Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

Future Literacy. La capacità di anticipare il futuro per orientarsi lungo tutto l'arco della vita

Roberta Terzi

Introduzione

Sebbene non ci sia mai stato un periodo nella storia dell'umanità senza cambiamenti, quello che distingue la nostra fase storica è che questi mutamenti sono in costante accelerazione.

È questo l'elemento che crea disorientamento, quella sensazione che ci fa pensare "non capisco più cosa sta succedendo".

Le esperienze che abbiamo fatto finora, le informazioni che vengono dal passato, sono sempre meno utili per orientare le scelte future.

Per questo ci dobbiamo mettere in una logica di lifelong learning anche per l'orientamento: deve diventare un processo continuo e preventivo, rivolto a tutte le età.

Dobbiamo chiederci: sono ancora sufficienti azioni di up-skilling e soprattutto re-skilling? O servono nuove competenze legate alla nostra capacità di anticipare il futuro?

Quando le persone sono in grado di decidere *perché* e *come* utilizzare il futuro, diventano più capaci di comprendere e apprezzare il potenziale dischiuso dal cambiamento, e di individuare e creare innovazione e trasformazione, valore per sé e per gli altri.

Un nuovo paradigma per il career management

I cambiamenti nel mondo del lavoro e la crisi economica che da anni interessano i paesi occidentali implicano la necessità di ripensare a come aiutare le persone a progettare il proprio futuro professionale.

Le certezze del passato e gli assunti tradizionali dell'orientamento sono stati messi fortemente in crisi da nuovi scenari economici e sociali. Oggi non si può più parlare di stabilità e di certezza nei contesti formativi e lavorativi; anche nei paesi ricchi, le possibilità di scelta per le persone si sono drasticamente ridotte.

Non esiste più una relazione lineare tra formazione, mercato del lavoro ed occupazione: i cambiamenti repentini rendono impossibile fare previsioni certe sul futuro.

La crescita dei paesi occidentali è diminuita e il trend non sembra destinato a cambiare. Ne consegue che le opportunità di un'occupazione stabile e gratificante si riducono di pari passo. L'automatizzazione dei processi produttivi, la crescente specializzazione richiesta (anche per adempiere mansioni poco qualificate) e la necessità di un aggiornamento costante delle competenze sono solo alcuni dei motivi per cui in futuro sarà sempre più difficile inserirsi nel mercato per chi non è culturalmente attrezzato.

Il lavoro del futuro sarà molto diverso da quello del passato: impegnativo sul piano relazionale, cognitivo ed emotivo, richiederà abilità e competenze differenti per riuscire ad integrarsi in contesti sempre nuovi e adempiere ruoli mutevoli. Anche i luoghi fisici saranno diversi: si lavorerà di più da casa, in treno o nel parco con il tablet sulle ginocchia. Timbrare il cartellino sarà cosa per pochi e gli orari saranno sempre meno definiti e stabili.

Viviamo nella società della conoscenza, dove un'enorme quantità di informazioni circola a velocità sempre crescente.

Le competenze richieste oggi sono diverse da quelle del secolo scorso: è necessario restare aggiornati, usare tecnologie sofisticate, accettare l'incertezza anziché ricercare la stabilità, sviluppare flessibilità e sapersi adattare a richieste impreviste.

In questo contesto sociale e culturale, il lavoro di domani sarà di chi possiede una formazione elevata e competenze complesse: capacità di pensare e pianificare il proprio futuro, adattabilità, curiosità, esplorazione ed un elevato senso di auto-

DOI: 10.3280/for2026-003oa24242

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org



efficacia nelle proprie possibilità.

Se guardiamo al fenomeno dal lato delle organizzazioni, con la fine del Novecento abbiamo assistito a *due dinamiche* che hanno modificato profondamente l'orientamento.

Con gli anni '80 il concetto tradizionale di carriera, inteso come progressione lineare verso ruoli più elevati e meglio retribuiti, ha iniziato a essere messo in discussione. I cambiamenti nelle organizzazioni, sempre più flessibili e meno gerarchiche, insieme all'evoluzione delle aspettative individuali, hanno portato a una nuova idea di successo professionale. Fare carriera non significa più soltanto ottenere maggiori responsabilità o guadagni, ma anche conquistare autonomia, flessibilità, credibilità professionale e una maggiore capacità di scegliere il proprio percorso di vita. In questo contesto, l'orientamento deve andare oltre la semplice corrispondenza tra attitudini personali e richieste del mercato, aiutando le persone a costruire progetti di vita che tengano conto anche delle dimensioni sociali, relazionali e affettive.

Il *secondo grande evento* che si è sviluppato nei due decenni di fine secolo ha riguardato l'evoluzione rapidissima delle nuove tecnologie e del digitale.

Grandi masse di persone devono oggi cambiare il proprio modo di lavorare o, in molti casi, cambiare mestiere in toto, perché quello precedente non ha più mercato o è stato sostituito dalle macchine.

Stiamo assistendo ad azioni di re-skilling che toccano centinaia di migliaia di persone, come mai era successo dall'inizio della rivoluzione industriale.

Questa nuova configurazione dell'assetto socio-economico produce un deciso aumento delle richieste di career counseling.

L'attività di orientamento oggi viene quindi rivolta anche agli adulti e non solo agli adolescenti, come era accaduto per gran parte del secolo scorso.

L'orientamento non può più essere un intervento *in extremis* nell'immediatezza della transizione, ma deve svolgere una funzione preventiva e consentire alle persone di attrezzarsi per tempo ai necessari cambiamenti professionali dovuti all'evolversi di strutture, tecnologie o assetti di vita (Iacci, 2021).

Anche a livello internazionale è ormai riconosciuta la necessità di un orientamento permanente nel corso di

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

tutta la vita adulta (Council of UE 2004 e 2008).

Il tema si profila, quindi, come una *nuova frontiera per gli HR* più attenti alle loro persone e alla sostenibilità delle imprese.

Non può più riguardare solo le strutture specializzate, ma deve interessare sia le funzioni risorse umane sia gli stessi manager, cui viene richiesta la capacità di prevenire i cambiamenti tecnici e professionali nel settore di competenza, consentendo ai collaboratori di farsi trovare pronti ai repentini processi di up-skilling e soprattutto di re-skilling.

In questo nuovo scenario anche le pratiche di orientamento devono evolversi, diventare un *processo complesso*. Non potrà limitarsi a valutare se le persone sono adatte ad un certo lavoro ricercando la semplice congruenza tra individuo e ambiente, né a definire le caratteristiche attitudinali nel tentativo di predire percorsi lineari e stabili nel tempo.

Assume particolare importanza il *valore dell'azione preventiva.*

Se l'ottica è quella di lavorare sul progetto di vita, significa interessarsi al futuro delle persone molto prima che debbano affrontare le difficoltà delle transizioni (Savickas, 2010).

Da qui l'utilità di percorsi e attività mirate già sui bambini del primo ciclo della scuola dell'obbligo.

In questo modo l'orientamento può dare alle persone le competenze necessarie per affrontare i cambiamenti, avendo a disposizione maggiori opportunità di scelta.

L'orientamento acquista una dimensione più ampia e viene visto come servizio volto a promuovere una partecipazione piena alla vita sociale e un'opportunità per una cittadinanza attiva.

In questa nuova visione diventa centrale il concetto dell'adattabilità professionale o *adaptability*.

La *Future Literacy*, capacità del XXI secolo

Lo scenario contemporaneo genera profondo disorientamento, ma era possibile intercettarlo?

L'essere umano convive con il cambiamento fin dalla sua comparsa sulla Terra; tuttavia, il ritmo attuale delle trasformazioni sociali, economiche e tecnologiche è talmente accelerato che la mente umana fatica a riconoscerle, affrontarle e gestirle.

È arrivato il tempo di rivedere le capacità e le competenze umane, di rivalutarle, svilupparle e riscoprirle. Senza immagini del fu-



Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

turo che ispirino speranza e favoriscano la collaborazione, il rischio di disperazione e smarrimento resta elevato: il malessere della povertà di immaginazione deve essere superato. *La domanda centrale è: come?*

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

Democratizzare le origini dell'immagine che le persone hanno del domani apre nuovi orizzonti, esattamente come l'introduzione della lettura e della scrittura universali ha storicamente trasformato le società umane.

Le persone possono diventare più abili nell'usare il futuro, ovvero più "alfabetizzate al futuro", sulla base di due fatti fondamentali: il primo è che il futuro non esiste ancora e può solo essere immaginato; il secondo è che gli esseri umani possiedono un'innata capacità di immaginazione. Di conseguenza, siamo in grado di imparare a immaginare il domani per ragioni diverse e in modi differenti.

Se ne parla in termini di *alfabetizzazione* proprio perché, come afferma l'UNESCO, «è un'abilità universalmente accessibile che si basa sulla innata capacità umana di immaginare il futuro, offrendo una soluzione chiara e testata sul campo alla povertà dell'immaginazione». Questo rappresenta un mutamento nelle condizioni stesse del cambiamento: una potente trasformazione in ciò che le persone sono in grado di conoscere, immaginare e fare.

La *Futures Literacy* (FL) è un'evoluzione di questo tipo. Sta accadendo ora perché i vecchi modi di usare il futuro non sono più adeguati, date le nuove aspirazioni dell'umanità e le aumentate capacità degli strumenti a disposizione.

La FL è l'abilità che consente alle persone di comprendere meglio il ruolo del futuro in ciò che vedono e fanno. Conoscere il futuro potenzia l'immaginazione, migliora la nostra capacità di prepararci, di recuperare e di inventare man mano che si verificano i mutamenti.

L'Italia, già dagli anni '60 e prima in Europa grazie al Club di Roma fondato da Aurelio Peccei nel 1968, iniziava a lavorare sulla sensibilizzazione alle criticità demografiche che oggi affrontiamo.

Più di recente, nel dicembre del 2021, l'UNESCO ha organizzato un Forum mondiale dedicato alla FL. Il principio cardine di questo Programma è che «*Anticipation is the way the future exists in the present*».

Come ricorda Riel Miller, che ne è a capo, l'anticipazione diventa una delle abilità necessarie per riconciliare l'umanità con la complessità di fronte ai mutamenti della biosfera e alla riduzione della biodiversità, di cui l'emergenza pandemica è stata un effetto drammaticamente visibile.

La FL risponde all'urgente necessità di trasformare la governance umana consentendo a tutti di utilizzare il futuro in modo più efficace ed efficiente. Non si tratta solo di capire come prepararsi per potenziali crisi, pianificare il superamento di grandi sfide o realizzare gli importanti obiettivi dell'Agenda 2030, ma di superare la dipendenza dall'illusione della certezza e dalle fragilità che questa crea.

La nostra non è una società orientata alla prontezza (*preparedness*): siamo abituati sin dai banchi di scuola ad attendere l'ordine del maestro e le idee da qualcun altro. Lezioni di consapevolezza non dovrebbero essere solo alla base della formazione del professionista della Previsione Strategica, ma dovrebbero diventare veri e strumenti in mano a tutti i cittadini.

«Purtroppo i nostri bias cognitivi e tabù sociali ci impediscono di guadare oltre la crosta della realtà in modo consapevole e vi assicuro che, appresi questi strumenti, nulla potrà farvi più paura» suggerisce Giorgia Zuino, membro della Direzione Scientifica *Strategic Foresight* Ospedale Policlinico San Martino e docente all'Università LUMSA.

Parlare di FL e apprenderne strumenti e metodi significa imparare a utilizzare il futuro nel presente: anticipare gli effetti dei cambiamenti nella vita reale, individuale e collettiva; approntare scelte e decisioni robuste, lungimiranti ed efficaci; individuare possibili crisi o sfide all'orizzonte; realizzare gli obiettivi dell'Agenda 2030 per un mondo più sostenibile; rinvigorire il senso di fiducia delle persone per un futuro migliore.

La domanda, quindi, non è come far fronte a un universo che sembra diventare più complesso, ma come migliorare la nostra capacità di sfruttare l'emergere di novità che ci ha sempre circondati.

Nel presente ci sono già i segnali del futuro; segnali che riguardano qualcosa di non ancora evidente, ma con il potenziale per diventare evidenza empirica se le circostanze lo consentiranno. Oggi ci sono futuri in divenire anche se non sono chiaramente visibili per la maggior parte di noi.

L'abilità di anticipazione ci impone di imparare a riconoscere questi possibili scenari e di utilizzare questa coscienza aumentata per modellare le nostre decisioni e azioni nel presente. Ciò significa, in pratica, modificare le nostre abitudini e i nostri comportamenti per essere meglio preparati a un mondo in continuo cambiamento.

Parliamo in questo sen-

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org



so di *pensiero prospettico*: quell'atteggiamento mentale che guarda a quello che verrà con un approccio multidisciplinare aperto al concetto di sorpresa e di discontinuità, elementi tipici del futuro che non si possono intercettare con i metodi previsivi tradizionali.

«Lavorare con il futuro», scrive Poli (2019, p. 5) «non significa prevedere quello che accadrà; per fortuna il mondo è sempre più sorprendente di quanto i nostri modelli possano catturare. [...] Lavorare con il futuro significa piuttosto essere aperti, pronti alle sorprese e preparati a gestirle».

Anche la Commissione europea, sotto la presidenza di Ursula von der Leyen, ha istituito per la prima volta una vicepresidenza dedicata all'anticipazione strategica (*Foresight*) con l'incarico di aiutare le istituzioni a ragionare sul domani. Si tratta di un precedente istituzionale di grande rilievo, che dimostra la necessità stringente di allenare nuove capacità per comprendere il futuro e usarlo nelle strategie del presente.

Lo studio dei futuri (*Futures Studies*) è fin degli anni Sessanta al centro del lavoro dell'UNESCO; attualmente sono 35 le Cattedre UNESCO a livello globale incentrate sul tema. L'Italia è rappresentata dalla Cattedra in *Anticipatory Systems* presso l'Università di Trento del prof. Roberto Poli.

Si tratta di un'attività complessa che richiede di riconoscere le tendenze e comprendere le dinamiche del cambiamento per decodificare il futuro organizzativo.

Attraverso la co-creazione di visioni alternative e scenari decisionali, permette di coltivare una "mentalità futura" utile al pensiero strategico. L'obiettivo finale è collegare la previsione allo scopo strategico, traducendo i modelli in azioni concrete capaci di ispirare un cambiamento reale.

Ciò necessita dell'acquisizione di nuove skill e del potenziamento di abilità assopite, utili a superare i condizionamenti cognitivi che ci ancorano al presente e ci impediscono di avere un'attitudine mentale aperta ed elastica.

Si tratta di competenze che consentono di cogliere le evoluzioni non in un'ottica di breve periodo (usata nella pianificazione a 1 o 3

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

GreenComp	**3. Visione di futuri sostenibili**	**3.1 Alfabetizzazione sul futuro**	Immaginare futuri alternativi sostenibili sviluppando scenari alternativi, identificando i passi necessari per raggiungere un futuro sostenibile preferito.
		3.2 Adattabilità	Gestire le transizioni e le sfide in situazioni complesse di sostenibilità e prendere decisioni relative al futuro di fronte all'incertezza, all'ambiguità e al rischio.
		3.3 Pensiero esplorativo	Adottare un modo di pensare relazionale esplorando e collegando diverse discipline, usando la creatività e la sperimentazione di idee o metodi nuovi.

Fig. 1 - Framework europeo GreenComp – Area 3: "Visione di futuri sostenibili", sotto-competenze e relativi descrittori.

anni), bensì in un orizzonte temporale di medio e lungo termine (10-30 anni), l'unico che possa rendere robuste le strategie e consistente la visione di un'impresa. Per vincere la sfida della novità, le aziende e chi le guida stanno acquisendo la consapevolezza che è necessario superare una visione lineare nella pianificazione.

Occorre adottare un pensiero che sappia riconoscere le discontinuità per implementare le strategie più efficaci, che possono essere di adattamento di fronte ai megatrend oppure di anticipazione, quando si cerca di influenzare oggi l'evoluzione della realtà verso quei futuri considerati desiderabili e realistici.

Le competenze da sviluppare e allenare

In questo percorso anche la Commissione Europea ha giocato un ruolo importante, definendo un quadro comune delle competenze in materia di sostenibilità, denominato *GreenComp*. In esso sono delineate una serie di competenze in materia di sostenibilità da inserire nei programmi d'istruzione per aiutare i discenti a sviluppare conoscenze, abilità e attitudini che promuovano modi di pensare, pianificare e agire con empatia, responsabilità e attenzione a favore del pianeta e della salute pubblica. Comprende quattro settori di competenze interconnessi: "incarnare i valori di sostenibilità", "abbracciare la complessità nella sostenibilità", "visione di futuri sostenibili" e "agire per la sostenibilità". Ciascun settore comprende tre competenze interconnesse e di pari importanza. Osservando più in dettaglio l'area tematica 3. Visioni di futuri sostenibili, e le relative competenze, emerge in sintesi che il Joint Research Centre (JRC), descrivendo quest'ambito - che include l'alfabetizzazione al futuro, l'adattabilità e il pensiero esplorativo - indica come condizione fondamentale che si percepisca il futuro come opportunità aperta e come qualcosa che può essere modellato collettivamente.

Questa competenza richiede la capacità di analizzare il tempo presente e comprendere la complessità dei sistemi che interagiscono e che influenzano le traiettorie attuali e future, e come queste a loro volta sono influenzate dai nostri valori, visioni del mondo ed esperienze. Il JRC precisa come la creatività, l'immaginazione e la consapevolezza delle nostre emozioni e intuizioni possono informare la nostra capacità di immaginare futuri alternativi.

Si deve essere incoraggiati a usare una combinazione di analisi logica e immaginazione disciplinata, attivando i seguenti processi:

- usare l'immaginazione quando si pensa al futuro;
- attingere alle intuizioni e alla creatività;
- valutare i possibili passi necessari per raggiungere il futuro preferito.

In quest'ambito la conoscenza di diverse discipline e tradizioni, ha il potenziale per aiutare le persone a fare piani e decisioni meglio informati in una società complessa.

In estrema sintesi, la finalità è quella di comprendere e risolvere insieme le crisi del nostro tempo: valori, pensiero sistemico, alfabetizzazione al futuro, capacità di azione.

Oliver Ding, nel suo *Strategic Curation Model* (2022) sostiene che il nostro processo mentale alterna riflessioni sul passato e sul futuro, per definire il miglior processo decisionale nel presente, ma anche per acquisire le informazioni strategicamente utili.

Ciò perché esistono differenti spazi mentali: l'*Experience Space*, si riferisce a fatti del passato, che vengono rielaborati in termini di lesson learned; il *Challenge Space*, si riferisce ai problemi del presente; il *Response Space*, si riferisce ai nuovi problemi individuati o individuabili per il futuro e alle possibili soluzioni; il *Reference Space*, si riferisce all'acquisizione di un valido e aggiornato sistema di conoscenza per supportare il processo di esplorazione e di implementazione; e lo *Speculative Space*, si riferisce al pensiero immaginativo, come la simulazione, la previsione, al pensiero controfattuale, prefattuale e prospettivo che permette di immaginare il futuro.

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org



Cosa significa concretamente per noi che formiamo?

Oggi tutti noi - HR, manager, L&D, formatori e consulenti - lavoriamo con persone che stanno vivendo la stessa sensazione: il futuro arriva più veloce della capacità di comprenderlo; le organizzazioni cambiano struttura; le competenze hanno una data di scadenza; i ruoli si ridefiniscono; l'AI entra nei processi prima ancora che nelle job description. E questo ci mette davanti a una verità semplice: non possiamo più preparare le persone a un futuro prevedibile, perché non è più prevedibile. Ed è qui che entrano in gioco le Futures Literacy.

La FL - citando UNESCO - è una capacità che consente alle persone di comprendere meglio il ruolo del futuro in ciò che vedono e fanno. Conoscere il futuro potenzia l'immaginazione, migliora la nostra capacità di prepararci, recuperare e inventare man mano che si verificano i cambiamenti. Ci permette di comprendere meglio il ruolo del futuro in ciò che facciamo oggi: di "usare il futuro" come uno strumento per ripensare il presente. In altre parole, non si tratta di predire il futuro, ma di allenare la nostra immaginazione per preparare, inventare, adattarci. Concretamente per noi che ci occupiamo di formazione significa che:

- possiamo creare esperienze formative che non solo trasmettono competenze, ma sviluppano la *capacità di immaginare*: scenari, simulazioni, laboratori in cui il futuro diventa materiale di lavoro;
- aiutiamo le persone a diventare protagoniste, non spettatrici: non solo ad adattarsi, ma a decidere *come* vogliono trasformare il loro futuro;
- rafforziamo la resilienza e la creatività: chi è *futures-literate* sa gestire la complessità, sa rispondere ai cambiamenti non con paura, ma con inventiva;
- investire in questa competenza ci permette di diventare *facilitatori di trasformazione*, aumentando il valore della nostra proposta: formare alla Futures Literacy significa offrire qualcosa di davvero strategico, non un "filtro di moda". Inoltre, ci consente di preparare le organizzazioni al cambiamento costante: non solo reagendo, ma anticipando e co-progettando assieme un futuro desiderabile.

Le Futures Literacy non sono un tema astratto o futurista. Sono una delle competenze più pratiche e trasformative che possiamo offrire oggi.
Non per leggere il futuro, ma per renderlo abitabile. E noi, come formatori, siamo chiamati a guidare questo allenamento, verso un presente più consapevole e un domani più aperto.

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org



Fig. 2 - Futures Literacy: impatti sulle competenze cognitive, l'innovazione e la governance organizzativa (fonte: UNESCO).

Conclusioni

Parlando di futuri legati all'orientamento delle persone durante tutta l'arco della vita, e prendendo a prestito i concetti della futurologa e game designer, Jane McGonical nel libro *Immagina. Giochi, scenari e simulazioni per prepararsi al futuro e coltivare l'ottimismo urgente* (2022), si può afferire che giocare a immaginare i futuri possibili non è solo un'attività affascinante, ma anche uno strumento potente, per individui e organizzazioni, per prepararsi a qualunque imprevisto, da una guerra globale alla prossima crisi pandemica e/o di mercato.

Immaginare vividamente degli scenari futuri aiuta a sviluppare la creatività, permette di affrontare le sfide sentendosi più padroni della situazione e contribuisce a sviluppare l'*agentività*, che ci rende in grado di agire concretamente per plasmare il mondo in cui vogliamo vivere.

Progettare il futuro implica, quindi, una continua iterazione tra diverse forme di pensiero, in modo da rielaborare una conoscenza di tipo esperienziale che viene dal passato, una nuova conoscenza immaginativa basata su ipotesi di futuro, alla luce di ciò che ha senso per noi e del nostro futuro desiderabile da realizzare, e una conoscenza critica sistemica per comprendere in modo dinamico le sfide attuali e future in modo da prendere le migliori decisioni volte ad orientare le direttive di futuro.

Perché il futuro non è scritto. È progettato da chi sa anticipare, leggere e dare senso. Come sosteneva Mahatma Gandhi, il futuro dipende da ciò che facciamo nel presente, ma il futuro influenza il presente tanto quanto il passato, ci ricorda Nietzsche.

Non esistono ovviamente ricette, linee guida, formule sicure per affrontare i futuri che ci si presenteranno, ma possiamo sviluppare capacità e punti di vista che aiutano a meglio affrontare le sfide, nei contesti di vita sociale e lavorativa che ci vedono coinvolti.

Riferimenti bibliografici

E. Barbieri Masini, *Perché studiare il futuro?* 2023.

Club di Roma (n.d.) https://www.clubofrome.org/ .

P. Iacci, U. Galimberti, *Dialogo sul lavoro e la felicità*, 2021.

Joint Research Centre (n.d.) https://joint-research-centre.ec.europa.eu/scientific-activities/key-competences-lifelong-learning/greencomp-european-sustainability-competence-framework/greencomp-conceptual-reference-model_en.

J. McGonical, *Immagina. Giochi, scenari e simulazioni per prepararsi al futuro e coltivare l'ottimismo urgente*, 2022.

D. H. Meadows, *Pensare per sistemi. Interpretare il presente, orientare il futuro verso uno sviluppo sostenibile*, 2022.

R. Miller, *Futures Literacy - Embracing Complexity and Using the Future*, 2011.

R. Poli, *Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza*, 2019.

UNESCO (n.d.) https://en.unesco.org/futuresliteracy/about.

Roberta Terzi
Futurista e Consulente in Complessità e Strategic Foresight.

Copyright © FrancoAngeli
This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org