

Qualità e Knowledge Management in biblioteca

La gestione della conoscenza nei processi innovativi

di Giovanni Solinas

L'attuale situazione economico-sociale appare sempre più sollecitata da una diffusa domanda di prodotti e servizi di qualità.

Le aziende private rispondono a questa sollecitazione con progetti che accomunano le iniziative (miglioramento della produttività e contenimento dei costi) in un'ottica di ricerca di sempre nuovi modelli organizzativi. L'esigenza di offrire prodotti e servizi di qualità coinvolge ormai anche la pubblica amministrazione che non può più rimanere indifferente a tale sollecitazione nel contesto attuale. C'è da chiedersi cos'è che accomuna le aziende private alle organizzazioni pubbliche in questa situazione? O meglio, come rispondono le amministrazioni pubbliche alle sollecitazioni di servizi di qualità così come è richiesto dagli utenti?¹ O meglio ancora, se vogliamo scendere nel particolare campo che ci interessa, come debbono porsi le biblioteche dinanzi ai cambiamenti economici e sociali che incalzano sempre più veloci?

Con questa ricerca si vorrebbe dare una risposta a tale interrogativo sviluppando una tematica mirata più all'esame dell'organizzazione della biblioteca nel nuovo contesto sociale che alla ridefinizione del nuovo ruolo del bibliotecario, e soffermando l'attenzione in particolare sulla fase riorganizzativa delle strutture bibliotecarie in relazione al ruolo importante del Knowledge Management nell'ambito della Total Quality Management.

La domanda principale che dovrebbe porsi un'organizzazione bibliotecaria è quella diretta a conoscere "quale sia il

ruolo sociale di una biblioteca" o meglio, nel caso che ci riguarda, "quale sia il ruolo sociale della biblioteca nella quale svolgiamo la nostra attività", visto che ogni situazione organizzativa sottintende, alla radice, proprie ragioni e peculiarità.

Ogni biblioteca, infatti, deve identificare una propria mission specifica che le permetta di presentarsi e di mettere in evidenza il suo obiettivo strategico principale, attraverso il quale impennare tutto il processo organizzativo. La mission definisce in modo chiaro il ruolo che ciascuna biblioteca intende svolgere nel contesto sociale, culturale ed economico nel quale opera.

L'origine e l'identificazione della mission rientra nell'ambito della politica di comunicazione totale della biblioteca, e questo non è un argomento che vogliamo trattare in questa sede, ma non possiamo ignorarlo proprio perché esso ci introduce in quell'aspetto del management indirizzato alla qualità e cioè a quella nuova "strategia della trasformazione innovativa" dove il marketing, il Knowledge Management, il Total Quality Management diventano strumenti strategici per un'innovazione dinamica dell'organizzazione, strumenti che permettono di comprendere e definire con maggiore chiarezza i "fattori critici del cambiamento".

Comprendere la struttura matriciale del cambiamento non è cosa semplice, perché abbraccia e coinvolge numerosi fattori organizzativi;² richiede una preventiva attività di *mapping* della realtà, delle proprie risorse e delle competenze non solo principali ma anche distintive che caratterizzano ciascuna organizzazione. In sintesi, il valore del cambiamento è dato dalla capacità di essere innovativi e non solamente migliorativi. Se ad esempio nell'ambito della nostra biblioteca intendiamo avviare un progetto di misurazione e valutazione relativo alle performance di erogazione dei servizi di

Questo articolo ha origine da una ricerca svolta nell'ambito della VII edizione del "Master in gestione e direzione di biblioteca", organizzato dall'Università cattolica del Sacro Cuore di Milano e dallo IAL.

¹ Utenti che ormai possiamo definire anche in ambito pubblico clienti, cioè come coloro che possono scegliere di non sceglierci.

² Si veda AURELIO VALENTINO, *La strategia della trasformazione innovativa e la comprensione dei fattori critici del cambiamento*, <<http://www.vom.it/fc4.html>>. Ultima consultazione: 28 agosto 2000.

front-office, il risultato ottenuto non può essere sufficientemente efficace se visto solo nell'ottica del miglioramento e non anche della innovazione.

Essere migliori non è sufficiente, occorre anche essere differenti. L'innovazione diventa sinonimo di differenza.³

Eguagliare l'ipotesi di cambiamento al concetto di innovazione richiede un altro profondo cambiamento, cioè quello culturale.

Anche la biblioteca deve porsi in un'ottica di vantaggio competitivo: i suoi utenti/clienti possono guardarsi intorno e scegliere altro se le loro aspettative non sono soddisfatte. L'utente diventa la misura reale del grado di efficacia dei servizi erogati. La soddisfazione dell'utente/cliente diventa il parametro di verifica della nostra qualità organizzativa e del nostro cambiamento.

Si è accennato alla qualità organizzativa che non è altro che una chiave di lettura del concetto di qualità visto come tendenza a manifestarsi nell'insieme dei processi di fornitura di un servizio.⁴

Possiamo sinteticamente considerare almeno tre chiavi di lettura. La prima riguarda la qualità come meccanismo di regolazione degli scambi; la seconda, la qualità come istituzione (qualità normata, codificata); la terza, la qualità come meccanismo di generazione di apprendimento organizzativo e di arricchimento del patrimonio di risorse immateriali dell'impresa.

Avvalendoci di queste chiavi di lettura è possibile analizzare un Sistema Qualità in biblioteca considerato come strumento di valutazione e di valorizzazione della qualità del servizio bibliotecario.

L'obiettivo è quello di individuare nell'applicazione di un SQ in biblioteca uno strumento attraverso il quale tradurre il potenziale intellettuale dell'organizzazione in un elemento basilare per un vantaggio competitivo.

Recuperare, descrivere, valorizzare, comunicare tutto il bagaglio cognitivo di un'organizzazione significa offrire l'opportunità anche alle biblioteche di competere nel mercato dell'informazione, perché il cambiamento e il valore aggiunto possono essere forniti solo dalla capacità creativa dell'individuo che si confronta in modo trasversale e continuo con tutto il bagaglio informativo e il patrimonio culturale che identifica l'organizzazione stessa.

Come gestire la qualità nei servizi bibliotecari

La qualità non è un pacchetto di strumenti e di prassi operative ugualmente applicabili in ogni contesto, ma è una modalità di gestione che orienta i

processi di apprendimento e di evoluzione dell'intera organizzazione. Essa non è nemmeno una categoria logica sempre uguale a se stessa, ma una categoria storica che viene continuamente definita e ridefinita dallo specifico contesto applicativo.⁵

Ci piace introdurre l'argomento individuando una caratteristica dinamica della qualità, in quanto spesso si corre il rischio di soffocare il valore dinamico della qualità che è un meccanismo in grado di generare apprendimento e arricchimento del patrimonio di risorse immateriali e quindi di diventare automaticamente stimolo per il cambiamento. Quindi è fondamentale non fossilizzare la qualità come se fosse un bagaglio di norme e comportamenti statici che definiscono una volta per tutte il nostro modo di erogare servizi.

Affrontare il tema della qualità in biblioteca significa misurarsi con la nostra capacità di interpretazione di dati, di analisi delle situazioni e di reale consapevolezza del patrimonio di risorse immateriali che risiede nella nostra organizzazione.

Sicuramente la qualità nei servizi è più difficile da gestire. Essa infatti presenta delle caratteristiche che non sono apprezzabili attraverso il tatto. La qualità nei servizi è intangibile e la sua interpretazione assume una specificità che appartiene soprattutto alla sfera della cultura e delle capacità umane.

La qualità dei servizi possiamo dire che assume una rilevanza sociale in quanto paragonabile alla "qualità della vita" di chi la gestisce e di chi ne usufruisce. L'utente, come abbiamo già detto, diventa la misura della qualità nella nostra biblioteca, nel senso che con il suo comportamento e atteggiamento contribuisce a determinare il livello di servizio che gli viene fornito e di conseguenza partecipa indirettamente al miglioramento del servizio stesso in quanto offre all'operatore un elemento importante di conoscenza. È chiaro che questo aspetto deve sottintendere la capacità del bibliotecario o dell'addetto al front-office di interpretare i messaggi che gli utenti/clienti emanano in relazione alle loro aspettative. Ecco perché ci deve essere un "cambiamento culturale" di fondo che trasformi la semplice erogazione o la semplice "qualità di erogazione" del servizio in una capacità di interpretazione dei messaggi o meglio in una capacità di previsione delle aspettative.

L'attività di previsione o *forecasting* è qualità dinamica, è capacità di anticipare le esigenze, è cambiamento, è innovazione, perché anticipa futuri scenari e crea quel cosiddetto "vantaggio competitivo" che permette alla biblioteca di porsi nel mercato dell'informazione come struttura capace non solo di soddisfare aspettative ma anche di anticiparle.

Non basta che la biblioteca fornisca agli utenti gli strumenti di ricerca (pc, OPAC, Internet, ecc.), un catalogo efficiente, o che si limiti a misurare il numero dei prestiti quando ➤

³ *Ibidem*.

⁴ Si veda EUGENIO PELLIZZARI, *Qualità in biblioteca: linee per un progetto di certificazione*, "Bollettino Aib", 39 (1999), 3, p. 247-271. Lo stesso autore distingue diversi concetti di qualità: la qualità desiderata dal fruitore; la qualità progettata dal fruitore; la qualità effettivamente fornita; la qualità percepita dal fruitore; la qualità che fruitore e fruitore pensano offra la concorrenza.

⁵ CRISTIANA COMPAGNO, *Il management della qualità: dagli standard al Knowledge Management*, Torino, Utet, 1999.

non è in grado di farsi interprete delle reali aspettative degli utenti/clienti.

È chiaro che la capacità di interpretazione dei bisogni e la erogazione efficace dei servizi, la capacità, insomma, di gestione della qualità dei servizi implica un processo organizzativo interno in grado di creare valore attraverso l'acquisizione, memorizzazione, distribuzione e sfruttamento delle risorse immateriali della biblioteca; e cioè di quelle capacità di trasformare in valore qualitativo il capitale intellettuale di cui dispone la biblioteca.

Qualità e conoscenza

Come abbiamo già detto la qualità è vista come un elemento dinamico capace di generare apprendimento organizzativo e di arricchire il patrimonio di risorse immateriali presenti nella biblioteca. Possiamo definire le risorse immateriali come "conoscenze accumulate nella memoria organizzativa o incorporate nelle risorse umane". Tale concetto stimola a comprendere il significato più appropriato del termine "conoscere" e cioè

prendere possesso intellettualmente e psicologicamente, con un'attività sistematica, di qualunque aspetto di quella che è considerata realtà.⁶

La realtà che noi prendiamo in considerazione è la biblioteca intesa come struttura nella quale operiamo, come risorse umane che partecipano al suo funzionamento e come concetto ideale che ne definisce le finalità e i compiti istituzionali.

Nel definire le risorse immateriali abbiamo già creato una distinzione netta tra strutture fisiche e persone, spostando prioritariamente l'attenzione su una biblioteca vista come organismo strutturato di persone e cioè come "sistema cognitivo che produce conoscenza a mezzo conoscenza",⁷ nel quale gli obiettivi che si prefigge di raggiungere e le sue finalità sono strettamente collegati alle persone che vi operano e quindi al bagaglio di conoscenze dei singoli operatori. Questo significa che la biblioteca può godere dei benefici legati all'insieme di conoscenze della sua componente umana ma significa anche che deve sopportare i danni causati dalla mancanza di conoscenza della stessa componente. Una biblioteca o un sistema di biblioteche, che facilitano l'apprendimento di conoscenze da parte di tutti i suoi membri e fondano il proprio operare sulla valorizzazione e condivisione delle stesse conoscenze (tacite o esplicite), stimolano continui processi di apprendimento i quali creano nuove conoscenze e competenze in grado a loro volta di creare valore, cambiamento, innovazione e predisporre una migliore qualità del servizio.

La qualità in quest'ottica è il derivato della interazione tra la conoscenza tacita e contestuale (radicata nell'esperienza

individuale) e quella esplicita (definita da norme, schemi, modelli, procedure), considerate come strumenti di creazione, di diffusione e di utilizzo di una più efficiente organizzazione.

I tre tipi di conoscenza

Nell'ambito dell'organizzazione possiamo distinguere tre aree di conoscenza: tacita, esplicita, contestuale. Anzitutto è bene precisare che nel termine "conoscenza" vogliamo comprendere quel

patrimonio di conoscenze e valori individuali costituito da esperienze, sensazioni, intuizioni, visioni soggettive.

La conoscenza "tacita" include elementi cognitivi e tecnici. I primi definiscono le rappresentazioni soggettive della realtà, i secondi riguardano il "saper fare" di ogni individuo che si manifesta nelle singole attività fisiche e intellettuali.⁸

È importante sottolineare come la conoscenza tacita è strettamente legata all'aspetto creativo dell'individuo dove si nasconde il potenziale innovativo delle organizzazioni che il più delle volte rimane latente mentre si esplicitano le procedure di routine. Pensiamo al potenziale creativo che spesso si nasconde all'interno delle persone dedicate al front-office che in mancanza di un'organizzazione orientata al Knowledge Management si cristallizza in operazioni di routine che potrebbero essere qualitativamente efficaci, ma che non lo sono perché non in grado di creare valore aggiunto all'organizzazione che intende innovarsi.

Questo tipo di conoscenza presenta una valenza dinamica che si comunica solo attraverso la collaborazione diretta tra gli individui che operano nell'organizzazione e cioè mediante la conoscenza esplicita.

La conoscenza "esplicita", infatti, in quanto formalizzabile e codificabile è facilmente trasferibile. È presente nei dati sulla biblioteca, nei documenti interni (delibere, regolamenti, ecc.), nelle normative catalografiche, nella legislazione specifica, cioè in tutta quella documentazione specifica che in qualche modo rappresenta il *core business* della biblioteca.

Il terzo tipo di conoscenza viene definita "contestuale" ed è il tipo di conoscenza che comprende il bagaglio culturale che l'organizzazione è andata acquisendo nel tempo e che si manifesta attraverso processi di socializzazione e sistemi culturali condivisi (*encultured knowledge*).⁹

Le conoscenze tacite, nel momento in cui vengono codificate in procedure e in regole di azione, diventano patrimonio collettivo di conoscenze e si sedimentano nella memoria organizzativa; questo permette all'organizzazione di fornire un contesto favorevole di creazione di conoscenza, il contesto richiesto per una *learning library*.

La cosiddetta *learning organization* diventa

⁶ NICOLA ZINGARELLI, *Vocabolario della Lingua Italiana*, Bologna, Zanichelli, 1996¹².

⁷ CRISTIANA COMPAGNO, *Il management della qualità...* cit., p. 171.

⁸ *Ibidem*, p. 173.

⁹ *Ibidem*, p. 175.

un'organizzazione che facilita l'apprendimento di tutti i suoi membri e trasforma se stessa continuamente.¹⁰

In questo contesto non sono solamente i singoli individui gli unici portatori di conoscenze, ma tutta l'organizzazione che ne diventa così produttrice attraverso un'interazione continua tra le diverse tipologie di conoscenza, che seguono un processo dinamico in senso rotatorio, perché conclusa la sua interazione ritorna al punto di partenza per ricominciare da capo.¹¹

La conoscenza tacita se rimane tale non porta nessun contributo all'interfunzionalità della biblioteca, quindi deve essere trasformata in conoscenza esplicita e cioè condivisibile, capace di generare nuove competenze e di trasformarsi nuovamente in conoscenza tacita e quindi rigenerare un nuovo meccanismo di apprendimento. Ma la conoscenza che circola in biblioteca deve essere realmente fruibile, "utile" al processo organizzativo e deve essere quella corretta, quella di cui si ha bisogno in quel preciso momento. Se si vuole avviare un progetto di recupero retrospettivo del catalogo della biblioteca, bisogna stare attenti che nel momento in cui si effettua una valutazione e si prende una decisione sul da farsi, gli elementi informativi da utilizzare siano quelli realmente utili.

Scegliere a quali informazioni o conoscenze accedere diventa un elemento cruciale del processo decisionale e dobbiamo perciò stare attenti agli aspetti qualitativi delle informazioni che utilizziamo. Ad esempio, se devo valutare l'aspetto economico della conversione retrospettiva del mio catalogo cartaceo in SBN non posso fare riferimento a progetti che rientrano in altri progetti che non hanno a che fare con SBN.¹²

Risulta evidente che non basta gestire l'informazione tacita ed esplicita ma è anche necessario sapere intervenire sui criteri di accesso e di utilizzo dell'informazione stessa. È necessario, cioè, saper discernere tra le categorie di argomenti e di mappe che permettano di orientarsi all'interno di ambiti di informazione omogenea.

L'individuazione di queste mappe riguarda, oltre gli aspetti organizzativi, anche quelli tecnologici che affronteremo più avanti.

Il vantaggio competitivo

Ci siamo spesso domandati se si può parlare di vantaggio competitivo in relazione ad una biblioteca visto che il termine è strettamente collegato alle aziende che hanno come obiettivo essenziale quello di fare profitto massimizzando i ricavi e riducendo i costi.

La voce "vantaggio competitivo" rimanda al concetto di unicità dell'organizzazione e quindi delle sue risorse interne. Le

biblioteche presentano caratteristiche con le quali si distinguono dalle altre organizzazioni non solo per la tipologia di documenti che possiedono,¹³ e quindi per l'indirizzo specifico dei servizi che esse erogano, ma anche e soprattutto per l'unicità delle loro risorse immateriali.

L'unicità delle caratteristiche strutturali e l'unicità delle risorse intellettuali creano anche in biblioteca i presupposti per il cosiddetto "vantaggio competitivo". Il prodotto/servizio offerto dalla biblioteca in quest'ottica diventa unico e cioè competitivo.

È chiaro che la caratteristica di competere nell'ambito dei servizi bibliotecari non ha una valenza legata al "profitto" in senso aziendale, ma alla sua ragion d'essere all'interno di una società in continua trasformazione. I *knowledge managers* o i *knowledge workers* potrebbero diventare nuove figure operative anche nell'ambito del contesto bibliotecario purché se ne riconosca l'utilità ai fini di migliorarne il servizio.

Le risorse immateriali di un'organizzazione, infatti, possono diventare strategiche nel momento in cui appare chiaro come devono essere utilizzate e cioè come devono trasformarsi in competenze strategiche (*core competencies*).¹⁴

Siamo convinti che se anche le amministrazioni pubbliche intuissero il valore intrinseco delle risorse immateriali di un'organizzazione non spenderebbero risorse monetarie in investimenti strutturali che non avessero alcun riferimento con le problematiche organizzative, ma programmerebbero gli investimenti tenendo conto di tutte le risorse che coinvolgono l'organizzazione, comprese ovviamente quelle immateriali.

La scelta di acquisizione di nuove apparecchiature informatiche in biblioteca, per esempio, dove trova la sua giustificazione? Normalmente la scelta trae origine da un'analisi dettagliata delle reali esigenze e opportunità o dalla semplice motivazione di non rimanere indietro in relazione alla legge dell'offerta imposta dal mercato o anche dalla considerazione che avendo a disposizione risorse finanziarie in qualche modo devono essere utilizzate solo per il fatto che sono disponibili. A questo punto c'è da chiedersi che rapporto intercorra tra la consapevolezza del nostro ruolo e della nostra mission e le scelte che in genere giustificano il nostro operare. La qualità nei servizi è in effetti difficile da misurare, perché la qualità è un "fattore culturale". Secondo il pensiero del De Marco (1999):

la qualità di un prodotto/servizio è funzione del livello di miglioramento del mondo.

Occorre tener presente, però, che la qualità non rimanda necessariamente alle "conformità" o alla "progettazione" ma ha anche una relazione con l'aspetto intuitivo. Comunicazione e apprendimento allora diventano due facce della stessa medaglia, nel senso che l'una e l'altro risultano ➤

¹⁰ GIOVANNI DI DOMENICO, *La biblioteca apprende*, "Biblioteche oggi", 18 (2000), 4, p. 16-25.

¹¹ Conoscenza tacita/conoscenza esplicita/conoscenza contestuale/conoscenza tacita.

¹² L'esempio è riportato nell'ottica di un progetto finalizzato solo a quello scopo.

¹³ Due biblioteche universitarie afferenti a facoltà distinte, ad esempio Matematica e Lettere, presentano delle caratteristiche disciplinari che le rendono univoche nel loro contesto.

¹⁴ CRISTIANA COMPAGNO, *Il management della qualità...* cit., p. 179.

strettamente legati alla capacità che hanno di generare conoscenza.

La biblioteca che apprende

Il valore competitivo di una biblioteca non può essere disgiunto dalla sua capacità di apprendere, di comunicare, di generare conoscenza nuova e in ultima analisi dalla capacità di sapersi continuamente rinnovare.

Ma che cos'è una biblioteca che apprende? Con quali meccanismi può sviluppare la capacità di apprendere? Quali sono i tipi di apprendimento organizzativo?

A questi interrogativi bisogna dare una risposta. Una biblioteca che apprende è una biblioteca dove al suo interno è stato avviato un "processo di apprendimento" ovvero un processo di trasformazione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita; un processo in grado di sviluppare un contenuto informativo capace di generare nuove competenze.¹⁵

Nel momento in cui si sperimenta una situazione problematica nell'erogazione, ad esempio, di un servizio di front-office, si avvia un processo di indagine (*inquiry*) dal quale si estrapola una soluzione che diventa un prodotto di apprendimento che entra a far parte del bagaglio di conoscenze esplicite di quella organizzazione, le quali a loro volta daranno luogo a nuove conoscenze.

I processi di apprendimento organizzativo sono molto dipendenti dal "mondo comportamentale" che condiziona le relazioni tra individui ed è per questo che alcuni sistemi di gestione aziendale facilitano l'avvio e la diffusione di processi di apprendimento, perché sono in grado di influenzare profondamente tutte le fasi del processo organizzativo. Uno di questi è il Total Quality Management, dove l'organizzazione è sollecitata a un continuo miglioramento delle proprie performance sulla base di quello che gli individui e l'organizzazione hanno a disposizione.

In quest'ottica i Sistemi Qualità diventano un importante strumento per il Knowledge Management.

Il Knowledge Management

Appare ora necessario addentrarci nell'esame degli strumenti adatti a valorizzare la risorsa conoscenza nell'ambito dell'organizzazione.

Il Knowledge Management ha come obiettivo quello di

pianificare, coordinare, implementare e monitorare le attività predisposte per la gestione efficiente delle conoscenze.

Il KM assume una valenza tecnica e una più propriamente organizzativa. La catena dati-informazione-conoscenza, vista

come processo di scelta più propriamente umana,¹⁶ si traduce da un punto di vista tecnologico nella creazione di sistemi informativi che permettono di analizzare simultaneamente un numero di casi che la mente umana da sola non sarebbe in grado di gestire.

Possiamo definire il KM come

la gestione esplicita e sistematica delle conoscenze necessarie, attuata attraverso specifici processi, diretti a favorirne la creazione, l'organizzazione, la diffusione, l'utilizzo, l'accesso e lo sfruttamento.¹⁷

La produzione della conoscenza nasce da un insieme di fattori tecnologici e organizzativi.

Il rapporto tra fattori tecnologici e organizzativi nella gestione della conoscenza rappresenta un elemento indispensabile per trasformare una risorsa di conoscenza localizzata in conoscenza esplicita.

Il KM si presenta come un'attività sistematica di codificazione e formalizzazione del patrimonio cognitivo tacito di tutti i membri dell'organizzazione e si traduce sul piano operativo anzitutto nell'individuazione delle competenze che distinguono l'organizzazione, per passare successivamente alla valutazione delle conoscenze acquisite analizzandone la localizzazione, i modi di aggiornamento, di acquisizione, di arricchimento, di formalizzazione e di diffusione all'interno della stessa organizzazione.

Se consideriamo la definizione che abbiamo dato di KM vediamo subito come la singola voce "gestione della conoscenza" appare riduttiva rispetto alla sua attività sistematica che rappresenta invece la caratteristica fondamentale del KM, perché consente alla conoscenza di diffondersi e di esplicitarsi per essere utilizzata a vantaggio di tutta l'organizzazione.

Quindi il problema principale del KM è quello di creare i meccanismi di conversione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita, cosa che può avvenire solo attraverso un'attività sistematica di cooperazione e formalizzazione di tutto il patrimonio cognitivo dei membri dell'organizzazione.

Knowledge Management e qualità

Abbiamo già detto che la qualità diventa un ottimo strumento di KM. Ma è chiaro che l'applicazione di un Sistema Qualità si concretizza solo con la partecipazione attiva di tutti i membri di un'organizzazione e in particolare in un'ottica di TQM dove la soddisfazione dell'utente/cliente, la motivazione e il coinvolgimento delle risorse umane acquistano un valore sistemico imprescindibile. La partecipazione attiva delle persone nel processo di sviluppo del TQM diventa l'elemento basilare del Sistema Qualità. La tensione costante nel TQM al miglioramento presuppone dei cambiamenti organizzativi profondi che passano necessariamente attraverso

¹⁵ "L'organizzazione apprende quando i suoi membri apprendono nel suo interesse, realizzando un processo di indagine che dà luogo a un prodotto di apprendimento", *ibidem*, p. 185.

¹⁶ Che porta dall'acquisizione di dati estrapolati dall'analisi dell'ambiente a una visione del contesto nel suo insieme. Organizzando le informazioni descrittive e attraverso l'astrazione di ciò che abbiamo imparato creiamo la conoscenza.

¹⁷ CRISTIANA COMPAGNO, *Il management della qualità...* cit., p. 193.

una continua creazione di conoscenza e acquisisce valore solo nel momento in cui si stimolano i meccanismi di conversione della conoscenza tacita in conoscenza organizzativa mediante un continuo processo di apprendimento evolutivo. Da questo si può dedurre che l'adozione di programmi di qualità¹⁸ necessitano una gestione esplicita e sistematica della conoscenza in relazione al significato di SQ e agli obiettivi che si intende perseguire.

Implementare SQ in un'ottica di KM significa disporre di un patrimonio di conoscenza formalizzata utilizzabile a fini operativi (*leverage*) e incrementare e aggiornare il patrimonio di conoscenza esistente (*building*).

Se l'obiettivo è offrire un catalogo bibliografico adeguato alle aspettative degli utenti, l'elemento critico diventa l'applicazione delle conoscenze più che la sua creazione (*leverage*). Nel caso invece di applicazione nel servizio di reference di nuove soluzioni che si mostrino più efficaci delle precedenti si ha una creazione di conoscenza (*building*) che può eccedere le precedenti applicazioni operative.

Nonaka e Takeuchi (in COMPAGNO, *cit.*, p. 204) definiscono la creazione della conoscenza come

la capacità dell'intera organizzazione di generare nuova conoscenza, di diffonderla all'interno di tutta l'organizzazione e di incorporarla o in prodotti e servizi oppure nel sistema delle attività aziendali.

Ma la conoscenza è generata dagli individui, quindi il compito dell'organizzazione è quello di fornire i contesti favorevoli alla crescita cognitiva.

Nonaka ha elaborato un modello dinamico di creazione delle conoscenze basato sul fatto che il sapere umano è creato e diffuso mediante un'interazione tra la conoscenza tacita (radicata nell'azione e nell'impegno in uno specifico contesto) e la conoscenza esplicita (conoscenza astratta contenuta in un linguaggio formale e sistematico) che genera un ciclo di conversione della conoscenza stessa.

Il modello si sviluppa in quattro fasi:

- 1) la socializzazione;
- 2) l'esteriorizzazione;
- 3) la combinazione;
- 4) l'interiorizzazione.

La *socializzazione* è un processo mediante il quale si condividono esperienze e abilità tecniche con un'attività di apprendimento che passa attraverso l'osservazione, l'imitazione e la pratica.

L'*esteriorizzazione* è un processo di trasformazione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita tramite l'uso di strumenti linguistico-comunicativi (procedure, metafore, ecc.).

La *combinazione* è un processo di interazione tra le conoscenze esplicite, come ad esempio nel caso dell'applicazione di procedure diverse a processi simili.¹⁹

L'*interiorizzazione* è il processo attraverso il quale la conoscenza, dopo essere passata per le fasi di socializzazione, esteriorizzazione e combinazione, si ricontestualizza riassumendo un carattere tacito.

¹⁸ Qualsiasi modalità di gestione che sia TQM, SQA, o solo controllo di qualità.

¹⁹ L'applicazione di una stessa norma in servizi diversi deve essere ridefinita in relazione al contesto nella quale deve essere applicata.

Per sviluppare un reale processo di creazione di conoscenze è necessario che tutte e quattro le fasi sopraelencate siano presenti in modo interdipendente, in quanto è la loro interdipendenza che permette alla conoscenza di autoalimentarsi ed essere stimolo di innovazione e cambiamento.

Affinché il processo cognitivo possa essere favorito, secondo Nonaka e Takeuchi, sono richiesti alcuni elementi di fondo quali: l'intenzionalità, l'autonomia, la fluttuazione, il caos creativo, la ridondanza e la varietà minima.

L'*intenzionalità* è definita come "l'aspirazione dell'organizzazione al raggiungimento dei suoi obiettivi" da cui prende corpo la strategia.

L'*autonomia* è la capacità dell'organizzazione di facilitare agli attori organizzativi l'uso di un certo grado di discrezionalità.

La *fluttuazione* è l'insieme di quegli eventi che si presentano come imprevedibili e quindi difficilmente pianificabili; questo elemento conduce a una ridefinizione continua del modo di rapportarsi con l'esterno e richiede una competenza chiara degli obiettivi organizzativi e un confronto tra i membri dell'organizzazione per avviare soluzioni innovative.

Il *caos creativo* per le aziende non è altro che una tensione positiva suscitata da una perdita di competitività indotta dal cambiamento dei mercati che stimola la creatività interna; perché il caos creativo possa essere realmente positivo bisogna che i membri dell'organizzazione riflettano sulle proprie azioni ricercando nuove soluzioni.

La *ridondanza* fa riferimento ai meccanismi di interazione tra i diversi gradi di conoscenza acquisita dai singoli. Questo elemento favorisce la creazione di un sovraccarico informativo e quindi rende più complesso il processo di condivisione della conoscenza.

L'ultimo elemento che influenza il percorso dell'acquisizione di conoscenza è la *varietà minima* richiesta. Questo elemento è legato al rapporto tra la complessità e la varietà dell'ambiente esterno e il grado di varietà interna all'organizzazione. Il rapporto consente ai componenti dell'organizzazione di fronteggiare adeguatamente i diversi contesti variabili esterni.

Deve essere comunque precisato che resta fondamentale il ruolo primario del KM come strumento di reale trasformazione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita, come pure deve essere sottolineato che il processo KM rappresenta il vero metro di valutazione del valore di qualsiasi organizzazione. Il potere organizzativo

non deriva da un sapere custodito ma da un sapere partecipato e condiviso (Bill Gates).

I quattro stadi di creazione della conoscenza: la socializzazione, l'esteriorizzazione, la combinazione e l'interiorizzazione diventano così i pilastri su cui si basa qualsiasi percorso ideale e pratico di KM.

L'analisi dei processi creativi della spirale della conoscenza nell'ambito di un'organizzazione è dunque elemento basilare per lo sviluppo di procedure o archetipi in grado di ➤

innescare nuovi percorsi di conoscenza in un ciclo che si autoalimenta incessantemente.

In quest'ottica la qualità diventa un percorso idealtipico per la creazione di processi di apprendimento organizzativo che tenga conto di tutti gli aspetti utili all'arricchimento delle basi della conoscenza attraverso acquisizioni interne ed esterne.

Oltre ai processi endogeni di acquisizione che fanno riferimento a fenomeni di esperienza diretta (del tipo *learning by doing*, "apprendere facendo") come nel caso di acquisizione di nuove pratiche indotte dall'esperienza, ci sono i processi esterni del tipo *benchmarking*, come nel caso di utilizzo di consulenze esterne che offrono la capacità di produrre conoscenza interna attraverso processi di internalizzazione formale e di formalizzazione della conoscenza esterna.²⁰

La combinazione tra le conoscenze esterne acquisite e le conoscenze interne arricchite costituisce così un elemento utile al miglioramento delle prestazioni. Le conoscenze esterne acquisite vengono riportate a un livello individuale che a sua volta fa scattare il meccanismo di ricontestualizzazione del processo cognitivo. La ricontestualizzazione non è altro che il

meccanismo attraverso il quale la conoscenza formale (norme, procedure, istruzioni operative, ecc.) viene interiorizzata a livello individuale.²¹

Sulla base di queste considerazioni è bene sottolineare l'importanza che viene assegnata al capitale intellettuale di un'organizzazione che applica un SQ. Un SQ può diventare un reale attivatore di processi di apprendimento organizzativo e quindi un reale strumento di innovazione nel momento in cui gli operatori vengono coinvolti nel processo di trasferimento individuo-organizzazione/organizzazione-individuo.

Utilizzo e diffusione delle basi di conoscenza

Una volta individuati i processi di formazione della conoscenza è ovvio che questa conoscenza può essere acquisita, resa disponibile, utilizzabile e diventare quindi strumento reale di innovazione.

La condivisione delle informazioni e le relazioni sociali costituiscono i due elementi attraverso i quali si rende disponibile la conoscenza all'interno dell'organizzazione. Ma questi due elementi necessitano della formalizzazione delle basi di conoscenza²² attraverso interventi mirati a una continua rivalutazione delle competenze.²³

La formalizzazione della conoscenza in un'ottica di applicazione di un SQ risponde ad alcuni fondamentali obiettivi:

– *obiettivi informativi*: si comunicano le politiche di qualità

della biblioteca e in questo modo si migliora la visibilità della biblioteca nei confronti dei suoi utenti/clienti;

– *obiettivi funzionali*: in questo caso si indicano in modo chiaro le procedure gestionali per mantenere e migliorare gli standard di qualità nel processo organizzativo interno e nelle fasi di erogazione dei servizi;

– *obiettivi di controllo* e monitoraggio del sistema: rientrano in questo caso tutti i processi di misurazione e valutazione dei servizi e delle performance;

– *obiettivi di efficienza organizzativa*: in questo caso la formalizzazione diventa un elemento di ordine nell'ambito del coordinamento interfunzionale: si stabiliscono i ruoli, si indirizzano i comportamenti e le attività di tutti nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi comuni;

– *obiettivi dichiarativi*: si mette in evidenza la conformità delle procedure in relazione alle norme di riferimento.

La formalizzazione diventa un elemento basilare per qualsiasi attività di KM e in particolare nella relazione tra applicazione di SQ e KM. Essa richiede la capacità di una profonda trasformazione culturale. Purtroppo in ambito bibliotecario questa capacità non è ancora molto radicata.

Non basta saper fare ma bisogna anche saper comunicare e saper documentare quello che si fa.²⁴

Inoltre è importante sottolineare che la formalizzazione in riferimento al KM avviene solo attraverso processi di socializzazione, di confronto e di lavoro di gruppo. Non può essere imposta come un semplice adeguamento alla norma ma deve diventare fattore di stimolo per trasformarsi in elemento dinamico di creazione di conoscenza organizzativa.

Interazione tra individui e comunicazione degli obiettivi sono elementi basilari per la riconversione della conoscenza nell'ambito di una normativa che ha il compito di delimitarne i confini nell'uso dei mezzi più funzionali al raggiungimento degli obiettivi che l'organizzazione si prefigge.

Gli orientamenti alla qualità

Possiamo dire che l'orientamento di un'organizzazione verso la qualità può essere indirizzato o al controllo (qualità certificata) o all'apprendimento (TQM). Nel primo caso è rivolto ad impostare i processi organizzativi in un'ottica di efficienza (risponde alle necessità degli utenti/clienti, accresce il controllo e l'affidabilità, è fedele agli standard, ecc.); nel secondo punta di più all'efficacia (stimola nuovi bisogni, sorprende l'utente, cerca nuove risorse, nuovi standard, è indirizzata a un miglioramento continuo).

Questi due orientamenti alla qualità in un'ottica di KM avranno a loro volta due distinti orientamenti nella gestione

²⁰ Nel primo caso la conoscenza esterna strutturata in modelli, norme, schemi, ecc. viene tradotta in conoscenza interna di tipo codificato o esplicito. Nel secondo caso la conoscenza tacita, radicata nelle persone e nell'esperienza, viene tradotta in conoscenza esplicita formalizzata, CRISTIANA COMPAGNO, *Il management della qualità... cit.*, p. 223.

²¹ *Ibidem*, p. 206

²² Che può avvenire attraverso la creazione di manuali, sistemi informativi interni, ecc.

²³ Interventi sulle risorse umane nei termini di attività formative, aggiornamenti periodici, ecc.

²⁴ CRISTIANA COMPAGNO, *Il management della qualità...cit.*, p. 241.

delle basi di conoscenza in quanto legati a meccanismi operativi che agiscono in contesti diversi.

Normalmente un'organizzazione orientata alla qualità certificata presenta bassi gradi di incertezza laddove esiste una maggiore possibilità di controllo nei diversi processi di governo (per esempio una biblioteca nazionale);²⁵ mentre in un'organizzazione dove esiste un maggior grado di incertezza è più ragionevole portare avanti un approccio alla qualità orientata all'apprendimento (per esempio biblioteche che hanno un turn-over molto frequente, come nel caso dell'università che utilizza gli studenti collaboratori per ovviare alla mancanza di personale addetto alla distribuzione). In ogni caso non è la combinazione tra qualità e assetto organizzativo che può stimolare il processo di arricchimento e valorizzazione del capitale intellettuale di un'organizzazione.

Knowledge Management e biblioteca

Nell'ambito di applicazione di un SQ in biblioteca, il KM diventa un'opportunità in grado di trasformare la conoscenza interna in uno strumento dinamico di apprendimento organizzativo. Il KM diventa la

risultante di un processo sistematico di localizzazione, selezione, organizzazione, distribuzione e presentazione di tutti quei saperi necessari a migliorare la comprensione dei compiti e delle responsabilità pertinenti a ogni soggetto che deve operare in biblioteca (Zanotti, 1998).

Questa definizione mira a sottolineare le caratteristiche precise che connotano ogni attività professionale. La biblioteca deve sempre partire dal riconoscimento del suo fine o compito istituzionale.

Se, come ci suggeriscono le *Linee guida per la valutazione delle biblioteche universitarie*, lo scopo di una biblioteca universitaria può essere riassunto nel

selezionare, raccogliere, organizzare l'informazione e consentirne l'accesso agli utenti, in primo luogo a quelli istituzionali, vale a dire ai membri dell'istituzione,²⁶

dall'identificazione della propria mission partono i processi organizzativi finalizzati al conseguimento degli obiettivi preposti. Ma perché la propria mission possa trasformarsi da semplice enunciato in un dato di fatto produttivo, occorre che la biblioteca affronti il proprio management in un'ottica di KM. Qualsiasi progetto finalizzato a migliorare la qualità dei servizi, sia che si tratti di automatizzare il catalogo o di riorganizzare gli spazi, sia che si tratti di una scelta di partecipazione a un progetto cooperativo, se il progetto vuole essere efficace deve passare necessariamente attraverso il

KM. La biblioteca deve imparare a "conoscere ciò che sa". Il concetto stesso di sistema non può trovare applicazione senza un'interazione reale tra i componenti del sistema, senza, cioè, creare le condizioni organizzative, tecnologiche e sociali che permettano il trasferimento e la condivisione della conoscenza. Questo stimola una nuova cultura bibliotecaria in grado di sviluppare una forza lavoro matura costituita da individui motivati e consapevoli. L'accesso al patrimonio culturale interno permette a tutti gli operatori di svolgere le proprie attività in modo più proficuo e di prendere sempre le decisioni migliori. Perché la biblioteca possa realizzare un sistema di KM occorre che si forniscano gli strumenti adeguati perché la conoscenza tacita possa trasformarsi in conoscenza esplicita e quindi possa essere condivisa. A questo scopo un notevole aiuto è fornito da strumenti tecnologici quali: Management Information System o MIS; Decision Support System o DSS, Multidimensional Data Base MDB, On Line Analytical Processing o OLAP, la categoria di applicazioni e tecnologia per la raccolta, la gestione, l'elaborazione e la rappresentazione di dati multidimensionali per il supporto al management e di processo decisionale; DBMS (Data Base Management System), Data Mining (processo che attraverso tecniche statistiche ricerca le relazioni nascoste tra i dati per costruire modelli previsionali); ERP (Enterprise Resource Planning) e i sistemi per una gestione integrata delle risorse aziendali. Purtroppo quasi tutti questi strumenti tecnologici trovano la loro applicazione in ambito aziendale, mentre nelle biblioteche i sistemi esistenti del tipo DSS o procedure per la misurazione delle performance in relazione all'applicazione dei Sistemi Qualità anche se sono stati progettati e finanziati nell'ambito dei programmi comunitari per le biblioteche non hanno ancora trovato applicazione concreta nelle nostre biblioteche. Mi riferisco ai sistemi come Decimal, Eqlipse, Minstrel,²⁷ dei quali, proprio perché non sono entrati nella realtà bibliotecaria italiana, non siamo in grado di valutarne l'efficacia né di conoscerne l'efficienza, né di considerarli come termini di paragone per l'applicazione delle eterogenee realtà bibliotecarie.

Il successo di un progetto KM

I modelli che possiamo individuare come riferimenti primari di successo di un progetto di KM sono quelli legati a una visuale prospettica di tipo filosofico/culturale, per la quale è necessario conoscere l'oggetto prima di progettare il sistema che aiuterà l'impresa a governarlo. Altri modelli importanti sono quelli legati alla centralità del capitale sociale dell'organizzazione, per cui l'individuo deve essere valutato non solo per ciò che fa ma soprattutto per l'apporto cognitivo che è in grado di fornire all'organizzazione. Al contrario i modelli gerarchico-funzionali si presentano come un ostacolo alla diffusione della conoscenza almeno per due motivi: il ►

²⁵ Questo non significa che anche una struttura complessa con un regime di governo più controllato non possa avere un orientamento al TQM.

²⁶ IFLA, *Linee guida per la valutazione delle biblioteche universitarie*, Roma, Aib, 1999.

²⁷ Si vedano i siti: <<http://www.mmu.ac.uk/h-ss/dic/research/decimal.htm>>; <<http://www.dcu.ie/library/eclipse/>>; <<http://www.cms.dmu.ac.uk/~djh/library/projects/minstrel.html>>.

primo legato ai mutevoli stimoli motivazionali, l'altro all'imprevedibile sviluppo dei processi.²⁸

Un progetto di KM è difficilmente valutabile e calcolabile. Sicuramente nell'ambito dei processi di globalizzazione e di trasformazione continua che influenzano i nostri modi di agire e di comportarci l'organizzazione che apprende, la *learning organization*, sarà l'unica che potrà essere in grado di affrontare e governare il mondo in continua evoluzione, perché sarà l'unico modello capace di acquisire la consapevolezza delle attività che svolge e di trasformarle in vantaggio competitivo.

Questo modello rappresenta la sfida che ogni biblioteca sarà chiamata ad affrontare in questa fase evolutiva. La biblioteca deve trasformarsi in una *learning library*, cioè in un'organizzazione capace di apprendere, di trasformare il proprio capitale cognitivo in strumento di innovazione, promotrice di nuovi bisogni, anticipatrice delle esigenze dei propri utenti/clienti. In questo modo può giocare il proprio ruolo con una prospettiva di vantaggio competitivo rispetto al generalizzato mercato esterno dove l'informazione sembra essere a portata di tutti in ogni angolo, dove è profusa senza limiti e senza controlli fino al punto che il suo eccesso può risultare dannoso quanto la sua mancanza.

La biblioteca deve diventare l'elemento cruciale del processo organizzativo delle informazioni, acquisendole, organizzandole e distribuendole nell'ambito della sua mission. Ma questo sarà possibile solo se sarà in grado di trasformare i suoi processi organizzativi nella direzione del KM e del TQM. ■

Bibliografia

- A. ADAMO, *Knowledge Management*, "IGED.it", 9 (2000), 1, p. 18-19.
- K. BLANCHARD – J. P. CARLOS – A. RANDOLPH, *Le tre chiavi dell'empowerment*, Milano, Franco Angeli, 2000.
- D. BOGLIOLO, *KM, Knowledge Management*, <<http://www.uniroma1.it/Documentation/km1.html>>, documento consultato il 28 agosto 2000.
- F. CALÌ, *Introduzione al Knowledge Management*, "IGED.it", 9 (2000), 1, p. 6-8.
- C. J. CANTONI, *I migliori consulenti sono i dipendenti interni*, "The Wall Street Journal", 2 giugno 1997.
- M. CARAVATTI – G.M. CASTELLINI, *L'innovazione facile è organizzazione*, Milano, Franco Angeli, 2000.
- F. CARRÀ, *L'accesso all'informazione utile*, "IGED.it", 9 (2000), 1, p. 15-16.
- J. COLES, *A Wirral si sperimenta il Sistema Qualità*, "Biblioteche oggi", 17 (1999), 6, p. 6-13.
- V. COMBA, *La qualità della comunicazione nella biblioteca digitale*, in *La Qualità nel sistema biblioteca*, a cura di Ornella Foglieni, Milano, Editrice Bibliografica, 2001, p. 183-193.
- C. COMPAGNO, *Il management della qualità: dagli standard al Knowledge Management*, Torino, Utet, 1999.
- T. CONTI, *Come costruire la Qualità Totale*, Milano, Sperling & Kupfer, 1992.
- G. DI DOMENICO, *La biblioteca apprende: qualità organizzativa e qualità di servizio nella società cognitiva*, in *La Qualità nel sistema biblioteca*, cit., p. 32-48.
- F. DIOZZI, *Culture organizzative ed evoluzione del lavoro nelle biblioteche e nei servizi d'informazione*, "Bollettino AIB", 33 (1993), 4, p. 437-448.
- F. DIOZZI, *Il management della biblioteca*, Milano, Editrice Bibliografica, 1990.
- P. DIXON, *Il ruolo del bibliotecario nei processi di apprendimento*, "Biblioteche oggi", 18 (2000), 10, p. 60-72.
- A. GALLUZZI, *Dalla valutazione dei servizi ai sistemi di supporto delle decisioni*, in *La Qualità nel sistema biblioteca*, cit., p. 105-120.
- Gestire la qualità nei servizi*, Torino, Petrini, 1987.
- IFLA, *Linee guida per la valutazione delle biblioteche universitarie*, Roma, AIB, 1999.
- L. MUNROE-FAURE – M. FAURE-MUNROE, *Qualità totale: tecniche di attuazione*, Milano, Jackson Libri, 1994.
- I. NONAKA – H. TAKEUCHI, *The knowledge creating company*, New York, Oxford University Press, 1995.
- E. PELLIZZARI, *Qualità in biblioteca: linee per un progetto di certificazione*, "Bollettino AIB", 39 (1999), 3, p. 245-271.
- R. S. PRESSMAN, *Principi di ingegneria del software*, Milano, Mc Graw Hill, 2000.
- M. S. RASETTI, *L'odalisca sul riscio: l'uso del sito web come strumento di management per valutare e dirigere i processi organizzativi in biblioteca*, "Biblioteche oggi", 18 (2000), 9, p. 8-20.
- A. SARDELLI, *ISO 9000: tecnica della Qualità e biblioteche*, "Biblioteche oggi", 17 (1999), 6, p. 50-62.
- J. SMITH, *Creare l'efficacia*, "Biblioteche oggi", 12 (1994), 10, p. 46-50.
- G. SOLIMINE, *Gestione e innovazione della biblioteca*, Milano, Editrice Bibliografica, 1990.
- T. A. STEWART, *Il capitale intellettuale*, Milano, Ponte alle Grazie, 1999.
- A. M. TAMMARO, *Come misurare la qualità delle biblioteche*, "AIB notizie", 9 (1997), 12, p. 15-17.
- F. TONI, *EQLIPSE: misurazione e qualità nelle biblioteche*, "Bollettino AIB", 38 (1998), 1, p. 41-54.
- C. TURATI, *Il Knowledge Management come opportunità*, <<http://www.sda.uni-bocconi.it/ticonzero/9805/a980504.htm>>, documento consultato il 29 agosto 2000.
- R. VENTURA, *Strumenti di management per la qualità dei servizi bibliotecari*, "Culture del testo e del documento", 1 (2000), 2, p. 5-46, 2000.
- L. ZANOTTI, *Il sapere dell'impresa passa via Knowledge Management*, <<http://www.lineaedp.agepe.it/edplinea/09-02-1998/00010284-005-L-09-02-1998.html>>, documento consultato il 29 agosto 2000.

²⁸ Le logiche gerarchico-funzionali normalmente sono strutturate a livello verticistico, mentre le decisioni organizzative sono prese più a livello individuale; è necessario spingere verso organizzazioni a team che permettono agli appartenenti al team stesso di condividere le modalità di svolgimento dei processi.