

# La biblioteca apprende

*Qualità organizzativa e qualità di servizio nella società cognitiva*

di Giovanni Di Domenico

*Che cosa c'è la fuori,  
che cosa c'è qui dentro,  
che cosa dobbiamo essere noi  
per far fronte a entrambe le domande?*  
Karl Weick

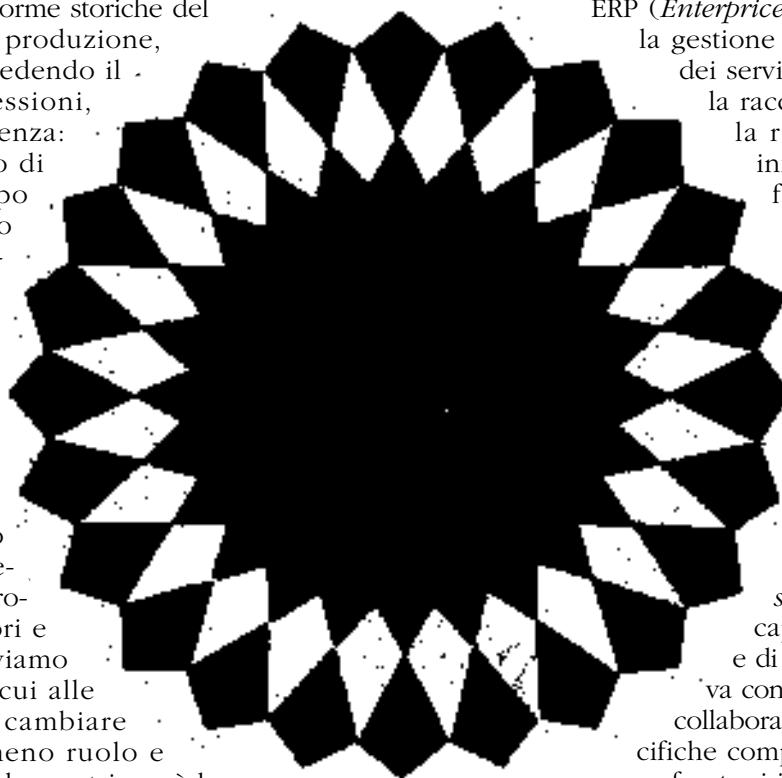
## Il capitale umano nell'economia dell'informazione

Esiste ancora una distanza notevole tra le enormi potenzialità delle tecnologie della comunicazione e il loro attuale livello di diffusione e sfruttamento, sia in termini quantitativi (con riferimento al numero di individui interessati), sia in termini qualitativi (con riferimento alle capacità d'uso di cui gli individui stessi dispongono). Proprio alle Stellinge, lo scorso anno, ci si è giustamente soffermati sulle caratteristiche dei giganteschi processi in atto di globalizzazione delle informazioni e sul rapporto tra questi processi e la globalizzazione dei mercati.<sup>1</sup> Dentro tutti i processi di *information economy* si annida però una contraddizione tra aspetti quantitativi e aspetti qualitativi, che potremmo schematicamente esprimere così: a una massa senza precedenti di dati e informazioni, che viaggiano vertiginosamente e instancabilmente da un capo all'altro del pianeta, non corrisponde un adeguato sviluppo sociale della conoscenza e di un agire comunicativo a essa improntato, che sia capace di elaborare linguaggi traducibili, ma più che altro significati condivisi. Da sole le tecnologie, la rete e una disponibilità incredibilmente espansa e simultanea di informazioni non creano nuovo sapere: nasce da qui per tutti un obbligo politico non eludibile a investire molto sul capitale umano e in particolare sui processi di apprendimento.

Bisogna farlo, perché solo così si gettano le basi culturali, prima ancora che economiche, di quella società cognitiva di cui stiamo apprezzando forse soltanto i prodromi e che comunque deve farsi largo in un ambiente globale freneticamente competitivo.<sup>2</sup> Ne è consapevole la Commissione europea, che ha convocato per il 23 e il 24 marzo 2000 a Lisbona un Consiglio europeo straordinario per discutere di "eEurope. Una società dell'informazione per tutti", con tre ambiziosi obiettivi di fondo: fare sì che ogni cittadino, ogni casa, scuola, impresa, ente pubblico sia protagonista nell'era digitale e sia collegato in rete; raggiungere una padronanza diffusa in Europa delle tecnologie digitali con l'aiuto di una cultura d'impresa innovativa e disposta a investire risorse; assicurarsi che questo processo si sviluppi con la partecipazione di tutti, e quindi all'insegna della coesione sociale.<sup>3</sup> Al centro della strategia europea per il governo dell'economia digitale c'è dunque il capitale umano. Parlarne significa null'altro che fare riferimento all'insieme delle competenze, delle conoscenze e delle abilità acquisite dalle persone attraverso le loro esperienze educative, formative e lavorative. Al tema dello sviluppo del capitale umano è dedicato anche un recente *report* dell'Institute for Prospective Technological Studies, che è uno degli otto istituti che formano il Joint Research Centre della Commissione europea.<sup>4</sup> In particolare, un intervento di Jaime Rojo de la Viesca stabilisce un legame molto stretto tra crescita del capitale umano e crescita di un'economia fondata sulla conoscenza:

*Selon les modèles macroéconomiques globaux, la capacité d'une société à produire des richesses est déterminée par ses réserves en capital humain; la croissance économique est donc un processus qui dépend de l'accumulation de capital humain.<sup>5</sup>*

Nel suo articolo de la Viesca coglie due questioni importanti: la prima segnala una crescita delle differenze salariali in funzione dei livelli di qualificazione e di formazione negli Stati Uniti come in Europa;<sup>6</sup> la seconda individua due componenti distinte del capitale umano: da un lato le conoscenze individuali, dall'altro l'allargamento della base delle conoscenze disponibili, che ha delle ricadute sull'insieme della società: il capitale umano accumulato dagli individui stimola una produzione di idee e di conoscenze che possono essere riutilizzate e arricchite da chiunque disponga del capitale umano necessario per adattarsi alle nuove tecnologie, in una crescita non priva di contraddizioni, ma nel fondo virtuosa e apparentemente senza limiti. Il fatto è che le forme storiche del lavoro, centrate sulla produzione, stanno rapidamente cedendo il passo a nuove espressioni, centrate sulla conoscenza: aumenta il contenuto di sapere di qualsiasi tipo di attività e si affermano nuovi soggetti, i *knowledge workers*, la cui giornata lavorativa consiste nell'acquisizione ed elaborazione di informazioni, nella produzione di idee, nella costruzione di progetti. Tutto ciò sta determinando un allentamento dei legami tra lavoratori e professioni e tra lavoratori e organizzazioni: ci avviamo verso una società in cui alle persone capiterà di cambiare spesso lavoro, o almeno ruolo e contesti lavorativi, e che costringerà le organizzazioni a uno sforzo innovativo costante per sfruttare al meglio le nuove tecnologie e per finalizzarle alla realizzazione dei propri obiettivi. Se le conoscenze diventano la principale risorsa critica, la principale ricchezza di ogni organizzazione (industriale, commerciale, educativa, di servizio), sarà decisivo riuscire a farle interagire tra loro, a integrare il contributo di diverse competenze, non tutte necessariamente interne all'organizzazione stessa (si pensi soltanto allo sviluppo straordinario delle società che stanno vendendo su Internet esclusivamente consulenza).<sup>7</sup> È questo il terreno di coltura di figure professionali e di ruoli (il *system integrator*, il *case manager*, il manager della conoscenza)<sup>8</sup> chiamati ad attivare e a governare



processi di creazione e consolidamento del patrimonio conoscitivo delle organizzazioni. Ma è a queste dinamiche che faceva riferimento lo stesso *Projet de recommandation N° R(98) [...] sur le travail culturel dans la société de l'information [...] del Consiglio d'Europa*, il quale individuava venti nuovi profili professionali e le relative competenze per i professionisti dell'informazione e per i lavoratori della conoscenza operanti nel settore dell'industria e delle istituzioni culturali.<sup>9</sup> Integrare informazioni, competenze e processi, condividere i modelli operativi: sembra questa oggi la principale parola d'ordine del nuovo management e delle piattaforme tecnologiche attraverso cui passano le decisioni e le strategie. Mi riferisco ai sistemi

ERP (*Enterprise resource planning*), per la gestione integrata delle risorse e dei servizi;<sup>10</sup> *datawarehouse*, per la raccolta, la strutturazione e la rappresentazione delle informazioni e dei dati ai fini di analisi e di applicazione; *workflow*, per sostituire un approccio segmentato e tutto "procedurale" ai servizi con uno maggiormente orientato al cliente e alla sua soddisfazione, perché basato su una architettura globale, coordinata e trasversale dei processi di servizio; *outsourcing e partnership*, per ottimizzare la capacità di comunicazione e di relazione interorganizzativa con soggetti esterni, invitati a collaborare in virtù delle loro specifiche competenze; *benchmarking*, per confrontarsi in modo continuo e sistematico con gli altri, alla ricerca di informazioni utili al miglioramento delle proprie prestazioni.

Si può in generale intuire un tentativo di passare a sistemi informativi di nuova generazione, a una fase più complessa, anche gravida di rischi e di paure (perdita di identità, smarrimento, venir meno dei consueti punti di riferimento), in cui però l'obiettivo primario – anzi direi il valore primario – è creare conoscenza organizzativa, qualcosa che non è riconducibile alla cumolazione delle informazioni disponibili e che si può invece apprezzare come un sistema collettivo, un insieme coordinato di informazioni, idee, elaborazioni, esperienze, soluzioni conosciute e praticate; qualcosa che assume la consistenza di un patrimonio mes- ➤

so a disposizione di tutti i soggetti interni/esterni coinvolti e i cui vantaggi possono e devono essere ormai misurati e valutati.<sup>11</sup> A questo tentativo fanno riferimento un po' tutte le nuove metafore organizzative (*knowledge management, learning organization, intellectual capital, organizzazione reticolare, reengineering, change management* ecc.), che incontriamo sovente nella letteratura di settore. Declinano molte teorie e non soltanto quelle lasciateci in eredità dal taylorismo e costruite sul ciclo di pianificazione/comando/controllo. La crisi della società industriale travolge altre forme della razionalità organizzativa, per intenderci quelle di matrice funzionalistico-sistemica (Parsons), in cui l'organizzazione è organicamente finalizzata alla riduzione della complessità ambientale e in cui i soggetti sono omologati alle decisioni, alle procedure e ai comportamenti "armoniosi" di una struttura. Dal ridimensionamento dei connotati materiali delle organizzazioni (strutture, gerarchie ecc.) emergono modelli organizzativi e interpretativi legati all'immaterialità (simboli, valori, idee), alla creatività, all'apprendimento, alla comunicazione, alla conoscenza.<sup>12</sup> Si va oltre l'analisi sistemica e l'attenzione si sposta dalle strutture alle persone (agli individui, ai gruppi), per "analizzare come l'apprendimento collaborativo ed individuale ponga in grado l'organizzazione di cambiare e trasformarsi..."<sup>13</sup> In molte realtà di lavoro il cambiamento (organizzazione a rete, maggiore orientamento al cliente/utente, spirito di iniziativa degli operatori ecc.) più che un programma imposto dall'alto appare sempre di più come clima, come orientamento culturale delle persone, come loro disponibilità a trovare anche da sole un percorso di apprendimento, di conoscenza e, perché no?, di riconversione professionale. Tutte le organizzazioni, e le biblioteche tra queste, dipendono in misura crescente dal senso conferito loro dai soggetti che ne fanno parte, piuttosto che dalle scelte dei decisori istituzionali.<sup>14</sup> D'altro canto, nessun lavoratore della conoscenza appartiene più soltanto al proprio contesto organizzativo, ma fa riferimento ad ambienti più vasti di senso e di conoscenza.

### L'organizzazione ipertestuale della biblioteca

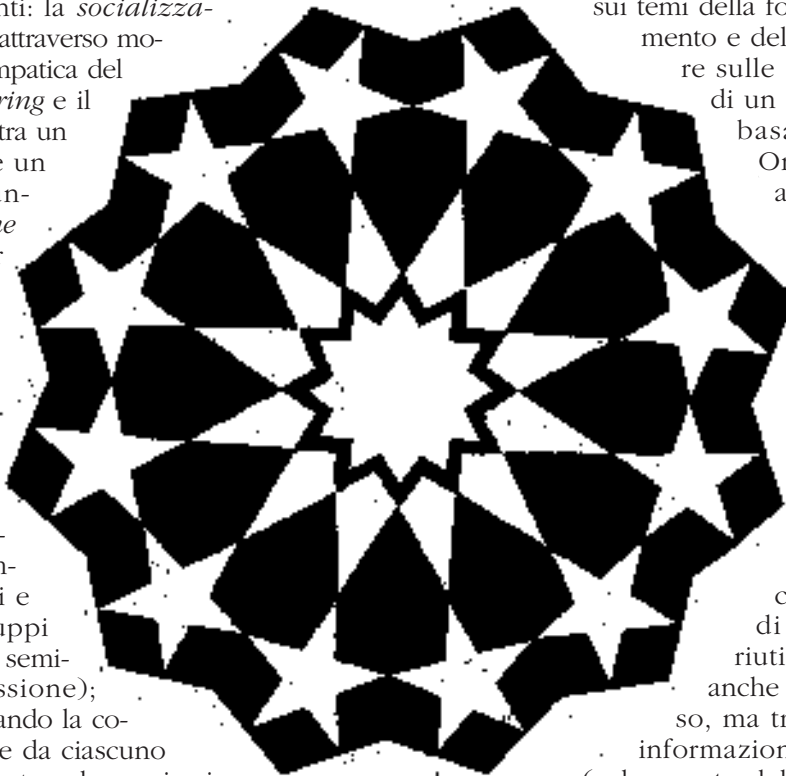
Riflettere sulla qualità organizzativa e di servizio delle biblioteche significa misurarsi con queste novità, perché molti fenomeni che ci riguardano da vicino (per esempio l'ormai famigerata "disintermediazione") sono ampiamente riferibili a questo intreccio di protagonismo cognitivo delle persone e opportunità offerte dalle tecnologie digitali e di rete. Ci priveremmo di importanti elementi di analisi, sbagliaremmo per eccesso di tecnicismo, se ci soffermassimo soltanto sul secon-

do di questi aspetti, se pensassimo che il problema riguarda soltanto il governo degli strumenti e delle strategie di ricerca, se non legassimo le nuove conoscenze di produzione della ricerca (motori, multiopac, metadati e quant'altro) con adeguate conoscenze di relazione e di contesto (chi usa questi strumenti e perché, quali sono i saperi in gioco, quali sono le comunità, reali o virtuali, di riferimento ecc.),<sup>15</sup> se non collocassimo le singole transazioni informative dentro mappe e quadri conoscitivi più ampi (altrimenti, su cosa potremmo basare le nostre operazioni di *filtering*?). E commetteremmo forse un altro errore, se ci accingessimo a riconvertire i servizi di biblioteca verso programmi ambiziosi di *user education* senza cogliere le implicazioni organizzative di un processo del genere. Se nell'era digitale il bibliotecario si propone come *knowledge manager*, se le biblioteche si presentano esse stesse come organizzazioni "sature di soggettività", gli uni e le altre hanno bisogno di una grande elaborazione e circolazione delle idee e delle conoscenze relative al proprio campo d'azione. Insomma: le biblioteche dovrebbero valorizzare meglio il proprio capitale intellettuale.<sup>16</sup> Ecco allora che può avere un senso pensare di costruire anche in biblioteca processi operativi, seppure molto semplici, per acquisire e creare, selezionare e integrare, immagazzinare e riutilizzare le conoscenze (qualsiasi tipo di conoscenza utile nel presente e nel futuro sia al concreto esercizio della professione bibliotecaria, sia alla efficacia e alla qualità di servizio di ogni biblioteca). Una nuova intelligenza biblioteconomica dei problemi e delle situazioni si costruisce anche così: trasformando le conoscenze dei singoli (bibliotecari, documentalisti, webmaster, webwatcher ecc.) in un vero e proprio "ipertesto organizzativo", costruendo comunità trasversali di pratica professionale, facendo quindi leva da un lato sulla fiducia e sullo scambio comunicativo, dall'altro sui sistemi e sugli ambienti digitali. "Il capitale intellettuale è sapere utile confezionato".<sup>17</sup> Attenzione, dunque, allo spostamento di ottica: il valore di una biblioteca, o di un sistema bibliotecario, sta anche nella sua capacità di trarre vantaggio dalla costruzione di un proprio patrimonio diffuso, condiviso e spendibile di conoscenze. In un lucido articolo, pubblicato già qualche anno fa sull'"IFLA journal",<sup>18</sup> si insiste opportunamente sulla necessità di considerare il *knowledge management* come un'estensione della *librarianship*<sup>19</sup> e si indicano sei tappe per trarre vantaggio dal capitale intellettuale nell'ambiente competitivo nel quale operano ormai le biblioteche:

- 1) definire il ruolo dell'informazione e della conoscenza nel proprio settore;
- 2) accertare i vantaggi conoscitivi dei propri concorrenti e le loro strategie;

- 3) accertare i propri vantaggi conoscitivi, il proprio portafoglio-servizi;
- 4) valutare i propri vantaggi conoscitivi;
- 5) investire nella prassi e crearla; identificare i ritardi e colmarli; creare risorse informative dove esse servono;
- 6) riorganizzare il proprio portafoglio di conoscenze e le proprie mappe informative in un processo ciclico.<sup>20</sup>

In una strategia organizzativa basata sul KM è dunque importante massimizzare la produttività di una vera e propria infrastruttura conoscitiva, che è il risultato di un processo continuo di conversione della conoscenza tacita (quella che appartiene a ciascun individuo ed è difficile da comunicare) in conoscenza esplicita (quella comunicata e condivisa).<sup>21</sup> Un processo che vive di quattro momenti: la *socializzazione* (che si manifesta attraverso modalità di trasmissione empatica del sapere, come il *mentoring* e il *coaching*, per esempio tra un bibliotecario esperto e un bibliotecario neoassunto);<sup>22</sup> l'*esternalizzazione* (che si verifica, per esempio, quando un bibliotecario spiega ai propri colleghi procedure o linguaggi particolarmente complessi, di cui sia il solo conoscitore); la *combinazione* (che si realizza quando si creano situazioni collettive di scambio delle informazioni e delle idee, come i gruppi di lavoro, le riunioni, i seminari, le liste di discussione); l'*internalizzazione* (quando la conoscenza appresa viene da ciascuno interiorizzata e posizionata nel proprio sistema di conoscenze e di pratiche professionali). In altre, e più banali, parole: non basta che ci siano bravi bibliotecari, se le loro competenze non sono accessibili e riutilizzabili da parte delle loro biblioteche e della più vasta comunità professionale. Naturalmente, ma tocco la questione – delicatissima – solo di sfuggita, tutto ciò presuppone un ambiente bibliotecario e, più latamente, istituzionale, in cui la condivisione delle conoscenze sia riconosciuta come un valore e in cui agli operatori siano garantite le motivazioni necessarie per esprimersi in autonomia e senza riserve di sorta: ambienti che in molti casi, mi rendo conto, sono ancora da attivare. La condivisione delle conoscenze non può però essere intesa come un processo etero-



guidato, né come esperienza che rimanga chiusa all'interno della professione bibliotecaria. Lo confermano i fatti: un po' dappertutto, in particolare negli atenei, ormai stanno sorgendo spontaneamente e in modo del tutto informale vere e proprie comunità di pratica, per esempio tra bibliotecari e informatici attorno ai servizi della biblioteca digitale.

La creazione di conoscenza esplicita reclama però investimenti molto seri su tutte e tre le componenti del capitale intellettuale: quelle interne, quelle strutturali, quelle esterne.<sup>23</sup>

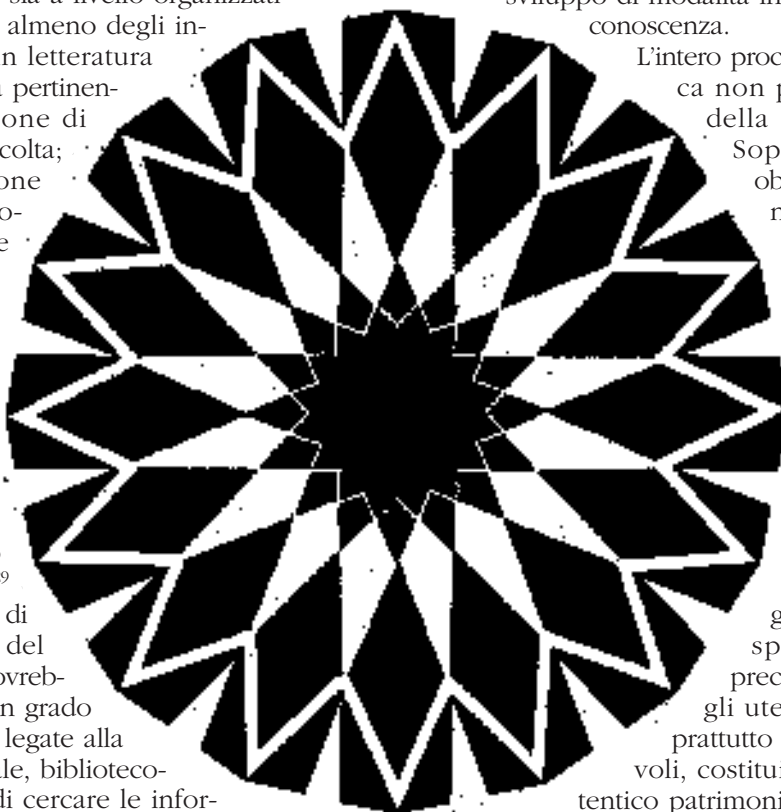
Il capitale umano, la concentrazione e l'accumulazione di talento professionale, è senz'altro la prima risorsa da valorizzare. Mi soffermerò tuttavia più avanti

sui temi della formazione, dell'apprendimento e della valutazione, vale a dire sulle componenti strategiche di un approccio organizzativo basato sulle competenze.

Ora vorrei invece toccare alcuni aspetti del capitale strutturale su cui forse non è sbagliato spendere qualche parola. È fuor di dubbio che oggi anche i sistemi bibliotecari (o consorzi di sistemi bibliotecari) non possano fare a meno di proprie piattaforme *sharing knowledge*, di forme strutturate, codificate e continuamente aggiornate di immagazzinamento e riutilizzo delle conoscenze, anche acquisite in ordine sparso, ma trasferibili. Intendo dati,

informazioni, esperienze, materiali (sul mercato dell'editoria elettronica, su servizi e prodotti, sulla normativa, sul copyright, sulle licenze d'uso, sugli standard, sulla composizione del proprio bacino di utenza, sul profilo dei singoli utenti, sugli indicatori di performance, sulle soluzioni altrui ecc.). Il tutto dovrebbe essere integrato con altri servizi (accessi a e-journal professionali, occasioni formative, appuntamenti, informazioni su progetti, bacheche elettroniche, indirizzi di esperti ecc.) e finalizzato a modalità di accesso *just-in-time* da parte degli operatori, dei partner, di altri *stakeholders*.<sup>24</sup> In attesa di potersi avvalere anche dei moduli software cosiddetti "intelligenti" (i quali, reagendo a particolari stimoli, provvedono autonomamente a filtrare, cercare, segnalare e distribuire informazioni), le soluzioni intra- ➤

net rappresentano ovviamente una via da seguire.<sup>25</sup> Particolarmente efficace dovrebbe risultare anche nel settore delle biblioteche la modalità di comunicazione *push/pull*, già sperimentata con successo in altri contesti organizzativi. Nell'economia della conoscenza il valore aggiunto è nell'uso sistematico del setaccio, per cui, a evitare ingolfamenti e sovraccarico d'informazioni, a essere "spinta" verso il destinatario non è direttamente l'informazione, ma solo una sua segnalazione di esistenza, magari invitante. L'informazione può essere poi autonomamente "tirata" dagli interessati.<sup>26</sup> Vale la pena di evidenziare come questo percorso garantisca anche una buona qualità del rapporto informazione/decisione, sia a livello individuale, sia a livello organizzativo, ovviando ad alcuni almeno degli inconvenienti segnalati in letteratura (scarsa rilevanza o poca pertinenza ai fini della decisione di molta informazione raccolta; richiesta di informazione aggiuntiva inutile; ignoranza dell'informazione disponibile; informazione ridondante ecc.).<sup>27</sup> Una notazione a margine: occorre probabilmente che nell'attività di KM (che sarà per larga parte *web-oriented*)<sup>28</sup> emerga e s'impegni una figura di bibliotecario *chief knowledge officer*,<sup>29</sup> vale a dire responsabile di un sistema di gestione del sapere organizzativo. Dovrebbe trattarsi di qualcuno in grado di monitorare le attività legate alla conoscenza professionale, biblioteconomica in senso lato, di cercare le informazioni di cui la biblioteca ha bisogno e che essa non possiede, di facilitare la condivisione della conoscenza in tutta l'organizzazione bibliotecaria e di allestire e aggiornare la sua infrastruttura conoscitiva,<sup>30</sup> ferma restando la necessità di assicurare al sistema stesso leggerezza, comodità e facilità d'uso e ai suoi utenti la possibilità di muoversi ed esprimersi liberamente in rete. Quest'ultima preoccupazione riporta tra l'altro in primo piano il tema della comunicazione organizzativa in biblioteca.<sup>31</sup> Le sue iniziative non sono sempre dipendenti dalla vicinanza fisica delle persone. Esse devono per forza confrontarsi con l'aumento inusitato delle fonti di informazione, ma più ancora con le caratteristiche oltremodo informali degli scambi comunicativi nel cy-



berspazio. Gruppi di lavoro, comunità di pratica virtuali e, nei contesti più avanzati, riunioni a distanza sono situazioni che stanno innegabilmente sconvolgendo il secolare intreccio tra comunicazione e potere di chi dirige. La comunicazione organizzativa della biblioteca deve tener conto di tutto ciò: le modalità unidirezionali (dall'alto verso il basso) e autoreferenziali dei flussi comunicativi sono sempre più improduttive. Il dispiegarsi reticolare e orizzontale della comunicazione organizzativa (vale a dire la distribuzione di potere e di conoscenza insieme) può invece offrire alle biblioteche opportunità inedite di cambiamento e di crescita, soprattutto se si motivano le persone a contribuire alacremente allo sviluppo di modalità interattive di gestione della conoscenza.

L'intero processo di KM della biblioteca non può infine fare a meno della componente utenti. Soprattutto perché il suo obiettivo dichiarato coincide necessariamente con il miglioramento qualitativo del prodotto/servizio erogato. Il sapere organizzativo, il know-how di una biblioteca, si estrinseca nella sua capacità di essere propositiva, di anticipare le aspettative dei propri utenti/clienti, di offrire servizi mirati e personalizzati, servizi ai quali gli utenti/clienti siano disposti a riconoscere un preciso valore. Ma c'è di più: gli utenti della biblioteca, soprattutto quelli esperti e consapevoli, costituiscono essi stessi un autentico patrimonio intellettuale disponibile, una fonte irrinunciabile – e invece spesso

trascurata – di conoscenza. Occorre forse anche qui riconoscere il trasferimento di potere in atto, che è un altro nome, se vogliamo, della disintermediazione. Né ci può consolare il fatto che quando fa da solo l'utente sia spesso vittima di insuccessi, perché questi non conducono automaticamente a una percezione piena dell'alternativa rappresentata dalla guida del bibliotecario. Se è così, la riconversione in chiave educativa dei servizi di biblioteca, soprattutto in un contesto universitario, deve trovare il proprio pendant non solo in un ascolto più attento dei bisogni, delle ragioni e dei giudizi degli utenti, singolarmente considerati, ma in un autentico investimento sul loro contributo consoci-

tivo e in una condivisione piena dei processi innovativi. Bibliotecari e utenti possono e devono imparare gli uni dagli altri.<sup>32</sup>

## La *learning library*

A questo punto è però d'obbligo affrontare il tema più ampio dell'apprendimento organizzativo: sono convinto infatti che solo la *learning library*, la biblioteca che apprende, sia poi in grado di crearsi un proprio patrimonio di conoscenze e di valorizzarlo, arricchirlo, rinnovarlo. Do qui sostanzialmente per acquisito il ruolo della biblioteca nella società dell'apprendimento. Mi limito a citare una fonte importante:

Initiatives for a learning society require programmes for action in which all citizens acquire a high quality general education, appropriate vocational training and job (or series of jobs) while continuing to participate in education and training throughout their lives. Library services are part of a triangular relationship with education and learning in which new kinds of information transmission and retrieval are being developed to assist in individual and collective lifetime perspectives that promise social integration and economic success.<sup>33</sup>

Non voglio inoltre tornare sui contenuti di servizio legati alla funzione educativa delle biblioteche (*information literacy*, *bibliographic instruction*, *networked learner support*, formazione a distanza degli utenti, *pathfinders*, bibliotecario come tutor e non più soltanto come mediatore dell'informazione ecc.), tra l'altro ottimamente illustrati anche alle Stelline lo scorso anno.<sup>34</sup> Voglio invece soffermarmi sulla biblioteca stessa come organizzazione che apprende e quindi sul rapporto tra apprendimento, *knowledge management* e cambiamento organizzativo (la distinzione, va da sé, vale solo sul piano espositivo; nella realtà i due livelli di discorso sono strettissimamente intrecciati).<sup>35</sup> La definizione più citata in letteratura di *learning organization* recita pressappoco così: "un'organizzazione che facilita l'apprendimento di tutti i suoi membri e trasforma se stessa continuamente".<sup>36</sup> È una definizione di esemplare nitore logico, che va però analizzata e scomposta nei suoi elementi costitutivi. Innanzitutto, l'apprendimento è espressione di un ambiente organizzativo in cui esso è vissuto e praticato come un valore. In secondo luogo, esso non corrisponde a un programma rigido: facilitare non significa preconstituire un determinato percorso di apprendimento. In terzo luogo, esso non riguarda solo alcuni membri, o alcuni gruppi dell'organizzazione, ma tutti indistintamente. Infine, si considera l'apprendimento come la forma stessa, in continua evoluzione, del cambiamento organizzativo.<sup>37</sup> Questi quattro elementi pongono il capitale umano al centro della strategia organizzativa e vanno ben oltre la precettistica

tradizionale per le risorse umane. Ma va aggiunta un'ulteriore precisazione: la cultura dell'apprendimento comprende gli utenti/clienti, i partner, gli altri interlocutori della biblioteca. L'apprendimento organizzativo serve infatti a incoraggiare la ricerca di stimoli, di idee, di conoscenze, di progetti in grado di modificare il comportamento dell'organizzazione nel suo insieme e di metterla in posizione di vantaggio rispetto alle sfide di servizio che deve affrontare. Alla domanda se le biblioteche, i sistemi, i consorzi di biblioteche possano riconoscersi in una simile filosofia gestionale (ma quest'ultimo aggettivo sta perdendo gran parte della sua forza denotativa...) mi sembra si possa rispondere affermativamente. Quale può essere allora il profilo della *learning library*? E quali i problemi da affrontare? Occorre in primo luogo riconoscere che il bisogno di formazione nel settore delle biblioteche ha non solo assunto dimensioni più ampie rispetto al passato anche recente, ma ha acquisito aspetti del tutto inediti (e qui bisogna stare attenti, perché la rete, Internet, il web sono l'ambiente principale entro cui soddisfare i nuovi bisogni formativi, ma non sono "la risposta", che può nascere solo da un'analisi articolata dei bisogni stessi). In secondo luogo, serve spostare delle risorse verso l'apprendimento organizzativo. Non si tratta di sollecitare o di fare investimenti straordinari; si tratta soltanto di cogliere il vantaggio che si ottiene anche con piccoli investimenti mirati: ciò che fino a oggi è stato rubricato in termini esclusivi di costo va ripensato come valore. È essenziale poi concentrarsi sulle condizioni di comunicazione e di clima. Ne indico velocemente sette:

- 1) creare le opportunità per l'apprendimento continuo;
- 2) promuovere ricerca e dialogo;
- 3) incoraggiare il superamento delle "routine difensive" di ciascuno verso la collaborazione e l'apprendimento di gruppo;
- 4) attivare sistemi di cattura, condivisione ed elaborazione delle conoscenze;
- 5) favorire processi di trasferimento e diffusione di conoscenza e potere decisionale (dall'ente alla biblioteca, dai dirigenti ai collaboratori, dai bibliotecari agli utenti);
- 6) diffondere una *vision* orientata all'apprendimento;
- 7) avvicinare quanto più è possibile la biblioteca al proprio ambiente.<sup>38</sup>

È necessario al tempo stesso focalizzare i processi attraverso cui queste fasi si realizzano: dall'apprendimento individuale all'apprendimento *one to one*, all'apprendimento di gruppo, all'apprendimento della biblioteca nel suo complesso. Privilegiare i processi rispetto ai modelli è importante, perché permette di evitare un'impostazione dirigista e normativa dell'ap- ➤

prendimento organizzativo, il cui approdo finirebbe con l'apparire predeterminato. L'opzione di processo lascia invece che le dinamiche degli eventi cognitivi si manifestino liberamente e conservino anche tratti discontinui e "anomali", laddove per esempio (spesso ai margini dell'organizzazione bibliotecaria) consolidate abitudini operative vengano scompaginate dall'emergere di nuove forme del pensare e del fare, magari dapprima embrionali, poi via via più consistenti.<sup>39</sup>

Anche in biblioteca il capitale umano si valorizza attraverso un approccio basato soprattutto sulle competenze, su quell'insieme agile e flessibile di conoscenze, abilità e identità (sapere, saper fare e saper essere) che matura attraverso processi di apprendimento continuo<sup>40</sup> e che sorregge la capacità della biblioteca di legarsi con i propri utenti e di scoprire e attuare per loro e con loro più efficaci modalità di servizio.<sup>41</sup> L'apprendimento non può perciò esaurirsi nelle pratiche, pure indispensabili, di addestramento dei bibliotecari, quelle in cui si impara a eseguire un lavoro o una procedura già esistenti. Di più: in coerenza con se stessa la *learning library* può addirittura ripensare i paradigmi stessi della formazione, nella quale è ormai decisivo anticipare gli scenari e le culture professionali di domani. Grazie soprattutto alle risorse di rete (email, liste di discussione, riviste elettroniche, siti web, newsgroup e quant'altro), l'autoapprendimento continuo, cioè la formazione cercata e "tirata" dai bibliotecari, più che la formazione istituzionalizzata e "imposta", sta già diventando un po' dovunque il nuovo ambiente di maturazione della professione bibliotecaria: stiamo assistendo a un'integrazione feconda del bagaglio professionale di ciascun bibliotecario con le esperienze di altri bibliotecari, con altre professioni, con altre dimensioni organizzative, senza confini geografici. La messa a fuoco di modelli interpretativi delle variabili in gioco nel contesto italiano – un lavoro ancora tutto da fare – può aiutare a definire politiche istituzionali che agevolino, sostengano e valutino l'autoapprendimento in biblioteca, premiandolo in funzione delle sue positive ricadute sulla qualità e sull'efficacia dei servizi.<sup>42</sup> In questo modo la valutazione delle prestazioni rese si integra con la valutazione del potenziale espresso dal capitale umano disponibile: non conta solo ciò che si fa, ma ciò che si apprende (i crediti formativi, come ormai si usa dire) e che rappresenta un valore aggiunto per ciò che si può realizzare nell'immediato futuro. Accanto all'aula tradizionale vanno a tal fine perseguite con maggiore decisione forme avanzate di apprendimento a distanza per i bibliotecari, sfruttando anche qui gli appetibili, e ormai notissimi, vantaggi offerti dalle tecnologie di rete:

- costi sostenibili;
- flessibilità;

- ambiente ipertestuale;
- trattamento di materiali multimediali;
- interattività;
- abbattimento delle barriere spaziali e formali tra docenti e discenti e tra questi e le risorse remote;
- personalizzazione dei percorsi di apprendimento.<sup>43</sup>

L'aula virtuale ci può però interessare soprattutto come comunità libera di apprendimento, sede di elaborazione collaborativa e di condivisione di una nuova conoscenza critica, spazio nel quale conquistano diritto di cittadinanza nuove destinazioni di senso per l'esercizio della professione bibliotecaria. Interdisciplinarietà, progettualità, emancipazione dai vincoli di contesto sono le sue principali caratteristiche, a questo punto le prime da sfruttare.<sup>44</sup> Il percorso è peraltro tracciato. Per rimanere in Europa, abbiamo esempi significativi nell'area britannica (sia sul versante dell'alta formazione e del reclutamento, sia su quello della formazione sul lavoro) e qualche prima esperienza italiana.<sup>45</sup>

### Conclusioni

La biblioteca come ambiente e come organizzazione ipertestuale e la biblioteca che apprende sono anch'esse comode metafore organizzative, ma possono rappresentare anche un orizzonte di valore e di senso. Insieme con un'altra metafora, molto più diffusa, quella di biblioteca digitale, esse possono aiutarci a descrivere alcuni processi di cambiamento e di innovazione in atto, ma possono aiutarci anche a immaginare e poi ad attivare l'identità culturale, gli ambienti, le competenze professionali che servono ai bibliotecari nella nuova società dell'informazione e della conoscenza. Le metafore, lo sappiamo, sono un impasto di parole e di immagini: e le parole e le immagini che ci occorrono per raffigurare l'organizzazione bibliotecaria in questo passaggio d'epoca tanto difficile, ma tanto intrigante, hanno da essere leggere: sempre meno struttura, sempre meno apparato, sempre più tessuto vivo di intelligenza attiva, serie di processi integrati di conoscenza critica e di azione efficace di servizio. Penso a una serie di processi continuamente ridefinita nei suoi confini di senso da tutti i soggetti – bibliotecari, *co-makers*, utenti – che interagiscono tra loro e le danno vita, e l'alimentano. La biblioteca/ambiente tende, mi pare, a sostituire la biblioteca/sistema; così la conoscenza prodotta e condivisa in ambiente bibliotecario si trasforma in ricchezza individuale, organizzativa e sociale insieme. Nella biblioteca/ambiente può esprimersi al meglio una figura di bibliotecario/lavoratore della conoscenza, che opera con maggiore autonomia, consapevolezza e potere decisionale rispetto al passa-

to, che è parte di una rete estesa di relazioni e di progetti, che trova stimoli sufficienti per automotivarsi e risorse e leve per seguire una propria traccia di apprendimento e di crescita intellettuale e professionale. Appunto in virtù di tutto ciò, egli finisce con il rendersi indispensabile e trova anche una legittimazione a lungo inseguita e spesso negata. A me sembra che ci siano le premesse anche per una nuova riflessione sul management della biblioteca. Esso ha ora l'obbligo di misurarsi con la realtà dell'organizzazione a rete e di rinnovare le proprie funzioni, passando da strategie prevalentemente gestionali (da affidare invece con fiducia ai gruppi e ai progetti) a strategie di indirizzo, di orientamento, di investimento, di clima. E allora i fini, gli obiettivi, lo sviluppo del capitale intellettuale, i valori e la comunicazione sono i veri materiali con cui un dirigente, o un coordinatore bibliotecario, può lavorare. Una volta di più si tratta di materiali leggeri: quasi sempre i più resistenti. ■

## Note

<sup>1</sup> Mi riferisco alla relazione di Dolve Bolzoni e Michele Santoro, poi pubblicata su "Biblioteche oggi", 17 (1999), 6, p. 36-43 con il titolo *Le affinità elettive. Modelli di comunicazione fra bibliotecario e utente nella prospettiva digitale*, ora in *La biblioteca amichevole. Nuove tecnologie per un servizio orientato all'utente*, a cura di Ornella Foglieni, Milano, Editrice Bibliografica, 2000, p. 131-144.

<sup>2</sup> Interessanti riflessioni al riguardo nell'articolo di GIOVANNI BECHELONI, *Sarà il millennio della comunicazione*, pubblicato nell'inserto *Duemila* del "Sole 24 ore" di mercoledì 15 dicembre 1999, p. VIII.

<sup>3</sup> Il documento in discussione a Lisbona si trova all'indirizzo <[http://Europa.eu.int/comm/information\\_society/index\\_en.htm](http://Europa.eu.int/comm/information_society/index_en.htm)> [questo e gli altri siti citati nelle note sono stati consultati l'ultima volta il 18/2/2000].

<sup>4</sup> "The IPTS report", 1999, v. 37, <<http://www.jrc.es/pages/b-report.fr.html>>.

<sup>5</sup> JAIME ROJO DE LA VIESCA, *Lier capital humain et croissance économique*, "The IPTS report", cit., <<http://www.jrc.es/pages/iptsreport/vol37/french/EHC3F376.htm>>.

<sup>6</sup> Ai dati citati da de la Viesca fa peraltro da pendant una recente indagine curata dall'Osservatorio statistico dell'Università di Bologna e da Almalaurea su un campione di quasi ventimila persone, secondo la quale non meno del 56% dei giovani laureati trova occupazione entro un anno dalla conclusione degli studi (un'indagine analoga, condotta nel 1997 sui laureati di nove atenei, registrava una percentuale inferiore del 3,4%).

<sup>7</sup> Per esempio, i cosiddetti "agenti virtuali per l'e-shopping", animatori di siti che offrono comparazioni sui prezzi dei prodotti in vendita online, orientando i consumatori verso le offerte più convenienti.

<sup>8</sup> Quest'ultima figura esprime, in gran parte, competenze che si pongono in termini evolutivi rispetto a quelle che appartengono storicamente al bibliotecario e al documentalista. Ecco cosa scrive l'autore di uno dei libri di maggiore impatto nel settore KM (THOMAS A. STEWART, *Il capitale intellettuale. La nuova ricchezza*, trad. it. di Marina Astrologo ed Elena Recchia, Milano, Ponte alle Grazie, 1999, tit. orig. *Intellectual capital. The new wealth of organizations*, 1997, p. 187-188): "A questo punto entra in scena un nuovo tipo di manager: il manager della conoscenza. Margareth Matthews, la 'in-

tegratrice di conoscenza' che lavora per il ramo prodotti industriali della Andersen Consulting [...] è un po' bibliotecaria, un po' imprenditrice intellettuale e un po' animatrice [...] Lei e i suoi equivalenti che lavorano in altri settori dell'azienda hanno il compito di tenere in ordine il database, catalogando e formattando documenti ed eliminando tutto ciò che è obsoleto. Rientra inoltre nelle loro mansioni allettare i consulenti convincendoli a usare il sistema, andare a caccia di documenti interessanti da inserirvi e – punto cruciale – individuare gli argomenti che meritano di essere promossi a veri e propri progetti di ricerca". Per quanto riguarda le fonti biblioteconomiche si veda in particolare S. MICHAEL MALINCONICO, *Biblioteche virtuali, bibliotecari reali. Le nuove frontiere della professione nell'era digitale*, "Biblioteche oggi", 16 (1998), 4, p. 12-20, in part. p. 16-17; MICHELE SANTORO, *Biblioteche domani: il mutamento delle prospettive bibliotecarie all'alba del terzo millennio*, "Bollettino AIB", 38 (1998), 3, p. 317. Un ricco e convincente contributo italiano sul *knowledge management* e sul suo stretto rapporto con la documentazione è quello di DOMENICO BOGLIOLO, *KM. Knowledge management*, uscito in tre parti su "AIDA informazioni", 16 (1998), 2, p. 18-22; 3, p. 8-14; 4, p. 16-24, con un'aggiunta ("AIDA informazioni", 17, 1999, 1, p. 8-15). L'intero lavoro è disponibile all'indirizzo <<http://www.uniroma1.it/Documentation/km1.html>>.

<sup>9</sup> Il documento si trova all'indirizzo <<http://culture.coe.fr/clt/fr/fculiv%201R.htm>>.

<sup>10</sup> Stanno avendo un ottimo successo anche i modelli ASP (*Application service provider*): si tratta di applicativi attinti via rete, per esempio attraverso un network Ip e l'impiego di soluzioni abilitatrici.

<sup>11</sup> Non c'è del resto vantaggio competitivo, non c'è valore in mancanza di chiari elementi valutativi che ne documentino la presenza. Si veda per esempio JERRY HONEYCUTT, *Evaluating knowledge management solutions*, LaVergne, Microsoft Press, 2000.

<sup>12</sup> Cfr. FRANCO D'EGIDIO, *La fiducia apre il campo alla creatività*, "L'impresa", 1997, 1, p. 60-69.

<sup>13</sup> THOMAS GARAVAN, *L'organizzazione che apprende. La letteratura e le implicazioni pratiche della "learning organization"*, "Sviluppo & organizzazione", 29 (1998), 168, p. 55. Per una lettura responsabilizzante del rapporto tra uomini (i bibliotecari) e strutture (le biblioteche) si veda anche GIOVANNI SOLIMINE, *Uomini e strutture*, "Biblioteche oggi", 17 (1999), 7, p. 79.

<sup>14</sup> Si veda a questo proposito il fondamentale KARL WEICK, *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano, Cortina, 1997, tit. orig.: *Sensemaking in organizations*, 1995. Sul pensiero di Weick si vedano anche i capitoli 6 e 7 di GIUSEPPE BONAZZI, *Dire, fare, pensare. Decisioni e creazioni di senso nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 1999.

<sup>15</sup> Sulla differenza e sul rapporto tra "conoscenze di produzione" e "conoscenze di relazione" si veda SILVIO MASSA – MASSIMO MERLINO – PIER PAOLO PULIAFFITO, *Knowledge management e vantaggio competitivo*, "Sviluppo & organizzazione", 30 (1999), 173, p. 22.

<sup>16</sup> Per approfondire il concetto di "capitale intellettuale" è di grande aiuto la lettura del citato libro di Stewart. Il capitale intellettuale di un'organizzazione è composto dal suo capitale umano, dal suo capitale strutturale e dal suo capitale clienti. "Il capitale umano conta perché è la fonte dell'innovazione e del rinnovamento" (p. 124), ma non basta: "comunicare e trasportare conoscenze, cioè usarle come una leva, richiede capitali intellettuali di tipo strutturale, come sistemi informatici, lavoratori, intelligenza competitiva e di mercato e acume manageriale: tutte cose che a loro volta trasformano il know-how di un individuo in una proprietà del gruppo" (*ivi*). Infine, "il capitale clienti è il valore dei rapporti di un'organizzazione con le persone con cui fa affari" (p. 125) e si valuta in termini di penetrazione, copertura e fidelizzazione.

<sup>17</sup> *Ivi*, p. 113: "L'intelligenza diventa un capitale quando da un brainpower libero si ricava un certo ordine utile, vale a dire quando a esso viene data una forma coerente (una mailing list, un >



database, la scaletta di una riunione, la descrizione di un processo) [...] Il capitale intellettuale è sapere utile confezionato”.

<sup>18</sup> MICHAEL E. D. KOENIG, *Intellectual capital and knowledge management*, “IFLA journal”, 22 (1996), 4, p. 299-301.

<sup>19</sup> Non mancano tuttavia pareri diversamente articolati. Cfr. per esempio JOHN A. HERMANS, *Catch the knowledge management wave*, “Library journal”, 124 (1999), 14, p. 161-164. Quest'ultimo articolo è corredato di un'utile bibliografia ragionata sul KM e della presentazione di alcuni dei molti siti di settore, come *KMWorld online* <<http://www.kmworld.com>>; *Knowledge management consortium international* (KMCI) <<http://www.km.org>>; *The knowledge management home page* <<http://www.bus.utexas.edu/kman>>; *Knowledge management magazine* <<http://www.kmmag.com>>; *WWW virtual library* <<http://www.brint.com/km/>>

<sup>20</sup> Traduco liberamente dalle p. 299 e p. 300 del citato articolo di Koenig.

<sup>21</sup> V. IKUJIRO NONAKA – HIROTAKA TAKEUCHI, *The knowledge-creating company. How japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, Oxford University Press, 1995.

<sup>22</sup> Sulla comunicazione empatica in ambito organizzativo si veda DANIEL GOLEMAN, *Lavorare con intelligenza emotiva*, Milano, Rizzoli, 1998, tit. orig.: *Working with emotional intelligence*, 1998; sul *coaching* si vedano le p. 121-127 di TIMOTHY J. GALPIN, *Il lato umano del cambiamento. Una metodologia per le ristrutturazioni aziendali*, Milano, Franco Angeli, 1998, tit.orig.: *The human side of change. A practical guide to organization redesign*, 1996.

<sup>23</sup> L'home page di un sito KM si apre con una definizione felicemente sintetica: “Knowledge management: the art of creating value from the interaction between customers, personnel, and tools and processes”. <<http://www.kmsi.com.au/>>.

<sup>24</sup> Cfr. THOMAS A. STEWART, *cit.*, p. 166 e sg.

<sup>25</sup> Con altre finalità, la realizzazione di un'infrastruttura intranet può vedere protagonista la biblioteca all'interno di un'organizzazione più ampia: cfr. ANNA BOGLIOLO, *Informare all'interno di un ente: l'opzione intranet*, “Biblioteche oggi”, 17 (1999), 8, p. 28-31.

<sup>26</sup> Cfr. THOMAS A. STEWART, *cit.*, p. 197 e sg.

<sup>27</sup> Si veda GIUSEPPE BONAZZI, *cit.* Può non essere superfluo citare qui le preoccupazioni espresse da Hans Magnus Enzensberger, uno dei più autorevoli “detrattori” di Internet, in un intervento pubblicato sul quotidiano “La Repubblica” del 19 gennaio 2000: “... i nuovi media hanno da offrire soltanto detriti, frammenti di dati. Altrettanto problematica è la quantità stessa del materiale che la rete rende accessibile – ammesso che si tratti di informazioni utilizzabili [...] Naturalmente, anche la spesso deplorata alluvione informativa non è cosa nuova. La maggior parte di noi soffre da tempo non per difetto, ma per eccesso di input”.

<sup>28</sup> Cfr. DAVID G. SCHWARTZ – MONICA DIVITINI – TERJE BRASETHVIK, *Internet-based organizational memory and knowledge management*, Hershey, Idea Group Publishing, 2000.

<sup>29</sup> In più punti del suo lavoro già citato, Domenico Bogliolo si soffermava sul *chief knowledge officer* nelle aziende, da un lato richiamando le perplessità di alcuni sulla reale esistenza di una siffatta figura professionale (“una specie di analista dei sistemi educato nelle scienze umane”), dall'altro ricordando la decennale caccia delle aziende stesse a un professionista con queste caratteristiche, per il quale “è stato coniato il termine di ‘colletto d'oro’ (*gold collar*) e di *hybrid manager*. Per Bogliolo le competenze del documentalista non appaiono distanti da un profilo del genere. Nel frattempo, una recente ricerca condotta da “Fortune” su 221 top manager conferma che il “17% have appointed a chief knowledge officer or someone to head knowledge management programs” (traggo la notizia dalla consultazione di *Managing and measuring your intellectual capital*, pagina web dell'Institute for International Research, <[99702&CFTOKEN=4447718>\). Nel presente intervento cerco a mia volta di disegnare il profilo di un bibliotecario che svolga funzioni anche interne di \*chief knowledge officer\* in una organizzazione bibliotecaria complessa \(di ateneo, di sistema, di consorzio ecc.\).](http://www.iir-ny.com/conference.cfm?EventID=MW125&CFID=</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

<sup>30</sup> Cfr. SILVIO MASSA – MASSIMO MERLINO – PIER PAOLO PULIAFFO, *cit.*, p. 22.

<sup>31</sup> A proposito degli aspetti strategici generali della comunicazione organizzativa, mi permetto di richiamare il secondo capitolo di GIOVANNI DI DOMENICO – MICHELE ROSCO, *Comunicazione e marketing della biblioteca. La prospettiva del cambiamento per la gestione efficace dei servizi*, Milano, Editrice Bibliografica, 1998, p. 51-93.

<sup>32</sup> Cfr. THOMAS A. STEWART, *cit.*, p. 237 e *passim*. Cfr. anche Arturo BELLUCCI – ADRIANO DE MAIO, *I clienti “cattivi” sono i migliori insegnanti*, “L'impresa”, 1997, 2, p. 58-70.

<sup>33</sup> La citazione è tratta dal paragrafo introduttivo di MARLENE MORRISON [et al.], *The role of libraries in a learning society. A report presented to the Library and information commission*, June 1998 (ultimo aggiornamento 1st April 1999), <<http://www.lic.gov.uk/publications/policyreports/learningsoc/index.html>>.

<sup>34</sup> Mi riferisco a due contributi poi pubblicati su “Biblioteche oggi”, 17 (1999), 10: ANNA MARIA TAMMARO, *Apprendere ad apprendere. La ricerca fai-da-te*, p. 46-52 e NANCY FJÄLLBRANT, *Biblioteche e apprendimento a distanza. Alcuni progetti europei nell'ambito della information literacy*, p. 54-59. Entrambi i contributi si trovano ora in *La biblioteca amichevole*, *cit.*, rispettivamente alle p. 109-120 e p. 121-130. Una panoramica sulle esperienze italiane era stata presentata al seminario di Firenze (7 e 8 settembre 1998) intitolato “L'apprendimento nella biblioteca universitaria”, le cui relazioni sono disponibili all'indirizzo <<http://www.aib.it/aib/commiss/cnur/semin02.htm>>. Di particolare rilievo anche l'intervento in quel seminario di PAT DIXON (Northumbria University), *The changing role of the librarian*. La Dixon è tornata in modo molto persuasivo sull'argomento con una relazione dal titolo *Verso le biblioteche del futuro*, tenuta in un recente convegno napoletano (*Dalla biblioteca ibrida alla biblioteca digitale: nuove risorse al servizio dell'utente*, 4 febbraio 2000). Per tornare ai contributi italiani, si legga anche la nota a margine del convegno di Firenze, scritta da VALENTINA COMBA – ANNA MARIA TAMMARO, *L'apprendimento nella biblioteca universitaria*, “Bollettino AIB”, 38 (1998), 4, p. 457-460. Per un ampio contributo a carattere introduttivo si veda BARBARA K. STRIPLING, *Learning & libraries in an information age. Principles and practice*, Englewood, Libraries Unlimited, 1999. Per ciò che concerne la biblioteca come ambiente multimediale della formazione a distanza, si veda il sito del progetto CREMISI, promosso dal Ministero per i beni e le attività culturali – Ufficio centrale per i beni librari, le istituzioni culturali e l'editoria, nell'ambito dell'iniziativa comunitaria ADAPT: <<http://www.cremisi.org>>. Si veda anche il sito del progetto @feem.it della Fondazione Enrico Mattei: <<http://www.feem.it>>. Un utilissimo lavoro sulla formazione a distanza degli studenti a cura della biblioteca è *Libraries without walls: the delivery of library services for distant users*, ed. by Peter Brophy, Shelag Fisher and Zoe Clarke, London, Library Association, 1998. Una rassegna dei modelli di *distance learning* degli utenti in uso nelle biblioteche britanniche si trova in DEBBY RAVEN, *Breaking the campus boundary*, “The Library Association record”, 101 (1999) 6, p. 346-348.

<sup>35</sup> Per un'introduzione generale al tema, si vedano CHRIS ARGYRIS – DONALD A. SCHÖN, *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*, a cura di Fulvio Carnagnola e Massimo Tomassini, Milano, Guerini, 1998, tit. orig.: *Organizational learning 2*, 1996, e ALAN T. BELASEN, *Leading the learning organization. Communication & competencies for managing change*, Albany, New York State University Press, 2000.

<sup>36</sup> I classici di riferimento sono MIKE PEDLER – TOM BOYDELL – JOHN BURGOYNE, *Learning company project report*, Sheffield, Training agency, 1988 e MIKE PEDLER – JOHN BURGOYNE – TOM BOYDELL, *The learning company. A strategy for sustainable development*, 2nd ed., London – New York, McGraw-Hill, 1997.

<sup>37</sup> Cfr. JENNIFER ROWLEY, *The library as a learning organization*, "Library management", 18 (1997), 2, p. 88-91, in part. p. 88 e THOMAS GARAVAN, *cit.*, p. 53.

<sup>38</sup> Cfr. RENA K. FOWLER, *The university library as learning organization for innovation: an exploratory study*, "College & research libraries", 59 (1998), 3, p. 220-231, in part. p. 222, dove peraltro si richiamano le argomentazioni già svolte da KAREN E. WATKINS – VICTORIA J. MARSICK, *Sculpting the learning organization. Lessons in the art and science of systemic change*, San Francisco, Jossey-Bass, 1993, p. 14-18 e p. 99-102 e dalle stesse autrici in *Creating the learning organization*, Alexandria (Va), American Society for Training and Development, 1996, p. 4-6.

<sup>39</sup> Si legga a tal proposito il bel saggio di FULVIO CARMAGNOLA, *Sviluppo organizzativo ed apprendimento*, "Sviluppo & organizzazione", 28 (1997), 161, p. 83-97.

<sup>40</sup> Si veda per esempio NUNZIA BETTINSOLI GIUSE [et al.], *Developing a culture of lifelong learning in a library environment*, "Bulletin of the Medical Library Association", 87 (1999), 1, p. 26-36. L'articolo descrive programma e moduli per la formazione continua di bibliotecari e assistenti bibliotecari della Eskinid Biomedical Library (Vanderbilt University Medical Center, Nashville).

<sup>41</sup> Un quadro riepilogativo delle *core competencies* della biblioteca universitaria (ma il discorso si può agevolmente estendere ad altri contesti) si trova in JOAN GIESECKE – BETH MCNEIL, *Core competencies and the learning organization*, "Library administration & management", 13 (1999), 3, p. 158-166: *analytical skills/problem solving/decision making; communication skills; creativity/innovation; expertise and technical knowledge; flexibility/adaptability; interpersona/group skills; leadership; organizational understanding and global thinking;*

*ownership/accountability/dependability; planning and organizational skills; resource management; service attitude/user satisfaction.*

<sup>42</sup> Cfr. JANA VARLEJS, *On their own: librarians' self-directed, work-related learning*, "Library quarterly", 69 (1999), 2, p. 173-201. L'articolo riferisce e commenta i risultati di un'indagine dell'American Library Association, riguardante le esperienze di autoapprendimento dei propri associati: "results showed that 77 percent of respondents recalled having undertaken such learning" (p. 173). Più in generale, si veda PHILIP C. CANDY, *Self-direction for lifelong learning. A comprehensive guide to theory and practice*, San Francisco, Jossey-Bass, 1991.

<sup>43</sup> Per un interessante confronto tra apprendimento stanziale e apprendimento a distanza nell'alta formazione LIS, frutto di un'indagine eseguita presso la Syracuse University, cfr. RUTH V. SMALL, *A comparison of the resident and distance learning experience in library and information science graduate education*, "Journal of education for library and information science", 40 (1999), 1, p. 27-41.

<sup>44</sup> Cfr. l'efficace sintesi di ANDREINA MANDELLI, *Formazione a distanza*, "Commercio on line", 16, suppl. de "Il Sole 24 ore", 17 dicembre 1998, p. 243-253.

<sup>45</sup> Un punto di riferimento importante è la School of Information Studies della University of Northumbria at Newcastle, <<http://ilm.unn.ac.uk/is.htm>>, presso la quale è stato anche organizzato un master per i bibliotecari dell'Università di Firenze. Per un quadro completo dell'offerta formativa a distanza negli *information and library studies*, si può consultare la pagina della Library Association: <<http://www.la-hq.org.hk/directory/careers/where.html>>. Cfr. infine MARIATERESA PESENTI – BRUNELLA LONGO, *Attraverso la rete prende quota la formazione a distanza*, "Biblioteche oggi", 18 (2000), 2, p. 68-74.