diverse direzioni che potrebbero prendere. Una volta definito un quadro di riferimento comune, una “bussola del futuro”, occorre elaborare le narrazioni degli scenari che illustrano, sulla base di una storia, i possibili futuri alternativi. Infine, i partecipanti esplorano i singoli scenari riflettendo sulle implicazioni che questi ultimi hanno sulle loro azioni e le loro strategie nel mondo presente.

## Step 1 – Delimitare la problematica e l’orizzonte temporale

Per un progetto di scenario occorre, innanzitutto, definire chiaramente la problematica e l’orizzonte temporale. Il primo compito dei partecipanti è familiarizzare con la problematica e il quadro temporale, con l’obiettivo di coinvolgere tutti e di fissare un punto di partenza comune per l’elaborazione degli scenari.

Spesso già il titolo del progetto offre il quadro di riferimento: per esempio “Assicurare l’approvvigionamento energetico nella nostra regione nei prossimi 20

anni” oppure “La partecipazione dei lavoratori nel 2030”. Durante il primo workshop i partecipanti devono completare questo quadro generale con domande e spunti di riflessione. “Di cosa tratta questo progetto?”, “In quale misura ne siamo interessati?” Tematiche che, molto probabilmente, hanno un influsso considerevole sulla vita dei partecipanti e che, allo stesso tempo, sono legati agli sviluppi futuri e il cui esito è difficilmente valutabile, sono particolarmente indicate per un progetto di scenari. Tanto più stretta e convincente è la correlazione con le proprie condizioni di vita,



OGGI



OGGI + x ANNI

quanto maggiore è, di norma, la motivazione per partecipare attivamente all’elaborazione degli scenari.

Considerando che l'uomo, spesso, tende a ripetere semplicemente il "futuro ufficiale" oppure la prosecuzione lineare delle tendenze attuali (negando altre possibili versioni di futuro), si consiglia di iniziare esercitandosi a riflettere sui cambiamenti avvenuti in passato. L'obiettivo è di ottenere un quadro sull'orizzonte temporale degli scenari da elaborare. Se un progetto, per esempio, riguarda un orizzonte futuro di 20 anni, si potrebbe iniziare a parlare di cosa è cambiato negli ultimi 20 anni. Per personalizzare ancora di più l'esercizio potete chiedere ai partecipanti di portare una foto che li ritrae 20 anni prima (a meno che non si tratti di un progetto con i giovani) e farli discutere a piccoli gruppi su come siano cambiati, nel frattempo, i loro obiettivi, le loro condizioni di vita e le loro opinioni personali.

Il riepilogo delle interviste effettuate prima del primo workshop redatto dal gruppo ristretto di facilitatori rappresenta un primo utile approccio al tema ovvero la domanda di partenza del progetto di scenari. La presentazione delle domande chiave e delle tematiche non dovrebbe durare più di 20-30 minuti. Se, per motivi di tempo o di organizzazione, non è stato possibile condurre queste interviste conviene dedicare del tempo all'inizio del workshop sugli scenari per discutere con i partecipanti e capire quello che la tematica suscita in loro facendo loro associare delle carte (una specie di brainstorming a coppie o a gruppi di due). Quanto più diversificate saranno le opinioni sul futuro, tanto meglio.

## Step 2– Identificare le principali incertezze (e certezze)

Il compito centrale e, forse, più difficile, del processo di riflessione sul futuro in merito alla tematica del progetto è l'identificazione dei principali fattori di influenza. Quali sono i fattori più importanti e, allo stesso tempo, incerti che determineranno il futuro rispetto alla questione di partenza? Quali sono le principali forze motrici di questa evoluzione? Quali fattori di influenza possono più o meno essere considerati per l'orizzonte temporale preso in esame?

L'accesso al mercato, la crescita economica e la produttività oltre che la resilienza ecologica, la disponibilità delle risorse e la redistribuzione del reddito, per esempio, potrebbero essere considerati fattori estremamente importanti per lo sviluppo economico di un Paese. Se la tematica è il cambiamento demografico, i fattori più importanti da analizzare potrebbero essere le aspettative di vita, il tasso di natalità, la migrazione e il modo in cui la società valuta la maturità e le esperienze di vita. In piccoli gruppi i partecipanti raccolgono i principali fattori che influenzano il futuro e che giudicano molto importanti, ma la cui evoluzione è molto incerta.

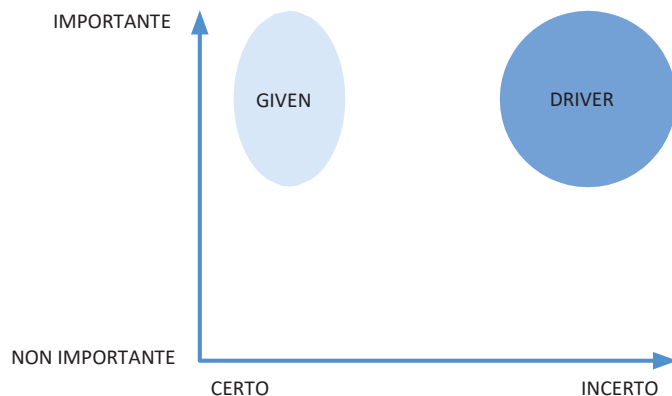
Successivamente i fattori così evidenziati sono suddivisi (dapprima in piccoli gruppi e poi durante una discussione plenaria) in due categorie.

1. Quanto è importante il fattore?
2. È già più o meno certa la direzione in cui questo fattore evolverà nell'orizzonte temporale scelto oppure tale direzione è ancora del tutto aperta?

Proponiamo il seguente semplice schema per visualizzare le fasi operative. I fattori dei quali abbiamo una ragionevole certezza che, nell'orizzonte temporale scelto, influenzeranno l'avvenire e della cui direzione di sviluppo siamo ragionevolmente certi sono chiamati **GIVEN**. I fattori che, invece, possono essere registrati nell'angolo superiore destro del diagramma sottostante sono forze motrici il cui sviluppo futuro è, al momento, incerto. Questi fattori sono chiamati **DRIVER**.

In linea teorica si può immaginare un numero illimitato di futuri. In pratica, però, questa gamma è molto meno vasta perché il futuro può scaturire soltanto





dal passato. Per poter restringere il numero infinito di probabilità a poche, plausibili e centrali alternative di sviluppo occorre osservare la storia del tema scelto. Come siamo arrivati a questo punto? Quali erano le forze motrici e le motivazioni? E se gettiamo uno sguardo sullo spazio temporale dello scenario, quali sono i fattori di influenza più o meno dati?

I *given* svolgono un ruolo importante nell’elaborazione di storie sul futuro perché sono importanti e perché è elevata la probabilità che si verifichino realmente. I *given* più importanti dovrebbero emergere in tutti gli scenari elaborati nel quadro del progetto. L’aumento dell’inquinamento globale e una crescita continua della popolazione mondiale potrebbero essere considerati i *given* dei prossimi venti anni. Lo stesso vale per i cambiamenti del mix energetico di un Paese in virtù degli investimenti effettuati in passato (teoria della dipendenza dal percorso o path dependence), cambiamenti che avvengono molto lentamente. Alcuni esempi sono i dieci anni di vita media di un’auto, i 30 o 40 anni di vita delle centrali elettriche o, ancora, la lunga durata di vita delle pipeline e delle reti di approvvigionamento. Betty Sue Flowers, che ha lavorato su numerosi progetti di scenari, chiama “TINA” (There Is No Alternative, non c’è alternativa) queste categorie di fattori di influenza. TINA o, in altre parole, i *given* rappresentano ciò che, più o meno, sappiamo già oggi del futuro. I progetti di scenario hanno naturalmente però anche l’obiettivo di verificare se veramente i fattori considerati TINA non consentono altre alternative plausibili.

Ancora più importante in questa fase è identificare i principali fattori di influenza il cui sviluppo futuro è ancora aperto e che, pertanto, sono difficilmente prevedibili sulla base delle conoscenze attuali. Sul tema “Futuro approvvigionamento energetico nell’Unione Europea”, per esempio, una grande incertezza riguarda i costi ambientali che risultano dal nostro modello energetico (attuale). Altre domande aperte sono: l’energia sarà più o meno cara nel 2030? Oppure: i conflitti che ruotano intorno alle risorse mondiali si saranno acuiti da qui al 2030 o no? Strettamente correlata a questi aspetti vi è poi l’incertezza sulle nuove tecnologie che si stanno sviluppando adesso e cosa possiamo aspettarci da esse. Questi *driver* rivestono un’importanza decisiva per l’elaborazione degli scenari. Gli scenari da elaborare nella fase operativa successiva si distingueranno essenzialmente per i diversi percorsi lungo i quali si svilupperanno i *driver* presi in considerazione.

Fattori di influenza	Grande influenza (importanti)	Poca influenza (non importanti)
<b>DRIVER</b> variabili (incerti, aperti nello spazio temporale considerato)	Differenti in ogni scenario	Esclusi da ulteriori analisi
<b>GIVEN</b> fissi (sicuri nello spazio temporale considerato)	Definiti e fissati per tutti gli scenari	Possono essere inclusi in ulteriori analisi

Al termine di questa fase i partecipanti devono concordare su *due driver* (molto importanti e molto incerti) che dovranno essere messi al centro dell'elaborazione degli scenari. Non si tratta di selezionare i "migliori", ma di cercare concetti trasversali che inglobino il numero maggiore possibile di incertezze evidenziate precedentemente dai partecipanti. Limitare la scelta a solo due *driver*, identificati come centrali dai partecipanti, è necessario per ottenere un numero ragionevole di scenari (si veda sotto). In teoria sarebbe, naturalmente, possibile elaborare una moltitudine di scenari, ma la psicologia cognitiva insegna che la mente umana non è in grado di gestire più di cinque o sei alternative alla volta.

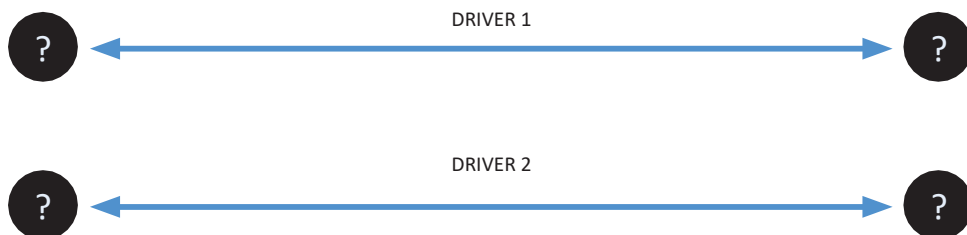
A questo punto viene preparata, anche, una lista con i principali *given* per tutti gli scenari (possono essere documentati e visualizzati in classe anche punti di vista individuali diversi all'interno dello stesso gruppo). Di norma, i partecipanti presentano modelli di pensiero molto diversi, cosa che rende questa fase la più difficile di tutto il progetto di scenari.

### Step 3 – Descrivere le possibili alternative

L'obiettivo della terza fase è di formulare *diversi percorsi* per i due *driver* precedentemente identificati o, in altre parole, possibili risultati o evoluzioni alternative nel quadro dell'orizzonte temporale scelto.

Il compito consiste nel denominare diversi *endpoint* che potrebbero raggiungere i due *driver* (importanti e incerti) nel futuro immaginato, identificando due esiti contrapposti per lo sviluppo di ogni fattore e scrivendoli su post-it o cartoncini. Il prezzo del petrolio può essere maggiore o minore. Oppure, con una formulazione più generica, la disponibilità energetica nel 2030 può avere un prezzo molto alto o molto basso. I costi in termini di inquinamento o degrado ambientale possono essere insostenibili o decisamente modesti. Le due estremità dell'asse devono descrivere tendenze di sviluppo alternative, chiaramente distinte fra di loro ("più caro" e "molto più caro", per esempio, non sono tendenze contrapposte, ma solo diverse intensità della stessa variazione rispetto alla situazione attuale).

#### Nominare le possibili alternative per i due *driver* più importanti e allo stesso tempo più incerti



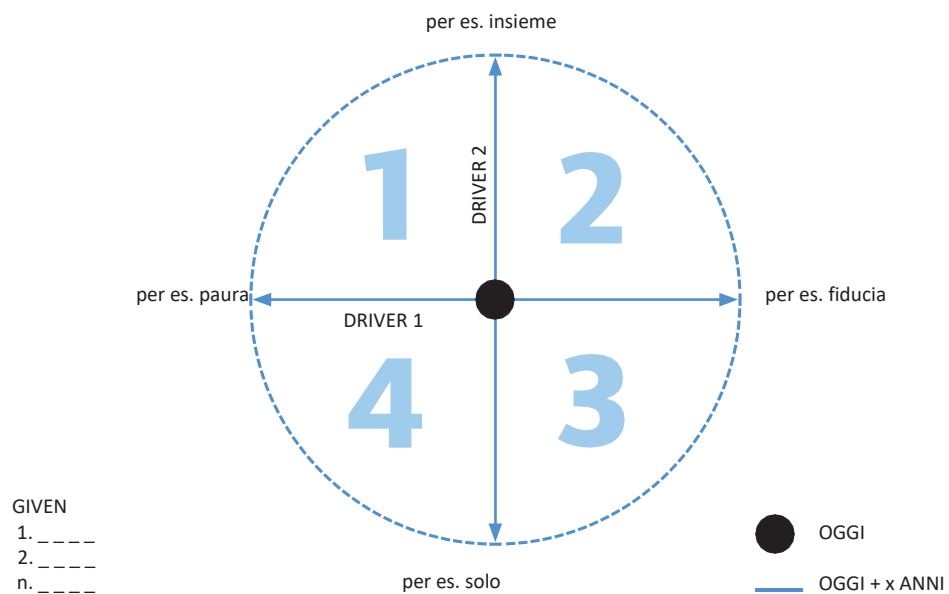
Lo scopo è, quindi, di svelare le correlazioni e stabilire un legame concreto con la vita reale. Quali sono le conseguenze pratiche di un driver che si muove in una direzione piuttosto che in un'altra? I partecipanti devono sempre tenere bene a mente questa questione per evitare che lo scenario si trasformi in una serie di pensieri astratti. In questo contesto è altrettanto importante immaginare l'approccio e la reazione delle persone ai vari scenari.

In un progetto sull'elaborazione di scenari nell'ambito dei media, i partecipanti hanno formulato gli endpoint nel modo seguente: "Il futuro dei media appartiene a *pochi grandi* oppure a *molti piccoli*? Entrambe le possibilità hanno suscitato associazioni molto concrete nella vita dei partecipanti. Prendiamo un altro esempio. Se i partecipanti a un progetto di elaborazione di scenari considerano la coesione sociale di una società come un *driver* centrale per il loro futuro, le due proiezioni estreme opposte (endpoint opposti del *driver*) potrebbero essere "Qualcuno si preoccupa per me" e "Ci devo pensare io". La domanda critica per la determinazione degli endpoint dei due *driver* è: "Dove saremo alla fine dell'orizzonte temporale nel quale si iscrivono gli scenari?" In altre parole, i partecipanti devono trovare un consenso sulle possibili direzioni in cui, ai loro occhi, possono evolvere in futuro i *driver* interessati.

## Step 4 – Calibrare la bussola del futuro (per l'orizzonte temporale)

Come una bussola i cui assi nord-sud e est-ovest consentono di orientarsi nello spazio geografico, i *driver* qui formulati e le loro proiezioni alternative (endpoint) possono essere utilizzati come sistema di riferimento nella navigazione dello spazio temporale futuro.

Per realizzare questa "bussola del futuro", i due *driver* sono disposti come gli assi di un sistema cartesiano dove gli endpoint opposti indicano le quattro direzioni:



Il punto di incontro dei due assi è, per definizione, il presente. Se per il progetto è stato scelto un orizzonte temporale di 20 anni, le quattro estremità del diagramma indicano la possibile evoluzione fra 20 anni. Da questo diagramma possiamo desumere *quattro* diversi spazi temporali futuri. È importante che tutti i partecipanti comprendano le differenze fra questi *quattro* quadranti e si immaginino le principali caratteristiche qualitative e le conseguenze. Per "calibrare" i quadranti possono essere poste domande del tipo: "Che tipo di macchina, quali abitudini alimentari, quale canzone familiare, quale ambiente di lavoro, che tipo di redistribuzione della ricchezza, quale partito politico, ecc. è più adatto per questo quadrante?". Con questo esercizio si potrà stabilire se nel gruppo esiste o meno una percezione comune dei quattro quadranti.

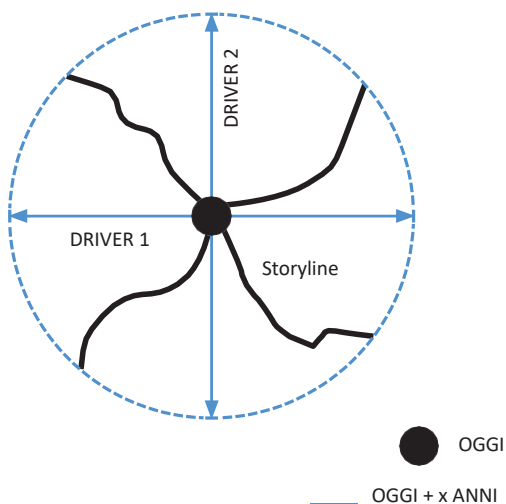
## Step 5 – Elaborare narrazioni di scenari (per ogni quadrante)

La narrazione della storia è al centro del metodo degli scenari: gli scenari, infatti, sono *storie su futuri possibili*. Nella fase successiva viene elaborata la narrazione di uno scenario per ogni quadrante. Sono quindi elaborate quattro storie che illustrano e mettono a confronto i diversi quadranti ovvero le diverse alternative (e le rispettive conseguenze).

La narrazione della storia è al centro del metodo degli scenari. Le funzioni di un approccio narrativo sono molteplici: le storie servono a formare un'identità individuale e sociale. Le storie sono una forma di comunicazione. Inoltre, le storie consentono di percepire in maniera reale le interconnessioni complesse e ambigue, gli eventi e le circostanze correlati in quanto queste storie evocano immagini concrete che parlano non solo alla ragione, ma anche alla sfera emotiva. Possono essere utilizzate per supportare processi di cambiamento in quanto rivelano e mettono in discussione schemi di percezione esistenti, stimolano l'attenzione nei confronti di un particolare tema e la motivazione verso la partecipazione personale.

In questa fase i partecipanti si dividono in piccoli gruppi ognuno dei quali elabora uno scenario per un quadrante; successivamente gli scenari sono presentati a tutto il gruppo e discussi. Gli scenari sono di per sé plausibili? Sono innovativi (cioè fanno intravedere cambiamenti rispetto alla situazione attuale)? Sono rilevanti? I risultati finora raggiunti sono stati integrati in maniera adeguata?

Gli scenari devono avere una struttura logica e coerente; i buoni scenari si caratterizzano per il fatto di contenere luci e ombre così da disegnare un'immagine del futuro differenziata e ricca di contrasti, come lo è, del resto, anche il presente. Una volta una partecipante esprime questa idea con queste poche e semplici parole: “Ho capito che, indipendentemente dallo scenario che si realizzerà, possiamo sempre e comunque fare qualcosa a partire dalla situazione presente”.



### Abbozzare la trama di una storia

- Su quale dinamica/logica si basa lo scenario? Tensioni, *given*, conflitti, soluzioni, relazioni (riprendendo i risultati delle fasi precedenti)
- Trama (causalità, no cronologia!, rimanere concentrati sul futuro)
- Esempi concreti per lo sviluppo, la trama e rispettivi impatti
- Titolo adeguato.....

Gli scenari hanno una trama, una catena *causale* (non cronologica!) di eventi che evidenzia come si è arrivati a quello scenario futuro che caratterizza quel quadrante. Allo stesso tempo si dovrebbe riassumere in due-tre frasi la logica che sta alla base dello scenario (*storyline*). Per dar corpo alla storia devono essere considerati diversi livelli: per esempio si dovrebbero chiarire le condizioni quadro culturali, politiche, economiche e sociali di questo scenario futuro. Come si riflettono i rispettivi scenari sulle diverse componenti della popolazione? Gli scenari hanno anche dei protagonisti, degli attori riconoscibili, determinati che influenzano gli eventi su diversi piani e reagiscono agli sviluppi (*shaping actors*),

per esempio: singole persone nella loro vita quotidiana, ONG, leader politici carismatici, governi o organizzazioni multilaterali.

C'è il pericolo che i partecipanti tentino di elaborare lo scenario "giusto". Tuttavia, uno dei valori principali di questo metodo è, appunto, l'anticipazione di scenari futuri *diversi, ma ugualmente plausibili*. Tutti gli scenari dovrebbero essere elaborati con la stessa creatività, intensità ed energia. Se il quadro temporale lo consente, ogni partecipante dovrebbe lavorare su almeno due/tre quadranti/scenari, in altre parole, a turni e con piccoli gruppi ogni volta diversi, ogni partecipante dovrebbe perfezionare gli "scenari grezzi" elaborati dai suoi predecessori.

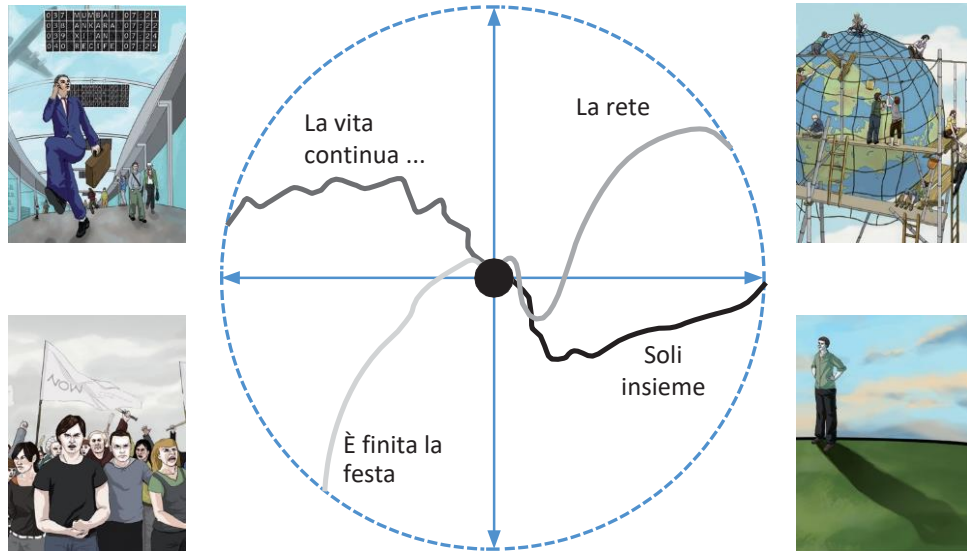
Il titolo deve essere incisivo e riflettere l'atmosfera generale dello scenario. In un progetto sul futuro dell'ingegneria genetica, uno scenario si caratterizzava per l'ampia accettazione da parte dei consumatori e descriveva una situazione in cui le trasformazioni genetiche erano diventate la tecnologia di base per la crescita economica futura. Il titolo di questo scenario era "BIOTRUST". Come nel caso di film e di libri, un buon titolo aiuta la memoria e la comunicazione. Titoli come "BURN OUT", "ICARO" o "ANATRA ZOPPA svelano immediatamente il contenuto dello scenario.

## Step 6 – Riflettere sui risultati

Nell'ultima fase i partecipanti riflettono sulla plausibilità, la rilevanza e gli effetti degli scenari elaborati. Elaborano diverse varianti per comunicare gli scenari e traggono conclusioni sugli impatti che tali scenari possono avere per loro o per il loro ambito lavorativo. Infine, analizzano le modalità con cui possono prepararsi ai possibili scenari alternativi individuati durante il processo di elaborazione o, addirittura, influire su di essi.

Gli scenari ovvero la catena causale di eventi in essi rappresentata e i rispettivi attori protagonisti sono davvero plausibili? In altre parole, è immaginabile che uno scenario del genere possa avverarsi? Oppure, nel caso in cui abbiano lavorato con elementi narrativi, i partecipanti sono riusciti a illustrare le correlazioni sviluppate durante il processo di elaborazione degli scenari per mezzo delle loro analogie e immagini? Gli scenari sono innovativi e sfidanti? Sono facili da raccontare ad altri e stimolano la riflessione? Oltre a tutte queste domande, però, l'obiettivo principale della fase di riflessione è di elaborare un giudizio normativo individualmente e di gruppo e, sulla base di questi scenari fittizi, trarre conclusioni che abbiano una rilevanza pratica per la vita reale e che permettano di comprendere meglio le esigenze attuali e le azioni da intraprendere.

## Esempio – Partecipazione dei lavoratori 2030 – Quattro scenari



Per informazioni dettagliate sugli scenari “Partecipazione dei lavoratori 2030 – Quattro scenari” consultare il sito: <http://2030.worker-participation.eu>

### Caratteristiche principali dei “buoni scenari”

*“Per una buona storia quello che conta veramente è il passaggio dalla cronologia alla causalità.”*  
Ulrich Golüke

Un buon scenario è

- innovativo e sfidante**: il futuro non è semplicemente la prosecuzione del presente, ma contiene elementi di sorpresa;
- ricco di sfaccettature**: il presente non è né unidimensionale né bianco-nero, perché, quindi, dovremmo imporre al futuro tali limitazioni? Ogni scenario elaborato durante il processo dovrebbe avere lo stesso grado di complessità, probabilità e ambiguità;
- credibile**: uno scenario dovrebbe essere sorprendente e inatteso, ma coerente e logico di per sé, dovrebbe evidenziare le relazioni di interdipendenza che rendono comprensibile la dinamica di sviluppo;
- esaustivo**: dovrebbe collegare tendenze e sviluppi su diversi piani e con diversi argomenti in quanto i singoli, le comunità, le aziende e i governi possono influenzare ed essere influenzati da tali sviluppi e tali tendenze sociali, politiche, economiche e culturali;
- mai giusto o sbagliato**: per definizione uno scenario descrive ciò che non è ancora accaduto. In uno scenario valutiamo ciò che potrà essere importante in futuro, riflettiamo sulle possibili conseguenze di un determinato sviluppo ed elaboriamo una pluralità di scenari diversi e possibili. Non esiste, pertanto, un unico scenario giusto, ma possibili alternative che devono essere rappresentate in maniera logica e coerente.

Naturalmente la valutazione se uno scenario è innovativo, sfidante e, tuttavia, plausibile, è estremamente soggettiva e dipende sempre dall’opinione dell’osservatore!

# 4. Dagli scenari alla strategia

*“Ognuno di noi deve decidere come guardare al futuro. Saremo più efficaci se cerchiamo di adattarci a ciò che accade intorno a noi oppure se decidiamo di contribuire a plasmare il futuro?”*

Adam Kahane

Gli scenari offrono diverse maniere di osservare il futuro. Un obiettivo importante degli scenari è stimolare le persone a discutere su ciò che ci riserva il futuro, sulle implicazioni che questo futuro può avere e su quali strategie dobbiamo applicare già oggi perché la situazione evolva in maniera positiva.

## Esplorare

Il primo passo consiste nell'**esplorazione** dei quattro “futuri” per il vostro contesto concreto. Quali sentimenti provate quando ascoltate le diverse storie? Quali scenari sono da voi considerati come un’evoluzione positiva e quali un’evoluzione negativa?

Cercate di trovare **nel presente elementi di prova** per gli scenari, per esempio eventi, tendenze, storie o aneddoti personali che vadano nella direzione dello scenario 1, 2, 3 e 4. Cercate esempi per *tutti* e quattro gli scenari. Secondo voi, quale scenario ha più probabilità di avverarsi e perché? La vostra opinione è condivisa anche da altri?

Potete lavorare anche con una tabella a due variabili per esplorare i diversi piani e i diversi aspetti degli scenari. Le questioni possono, naturalmente, essere adattate all’interesse specifico del gruppo.

	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3	Scenario 4
Società				
Sviluppo economico				
Ambiente				
Tecnologia				
Politica				
Valori				
Conflitti				
Opportunità				
Rischi				
...				

## Riflettere

Gli scenari possono, naturalmente, essere elaborati anche per indagare, per esempio, le conseguenze di una decisione che dovrà essere presa nell’immediato futuro. Quali effetti avrà una determinata decisione o misura su un’azienda o

un'organizzazione, sul vostro settore o modello di business in ognuno dei diversi scenari? Quali elementi di ogni scenario vi appaiono come leve decisive?

## Elaborare strategie

L'obiettivo degli scenari non è fornire suggerimenti o aiuti immediati per prendere delle decisioni. Essi sono, tuttavia, estremamente utili come punto di partenza per riflettere e discutere su quali strategie potrebbero essere elaborate dai singoli o da un'organizzazione per prepararsi ai diversi futuri.

- 1 **Elaborare un “piano strategico” per la propria organizzazione:** come potete prepararvi in maniera proattiva agli effetti prodotti dai diversi scenari? Come (re)agireste agli scenari? Come potreste contribuire a un'evoluzione positiva? Quali cambiamenti deve apportare oggi la vostra organizzazione per essere ben preparata? Cercate di elencare le misure in ordine di priorità.
- 2 **Sviluppare uno “scenario di successo”:** partendo da oggi, sviluppate uno scenario futuro positivo, ambizioso, ma raggiungibile per la vostra organizzazione (o per il vostro Paese) nell'orizzonte temporale scelto.
  - **1° step:** secondo voi quale sarebbe un'evoluzione positiva nell'orizzonte temporale degli scenari? Fissate vari criteri per misurare il successo.
  - **2° step:** identificate le leve che permetteranno di raggiungere questi obiettivi. Quali importanti misure devono essere prese e quali attori devono essere coinvolti e in che modo?
  - **3° step:** quali ostacoli si presenteranno sul vostro cammino e che dovrete superare (per esempio risorse, tempo, potere, conflitti di interessi)? Le vostre aspettative e misure sono sufficientemente solide considerando il fatto che potrebbero evolvere in diversi “futuri” possibili (i diversi scenari elaborati in precedenza)?
  - **4° step:** descrivete il vostro scenario di successo con una breve storia, mettete a punto una “road map” iniziando dal presente e spiegate ciò che succederà e perché.
  - **5° step:** identificate le misure che devono essere prese oggi e stabilite delle priorità.

### Domande guida per lavorare con gli scenari

#### E se?

Per ogni scenario:

- cosa significa questa storia per voi/la vostra organizzazione/il vostro settore?
- se il vostro ambiente si comportasse/reagisse in questo modo, quali sarebbero le conseguenze?
- rischi e pericoli? opportunità?
- quale sarebbe il contributo vostro/della vostra organizzazione affinché questo scenario si realizzi?

#### Cosa potreste fare?

Per ogni scenario:

- cosa potreste fare voi? – possibili misure e strategie
- come si adattano queste opzioni ai diversi scenari?
- quale sarebbe la migliore strategia per voi/la vostra organizzazione in questo scenario?

#### Prepararsi per un futuro incerto

- Le vostre strategie attuali vi sembrano adatte per affrontare i diversi scenari futuri?
- Qual è il vostro “scenario preferito”? Perché?
- Cosa potreste fare, voi o la vostra organizzazione, per contribuire al successo del vostro scenario preferito



# Riepilogo

*“I migliori scenari non sono necessariamente quelli che si avverano, bensì quelli che stravolgono le nostre aspettative e ci fanno prendere coscienza dei cambiamenti intorno a noi. I migliori scenari sono quelli che permettono di comprendere profondamente il presente.”*

Nancy Ramsey

Il metodo degli scenari consente un processo di apprendimento aperto e, allo stesso tempo, strutturato che rafforza la sensibilità verso possibili sviluppi e cambiamenti futuri. Questo approccio fornisce strumenti per identificare sistematicamente le alternative future e analizzare le precondizioni, le conseguenze di queste alternative e le possibilità di plasmarle e influire su di esse.

Sulla base dei loro bisogni e abilità, i partecipanti immaginano il futuro, hanno la possibilità di interpretare la realtà e di esprimere le proprie aspettative e incertezze. Questa forma di apprendimento si svolge in un’atmosfera intrigante e spensierata, non è un convegno sull’ingegneria spaziale: è una terra tutta da esplorare! L’elaborazione di scenari migliora lo scambio sociale e comunicativo e la creatività. In generale, i partecipanti a questo processo di apprendimento sviluppano un elevato grado di motivazione: essi sono gli attori, gli autori del finale. I progetti di questo tipo consentono ai partecipanti di offrire il proprio punto di vista in maniera costruttiva al fine di sviluppare una comprensione comune del tema affrontato.

Gli scenari sensibilizzano a una maggiore coesione e stimolano la capacità di pensare in termini di alternative. Pur riferendosi al futuro, la loro importanza si basa sul modo in cui influenzano la percezione e le azioni delle persone che li hanno elaborati o anticipati. E per riprendere le parole di Stuart Brand: “Pensare in orizzonti a lungo termine ci porta necessariamente ad assumere delle responsabilità”. I progetti di elaborazione di scenari incoraggiano a pensare che il futuro è, in linea di principio, plasmabile.

Una serie di scenari serve, quindi, come quadro di riferimento e base comune per riflessioni strategiche. L’esperienza mostra che occuparsi di “futuri” diversi sprigiona energie e interessi. “Può succedere davvero?” “Cosa deve accadere affinché gli scenari X o Y non si avverino?” Oltre ai fattori di influenza prevedibili che consideriamo come *given*, questo processo porta alla luce anche quei fattori che possono essere plasmati in seguito a decisioni individuali e sociali.

Gli scenari non sono previsioni di ciò che succederà in futuro. Migliorando la nostra capacità di anticipare i diversi *futuri* e a scambiarci su questi temi, saremo preparati per percepire i cambiamenti e gestirli in maniera proattiva. Infatti, come già diceva Louis Pasteur “la fortuna favorisce la mente preparata”.

# Bibliografia

- Brand S. (1999) *The clock of the long now: time and responsibility*, New York, Basic Books.
- Davis G. (2003) *Scenarios: an explorer's guide*, The Hague, Shell Global.  
<http://www.shell.com/global/future-energy/scenarios/explorers-guide.html>
- de Geus Arie P. (1988) Planning as learning, *Harvard Business Review*, March-April, 70-74.
- GBN (Global Business Network) (1992) The Mont Fleur scenarios: what will South Africa be like in the year 2002?, *Deeper News*, 7 (1), 1-22.
- Golüke U. (2001) On the edge of abundance: making sense of what's to come, München, Blue-Way.
- Golüke U. (2001) Making use of the future: scenario creation as a new framework for mediation of regional autonomy conflicts, CAP Working Paper, München, Centrum für angewandte Politikforschung.
- Ingar D. H. (1985) „Memory of the future“: an essay on the temporal organization of conscious awareness, *Human Neurobiology*, 4 (3), 127-136.
- Meinert S. (2004) Denken in Alternativen: Scenario-Workshops als didaktischer Ansatz in der Politischen Bildung, in Gust M. and Seebacher U. G. (eds.) *Innovative Workshop-Konzepte: Erfolgsrezepte für Unternehmer, Manager und Trainer*, Grünwald, USP Publishing, 239-255.
- Meinert S. (2009) Globalisierung lernen: Scenario Building als Instrument der politischen Bildung, in Overwien B. and Rathenow H.-F. (eds.) *Globalisierung fordert politische Bildung: Politisches Lernen im globalen Kontext*, Leverkusen, Verlag Barbara Budrich, 202-219.
- Schwartz P. (1996) *The art of the long view: planning for the future in an uncertain world*, 2nd ed., New York, Doubleday.
- Stollt M. und Meinert S. (Hrsg.) (2010) *Worker participation 2030: four scenarios*, Brussels, ETUI.
- van der Heijden K. *et al.* (2002) *Sixth sense: accelerating organizational learning with scenarios*, New York, Wiley.
- Wack P. (1985a) Scenarios: uncharted waters ahead, *Harvard Business Review*, September-October, 73-89.
- Wack P. (1985b) Scenarios: shooting the rapids, *Harvard Business Review*, November-December, 139-150.
- WBCSD (1997) *Exploring sustainable development: WBCSD global scenarios 2000-2050*, Geneva, World Business Council for Sustainable Development.
- Tutti i link sono stati verificati il 25.2.2014.*

# Appendice

## **Planning di un progetto di scenario (esempio)**

La durata delle singole fasi del progetto può essere fissata in maniera flessibile in funzione del tempo e dei mezzi a disposizione. Il progetto complessivo dovrebbe avere una durata compresa fra i tre e i 15 mesi.

### **Primo/i incontro/i del gruppo ristretto di facilitatori**

(Chiarire gli obiettivi del progetto, pianificare contenuti e tempi del processo, preparare le domande per le interviste, organizzare il primo workshop)

### **“Raccogliere gli umori”**

(Condurre le interviste, selezionare e reclutare i partecipanti al workshop, analizzare le interviste e identificare le questioni centrali e le diverse prospettive)

### **Primo workshop**

(Cfr. sotto per l'esempio di programma)

### **Incontro del gruppo ristretto di facilitatori**

(Raggruppare e riflettere sui risultati del primo workshop, preparare il secondo workshop)

### **Secondo workshop**

(Cfr. sotto per l'esempio di programma)

### **Redazione degli scenari**

(Elaborare la versione finale delle narrazioni degli scenari)

### **Pubblicazione e lavoro con gli scenari**

(Organizzare gli incontri/presentazioni ai diversi gruppi di partecipanti, percorsi diversi per preparare le storie, per es. utilizzando articoli su giornali e riviste, disseminazione in internet ecc., organizzare workshop di anticipazione per diversi gruppi target)

## Primo workshop (esempio di programma)

Programma	
<b>1° giorno</b>	
18:30 – 20:00	Saluti e introduzione (obiettivi del progetto) Presentazione del gruppo Breve presentazione dei partecipanti e delle loro aspettative Note sull'elaborazione degli scenari PERCHÉ e COME? Riepilogo delle interviste (in alternativa: raccolta di diversi punti di vista in aula)
20:00	Cena Scambio informale
<b>2° giorno</b>	
08:00 – 09:00	Colazione
09:00 – 13:00	Breve discussione in plenaria sui <b>GIVEN</b> dei prossimi 20 anni Identificazione in piccoli gruppi di <b>due INCERTEZZE IMPORTANTI (DRIVER)</b> Presentazione e discussione in plenaria dei risultati Obiettivo: consenso sulle due incertezze principali (DRIVER) [pausa caffè al bisogno]
13:00 – 14:00	Pranzo
14:30 – 16:00	Descrizione delle <b>ALTERNATIVE</b> per i due <i>driver</i> (possibili esiti differenti nell'orizzonte temporale) a piccoli gruppi Presentazione e discussione in plenaria dei risultati e collocazione dei due <i>driver</i> come due assi di una croce con endpoint definiti (= esiti alternativi) Obiettivo: creare un <b>QUADRO DI RIFERIMENTO comune con quattro diversi spazi temporali</b> (messa a punto della "bussola del futuro")
16:00 – 16:30	Pausa caffè
16:30 – 18:00	Elaborazione delle <b>prime TRAME NARRATIVE alla base di ogni quadrante</b> in piccoli gruppi (plot di base, conflitti e tensioni, titolo dello scenario, ecc.)
19:00	Cena Scambio informale
<b>3° giorno</b>	
08:00 – 09:00	Colazione
09:00 – 13:00	Presentazione e discussione in plenaria delle storie A piccoli gruppi di diversa composizione affinare gli scenari grezzi (attuazione dei feedback emersi in plenaria; causalità!) [pausa caffè individuale al bisogno]
13:00 – 14:00	Pranzo
14:00 – 15:00	Ricerca di titolo, immagini, metafore, colonna sonora per ogni scenario a piccoli gruppi
15:00 – 15:45	Presentazione dei risultati in plenaria dei risultati
15:45 – 16:00	Breve pausa caffè
16:00 – 16:45	Round finale in plenaria Riflessioni sugli esiti del workshop "Compiti a casa" e fasi successive
16:45	Fine del workshop

## Secondo workshop (esempio di programma)

Programma	
<b>1° giorno</b>	
17:30 – 20:00	Saluti e introduzione (obiettivi e compiti del workshop) Input: i quattro scenari futuri elaborati nel primo workshop  Riflessioni e discussione
20:00	Cena Scambio informale
<b>2° giorno</b>	
08:00 – 09:00	Colazione
09:00 – 11:00	<b>Affinare le STORIE</b> elaborate nel primo workshop all'interno di piccoli gruppi di nuova composizione (scrivere gli scenari, lavorare sulla dinamica causale e sullo sviluppo temporale dei principali parametri, titolo, messaggio e "morale" degli scenari)
11:00 – 11:15	Pausa caffè
11.15 – 13:00	Presentazione e discussione in plenaria dei risultati
13:00 – 14:30	Pranzo
14:30 – 16:30	A piccoli gruppi identificare le <b>IMPLICAZIONI</b> dei singoli scenari sui diversi piani e contesti (conseguenze, limitazioni e opzioni di ogni singolo scenario)
16:30 – 17:00	Pausa caffè
17:00 – 19:00	Plenaria (stato dei lavori e feedback) Prosecuzione dell'elaborazione delle storie a piccoli gruppi
20:00	Cena Scambio informale
<b>3° giorno</b>	
08:00 – 09:00	Colazione
09:00 – 12:30	Presentazione degli scenari e feedback in plenaria Discussione: <b>gli scenari elaborati coprono le diverse evoluzioni alternative possibili? Cosa manca?</b>
12:30 – 13:30	Pranzo
13:30 – 15:00	A piccoli gruppi <b>punti deboli e evidenze</b> dei diversi scenari
15:00 – 15:45	Presentazione dei risultati in plenaria dei risultati
15:45 – 16:00	Breve pausa caffè
16:00 – 16:45	Round finale in plenaria Qual è lo stato dei risultati di questo workshop? Prossime fasi
16:45	Fine del workshop

Progetto grafico: Coast

Stampato in Belgio

D/2014/10.574/10



ETUI è finanziato dall'Unione Europea.  
L'Unione Europea non risponde del modo in cui vengono utilizzate le  
informazioni contenute nella presente pubblicazione.



European  
Trade Union Institute

Bd du Roi Albert II,  
5 1210 Bruxelles  
Belgio

+32 (0)2 224 04 70  
etui@etui.org  
www.etui.org

ISBN 978-2-87452-314-4  
D/2014/10.574/10



**etui**