

La Biblioteca proattiva il Rapporto IFLA Trends e i metodi di Futures Thinking

Anna Maria Tammaro

Introduzione

La capacità di utilizzare in modo esplicito, sistematico e condiviso la previsione del futuro non rappresenta una tendenza temporanea per le istituzioni culturali, ma è una competenza strategica imprescindibile per costruire la resilienza organizzativa e per orientare pro-attivamente il cambiamento, anziché subirlo in modo reattivo. L'IFLA ha esplicitamente integrato il *Futures Thinking* nella propria strategia, riconoscendolo come strumento chiave per sostenere la capacità delle biblioteche di anticipare il cambiamento, rafforzare la propria posizione nella comunità e contribuire in modo attivo alla costruzione del futuro dell'ecosistema informativo.

Il rilievo attribuito al *Futures Thinking* non è circoscritto al dibattito professionale bibliotecario, ma si colloca all'interno di un più ampio orientamento strategico condiviso a livello internazionale. Questa impostazione trova un riscontro significativo anche in ambito politico e culturale. La Commissione europea ricorre da tempo a strumenti di *foresight* e *strategic futures* per supportare la definizione delle politiche pubbliche, in particolare nei settori della trasformazione digitale, dell'innovazione e della regolazione dell'Intelligenza Artificiale. Analogamente, UNESCO utilizza approcci di *Futures Literacy* per esplorare gli impatti di lungo periodo delle tecnologie emergenti su educazione, cultura, conoscenza e diritti umani, promuovendo una visione orientata alla sostenibilità, all'inclusione e alla responsabilità sociale. L'adozione trasversale del *Futures Thinking* da parte di organizzazioni professionali, istituzioni politiche e attori culturali conferma dunque la sua natura di competenza strategica di sistema. In questo quadro, le biblioteche non sono

semplici destinatarie di scenari elaborati altrove, ma possono posizionarsi come spazi privilegiati di sperimentazione, mediazione e traduzione del *Futures Thinking* in pratiche concrete a beneficio delle comunità.

In un contesto caratterizzato da trasformazioni tecnologiche accelerate e da un quadro sociale in evoluzione l'assenza di strumenti di *Futures Thinking* espone le biblioteche al rischio concreto di marginalizzazione e di perdita di rilevanza istituzionale. È proprio a partire da questa consapevolezza che l'*IFLA Trends Report* (2024) analizza in modo sistematico le principali dinamiche della trasformazione digitale, mettendo in luce nella seconda parte come l'adozione sistematica di metodologie di *Futures Thinking* rappresenta una chiara traduzione operativa di reazione ai *Trends*. Il *Futures Thinking* viene presentato come un approccio strutturato per interpretare il cambiamento, esplorare futuri alternativi e rafforzare la capacità delle biblioteche di agire strategicamente nel lungo periodo. In tal senso, l'IFLA sottolinea come tali pratiche contribuiscano a spostare le biblioteche da una posizione reattiva a una posizione proattiva, fondata sull'anticipazione, sulla riflessione critica e sulla costruzione intenzionale del futuro.

In questo articolo ci si propone di approfondire i fondamenti teorici e gli strumenti del *Futures Thinking* descritti nell'*IFLA Trends Report* (2024). L'obiettivo è mostrare come il *Futures Thinking* possa diventare una competenza strategica per sostenere processi decisionali informati, inclusivi e orientati alla resilienza, contribuendo a rafforzare il ruolo delle biblioteche come istituzioni chiave nella governance della trasformazione digitale.

Metodi di *Futures Thinking*

I metodi di *Futures thinking* permettono di sviluppare una lettura critica e strutturata del cambiamento, rendendo possibile l'interpretazione delle tendenze emergenti. Allo stesso tempo, essi offrono strumenti per la costruzione di scenari futuri plausibili, alternativi e desiderabili, che non hanno una funzione meramente predittiva, ma costituiscono un supporto per orientare decisioni strategiche, politiche istituzionali e priorità di intervento. In questa prospettiva, il *Futures thinking* favorisce inoltre l'attivazione di processi

partecipativi, coinvolgendo professionisti, decisori e comunità nella co-progettazione del futuro delle biblioteche.

Nell'ambito della trasformazione digitale, e in particolare rispetto all'adozione e alla governance dell'Intelligenza Artificiale, il *Futures Thinking* permette alle biblioteche di superare approcci reattivi limitati alle tecnologie, integrando dimensioni etiche, sociali e culturali nella pianificazione strategica. In tal senso, il *Futures Thinking* non è soltanto uno strumento di previsione, ma rafforza il ruolo delle biblioteche come istituzioni capaci di interpretare il cambiamento, orientarlo e tradurlo in valore per le comunità.

Il *Futures Thinking* è una disciplina per pensare al futuro in modo strutturato, con tecniche per l'esplorazione dei futuri alternativi possibili. Mentre la semplice definizione di una strategia per l'anno a venire rappresenta un esercizio di previsione (*forecasting*) a breve termine, il metodo del *Future Thinking* ne amplia l'orizzonte temporale. Esso mira a costruire scenari a medio e lungo termine con l'obiettivo di anticipare le trasformazioni socio-economiche che coinvolgono cambiamenti radicali, prevenire le conseguenze di potenziali crisi o identificare gli elementi di maggiore vulnerabilità all'interno della propria organizzazione.

Il *Futures Thinking* si articola in tre macro-fasi logiche, ognuna con strumenti dedicati: raccolta di previsioni, creazione di scenari, pianificazione strategica.

Raccolta di previsioni

Questa fase si concentra sulla 'scansione' dell'ambiente circostante per identificare le forze di cambiamento e le incertezze più rilevanti.

La raccolta di informazioni sul futuro (*Foresight* o *Futures Intelligence*) si basa concettualmente sulla 'Finestra di Johari', un modello utilizzato per classificare la conoscenza in base a ciò che è 'noto' o 'ignoto' a chi analizza. L'obiettivo primario è duplice: trasformare l'"ignoto ignoto" (ciò che non sappiamo di non sapere) in 'noti ignoti' (elementi di incertezza identificati) e sfidare i preconcetti. La sua applicazione nel *Futures Thinking* aiuta a identificare la natura dell'incertezza e a focalizzare l'analisi sui 'punti ciechi' (*blind spots*).

Le diverse tipologie di conoscenza modellate su questo quadro sono:

Megatrend: Fenomeni generali e a lungo termine (ad esempio cambiamento climatico, cambiamento demografico, globalizzazione)

Trend: Più specifici di settore e con durata più breve (ad esempio i 7 trend del Rapporto IFLA: come l'AI che trasforma la società, la rinegoziazione della fiducia).

Driver di Cambiamento: Fenomeni noti le cui conseguenze sono incerte ma potenzialmente dirompenti (come la regolamentazione di policy o il cambiamento tecnologico). (Ad esempio una nuova regolamentazione, il livello di adozione di una tecnologia).

Wildcard e Immaginazione (*Unknown Unknowns* - Ignoto Ignoto): Eventi altamente inaspettati, con bassa probabilità ma alto impatto, che sfidano le assunzioni fondamentali. Rappresentano ciò che non si sa di non sapere. Esempi possono essere indicati nella pandemia di COVID-19 o in futuri apparentemente 'assurdi' (preposterous) che spingono oltre i confini del pensiero convenzionale.

Sfide ai Presupposti (*Challenging Assumptions*) (Correlato ai *Blind Spots*). Questa categoria si concentra sull'esplorazione delle convinzioni implicite ('miti e metafore') che guidano le decisioni attuali. L'Analisi a Strati (*Layered Analysis*) è uno strumento per identificare i miti e le metafore che sono alla base dei sistemi e delle strutture. Le variabili che emergono quando si sfidano le assunzioni sul futuro sono spesso le più potenti per gli scenari. Nonostante non sia direttamente un quadrante della Finestra di Johari (che ha tipicamente 4 aree), nel *Futures Thinking* è essenziale per prevenire i 'punti ciechi' (*blind spots*), cioè le ipotesi che si accettano come vere senza metterle in discussione.

Segnali (Deboli/Forti): Indizi di potenziali cambiamenti futuri, attualmente sottovalutati, che rappresentano gli *Unknown Knowns* (*Ignoto Noto*). Un segnale debole, se riconosciuto come potenzialmente trasformativo, può essere elevato ad asse di incertezza.

Scenari e Framework

Gli scenari sono storie sul futuro che rendono le diverse possibilità di futuri alternativi più concrete e testabili. Questa fase utilizza le informazioni raccolte nella prima fase per costruire narrazioni coerenti sui futuri possibili, rendendo l'incertezza gestibile e tangibile.

Griglia 2x2 (Axes of Uncertainty): Tecnica diffusa che incrocia due assi di incertezza (es. alto/basso per due trend diversi) per generare quattro scenari distinti. Utile per strutturare il pensiero sulle interazioni dei *trend*. Gli assi per la Griglia 2x2 devono essere due incertezze critiche o forze di cambiamento (*driver*) che soddisfano due criteri fondamentali:

Impatto Elevato: Devono essere fenomeni che, indipendentemente dal loro esito, avranno un impatto significativo e trasformativo sull'argomento analizzato (ad esempio, il futuro delle biblioteche).

Incertezza Elevata: Il loro esito (ad esempio, alto/basso, veloce/lento, positivo/negativo) deve essere *genuinamente* incerto e non un'estrapolazione prevedibile del passato.

Ruota del Futuro o Radar: Considera un *trend* centrale e ne mappa l'impatto primario, secondario e terziario (ad esempio impatti politici, economici, tecnologici) in cerchi concentrici. Utile per sviluppare gli assi di incertezza

Triangolo dei Futuri : Analizza il futuro come modellato da tre forze:

- L'attrazione del futuro, ciò che è desiderato (*visioning*);
- La spinta del presente, i *trend* attuali e le decisioni prese oggi;
- Il peso del passato, dipendenze e assunzioni che possono frenare.

Archetipi del Futuro: Include quattro narrazioni fondamentali su come potrebbe evolvere il mondo, applicate a un trend specifico

- *Business as Usual* (Status Quo): Le cose continuano più o meno come oggi.
- *Declino* (*Decline*): Le cose peggiorano.

- Progresso Incrementale (*Incremental Progress*): Miglioramento graduale.
- Cambiamento Trasformativo (*Transformation*): Cambiamento radicale.

Retrocasting (Backcasting): Si definisce un futuro desiderato in un momento specifico (es. 10 anni) e si lavora a ritroso (es. 5 anni prima, oggi) per identificare le azioni che devono essere intraprese per raggiungerlo.

Pianificazione strategica

La pianificazione strategica basata sugli scenari rappresenta la fase conclusiva del processo di *Futures Thinking*, spesso definita come *Futures Action*, in cui l'analisi prospettica viene tradotta in decisioni operative. In questa fase, gli scenari elaborati non restano esercizi esplorativi, ma diventano strumenti attivi per orientare le scelte strategiche e valutare la solidità delle politiche e dei piani esistenti.

Questo processo consente di mettere in discussione le assunzioni implicite che guidano l'azione organizzativa, individuando vulnerabilità, rigidità o dipendenze critiche che potrebbero emergere in contesti di cambiamento accelerato. L'obiettivo non è individuare una strategia 'ottimale' in senso assoluto, ma rafforzare la resilienza decisionale, garantendo che le scelte siano robuste e adattabili a condizioni diverse.

In questo quadro, strumenti consolidati come l'analisi SWOT possono essere riformulati in chiave prospettica, valutando punti di forza, debolezze, opportunità e minacce non in astratto, ma all'interno di specifici scenari futuri. Ciò permette di superare una visione statica dell'organizzazione e di collocare le capacità della biblioteca in contesti dinamici, caratterizzati da differenti assetti tecnologici, sociali e istituzionali.

A supporto di questo processo, esercizi narrativi come il 'Day in the Life' contribuiscono a rendere gli scenari più tangibili e operativi. Descrivere una giornata tipo di un bibliotecario o di un utente all'interno di uno scenario futuro – ad esempio quello delle *libraries as life hubs* – consente di tradurre le implicazioni strategiche in pratiche quotidiane, facilitando la comprensione condivisa del cambiamento e favorendo il coinvolgimento di professionisti e *stakeholder*.

Nel loro insieme, queste pratiche trasformano gli scenari in dispositivi decisionali concreti, capaci di collegare visione di lungo periodo, pianificazione strategica e azione organizzativa, rafforzando la capacità delle biblioteche di orientarsi e agire in contesti di incertezza strutturale.

Analisi di Caso: Lo Scenario presentato da R. David Lankes

«*Nothing is Different, But Everything Has Changed*» (Nulla è Diverso, ma Tutto è Cambiato)

Questo scenario pubblicato nel Rapporto IFLA Trends come caso di studio, è proiettato nel 2034 ed è un esempio di come un approccio narrativo e metaforico (un metodo di *Futures Thinking* di sfide ai presupposti) possa anticipare le crisi e ridefinire la missione istituzionale.

David Lankes esplora un futuro in cui l'Intelligenza Artificiale (AI) ha trasformato il panorama informativo e dell'editoria, ma la missione fondamentale dei bibliotecari rimane, mutando il suo focus. Il cuore del racconto è l'impatto trasformativo dell'Intelligenza Artificiale (AI) sulla disinformazione e sulla fiducia.

Discussione: Come la crisi di autenticità (foto/video generati dall'AI) riposiziona la biblioteca come l'ultima risorsa neutrale e affidabile.

Lo scenario si basa sulla metafora della chimera, dove, pur non essendoci differenze apparenti, tutto è cambiato. L'AI non ha alterato la missione generale del bibliotecario di migliorare la società attraverso la conoscenza, ma ha ridefinito il modo in cui tale missione viene attuata.

Il caso di studio ha usato il metodo 'Sfide ai presupposti' che costituisce una componente centrale del *Futures Thinking*, in quanto mira a rendere espliciti e a mettere in discussione i presupposti impliciti che orientano di solito decisioni, pratiche professionali e strategie istituzionali. Attraverso l'identificazione di variabili critiche caratterizzate da elevata incertezza e alto impatto, questo approccio consente di anticipare trasformazioni sistemiche che rendono obsoleti schemi interpretativi consolidati.

Nel caso di studio dello scenario elaborato da Lankes, l'attenzione si concentra su alcune variabili chiave che definiscono gli assi fondamentali dello scenario. In particolare, la diffusione pervasiva dell'Intelligenza Artificiale emerge come una forza trasformativa capace di innescare una profonda crisi dell'autenticità, mettendo in discussione l'assunto tradizionale secondo cui immagini, video e altri media possano essere considerati rappresentazioni affidabili della realtà. A questa dinamica si affianca il progressivo degrado della fiducia sociale e della coesione comunitaria, espresso in forme di frammentazione informativa e relazionale.

L'impatto di tali variabili risulta particolarmente evidente nel settore dell'informazione e dell'editoria. L'adozione dell'IA generativa ha prodotto un aumento esponenziale dei contenuti, alterando radicalmente i processi di produzione, selezione e validazione dell'informazione, inclusi i meccanismi tradizionali di revisione tra pari. In questo contesto, il sistema editoriale appare polarizzato tra modelli che privilegiano la concessione di licenze ai prodotti di IA e strategie che, al contrario, puntano a valorizzare contenuti distintivi e riconducibili in modo trasparente all'autore umano.

La crisi dell'autenticità rappresenta, in questo scenario, il nodo critico più rilevante: la facilità e la pervasività della manipolazione algoritmica hanno eroso la fiducia nei media visivi e testuali, compromettendo la capacità dei cittadini di distinguere tra informazione attendibile e contenuti manipolati o ingannevoli.

Lo scenario individua una crisi di natura strutturale che va oltre la dimensione puramente tecnologica. La rapida diffusione dell'Intelligenza Artificiale, capace di generare in modo indistinguibile testi, immagini e video, ha introdotto una condizione di sospetto nei confronti dei dati digitali, che vengono sempre più assunti come 'dubbi a priori'. Fenomeni quali *deep fake* e allucinazioni algoritmiche non rappresentano soltanto un problema tecnico, ma contribuiscono a un più ampio indebolimento dei meccanismi di fiducia su cui si fonda l'ecosistema informativo.

Lo scenario converge quindi su una diagnosi chiara: la risposta al modo del 'dubbio prima' non può essere affidata esclusivamente a nuovi strumenti tecnologici o a soluzioni automatizzate di verifica. La ricostruzione della fiducia richiede interventi sociali e culturali

orientati a contrastare l'isolamento, rafforzare i legami comunitari e ristabilire pratiche condivise di senso.

È proprio in relazione a questa rottura dei presupposti che il *Futures Thinking* dimostra il suo valore, consentendo alle biblioteche di riconfigurare il proprio ruolo non come semplici intermediari informativi, ma come infrastrutture di fiducia, capaci di sostenere nuove forme di autenticazione e di mediazione critica. In questa prospettiva, le biblioteche e i bibliotecari assumono un ruolo attivo e strategico. Attraverso la mediazione culturale, la produzione di contesti di significato e la cura delle relazioni, i bibliotecari contribuiscono così a ricostruire spazi di fiducia in un ambiente informativo segnato dall'incertezza e dalla sovrabbondanza algoritmica.

Il ruolo del bibliotecario si riconfigura profondamente, evolvendo da gestore di risorse informative a garante attivo della fiducia nell'ecosistema informativo. In uno scenario in cui tutte le informazioni tendono a essere percepite come potenzialmente sospette, la funzione professionale si sposta dalla semplice individuazione delle fonti alla verifica, tracciabilità e certificazione delle loro origini. Attraverso pratiche di attestazione dell'autenticità e di cura della memoria documentaria, le biblioteche rafforzano il proprio ruolo di presidio civico, trasformando anche servizi tradizionali – come la conservazione di documenti – in strumenti di fiducia condivisa.

Parallelamente, l'alfabetizzazione informativa si ridefinisce in senso qualitativo. Non si tratta più soltanto di promuovere uno scetticismo critico, ma di fornire alle persone le competenze per orientarsi consapevolmente in un contesto di sospetto generalizzato, distinguendo tra incertezza, manipolazione e conoscenza affidabile. In questo quadro, l'attività di *reference* conosce una vera e propria rinascita come spazio di mediazione critica ad alto valore aggiunto: il bibliotecario accompagna le comunità nell'interpretazione di contenuti complessi, nel riconoscimento di *deep fake* e disinformazione e nella gestione di nuovi fenomeni, come le citazioni inesistenti generate da sistemi di Intelligenza Artificiale.

L'anticipazione di queste sfide non conduce al declino della biblioteca, ma ne rafforza la missione storica. Attraverso l'evoluzione delle funzioni e delle competenze, il bibliotecario emerge come 'arbitro della realtà' e costruttore di fiducia pubblica, riaffermando la

centralità della biblioteca come infrastruttura sociale essenziale per il dibattito informato e la coesione comunitaria.

Riconoscendo che la crisi in atto è innanzitutto di natura sociale e relazionale, il bibliotecario assume inoltre un ruolo attivo nel contrasto all'isolamento sociale e nella ricostruzione della fiducia interpersonale. Attraverso attività comunitarie, pratiche partecipative e forme di *storytelling*, la biblioteca si riafferma come spazio civico di incontro, dialogo e riconoscimento reciproco, configurandosi come una delle ultime istituzioni percepite come neutrali e affidabili.

Nel suo complesso, lo scenario delineato da Lankes mostra come l'adozione del *Futures thinking* consenta alle biblioteche di preservare la propria missione fondamentale – contribuire al miglioramento della società attraverso la creazione e la condivisione di conoscenza – estendendo al contempo in modo radicale le funzioni operative. La biblioteca passa così da una gestione prevalentemente passiva delle risorse a un ruolo proattivo di garante della fiducia, dell'autenticità e della coesione nell'ecosistema informativo del futuro.

Conclusioni

In conclusione, il *Futures Thinking* non può essere interpretato come una tendenza contingente, bensì come una competenza strategica imprescindibile per rafforzare la resilienza delle biblioteche e la loro capacità di orientare attivamente il proprio futuro. In un contesto segnato da incertezza strutturale e discontinuità tecnologiche, il *Futures Thinking* consente di superare approcci difensivi o meramente adattivi, offrendo un quadro metodologico per governare il cambiamento in modo consapevole e intenzionale. L'integrazione delle metodologie di *Futures Thinking* emerge come un passaggio cruciale per rendere visibili i 'punti ciechi' della pianificazione tradizionale e per sviluppare strategie più robuste e adattive.

Riferimenti bibliografici

IFLA Trends report (2024) <https://www.ifla.org/wp-content/uploads/ifla-trend-report-2024.pdf>

European Commission. Competence Centre on Foresight
https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight_en

UNESCO Futures literacy and foresights
<https://www.unesco.org/en/futures-literacy>

1

Anna Maria Tammaro

Special Interest Group Library History di IFLA ; Board di ASIS&T ; Editor in Chief di Digital Library Perspectives ; Comitato Scientifico Bibelot

tammaroster@gmail.com