

# La gestione della conoscenza: una nuova frontiera del lavoro bibliotecario

Giuseppe Vitiello

Nato Defense College, Roma  
g.vitiello@ndc.nato.int

*Pubblichiamo volentieri il keynote speech di Giuseppe Vitiello al Satellite meeting "Removing Barriers to Knowledge Sharing: How can social tools be used to facilitate knowledge management in order to improve user services?", organizzato dall'IFLA Knowledge Management Section (21 agosto 2009, Milano, Biblioteca Sormani) in occasione del Congresso IFLA. A distanza di qualche mese ci sembra che le riflessioni che vi sono contenute mantengano intatta la loro attualità.*

È per me un grande onore essere stato invitato a tenere la conferenza inaugurale dell'IFLA Knowledge Management Committee. Dal 1994 al 2001, allorché ero al Consiglio d'Europa di Strasburgo, avevo avuto occasione di collaborare con l'IFLA su temi quali la legislazione bibliotecaria, la libertà di espressione e il libero accesso all'informazione. Dopo questo incarico sono stato direttore delle attività editoriali dell'Istituto Superiore di Sanità; attualmente sono impiegato presso il NATO Defense College, dove mi occupo di diverse cose, una delle quali è l'indicizzazione di articoli e di altro materiale librario e informativo. Per una curiosa coincidenza, quest'ultimo compito corrisponde al mio primo incarico, oltre venti anni fa, quando lavoravo per la Bibliografia nazionale italiana. Verrebbe da pensare, quindi, che il cerchio della mia vita professionale si sia chiuso con un ritorno al punto di partenza e che, dopo esperienze professionali diverse che hanno di volta in volta riguardato le biblioteche, l'editoria, gli identificatori e la politica dell'informazione, io sia ritornato a casa, nella mia Itaca professionale: la biblioteca, cioè, e le sue tecnologie di base. Questa è certamente una possibile

lettura, ma io ne propongo una differente. E se invece non avessi mai mutato di lavoro? Se per tutta la mia carriera professionale avessi utilizzato le stesse competenze? Magari quella che può apparire all'esterno come una successione di diversi incarichi – editore, amministratore, bibliotecario – consiste nell'applicare abilità molto vicine tra loro, anche se i nomi con cui le si designa sono differenti?

Sono infatti convinto che non può esservi soluzione di continuità tra gli attori che si affacciano sulla catena del libro e dell'informazione e che essi possono svolgere tutti un ruolo di mediazione verso i consumatori e/o gli utenti, nel tentativo di governare il magma di conoscenze disseminate all'interno del vasto territorio del sapere. Se questo è vero, ciò che cambia non è la competenza, ma la comunità del libro, la quale si ripositiona su nuovi ruoli e funzioni, redistribuendo in altro modo le competenze, sia tradizionali, sia innovative.

Umberto Eco ha espresso con il suo consueto brio il concetto di governo della conoscenza applicato alle biblioteche:

Durante i secoli le biblioteche hanno rappresentato il modo più im-

portante per trasmettere la nostra saggezza collettiva. Esse sono, e sono sempre state, una specie di cervello universale dal quale è possibile recuperare ciò che è stato dimenticato e ciò che non conosciamo ancora. Se mi è consentita la metafora, una biblioteca è la migliore imitazione possibile, da parte degli esseri umani, di una mente divina, all'interno della quale l'intero universo è visto e compreso nello stesso momento. Una persona capace di immagazzinare nella sua mente l'informazione fornita da una grande biblioteca emulerebbe in un certo qual senso la mente di Dio. In altri termini, abbiamo inventato le biblioteche perché sappiamo bene che non abbiamo poteri divini, ma facciamo del nostro meglio per imitarli.<sup>1</sup>

Confesso che non ho molta confidenza con le menti divine, anche perché impiego gran parte del mio tempo a cercare di comprendere quelle umane. Trovo però che la priorità fondamentale delle biblioteche, oggi, debba essere la riflessione sull'organizzazione attuale del magma delle conoscenze, sulle sue cinghie di trasmissione e sui circuiti di circolazione, nonché sui ruoli attribuibili ai protagonisti della loro disseminazione.

Le tecnologie sono entrate da tempo in biblioteca e, comprensibilmente, la conversione al digitale è stata posta al centro dell'attenzione, al punto da mettere in ombra quello che l'IFLA non cessa di riportare a giusto titolo al cuore del dibattito professionale: il ruolo delle biblioteche come foro di libertà di espressione e la loro fun-

zione nell'accesso, nella creazione e nello scambio di conoscenze.

Se questo è vero, anche un tema canonico del dibattito attuale nelle biblioteche, come la relazione tra libro tradizionale e libro digitale andrebbe letta sotto altra prospettiva. Una conoscenza distribuita per via digitale è scarsamente assimilabile all'informazione circolante in via cartacea; ci si può chiedere tuttavia se è questa la cesura da porre al centro del mondo della conoscenza, e non occorra invece considerare quest'ultima come un *continuum*, una serie di snodi in cui coesistono e si incrociano libri e file, lettere e cifre digitali, materiali a stampa e oggetti virtuali.

Nel corso degli anni Novanta la cesura tra stampa e digitale è stata effettivamente fonte di feconde riflessioni, ma anche di drammatiche e quasi terroristiche convinzioni. Chi non ricorda le certezze inossidabili dei guru delle tecnologie, i quali profetizzavano l'incontrovertibile declino del ciclo analogico dell'informazione e la scomparsa della Galassia Gutenberg:

Il passaggio dagli atomi ai bit, come io chiamo questa evoluzione, è irreversibile e inarrestabile.<sup>2</sup>

Ben pochi all'epoca hanno osato confutare le tesi dominanti, secondo cui libri e file facevano ormai parte di mondi, di strutture mentali e di forme del sapere divergenti. Nel dare per scontata l'estinzione dei primi, non fu data rilevanza al fatto che, per dirne una, il libro fosse un oggetto già tecnologicamente perfetto e addirittura superiore a tanti suoi emuli di fine millennio. Tra i pochi antiapocalittici annovererei ancora una volta Umberto Eco, con le sue tesi sulla memoria vegetale:

Il libro è come il cucchiaino, il martello, la ruota, le forbici. Una volta che li hai inventati, non puoi fare di meglio.<sup>3</sup>

E anche, e con tutto il rispetto, l'a-

nonimo autore della seguente affermazione:

Il mito della biblioteca non cartacea è tanto fondato quanto può esserlo quello di una toilette senza carta.

È tempo dunque di andare oltre la scontata e, per certi versi superata, contrapposizione tra analogico e digitale e puntare a riconsiderare nel suo insieme l'intera catena della creazione, della condivisione e del trasferimento delle conoscenze, per individuare i gangli grazie ai quali il lavoro bibliotecario può rinnovarsi e, nello stesso tempo, innovare i processi organizzativi istituzionali.

### Comunicazione delle conoscenze

Prima di abordare il nucleo della questione, vorrei raccontare un aneddoto riguardante la mia vita professionale e di come da bibliotecario, alcuni anni fa, giunsi alla conclusione che la biblioteconomia tradizionale fosse insufficiente a gestire le conoscenze interne all'organizzazione. In un primo tempo, infatti, ero incline a condividere l'opinione del professor Wilson secondo cui il Knowledge Management era un "nonsense" o, nel migliore dei casi, la replica di concetti a lungo elaborati in sede di gestione dell'informazione.<sup>4</sup>

L'avvenimento che voglio raccontare è accaduto una decina di anni fa. All'epoca lavoravo per un'istituzione europea e la sua direttrice mi chiese di aiutarla a ritrovare un certo articolo di quotidiano in cui un giornalista citava un discorso dell'allora presidente della repubblica francese Jacques Chirac.

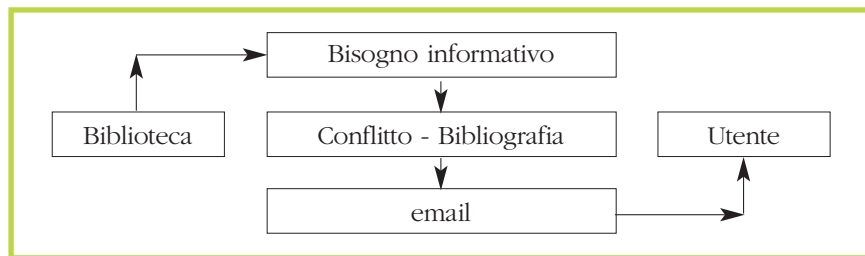
Quest'ultimo aveva sostenuto che la Francia avrebbe forse potuto abbandonare le sue riserve contro la guerra in Iraq e appoggiare la posizione di George Bush, a condizione che le operazioni fossero sotto mandato ONU. Gli indizi era-

no dunque: Chirac, articolo in inglese (lingua in cui Chirac eccelle), probabilmente aprile 2002. La ricerca era ovviamente urgente: l'articolo della direttrice per "Le Figaro", un quotidiano francese, doveva infatti uscire il giorno dopo.

Il sito della presidenza francese della repubblica non brillava allora né per chiarezza, né per completezza. Ingaggiai un corpo a corpo con Google, cercando di immaginare la lettera della frase, l'eloquio proprio di un presidente, anzi di *quel* presidente, nell'atto di dare valore ultimativo alla sua richiesta. Dopo un po' di tempo ritrovai l'articolo in un vecchio numero dell'*International Herald Tribune*. Bravo, direte voi. Bravo sì, se non vi raccontassi però il resto della storia. L'articolo in questione era stato ritrovato all'interno del sito web dell'istituzione presso cui lavoravo, inseritovi da un ricercatore all'insaputa di tutti. L'informazione era stata insomma gestita dall'ufficio della porta accanto alla mia, ma senza coordinamento. Una disfunzione organizzativa? Non direi. È vero, in altri tempi, quello stesso ricercatore avrebbe spontaneamente consegnato l'articolo alla biblioteca, che era l'unico centro di ricerca documentale. Oggi, invece, il centro documentale si è trasferito sul web ed è poco ragionevole pensare che ricercatori, assistenti e altro personale tecnico possano essere investiti di funzioni biblioteconomiche, né che si possano imporre ai colleghi comportamenti di supporto alla biblioteca, interpretabili come inutili passaggi burocratici.

Mi fu chiaro dunque che il mio lavoro non poteva limitarsi semplicemente a selezionare, catalogare e distribuire l'informazione dando per scontato che altri potessero ritrovarla all'interno del catalogo. Il catalogo biblioteconomico è strumento limitato rispetto ai potenti motori di ricerca ed è irrealistico pensare che possa essere, com'è stato in passato, il centro e il passag-

Figura 1



gio obbligato di ogni ricerca documentale.

Se volevo potenziare la sua efficienza e rafforzare la mia posizione all'interno dell'istituzione, dovevo allora – fu questa la conclusione cui pervenni – sapere identificare i flussi di comunicazione dell'ambiente in cui mi trovavo ad operare, per potere fornire, insieme alle giuste chiavi di accesso alle conoscenze, anche gli strumenti perché queste potessero essere rese condivise e operative.

Compresi allora che dovevo eseguire un certo numero di operazioni, come ad esempio attuare

il coordinamento voluto e sistematico di persone, tecnologie, processi facenti parte di un'organizzazione e della stessa struttura organizzativa al fine di produrre valore aggiunto attraverso il riuso e l'innovazione. Il coordinamento è realizzato attraverso la creazione, la condivisione e l'applicazione di conoscenza così come attraverso l'inserimento delle lezioni apprese [*lessons learned*] e delle migliori pratiche [*best practices*] nella memoria istituzionale al fine di incoraggiare il continuo apprendimento organizzativo.<sup>5</sup>

Tra le tante definizioni di gestione della conoscenza, quella appena menzionata mi è sembrata la più adeguata a rappresentare con efficacia il nuovo corso che da allora ho cercato di imprimere alle mie attività.

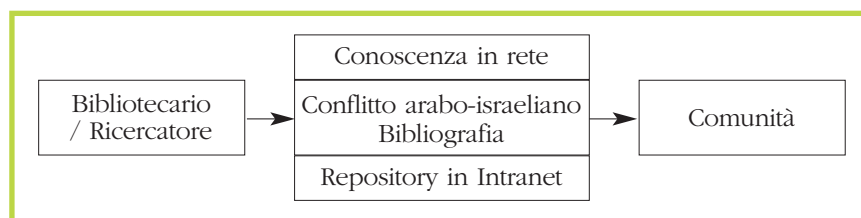
Non si può però parlare di *gestione*, senza rievocare anche alcuni principi elementari di *comunicazione* delle conoscenze. Uno dei maggiori *acquis* in questo campo è la cosiddetta “formula” di Lass-

well, che consiste nell'individuare momenti stabili e ripetitivi in ogni atto di trasmissione dell'informazione. Provo a farne un rapido accenno.

Harold D. Lasswell è stato un teorico della comunicazione politica, prima di dirigere la “Divisione sperimentale per gli studi sulla comunicazione in tempo di guerra” presso la Library of Congress. Nella seconda metà degli anni Quaranta egli stabilì la sequenza obbligata in ogni atto di comunicazione, secondo cui vi è sempre un “chi” (*who*) che dice “qualcosa” (*what*) “a qualcuno” (*whom*), attraverso un certo canale (*where*) per raggiungere un effetto (*what effect*).<sup>6</sup> Tale schema, detto anche delle 5 W, vede la comunicazione come un processo lineare, comune a tutti i media e analizzabile nella sua globalità, quali che siano gli oggetti particolari di esame – attori, comportamenti ecc. – e le metodologie di ricerca impiegate nello studio degli specifici momenti del processo. La formula di Lasswell è stata molto criticata per la sua staticità e per il suo carattere pan-mediale; essa rimane comunque un utile strumento di interpretazione dei fatti mediali.

Ho sempre cercato di utilizzare la formula di Lasswell in modo siste-

Figura 2



matico nel mio lavoro. Nei due esercizi pratici che vorrei ora illustrare applicherò a semplici operazioni bibliotecarie, cercando di mostrare anche la labile, ma concettualmente ben definita, frontiera tra gestione dell'informazione e gestione della conoscenza.

### Gestione dell'informazione / gestione della comunicazione

Immaginiamo quindi di dovere elaborare nell'ambito del servizio di reference di una biblioteca una bibliografia relativa al conflitto arabo-israeliano. In uno schema tradizionale di gestione dell'informazione il flusso di comunicazione potrebbe essere molto probabilmente descritto nei termini riportati in figura 1.

In questo schema l'informazione (*che cosa?* una lista bibliografica) viene spedita da una biblioteca (*chi?* emittente) a un utente (*chi?* ricevente, locale o remoto) tramite un canale (e-mail) allo scopo di soddisfare un bisogno informativo. In un contesto di gestione della conoscenza, invece, la stessa lista potrebbe avere la configurazione di figura 2, dove una biblioteca (ma anche un ricercatore, o un gruppo di studenti autorizzato) inserisce l'informazione in un deposito interno costruito su Intranet, allo scopo di raggiungere una comunità, con l'intento di creare e/o alimentare una rete di conoscenza.

Facciamo un altro esempio. Immaginiamo di dovere soddisfare questa volta una richiesta riguardante il reperimento di liste di *think tanks* che operano nell'ambito della ri-

soluzione dei conflitti nel Medio Oriente. In un mondo tradizionale di gestione dell'informazione, il bibliotecario avrebbe impiegato il suo talento nel reperire una serie di risorse rilevanti (articoli, bibliografie, ecc.) nell'universo documentale a lui noto. In un ambiente che si regge, invece, sulla gestione della conoscenza, il suo ruolo può essere esteso alla stessa produzione delle conoscenze, suscettibili di essere recuperate, ad esempio, in una conferenza avente come tema le relazioni internazionali nel Medio Oriente. Egli potrà quindi avvalersi delle informazioni fornite dagli invitati per mettere a punto un sistema di procedure per la gestione collettiva di questa informazione, grazie alla quale il nucleo informativo iniziale viene di volta in volta e da più fonti arricchito.

Da una procedura tradizionale di gestione dell'informazione (descritta in figura 3) si può quindi individuare una diversa prospettiva, in cui il processo di immissione e di produzione di conoscenza muta radicalmente (figura 4).

Nella seconda ipotesi la trasmissione unilineare e sequenziale (email) è sostituita da una procedura collettiva e simultanea, con feed back costanti e scale gerarchizzate di certificazione, come quelle richieste dalle tecniche wiki. Al centro del processo di gestione della conoscenza il target non è dunque più l'individuo singolo, o l'istituzione, ma la comunità di riferimento.

Si potrebbe obiettare che i due casi appena descritti rientrano nella casistica tradizionale delle operazioni bibliotecarie e che la sostituzione del termine "informazione" con quello di "conoscenza" non altera di molto le cose; dopo tutto, si tratta pur sempre di organizzare contenuti perché possano essere recuperati al termine del processo di comunicazione. E tuttavia, il discrimine tra il modello tradizionale di produzione e distribuzione

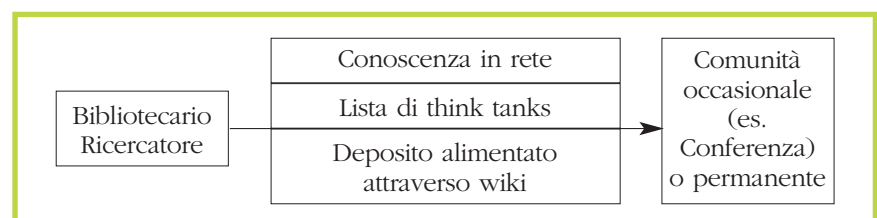
dell'informazione e quello di gestione delle conoscenze riguarda i segmenti e i nodi organizzativi attraverso cui procede la loro trasmissione. Il fatto nuovo – ed è in questo che la gestione delle conoscenze mostra il suo valore aggiunto – è nello studio attento dei flussi che regolano la produzione e la distribuzione del sapere all'interno dell'organizzazione istituzionale o aziendale cui la biblioteca appartiene. Perché ciò sia possibile, almeno quattro operazioni preliminari devono essere intraprese. La prima è la concettualizzazione dei contenuti e delle comunità, l'individuazione, cioè, di una serie di contenuti che possano essere adatti, o adattati, a uno o più gruppi di destinatari, in termini di natura (scientifica, divulgativa), formato (quantità dell'informazione trasmessa), o per livello di autorità della conoscenza comunicata.

La seconda è la categorizzazione delle fonti conoscitive, che implica anche una loro valutazione, e dunque un giudizio sulla loro strumentalità in rapporto agli obiettivi fissati (insegnamento, ricerca, uso professionale). È chiaro che l'operatore di biblioteca può non essere il solo ad essere investito di questo esercizio di valutazione, le quali potrebbero, e anzi dovrebbero, coinvolgere altro personale incaricato di funzioni specifiche, specializzate o di ricerca.

Figura 3



Figura 4



Ciò spinge a riflettere anche sulle caratteristiche "condivisibili" della conoscenza comunicata.

Terza operazione è l'analisi delle procedure di trasferimento dell'informazione, con la relativa assegnazione di privilegi e di chiavi di accesso, in una distribuzione del sapere che, invece di adottare la chiave universale del catalogo di biblioteca, segmenta e "discrimina", nel senso economico del termine, i pubblici cui essa si rivolge.

Infine, vi è il consolidamento e la valutazione della conoscenza distribuita attraverso feed back ricevuti dagli utenti, dal personale insegnante e da tutti gli attori coinvolti nel processo curricolare.

## Comunicazione della conoscenza

Nei termini della "formula" di Lasswell mutano quindi gli attributi dei momenti essenziali del processo di comunicazione. Partiamo dal *chi* della fonte di emissione. In un contesto di gestione dell'informazione il servizio di reference è un processo che nasce in un'unità bibliotecaria tradizionale e diffonde i contenuti al di fuori di essa. Nello schema di gestione della conoscenza, invece, il servizio d'informazione è realizzato attraverso l'apporto collaborativo di bibliotecari e di perso-

nale addetto ad altre funzioni, dove l'alimentazione e il controllo devono essere però costanti e assicurati in modo flessibile e coordinato.

Muta anche il *chi* destinatario dell'informazione. In genere, un servizio di reference obbedisce a una logica di soddisfazione di bisogni informativi, siano essi del singolo ricercatore o del gruppo d'individui interessati. Nel mondo della rete, tuttavia, ogni individuo è parte di una comunità che dispone, a sua volta, dei suoi fori di comunicazione. La conoscenza inviata al singolo destinatario sarà così replicata in più ambiti: non si tratta, insomma, di soddisfare un bisogno informativo, ma di alimentare la conoscenza in rete, indirizzandola da un'utenza specifica di tipo istituzionale a una comunità trasversale, collegata da pratiche e valori comuni.

Diversa è anche la localizzazione dell'informazione, che non sceglie più il catalogo come strumento principale di mediazione, ma le pagine web entro cui sono inserite una serie multipla di risorse. In questo modo il contenuto della comunicazione – come la lista di *think tanks* alimentata collettivamente – diventa fonte principale, e non più secondaria, di informazione, se riesce ad avvalersi di tecniche wiki o di altre tecnologie di mediazione non specificamente biblioteconomiche (*social tools*). Le biblioteche entrano appieno in quella che è la grande rivoluzione del web. Non è più infatti l'utilizzatore che cerca da solo l'informazione, dapprima attraverso lo strumento del catalogo e poi grazie agli algoritmi di indicizzazione e di frequenza di Google, ma è l'informazione che giunge all'utilizzatore tramite l'intermediazione della sua rete esperta specifica.

Una serie di concetti sono così valorizzati: il passaggio al "just in time" invece del "just in case", ad esempio, reso possibile dal monitoraggio costante delle pratiche di

consumo delle risorse documentali e il valore aggiunto procurato dal coinvolgimento degli utilizzatori nel facilitare il riuso delle conoscenze in funzione innovativa. In pratica, ognuna delle operazioni collegate alla loro trasmissione diviene momento di apprendimento organizzativo; la memoria delle pratiche istituzionalizzate è trasformata in re-taglio collettivo e trasmessa da persona a persona, da lavoratore a lavoratore. Tale metodologia produce un impatto cruciale per tutte le organizzazioni, dove numerosi sono i produttori di informazione, mentre in genere vengono trascurati l'alimentazione, l'aggiornamento e il trasferimento delle conoscenze.

Assistiamo perciò a una profonda trasformazione anche della natura della biblioteca nella società della conoscenza. La sua architettura, i suoi spazi, sono segnati da una grande visibilità, come lo è la capillarità del suo radicamento sul territorio e l'incisività delle sue politiche, negoziate e costruite in collaborazione con la cittadinanza e con i pubblici rilevanti. Tuttavia, nella sua relazione con il pubblico, i servizi si fanno discreti e sono confusi nelle pratiche sociali, quando sono collegati organicamente a liste di discussione, a blog di lavoro, ad appuntamenti professionali.

In conclusione, le biblioteche incidono sul paesaggio sociale e lo

trasformano quando assumono le sembianze delle imponenti biblioteche nazionali o di ricerca o anche dei chioschi di rapido consumo come sono le biblioteche circolanti. Ma esse sono ancora più incisive, sono ancora più vicine ai loro utenti e dunque ancora più efficaci, quando non creano ambienti esclusivi e autonomi, ma riescono ad offrire i loro servizi seguendo i processi comunicativi spontanei dei loro pubblici di riferimento, aprendosi così ai nuovi domini multilineari e reticolari della società della conoscenza.

### Note

<sup>1</sup> UMBERTO ECO, *Vegetal and mineral memory: The future of books*, <<http://weekly.ahram.org.eg/2003/665/bo3.htm>>.

<sup>2</sup> NICHOLAS NEGROPONTE, *Essere digitali*, Milano, Sperling & Kupfer, 1995, p. x.

<sup>3</sup> UMBERTO ECO - JEAN CLAUDE CARRIÈRE, *Non sperate di liberarvi dei libri*, Milano, Bompiani, 2009, p. 9.

<sup>4</sup> TOM D. WILSON, *The nonsense of 'knowledge management'*, "Information Research", Vol. 8, No. 1, October 2002.

<sup>5</sup> KIMIZ DALKIR, *Knowledge management in theory and practice*, Amsterdam, Elsevier, 2005, p. 3.

<sup>6</sup> HAROLD D. LASSWELL, *The structure and function of communication in society*, in: LYMAN BRYSON (ed.), *The communication of ideas*, New York, Institute for Religious and Social Studies, distributed by Harper, 1948 p. 37-51.

### Abstract

This is the keynote speech presented by Giuseppe Vitiello at the IFLA Satellite meeting "Removing Barriers to Knowledge Sharing: How can social tools be used to facilitate knowledge management in order to improve user services?" (21 August 2009, Milan, Biblioteca Sormani). The author questions the traditional watershed between printed and electronic material and pushes forward the horizon of library and information work. Unlike information management, knowledge management takes into account organizational practices in order to better identify information flows and the communities of users. Its various aspects – information through specific expert networks, "just in time" instead of "just in case" information, re-use of knowledge for innovative functions, the transformation of individual, tacit knowledge into explicit information legacy for the benefit of the whole institution – have a tremendous impact on working environments, where information producers are many, but knowledge transfer and maintenance is usually neglected.