

## Costruire il futuro: strategie dell'incertezza e logiche alternative

Giulia Ceriani

**Abstract** The uncertainty of the conceptual matrices on which the construction of the forecast scenario is based, remains the starting point for every strategic dimension. The success of the transformation of anticipation into a plausible prediction, on which a consensus therefore converges, depends on the selection of the signals bearing differences and is naturally supported by the likelihood allowed by the social pact.

Il futuro, quale che sia l'ambito della sua manifestazione, si innesta in una paradossale contrazione del tempo: predestinato a un'immaginazione ipotetica, si misura con un discorso storico dipendente da ideologie congiunturali e in qualche modo impossibilitato ad entrare nei suoi territori, se non restandone ai margini.

È la ragione, ci sembra, del punto di vista peculiare da cui discende la sua prospettiva narrativa. Che sia volta al passato, alla serialità storica come condizione causale di quanto già conosciamo, oppure dedita alla legittimazione del nuovo, come disegno di quello che ancora non conosciamo: le due concezioni si fronteggiano aprendo alla discussione di cosa voglia dire pensare il tempo che viene. E, nello specifico, riconoscerlo in quelle grandi narrazioni condivise che definiscono la portata di quelle che potremmo chiamare le *strategie dell'incertezza*.

Pratiche proprie ai contesti privati e pubblici del pensiero ipotetico, che attingono a un serbatoio figurativo necessario a orientare – prima che siano e dunque secondo un disegno anticipatorio – i comportamenti e ancor prima gli atteggiamenti a venire, seguendone le tracce e soprattutto i tracciati. Futuri da discutere, non da subire.

In questa riflessione vorremmo dunque concentrarci sui modi e le potenzialità speculative di questi diversi 'copioni' (altrettante *sceneggiature*, cfr. Fabbri 2001), che intervengono a sviluppare alternative logiche di evoluzione, e a descriverne i contenuti potenziali. Non solo e non tanto come esercizi di immaginario, bensì in quanto progettazione di "exit drives", destinati a non lasciarci smarriti nel momento in cui – come appunto nella recente esperienza legata all'epidemia planetaria del Covid 19 – una qualunque catastrofe, un episodico cigno nero, un terremoto naturale o culturale, ribaltino i canoni della prevedibilità. Nella certezza, chissà se ragionevole, che il destino a venire (non ultimo quello della comunicazione) possa rispondere bene o male al nostro volere.

### 1. Cambiamento e anticipazione

Le diverse strategie per affrontare l'incertezza, che sia a valle della pandemia, che sia l'esito delle elezioni americane oppure una questione di scelta personale, sono strettamente legate alla concezione del cambiamento che pratichiamo. Di fatto introducono nel tempo presente le potenzialità della trasformazione – positiva/negativa a seconda delle aspettative –, in modo tale da identificare le problematiche a venire e la loro possibile soluzione. Sono, per questo, strategie strettamente connesse all'*anticipazione*, come già l'abbiamo chiamata.

Giocare d'anticipo equivale a prendere decisioni *prima* che un futuro previsto si manifesti: questo implica una concezione dinamica del cambiamento stesso come passaggio tra stadi diversi. Ragionare in termini di anticipazione è sviluppare un pensiero del futuro che antepone una discussione strategica



a quanto è comunemente definito come *foresight* (la capacità di formulare un'idea di quanto potrebbe accadere, nella consapevolezza della sua parzialità) e a quanto è invece definito come *forecast* (l'indicazione di una situazione a venire, a prescindere dalla sua fallibilità, come ad esempio nelle previsioni del tempo).

L'anticipazione si sviluppa di fatto in tre stadi successivi: quello che conosciamo come virtuale, in cui si prefigura lo stato a venire e si concepiscono le mosse per favorirlo o disinnescarlo: *foresight*; quello attualizzato, dove propriamente vengono messe in atto le strategie anticipatorie, tale per cui l'esito sia quello non necessariamente previsto ma certamente auspicato: *forecast*; e, infine, quello realizzato, in cui la trasformazione è data come esito del pensiero e dell'azione ed è, per l'appunto, un'anticipazione in senso stretto.

Vista in quest'ottica, la dinamica anticipatoria è strettamente connessa a quella previsiva ma non vi si confonde. Si dà anticipazione al fine di sostenere la scelta di un percorso che ha un'intenzione di congiunzione con un valore positivo, ad esempio una rinnovata visione di marca che contiene elementi sensibili riguardo alla tendenza, oppure disgiunzione da un valore negativo che sia dichiaratamente in controtendenza, a fronte di un momento di incertezza e all'interno di un percorso di trasformazione che riconosce nello stato finale la validazione di un progetto di cambiamento.

L'anticipazione è dunque strumentale. Finalizzata ad orientare e qualificare il tipo di trasformazione che si va perseguendo. È una risposta possibile per dare all'incertezza un esito favorevole.

## 2. L'incertezza come strategia

Data questa premessa, proviamo a capire che tipo di contributo gli studi semiotici di matrice greimasiana possono dare alla questione. Diciamo che, in questa prospettiva, i segnali di tendenza che contribuiscono a determinare il sentimento di incertezza sono il punto di partenza. Sono le espressioni che articolano con diversa intensità il racconto su cui si costruisce la stesura degli scenari. E seguono il principio dell'alternanza che si basa, sul piano logico, sulla negazione di quanto precedentemente è stato affermato: ad esempio nella congiuntura presente rispetto alla situazione dell'evoluzione pandemica, i segnali di tendenza da considerare potrebbero ricondurre fondamentalmente a tre diverse focalizzazioni dell'incertezza:

- la prima, oppone il Covid come una delle tante epidemie ricorrenti vs il fatto di considerarlo come un fenomeno di crisi sanitaria improvvisamente comparso nel 2020: dunque due diverse prospettive temporali a confronto, quella ricorsiva e quella puntuale;
- la seconda ipotizza che la situazione pandemica annienterà il mercato del lavoro vs la necessaria generazione di un diverso mercato del lavoro;
- la terza afferma che la crisi legata alla pandemia genererà nuovi investimenti in vari campi vs l'idea che il Covid obbligherà a concentrare tutti gli investimenti sulla salute.

Queste incertezze maggiori, che chiedono un punto di vista definito per portare ad azioni conseguenti, devono essere incrociate con altrettante interrogazioni, di natura economica, sociale, tecnologica e politica per elencare le maggiori. Ad esempio, sul fronte economico potrebbe darsi incertezza per le ipotesi alternative di una crescita dell'economia mondiale a valle della sconfitta del presidente Trump o al contrario per l'avverarsi di un'ipotesi opposta di recessione conseguente.

## 3. La dimensione generativa

Veniamo dunque alla dimensione generativa degli scenari che, a partire da questi assi è possibile sviluppare. Diciamo che uno scenario di anticipazione nasce all'incrocio di almeno due assi di incertezza (vedi a questo proposito anche Webb 2016; Wright, Cairns 2011): la matrice delle opposizioni – un classico e semplice mapping – si incrocerà con la matrice logica di un quadrato semiotico.

Per strutturare questa mappatura, come output primario dell'esercizio anticipatorio occorrerà:

- selezionare un numero di opposizioni categoriali definito in funzione dello stato di partenza e degli obiettivi di trasformazione, quelli appunto a cui abbiamo fatto prima allusione (ad esempio: riduzione del lavoro vs aumento del lavoro incrociato con evoluzione vs cessazione della pandemia);

- introdurre le relazioni logiche elementari tipiche del quadrato semiotico – contrarietà, contraddizione, implicazione –, che consentano di strutturare secondo dei drive logici i valori e le loro possibili trasformazioni all'interno dei singoli quadranti generati;
- sviluppare conseguentemente in modo descrittivo dei contesti alternativi, individuando a quel punto strutture attoriali diverse a copertura dei ruoli attanziali (soggetto e oggetto, destinante e destinatario, aiutante e oppositore) utili a qualificare le diverse forze in campo suscettibili di influenzare l'evoluzione;
- selezionare per ciascuno dei quadranti generati dal mapping delle scelte tematiche divergenti, in modo tale da poter valutare la consistenza di plot diversi e con livelli di rischio differenziati;
- infine, ammobiliare figurativamente gli scenari stessi, in modo diverso a seconda delle opzioni strategiche di riferimento, e naturalmente della domanda posta dall'esercizio di anticipazione.

Dalla visione di una città, alla struttura familiare, al rinnovamento di una gamma aziendale, alla costruzione di un nuovo movimento politico: l'ultimo step, certamente non quello di minore importanza, consisterà nell'iscrizione sulle sceneggiature di una valutazione di seconda generazione:

- si tratterà allora di dire (cfr. fig. 1) quali scenari possono essere considerati prevalentemente *certi* (X), *possibili* (Y), *inevitabili* (non Y), *probabili* (non X).

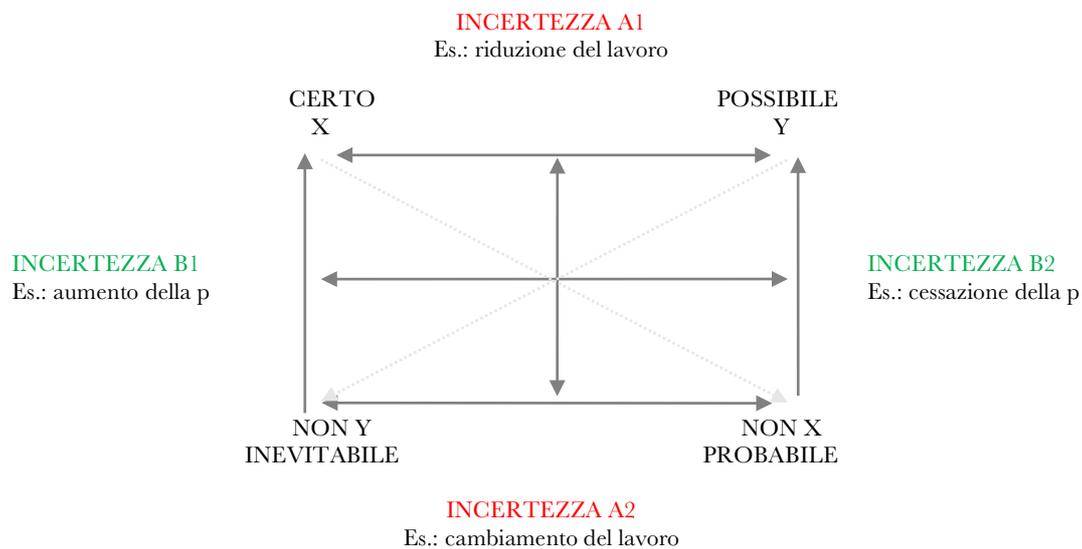


Fig. 1

#### 4. L'anticipazione come trasformazione

In questo quadro di necessaria capitalizzazione e governo delle incertezze, le quattro qualità trasformative individuate nel *Dictionnaire 2* di Greimas e Courtés (1986, p. 240) e i programmi narrativi che corrispondono loro, sono di riferimento per il quadro logico entro il quale articolare ciascuno degli scenari anticipatori come percorso di trasformazione. Secondo quattro opzioni alternative (cfr. Ceriani 2013):

- la trasformazione realizzante di natura stazionaria*, dove si qualifica la volontà di mantenimento o di conservazione di uno stato realizzato: è la tensione verso un cambiamento che rappresenterà in superficie una configurazione tematica fondata sul recupero di quello che è stato, per quanto inattuale (in linea con l'accezione di *forecast* di cui sopra, ma anche di *programmazione* per come intesa da Landowski (2006);
- la trasformazione attualizzante dinamica*, dove si investe sulla prima definizione di uno stato realizzato, o l'emergenza di uno attualizzato (i segnali, prima che diventino tendenze): è il passaggio che investe sulla possibilità di accedere a un vero e proprio cambiamento, anche se la

qualificazione del punto d'arrivo è ancora sospesa (in linea con l'accezione di *foresight*, avvicicabile a nostro avviso alla dinamica landowskiana dell'*incidente*);

c) *la trasformazione attualizzante stazionaria*, che si investe su conservazione o mantenimento di uno stato attualizzato: è il cambiamento che investe una configurazione provvisoria e altamente incerta, della quale ci si accontenta come di una soluzione tattica (un *aggiustamento*, sempre seguendo Landowski);

d) *la trasformazione realizzante dinamica*, che sorveglia creazione o apparizione di uno stato realizzato: è quella che rappresenta il cambiamento come se questo fosse concretamente possibile (vicina, nella nostra lettura al regime di *manipolazione* di Landowski), scommettendo sul simulacro della sua realizzazione.

Le strategie anticipatorie si nutrono della modellizzazione della transizione, che permette di costruire futuri possibili secondo livelli di investimento – e parallela assunzione del rischio – diversi: dall'assunzione controllata allo spreco delle potenzialità, finalizzata o puramente potenziale. L'anticipazione non prevede gerarchizzazione se non quella, appunto della valutazione strategica di opportunità.

Per passare da un uso strategico del concetto di trasformazione silenziosa alla sua vocazione politica basterà, ci dicono i Cinesi, cambiare scala: mettere in atto la trasformazione non più per un profitto individuale, scalzando la posizione dell'avversario per far tornare il potere dalla propria parte (cosa a cui lo stesso Mao si è dedicato all'inizio della Rivoluzione Culturale), ma dispiegarla ampiamente a profitto del mondo (Jullien 2009, p. 142).

## 5. Conclusioni

L'anticipazione qualifica uno specifico tipo di discorso, con le sue varianti: se il *forecast* nell'ambito del processo di costruzione proietta in avanti le esperienze passate rappresentando una forma debole di anticipazione, il *foresight* si basa preliminarmente sulla selezione di segnali precoci e rilevanti. Perché siano tali devono già risiedere nel contesto culturale osservato ma devono non essere pienamente riconosciuti dalla comunità di riferimento: leggibili quindi, ma scarsamente visibili. Per avallarli, e far sì che ne conseguano azioni e strategie è necessario allora che il fare interpretativo di chi li accoglie sia sostenuto da un fare persuasivo congruente ed efficace.

Per questa ragione è essenziale, ad esempio, che grande cura sia posta nelle etichette con le quali nominiamo nelle sceneggiature i segnali di tendenza: etichette che sono altrettanti linguaggi di connotazione, necessariamente dotati di un sufficiente potere descrittivo e contemporaneamente immaginativo. Metafore potenti sulle quali si basa la capacità di intervento dello scenario anticipatorio.

L'introduzione di una strategia anticipatoria di matrice integrata appare certamente proficua allo sviluppo del pensiero strategico sul futuro e si integra ad altre possibili modalità per affrontare l'incertezza. Non è la previsione: bensì, l'impianto ideologico che consente di formulare previsioni, secondo i punti di vista che un soggetto può/sa/vuole/deve esprimere.

L'innesto dell'anticipazione all'interno dei margini di plausibilità di un contesto dato, consente poi di attribuirle verosimiglianza. Contemporaneamente, la verosimiglianza si limita al riconoscimento di un linguaggio comune che consente la riconoscibilità della proposta, ma non si schiaccia su quest'ultima, aprendo quindi al portato della differenza.

L'incertezza delle matrici concettuali sulle quali si fonda la costruzione dello scenario di previsione, resta il punto di avvio di ogni dimensione strategica. Il successo della trasformazione dell'anticipazione in una previsione plausibile, su cui quindi converge un consenso, dipende dalla selezione dei segnali portatori di differenza ed è sostenuta naturalmente dalla verosimiglianza consentita dal patto sociale.



## Bibliografia

- Arnaldi, S., Poli, R., a cura, 2012, *La previsione sociale*, Roma, Carocci.
- Augè, M., 2012, *Futuro*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Bauman, Z., 2016, *Scrivere il futuro*, Roma, Castelvecchi.
- Ceriani, G., 2013, “Semiotica del passaggio. Tra rischio, tensione e tendenza”, in A.C. de Oliveira, a cura, *As interacoes sensiveis: ensaios de sociosemiotica a partir da obra de Eric Landowski*, San Paolo (Brasile), Editions Estação das Letras e Cores e Editora CPS.
- Ceriani, G., 2017, “The study of the future”, in *Semiotica. Journal of the international association for Semiotic studies*, n. 219, pp. 471-484.
- Fabbri, P., 2001, “I diversi copioni del futuro”, in *Spoletoscienza Magazine*, giugno- luglio.
- Fabbri, P., Montanari, F., 2004, “Per una semiotica della comunicazione strategica”, in *E/C*.
- Greimas, A.J., Courtés, J., 1979, *Sémiotique. Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, vol. 1, Paris, Hachette.
- Greimas, A.J., Courtés, J., 1986, *Sémiotique. Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, vol. 2, Paris, Hachette.
- Jullien, F., 2009, *Les transformations silencieuses*, Paris, Grasset; trad. it. *Le trasformazioni silenziose*, Milano, Cortina 2010.
- Landowski, E., 2006, *Les interactions risquées*, Limoges, PULIM; trad.it. *Rischiare nelle interazioni*, Milano, Franco Angeli 2010.
- Loesch, U., Nadin, M., 2003, *Anticipation*, Zurich, Lars Muller Publishers.
- Pacinelli, A., 2012, “I metodi della previsione”, in S. Arnaldi, R. Poli, a cura, *La previsione sociale*, Roma, Carocci, pp. 149-163.
- Webb, A., 2016, *The signals are talking*, New York, PublicAffairs.
- Wright, G., Cairns, G., 2011, *Scenario Thinking. Practical approaches to the future*, London, Palgrave MacMillan.