

LUISA MARQUARDT*

***Tra intelligenza artificiale ed empatia:
tendenze globali nell'aggiornamento professionale dei bibliotecari***

TITLE: *Between artificial intelligence and empathy: Global trends in professional development for librarians*

ABSTRACT: This article presents a reflection on some global trends in professional development for librarians, with particular reference to the role of IFLA Continuing Professional Development and Workplace Learning (CPDWL). It explores the convergence between digital transformation, artificial intelligence and the human dimension of library work, highlighting the importance of an integrated approach that combines technological skills, continuous professional learning and empathy.

KEYWORDS: Professional Development; Workplace Learning; Librarians; LIS education.

Il contributo presenta una riflessione su alcune tendenze globali dell'aggiornamento professionale dei bibliotecari, con particolare riferimento al ruolo dell'IFLA Continuing Professional Development and Workplace Learning (CPDWL). Il testo esplora la convergenza tra trasformazione digitale, intelligenza artificiale e dimensione umana del lavoro bibliotecario, mettendo in luce l'importanza di un approccio integrato che coniughi competenze tecnologiche, apprendimento professionale continuo ed empatia.

PAROLE CHIAVE: Aggiornamento professionale; Apprendimento sul posto di lavoro; Bibliotecari; Formazione biblioteconomica.

DOI: <https://doi.org/10.60923/issn.2240-3604/26052>

Copyright © 2025 The Author

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

<<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>>

Introduzione: l'aggiornamento professionale come infrastruttura strategica

● processi di innovazione (comunicativa, organizzativa, tecnologica ecc.), perché siano efficaci, non possono prescindere dalla risorsa umana e professionale e dal suo aggiornamento professionale, vera leva del cambiamento. Nel contesto bibliotecario, vanno considerate la varietà e l'ampiezza delle sfide che i bibliotecari e le bibliotecarie si trovano a fronteggiare affinché i servizi e le attività delle biblioteche siano significativi tanto per l'utente comune quanto per lo specialista. A maggior ragione, nella complessità del contesto contemporaneo, l'aggiornamento professionale dei bibliotecari si configura come una vera e propria infrastruttura strategica per la tenuta e l'evoluzione delle biblioteche a livello globale e locale. Una pluralità di fattori – per esempio, la convergenza tra trasformazione digitale, sviluppo dell'intelligenza artificiale, mutamento dei comportamenti informativi e crescente complessità sociale – sollecita una riflessione profonda sugli approcci e sui modelli di apprendimento lungo l'intero corso della vita e una riconfigurazione delle competenze professionali necessarie.

* Università degli Studi Roma Tre (IT); luisa.marquardt@uniroma3.it.

Nel mutevole scenario, le politiche e le pratiche di aggiornamento professionale continuo (*continuing professional development* - CPD), volte allo sviluppo e al miglioramento delle capacità e della professionalità di chi si forma e aggiorna, acquisiscono una centralità non indifferente, non tanto o soltanto ai fini dell'occupabilità e della qualità del lavoro bibliotecario, ma anche in termini della capacità delle biblioteche di adempiere alla propria missione educativa, culturale e civica.

Per un professionista, un lavoratore, un operatore (non soltanto del mondo bibliotecario) assumere una prospettiva "CPD" significa comprendere l'importanza di curare costantemente le proprie conoscenze, competenze e abilità personali, durante l'intera carriera professionale, possibilmente secondo un approccio olistico. Significa, per esempio, considerare la persona nella sua interezza (mente, corpo, emozioni e spirito) e il suo contesto lavorativo in modo globale. Significa riconoscere quanto le diverse aree e dimensioni della vita personale siano interconnesse con quelle lavorative e sociali e si influenzino reciprocamente, generando benessere, crescita personale e collaborazione, quando si superi il solo aggiornamento 'tecnico', strumentale, e si miri piuttosto a uno sviluppo equilibrato e allineato ai valori individuali e agli obiettivi organizzativi. Imparare a riconoscere e a gestire l'ansia generata dai continui cambiamenti, dalla generale instabilità e perdita di punti di riferimento, acquisire alcuni strumenti base (come la *mindfulness*,¹ cioè la consapevolezza del presente, e la visualizzazione, cioè l'immaginazione guidata di scenari attraverso la quale generare immagini per calmare l'ansia) può rivelarsi determinante per riuscire a integrare vari aspetti (per esempio, emotivi).

L'aggiornamento (o sviluppo) professionale continuo è un potente strumento di apprendimento del quale i professionisti di qualsiasi ambito possono avvalersi, migliorando le proprie competenze e facendo sì che le loro qualifiche professionali e accademiche non invecchino, ma vengano continuamente rinverdate.

Il ruolo delle associazioni professionali

Le associazioni professionali giocano un ruolo fondamentale come punto di riferimento deontologico e professionale. L'elaborazione e la fornitura di standard, linee guida, documenti programmatici, unitamente all'offerta di

¹ Si fa risalire agli studi pionieristici di Jon Kabat-Zinn l'insieme di concetti, prassi e interventi conosciuti come 'mindfulness'. Kabat-Zinn, biologo e professore della School of Medicine dell'Università del Massachusetts, sviluppò un protocollo utile all'introduzione della meditazione di consapevolezza quale intervento in contesti clinici. Kabat-Zinn riporta che, secondo lo studioso buddista e monaco Nyanaponika Thera, la consapevolezza è «la chiave universale infallibile per conoscere la mente e quindi il punto di partenza; lo strumento perfetto per plasmare la mente e quindi il punto focale; la nobile manifestazione della libertà raggiunta dalla mente e quindi il punto culminante». [trad. nostra]. Cfr. JON KABAT-ZINN, *Mindfulness*. «Mindfulness», 6, 2015, pp. 1481-1483, <<https://doi-org.biblio-proxy.uniroma3.it/10.1007/s12671-015-0456-x>>.

aggiornamento e formazione, può contribuire in modo significativo alla crescita professionale dei bibliotecari.

A questo riguardo, va menzionato il ruolo dell'IFLA - l'International Federation of Library Associations and Institutions - che, a livello internazionale, attraverso la propria sezione dedicata al Continuing Professional Development and Workplace Learning (CPDWL, <https://www.ifla.org/units/cpdwl>), ha contribuito in modo significativo a ridefinire il concetto stesso di aggiornamento professionale, promuovendo una visione sistemica e integrata dell'apprendimento professionale. L'aggiornamento non è più inteso principalmente come risposta puntuale al cambiamento tecnologico, bensì come processo continuo, situato e riflessivo, che coinvolge individui, organizzazioni e reti professionali.²

Ciò è riscontrabile anche nella linea seguita dalle associazioni professionali che operano a livello nazionale e che, accanto alla tutela e alla valorizzazione della professione bibliotecaria, pongono attenzione alle opportunità formative e di aggiornamento professionale. A tale riguardo, per esempio, l'AIB (Associazione italiana biblioteche, ente accreditato del Ministero per l'Istruzione per la formazione del personale scolastico) prevede per statuto l'impegno nel mettere in campo le azioni utili «a garantire una qualificata formazione professionale; fornire ai propri associati supporti scientifici e tecnici per la formazione continua» (Statuto, art. 2), attraverso varie opportunità formative, di aggiornamento e di qualificazione professionale continua (Statuto, art. 3). L'AIB, attraverso il lavoro di consulenza, monitoraggio e supporto svolto dall'Osservatorio Formazione, garantisce la qualità e il miglioramento costante della formazione continua erogata dalle Sezioni regionali. A tale riguardo, risultano molto utili sia le *Linee guida per la formazione continua* dell'AIB OF, con l'indicazione, per esempio, degli standard formativi e di quelli professionali, delle procedure di attestazione dei risultati di apprendimento informale e non formale, e di attestazione delle competenze,³ sia la *Direttiva sulla formazione continua* dell'AIB CEN:⁴ l'associato AIB può aggiornare conoscenze e competenze o acquisirne di nuove, attraverso percorsi di apprendimento formali, informali e non formali, secondo gli standard indicati nelle linee guida dianzi citate.

² INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS, *IFLA Guidelines for Continuing Professional Development: Principles and Best Practices*, written by Jana Varlejs, with input from Vivian Lewis, Susan Schnuer, Juanita Jara de Sumar of the Continuing Professional Development and Workplace Learning (CPDWL) Section, 2nd Ed. of: *Continuing Professional Development: Principles and Best Practices*, 2006. [...]. The Hague, IFLA, 2016: <<https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/cpdwl/guidelines/ifla-guidelines-for-continuing-professional-development.pdf>> (ultima cons.: 28.7.2026).

³ ASSOCIAZIONE ITALIANA BIBLIOTECHE, Osservatorio Formazione, <<https://www.aib.it/documenti/linee-guida-la-formazione-continua-aib/>> (ultima cons.: 28.7.2026).

⁴ ASSOCIAZIONE ITALIANA BIBLIOTECHE, *Direttiva sulla formazione continua* (Approvata dal CEN l'11 novembre 2024): <<https://www.aib.it/documenti/direttiva-sulla-formazione-continua/>> (ultima cons.: 28.7.2026).

Digitale e intelligenza artificiale: verso nuove competenze professionali globali

Tra i bisogni formativi e di aggiornamento, emergono sempre più frequentemente quelli riguardanti l'acquisizione delle competenze digitali e di quelle relative all'intelligenza artificiale, o, se già possedute, del loro progressivo affinamento. Tra le direttrici principali di sviluppo dell'aggiornamento professionale vi è infatti la famiglia in espansione delle competenze digitali oggi profondamente cambiate: non più mera gestione di file elettronici o utilizzo di programmi elettronici, quanto quella di veri e propri ecosistemi digitali. Infatti, l'irruzione dell'intelligenza artificiale, con l'impiego sempre più ampio di sistemi di suggerimenti bibliografici, strumenti di indicizzazione automatica, chatbot, motori di ricerca generativi e piattaforme di analisi dei dati, fa sì che le prassi di mediazione bibliografica e informativa vengano ridefinite dai nuovi sistemi.

Come evidenziato nella recente pubblicazione IFLA *Libraries Empowering Society through Digital Literacy*, la complessità informativa (quando non vero e proprio caos informativo) è generata e continuamente alimentata dalla combinazione di più fattori, quali, per esempio, la connettività ad alta velocità, l'espansione crescente dei social media, l'ubiquità dei dispositivi mobili e la diffusione dell'impiego dell'intelligenza artificiale. Ecco che, per districarsi con successo in tale complessità, diventa fondamentale per ciascuna persona saper cercare, trovare, valutare, utilizzare, creare le informazioni in modo efficace.

Le biblioteche e i loro professionisti oggi più che mai possono fare una grande differenza nella vita delle persone, garantendo che nessuno sia escluso dall'acquisizione delle competenze digitali richieste. Ciò implica che i bibliotecari (soprattutto della biblioteca pubblica e della scuola) sappiano adattare flessibilmente i loro servizi e gli approcci didattici per coinvolgere attivamente i vari 'pubblici', tenendo conto delle diversità, capacità ed eventuali fragilità (per esempio, nel caso di immigrati e rifugiati).⁵

In questo contesto, l'aggiornamento professionale dei bibliotecari si orienta verso forme avanzate di competenza digitale e nella I.A., che includono non solo l'uso operativo degli strumenti, ma soprattutto la comprensione critica dei loro presupposti, delle implicazioni etiche e delle ricadute sociali. I documenti IFLA sottolineano come la formazione professionale debba affrontare temi quali la trasparenza algoritmica, i bias, la protezione dei dati e l'impatto dell'I.A. sui diritti informativi dei cittadini, rafforzando il ruolo del bibliotecario come garante di un accesso equo e responsabile all'informazione. L'acquisizione di conoscenze e competenze, così come l'aggiornamento e l'affinamento di quelle già possedute, sono necessari al bibliotecario e alla biblioteca del terzo millennio per poter svolgere una funzione educativa nell'ambito dell'educazione ai 'nuovi' alfabetismi.

⁵ HEATHER TODD, PRUDENCE W. DALRYMPLE, LUISA MARQUARDT, NING ZOU, *Libraries Empowering Society through Digital Literacy* (IFLA Publications, 188), Berlin-New York, DeGruyter-Saur, 2025.

L'aggiornamento professionale: modelli in evoluzione con la persona al centro

Parallelamente allo sviluppo tecnologico, si assiste a una trasformazione concettuale dei modelli di aggiornamento professionale: non più o non soltanto 'training', addestramento, ma un 'professional learning', una modalità di apprendimento professionale concepita come un processo continuo che può avvenire, per esempio, attraverso il confronto e la sperimentazione di pratiche lavorative differenti, la riflessione sull'azione, lo scambio tra pari e la partecipazione a comunità di pratica. Un approccio che privilegi un apprendimento situato⁶ e riflessivo⁷ risulta particolarmente rilevante in ambito bibliotecario. In biblioteca, la complessità dei contesti operativi richiede capacità di adattamento, progettazione e problem solving, difficilmente acquisibili ed esperibili attraverso i tradizionali modelli formativi trasmissivi.

Inoltre, è evidente quanto, accanto alle necessarie competenze tecnologiche e progettuali, emerga con crescente evidenza la centralità della dimensione umana e relazionale del lavoro bibliotecario. In un contesto sempre più 'disintermediato', segnato da automazione e mediazione digitale, l'empatia si configura come competenza professionale strategica, indispensabile per interagire con pubblici eterogenei e per rispondere a bisogni informativi complessi.

Le biblioteche operano sempre più come spazi di inclusione, apprendimento informale e supporto sociale. Di conseguenza, l'aggiornamento professionale deve includere competenze comunicative, capacità di ascolto, consapevolezza emotiva e attenzione al benessere professionale. Coltivare l'empatia è fondamentale nelle biblioteche per una molteplicità di ragioni: aiuta a creare ambienti accoglienti e un clima facilitante e inclusivo, contribuisce a migliorare la soddisfazione degli utenti e colmare le divisioni all'interno della comunità, aiuta il personale a comprendere le diverse esigenze, motivazioni e background degli utenti. Questa comprensione è alla base di una comunicazione più mirata ed efficace, dello sviluppo di servizi e programmi su misura, senso di appartenenza per tutti. Adottare in biblioteca l'approccio del cosiddetto 'marketing empatico' (così come le pratiche informate sul trauma - spesso

⁶ Cfr. per esempio STEPHEN BILLET, *Learning through practice: Models, traditions, orientations and approaches*, Dordrecht, Springer, 2010, e i numerosi contributi sull'apprendimento informale sul posto di lavoro di MICHAEL ERAUT, tra cui: *Informal learning in the workplace*. «Studies in Continuing Education», XXVI, 2, 2004, pp. 247-273; *Learning from Other People in the Workplace*. «Oxford review of education», XXXIII, 4, 2007, pp. 403-422, DOI: 10.1080/03054980701425706; *Informal Learning in the Workplace: Evidence on the Real Value of Work-Based Learning (WBL)*, «Development and Learning in Organizations», XXV, 5, 2011, pp. 8-12, DOI: 10.1108/14777281111159375.

⁷ Cfr. DONALD ALAN SCHÖN, *The reflective practitioner: How professionals think in action*, New York, Basic Books, 1983, e la recente nuova edizione italiana: DONALD ALAN SCHÖN, *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, nuova ed., Bari, Dedalo, 2024.

questi aspetti vanno insieme)⁸ aiuta a trasformare interazioni ordinarie in una comprensione più genuina e profonda, fondamentale per andare incontro alla variegata diversità dei bisogni dei vari pubblici.

L'IFLA CPDWL Section evidenzia come il benessere dei professionisti sia una condizione imprescindibile per la sostenibilità delle organizzazioni bibliotecarie e per la qualità dei servizi offerti e, di riflesso, per il benessere delle comunità servite.

A tale riguardo, affrontare il discorso della relazione tra tecnologia ed empatia, non può prescindere dall'adozione di un approccio integrato. Una delle sfide più rilevanti per l'aggiornamento professionale contemporaneo consiste nel superare la dicotomia tra competenze tecnologiche e competenze relazionali. Come si è cercato di dimostrare anche attraverso la varietà dei tavoli e delle attività organizzati nella sessione "Strumenti e strategie per imparare a insegnare" del convegno delle Stelline 2025 *Biblioteche oltre: i nuovi territori dell'interdisciplinarietà* (Milano, Palazzo Lombardia, 12-13 marzo 2025) e dei relativi contributi pubblicati, digitale e intelligenza artificiale non rappresentano un'alternativa all'interazione umana, ma ne ridefiniscono le condizioni. Un uso critico e consapevole delle tecnologie può contribuire a liberare risorse cognitive ed emotive, permettendo ai bibliotecari di concentrarsi su attività ad alto valore relazionale ed educativo.

In questa prospettiva, l'aggiornamento professionale assume una funzione integrativa (in linea con l'approccio promosso dall'IFLA CPDWL) che consente di sviluppare competenze tecniche, etiche ed empatiche in modo coerente.

Riflessioni conclusive: verso un'agenda globale per l'aggiornamento professionale

Le tendenze attuali dell'aggiornamento professionale dei bibliotecari e delle bibliotecarie delineano un paradigma integrato, in cui intelligenza artificiale, apprendimento continuo ed empatia concorrono alla costruzione di una professionalità riflessiva e responsabile.

Ovviamente le tendenze generali delineate assumono configurazioni differenti nei vari ambiti bibliotecari. Per esempio, nelle biblioteche scolastiche, l'aggiornamento professionale si intreccia con la progettazione didattica e l'educazione alla competenza informativa, mediatica e digitale (e le nuove frontiere dell'I.A.). Nelle biblioteche pubbliche, con l'inclusione sociale, l'accesso ai servizi digitali e l'educazione permanente; in quelle accademiche, con il supporto alla ricerca, alla didattica e alla scienza aperta. In tutti i contesti, tuttavia, emerge la necessità di modelli di aggiornamento professionale continuo flessibili, contestualizzati e culturalmente sensibili, coerenti con la dimensione internazionale della professione.

⁸ SABINE JEAN DANTUS, *Empathy by Design: Empathy-Driven Marketing for Libraries*, Chicago, ACRL, 2024.

In questo quadro, le associazioni professionali svolgono un ruolo chiave nel promuovere una visione globale dell'aggiornamento professionale inteso come apprendimento attivo, capace di coniugare innovazione tecnologica, centralità della persona e sostenibilità delle organizzazioni bibliotecarie. L'aggiornamento professionale diventa così non solo una risposta al cambiamento, ma una leva strategica per immaginare e costruire il futuro delle biblioteche come istituzioni della conoscenza al servizio delle comunità. I bisogni informativi, formativi, culturali e sociali degli utenti aiutano a individuare ambiti e direttrici possibili dello sviluppo professionale dei bibliotecari e delle bibliotecarie in quanto le conoscenze e le competenze a questi richieste risentono ed evolvono in base a quelle dell'utenza.

L'investimento nell'aggiornamento professionale e nella formazione continua del personale bibliotecario è necessario per poter migliorare l'immagine, la percezione e, per dirla con Maria Stella Rasetti, la reputazione della biblioteca,⁹ promuovendone un ruolo più incisivo anche sul versante della formazione critica all'informazione e della cittadinanza attiva e consapevole.



⁹ MARIA STELLA RASETTI, *La biblioteca e la sua reputazione*, Milano, Editrice Bibliografica, 2021.