

Il Metodo delle competenze

Una prospettiva per le biblioteche e i servizi di informazione e documentazione

Brunella Longo

*Panta Rei, Milano
brunella@pantarei.it*

Come, quando e soprattutto perché la comunità dei bibliotecari e dei documentalisti a livello internazionale si è interessata al Metodo delle competenze? In questo articolo mi propongo di chiarire le diverse accezioni del termine “competenza” e di illustrare che cos’è il Metodo delle competenze universali degli Spencer, considerando le principali evidenze emerse dalle ricerche sulle competenze dei professionisti dell’informazione a livello internazionale negli ultimi dieci anni e citando casi italiani di ricerche sui professionisti dell’informazione che si richiamano a tale metodologia. L’obiettivo di questa ricognizione è stimolare una riflessione sui metodi impiegati per la definizione dell’identità professionale del *cybrarian* nella società dell’informazione e la conseguente elaborazione di nuovi curricula per la formazione dei bibliotecari.

Il concetto di competenza

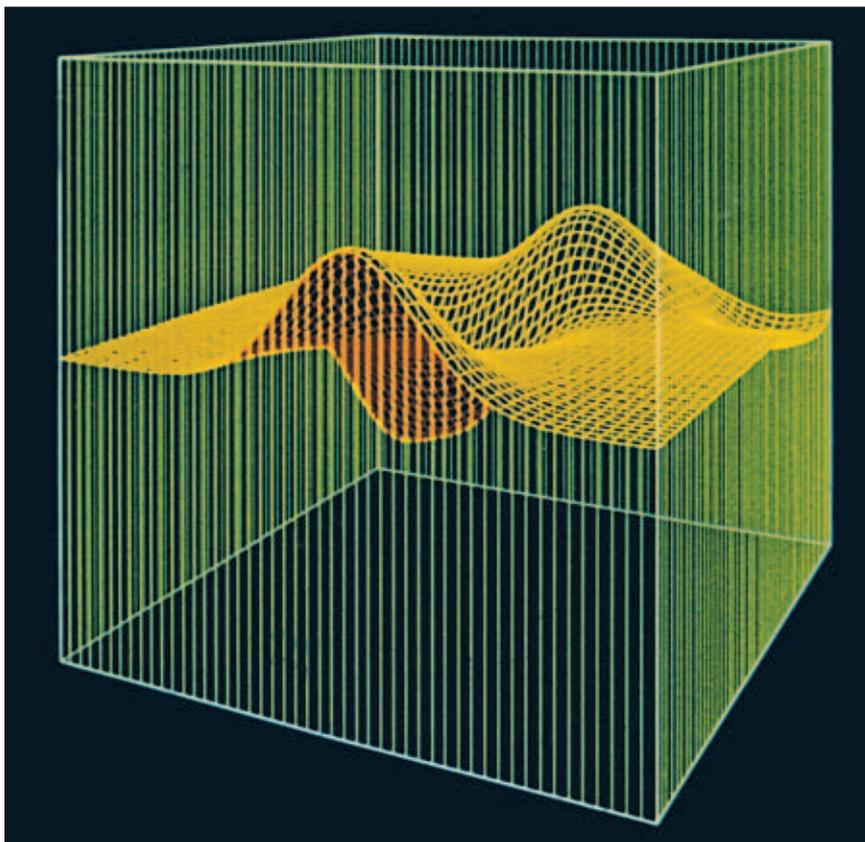
Negli ultimi vent’anni si è affermato, dapprima nel mondo della formazione professionale e aziendale e successivamente in tutto il settore dell’educazione, il concetto di competenza.¹

In effetti esistono molte definizioni di “competenza”, riconducibili a tre accezioni.

– La prima, quella originaria, è il Metodo delle competenze (MdC),

di provenienza americana, che mi propongo di illustrare brevemente in questo articolo. Questa accezione di competenza mette in risalto le qualità personali, o attitudini, degli individui, ricavate a partire dalle prestazioni eccellenti o di successo in un certo contesto organizzativo. Il MdC ha la particolarità di sostenere che tali competenze di interesse trasversale si possono non solo condizionare, ma anche sviluppare attraverso la formazione.

– La seconda, molto diffusa in Europa, è la concezione “una e trina” della competenza, documentata in Italia dall’ISFOL e cui ci si riferisce in genere con le espressioni “saper fare” e “saper essere” in aggiunta al “sapere” disciplinare. “Saper fare” e “saper essere” sono due aspetti del concetto di competenza su cui tutti gli autori concordano: vengono percepiti ormai come qualità di valore pratico superiore rispetto alla esclusiva dimensione delle conoscenze



dichiarative. L'introduzione di questa nozione di competenza nel mondo della scuola, dove attualmente convive con l'approccio "per materia" della progettazione didattica, costituisce per molti studiosi e professionisti del settore una rivoluzione comparabile a ciò che è stata, per il mondo occidentale, la nascita delle università. Per usare le parole di Edgar Morin, pensare all'istruzione e all'educazione in termini di competenze e non di contenuti significa "armare ogni mente nel combattimento vitale per la lucidità", ovvero insegnare agli individui ad apprendere lungo tutto l'arco della vita, a situare delle conoscenze in un contesto, a utilizzare risorse interiori per affrontare le sfide della società aperta, globale, informazionale in cui viviamo:

La conoscenza non può essere considerata come un attrezzo *ready made*, che si può utilizzare senza esaminarne la natura. Così, la conoscenza della conoscenza deve apparire come una necessità primaria, volta a preparare e ad affrontare i rischi permanenti di errore e di illusione, che non cessano di parassitare la mente umana. [...]. È necessario sviluppare l'attitudine naturale della mente umana a situare tutte le informazioni in un contesto e in un insieme. È necessario insegnare i metodi che permettono di cogliere le mutue relazioni e le influenze reciproche tra le parti e il tutto in un mondo complesso. [...] Bisogna apprendere a navigare in un oceano di incertezze attraverso arcipelaghi di certezza.²

– Il terzo significato, molto frequente oggi in Italia, è collegato al secondo e considera la competenza un "dispositivo" interoperabile, una sorta di ingranaggio linguistico decisivo nel sistema di certificazione che si sta sviluppando a seguito della riforma dell'istruzione e della formazione.³

Nel definire l'oggetto della certifica-

zione dei processi formativi, il legislatore italiano prevede infatti che:

al fine di definire con criteri omogenei il patrimonio conoscitivo ed operativo degli individui, per competenza certificabile [...] si intende un insieme strutturato di conoscenze e di abilità, di norma riferibili a specifiche figure professionali, acquisibili attraverso percorsi di formazione professionale, e/o esperienze lavorative, e/o autoformazione, valutabili anche come crediti formativi.⁴

Dalle "competenze certificabili" sono escluse le competenze trasversali o qualità personali.

Il metodo originale degli allievi di McClelland

Il MdC (Metodo delle competenze) si è sviluppato negli anni Settanta a partire dalle ricerche di uno psicologo della personalità, McClelland,⁵ dapprima nelle multinazionali americane e nel decennio successivo in tutto il mondo aziendale anche europeo. Questo metodo è stato a lungo citato in letteratura anche come *movimento*, per la natura innovativa rispetto ai metodi tradizionali (tayloristici, fordisti ecc.) di gestione delle risorse umane nelle imprese e alla tradizione burocratica, etica e legale della pubblica amministrazione.

Il MdC ha il fine di individuare, misurare, sviluppare comportamenti "di successo" all'interno di un'organizzazione, ossia funzionali a raggiungere obiettivi di eccellenza e a garantire "risultati" (economici, di efficacia, di gradimento, di prestigio, di immagine ecc.). Secondo il MdC, la competenza è:

una caratteristica intrinseca dell'individuo che è causalmente correlata a prestazioni efficaci o superiori in un certo ruolo o situazione.⁶

La competenza risulta quindi vincolata anzitutto alle qualità personali dell'individuo e si manifesta in un rapporto di causalità con l'ambiente organizzativo. La "prestazione" che permette di inferire una competenza viene considerata, infatti, in relazione a tre aspetti:

- 1) un preciso contesto o ambiente organizzativo;
- 2) obiettivi espliciti, assegnati a un certo ruolo o posizione;
- 3) comportamenti specifici che determinano l'efficacia della prestazione stessa.

L'approccio proposto dal MdC permette di mettere al centro dell'organizzazione del lavoro, quanto meno sul piano teorico, il soggetto e di considerare i processi di lavoro più importanti delle strutture formali, gerarchiche. Scrive Auteri,⁷ uno dei maggiori esperti italiani di gestione delle risorse umane, a proposito del cambiamento di paradigma che si è verificato nell'organizzazione del lavoro negli ultimi vent'anni, cui il MdC ha indubbiamente contribuito:

I risultati che assicurano la competitività dell'impresa dipendono sempre meno dall'organizzazione formale disegnata per raggiungerli e sempre più dalle persone in quanto tali, meno classificabili nelle caselle di un organigramma e nei confini certi e rassicuranti di una posizione, e più preferibili a ruoli in continua evoluzione, e, dunque, a un sistema di competenze da mettere in campo. [...] In questa prospettiva, per le imprese diventa vitale – per garantirsi l'eccellenza delle competenze necessarie a sostenere le sfide del business – non solo tenere alta l'attenzione sui risultati di lavoro e quindi delle prestazioni dei singoli e delle varie unità, ma anche individuare, mantenere e sviluppare quello che le persone fanno, quello che sanno fare e come lo sanno fare.

Scoprire "quel qualcosa in più" che determina le prestazioni eccel-

lenti è stato lo scopo delle ricerche condotte a partire dal 1982 da Boyatzis, Goleman, Spencer e altri allievi di McClelland, riuniti in una società, la McBer, successivamente acquisita da un grande gruppo di consulenza di direzione (Hay Group).

I ricercatori si concentrarono sull'analisi del contesto di lavoro e usarono un metodo di ricerca operativa che permetteva la condivisione dei risultati con il personale delle aziende. Un presupposto del metodo è, infatti, che l'ambiente organizzativo consenta alle persone di esprimere, ma anche di apprendere e di maturare, dinamicamente, una competenza. La misurazione delle competenze diviene possibile adottando una metodologia che si compone di sei fasi distinte, nelle quali vengono coinvolti esperti e gruppi di soggetti che si ritengono in possesso di competenze a vari livelli.

I soggetti da coinvolgere rientrano in tre categorie:

- gli *esperti*: discutono e definiscono un “inventario” ideale di competenze che ritengono possano assicurare prestazioni di livello superiore;
- il *gruppo di controllo*: si tratta delle persone che formano il campione della ricerca. Il gruppo deve comprendere sia gli *outstanding performers*, cioè le persone che si riconoscono come capaci di prestazioni eccellenti, sia i lavoratori in grado di assicurare una performance nella media. Il gruppo di

controllo non dovrebbe essere inferiore alle 20 unità complessive; – gli *osservatori* (valutatori e ricercatori esterni all'organizzazione): effettuano le rilevazioni e curano tutto il procedimento di ricerca, con particolare attenzione per le interviste: queste devono, infatti, “catturare” la descrizione dei comportamenti di successo in particolari situazioni critiche da parte degli *outstanding performers* (interviste sull'episodio comportamentale, o Behavior Event Interview, al centro della fase più operativa della ricerca).

La classificazione dei diversi livelli di competenza è effettuata su una scala di valutazione che permette di ottenere degli “indicatori di competenza”.

Su queste misurazioni quantitative si basano successive analisi ed elaborazioni di strategie e i piani per lo sviluppo, la formazione e la valutazione.

In definitiva il MdC deriva la sua affidabilità dal coinvolgimento degli interessati e da una forte costruzione del consenso tra coloro che lo utilizzano, introducendo nell'ambiente organizzativo una cultura riflessiva e autovalutativa che innesca consapevolezza sull'agire orientato al raggiungimento di obiettivi.

Secondo Richard Boyatzis⁸ le competenze fondamentali degli esseri umani non sono poi molte e non cambiano così rapidamente: esse si possono modificare nel tempo e nello spazio, se e quando

l'individuo scopre come organizzarle in base a schemi⁹ d'azione sempre più sofisticati per rapidità, complessità, dettagli.

Nella formulazione generale più aggiornata che il brillante esperto americano ha avuto occasione di presentare proprio in Italia, nel 2000,¹⁰ si tratta di ventuno competenze, raggruppate in tre cluster (tabella 1).

Secondo altre formulazioni più adatte al mondo aziendale, precedenti a questa e diffuse dal gruppo Hay¹¹ (tabella 2), i cluster di interesse generale possono essere sei e le competenze diciassette: è interessante notare come in questo secondo schema – che evidenzia maggiormente le competenze manageriali e le capacità di assistenza e di servizio – vengono menzionate alcune competenze trasversali di particolare interesse per i ruoli di bibliotecario e documentalista. Si tratta della ricerca informativa, considerata come una delle variabili chiave del processo generale di problem solving, intesa come “capacità di realizzazione e operativa” e dell'orientamento al cliente che qualifica la capacità di assistenza e servizio.

Riferendosi alla leadership, Boyatzis e colleghi hanno individuato diciotto competenze, aggregate in quattro cluster:¹² consapevolezza di sé, gestione di sé, consapevolezza sociale, gestione dei rapporti interpersonali. E così via, i cluster delle competenze universali possono essere molteplici, in rela-

Tab. 1 - Le ventuno competenze universali

Capacità cognitive	Abilità nelle relazioni	Autogestione
<ul style="list-style-type: none"> – Uso dei concetti (pensiero concettuale) – Pensiero analitico / sistemico – Riconoscimento di schemi – Analisi quantitativa – Uso della tecnologia – Comunicazione scritta 	<ul style="list-style-type: none"> – Empatia – Obiettività sociale (sensibilità culturale) – Influenza sugli altri – Costruzione di legami – Gestione dei conflitti – Leadership e lavoro di gruppo – Sviluppo degli altri – Comunicazione orale 	<ul style="list-style-type: none"> – Orientamento al risultato – Pianificazione – Spirito di iniziativa – Attenzione ai dettagli – Autocontrollo – Flessibilità – Fiducia in se stessi / Autostima

Fonte: Boyatzis, 2000

Tab. 2 - Le diciassette competenze chiave in azienda

Capacità di realizzazione e operative <ul style="list-style-type: none"> - Orientamento al risultato - Attenzione ai dettagli - Spirito di iniziativa - Ricerca di informazioni 	Competenze d'influenzamento <ul style="list-style-type: none"> - Influenza sugli altri - Sensibilità culturale - Costruzione di legami 	Competenze manageriali <ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo degli altri - Leadership e lavoro di gruppo
Capacità di assistenza e di servizio <ul style="list-style-type: none"> - Empatia - Orientamento al cliente 	Competenze cognitive <ul style="list-style-type: none"> - Pensiero analitico - Pensiero concettuale - Capacità tecnica 	Competenze di efficacia personale <ul style="list-style-type: none"> - Autocontrollo - Flessibilità - Fiducia in se stessi / Autostima - Impegno verso l'organizzazione

Fonte: Hay Group, 1993

zione all'utilità pratica che esse assumono in un contesto.

Il modo con cui le persone e le organizzazioni assemblano le competenze nei diversi ruoli, tempi e situazioni lavorative determina la "ricetta" per ottenere comportamenti eccellenti. Ad esempio, è stato dimostrato che chi possiede "forti" competenze di orientamento all'efficacia, pianificazione, iniziativa, attenzione ai dettagli, gestione delle persone (empatia, influenza o persuasione, negoziazione, costruzione di rapporti, fiducia in se stesso, gestione del gruppo, sviluppo degli altri) e ragionamento analitico è in grado di offrire una prestazione superiore soprattutto nella funzione dove ha maturato un'esperienza tecnico-professionale (marketing, amministrazione, sistemi informativi o, per riferirci al mondo bibliotecario, acquisti, catalogazione, reference ecc.). L'esistenza dei cluster delle competenze universali ha favorito la diffusione e la conoscenza del MdC. La McBer è stata imitata da istituti di ricerca e società di software che hanno introdotto il metodo con il supporto di modelli, database e programmi volti a rendere più facili e semplici da implementare le fasi operative della ricerca o addirittura... a farne a meno, dando luogo a una infinità di "varianti" del MdC. Una ricerca ISVOR Fiat ha individuato, nel 2000, diciotto metodologie distin-

te, utilizzate da altrettante società di consulenza italiane negli ultimi dieci anni, e conosciute con l'etichetta "Metodo delle competenze". Molto note, ad esempio, sono state le ricerche dello Studio Meta di Bologna, che ha supportato il lavoro sulle competenze distintive di alcuni ruoli nella Regione Emilia Romagna, durato diversi anni, ma anche gli interventi della società PLAN volti a definire piani di sviluppo delle risorse umane a partire dall'analisi del fabbisogno formativo e in base al citato concetto della competenza "una e trina".

Data questa eterogeneità di metodi c'è chi dubita che esistano "soluzioni" scientifiche affidabili per gestire le competenze delle persone.¹³ D'altro canto, malgrado le critiche (all'impianto originario di matrice comportamentista, ai costi e alla circolarità di alcuni assunti: chi valuta i valutatori? chi nomina gli esperti?) il successo del MdC sembra indiscutibile nelle grandi imprese come la General Electric che lo hanno ormai adottato da vent'anni.

Esistono inoltre riforme di ampio respiro in ambito pubblico che hanno scelto il MdC come "piattaforma" per promuovere innovazioni sociali, applicandolo cioè a intere famiglie professionali più che a particolari luoghi e contesti organizzativi: in Gran Bretagna, ad esempio, il governo Blair nel 2000 ha affidato alla Hay una ricerca

sulle caratteristiche dell'insegnamento efficace, i cui principali risultati sono stati tradotti anche in Italia dall'Associazione dei docenti (ADI).¹⁴

In Italia, si ispirano al MdC o ad alcune sue "varianti", nuove pratiche introdotte nella gestione delle risorse umane di diverse pubbliche amministrazioni, come il sistema di valutazione del personale dell'Agenzia delle entrate (SIRIO) e, proprio nel settore delle biblioteche, indagini sui profili professionali, come le ricerche SATEF commissionate dalla Regione Lombardia.

Le competenze trasversali dei professionisti dell'informazione

Nelle recenti linee guida IFLA/Unesco per lo sviluppo della biblioteca pubblica nella società dell'informazione si trovano indicati come requisiti del personale l'attitudine ai rapporti interpersonali, la conoscenza della realtà sociale, la disponibilità al lavoro di gruppo, la competenza nelle pratiche e nelle procedure dell'organizzazione di appartenenza.¹⁵

Si tratta di competenze trasversali sulle quali sembra di poter dire che oggi si gioca il riconoscimento dell'identità professionale non solo degli operatori delle biblioteche pubbliche ma più in generale del *cybrarian*. Uso qui questo termine

con riferimento alle varie articolazioni della figura del “professionista dell’informazione” (bibliotecario, documentalista, *information officer*, analista, ricercatore, knowledge manager o archivista) così come hanno fatto a livello internazionale molti autori soprattutto tra il 1993 e il 1999. Proprio il dibattito che negli ultimi dieci anni ha visto schierarsi da un lato *cybrarians* e dall’altro coloro che esprimevano posizioni più conservatrici¹⁶ ha avuto il merito di far maturare nella cultura anglo-americana (Stati Uniti, Canada, Australia, Gran Bretagna) nuovi curricula formativi e standard di competenze, con il contributo delle associazioni professionali.

In questa direzione si è mossa per prima la statunitense Special Libraries Association (SLA) che nel 1996 ha prodotto lo studio *Competencies for special librarians*¹⁷ su bi-

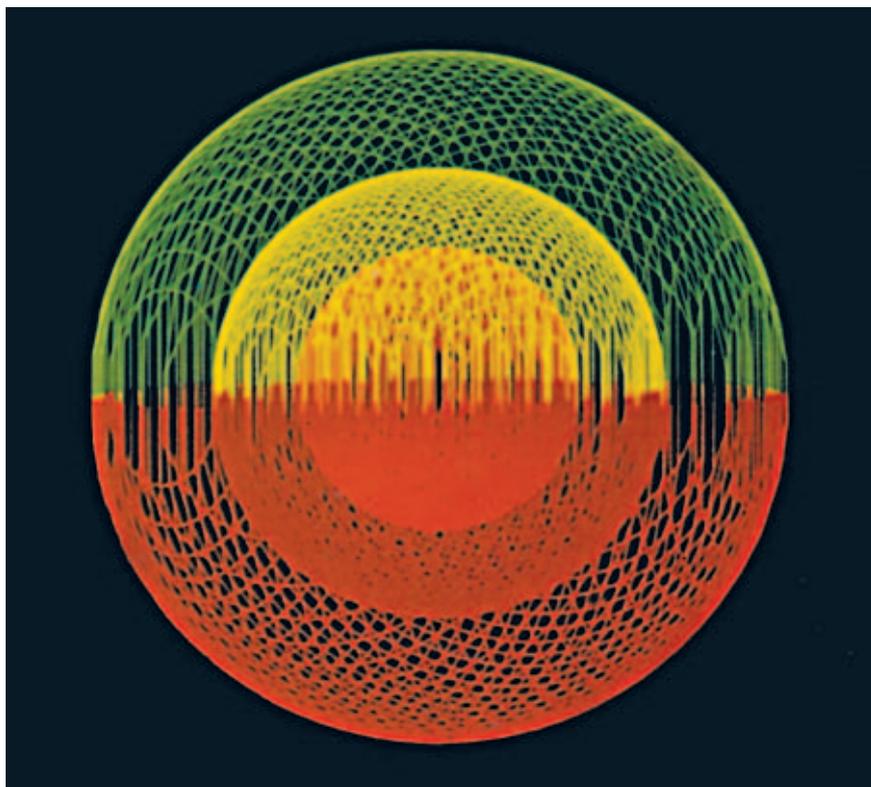
bliotecari, documentalisti e *information brokers*, in cui vengono indicate undici competenze “professionali” e tredici competenze “personali”.

Si tratta del primo approccio che descrive in modo pragmatico, attraverso esemplificazioni, le attitudini che permettono ai bibliotecari di lavorare in modo efficiente e di essere buoni comunicatori, concentrati sull’apprendimento continuo durante tutto l’arco della carriera, consapevoli che il loro ruolo richiede una costante creazione di valore aggiunto da sviluppare nell’ambito delle relazioni con gli utenti finali dei servizi di informazione. In sintesi, il professionista dell’informazione:

- 1) tende all’eccellenza nei servizi;
- 2) affronta le sfide e vede nuove opportunità sia all’interno sia all’esterno della biblioteca;
- 3) ha una capacità di visione d’insieme;

- 4) cerca partnership e alleanze;
- 5) crea un ambiente di rispetto e fiducia reciproci, orientato alla risoluzione dei problemi;
- 6) comunica in modo efficace;
- 7) lavora bene in gruppo;
- 8) favorisce la leadership propria e degli altri;
- 9) pianifica, individua le priorità e si focalizza su ciò che è critico;
- 10) è sensibile all’apprendimento continuo e alla pianificazione della propria carriera personale;
- 11) ha spirito imprenditoriale e crea nuove opportunità;
- 12) riconosce il valore della collaborazione professionale e della solidarietà;
- 13) è flessibile e positivo.

L’elaborazione del documento SLA sulle competenze ha risposto anche a finalità di marketing di questa associazione, che gode di una base molto ampia (15.000 membri nel 1996, il 60% dei quali impiega-



ti in staff di ridotte dimensioni, con meno di 6 addetti, e circa il 30% e il 50% delle persone impiegate in biblioteche e centri di documentazione monoposto), mettendo in luce il reale impiego della figura professionale nelle organizzazioni in un periodo così difficile per questa posizione (vista spesso come “ridondante” nei nuovi assetti organizzativi che tendono ad appiattirsi, a diventare orizzontali e privi di funzioni di staff). Ma la sollecitazione al cambiamento contenuta nelle *Competencies for special librarians* risponde a tre tendenze globali presenti in ogni contesto: la convergenza digitale, il lavoro di gruppo in rete e la maggiore richiesta di responsabilità per guidare la ricerca di eccellenza nelle prestazioni lavorative.

Se da un lato il documento della SLA non manca di ribadire l'importanza delle competenze tecnico-specialistiche, dall'altro esso riconosce nelle competenze trasversali la risposta più adeguata da

parte dei professionisti dell'informazione alle grandi trasformazioni in atto nel mondo del lavoro. Un passo oltre si è spinto, nel 1999, dopo un lavoro durato cinque anni, un'“alleanza” canadese costituitasi tra le associazioni professionali dei bibliotecari, degli archivisti, dei documentalisti e degli esperti di risorse umane. Questa alleanza ha prodotto una delle ricerche a mio parere più innovative e interessanti nel panorama internazionale sulle competenze del *cybrarian*.¹⁸ ALARM (Alliance of Libraries, Archives and Record Management) ha classificato l'incidenza delle competenze trasversali nel processo tradizionale delle attività biblio-documentarie, offrendo così un esempio molto concreto di applicazione delle competenze universali definite dal Mdc.

Anche in Europa non è mancata l'attenzione verso le competenze trasversali. L'esperienza europea continentale più significativa è senza dubbio quella francese, che merita di essere conosciuta attra-

verso la mediazione dell'ECIA (European Council of Information Associations, che riunisce associazioni di settore di vari paesi, come l'ASLIB per la Gran Bretagna o l'AIDA per l'Italia, senza però comprendere quelle più “tradizionali”, come l'AIB).

Forte di un'associazione professionale (l'Association des professionnels de l'information et de la documentation, ADBS) che da anni riconduce sotto un cartello comune differenti figure professionali con approcci specialistici al mondo dell'informazione, del libro, della multimedialità, la Francia possiede la più elevata concentrazione di bibliotecari e documentalisti impiegati nel settore pubblico e privato, nell'editoria, nelle organizzazioni non profit. Il progetto professionale e culturale dell'ADBS si è coronato nel 1992 con l'istituzione di una scuola di specializzazione post-universitaria, l'ENSSIB con sede a Lione, alla quale possono accedere laureati di discipline umanistiche o scientifiche. L'ENSSIB si può considerare come punto di eccellenza della ricerca sulle competenze del professionista dell'informazione francese.¹⁹

L'ADBS ha realizzato una prima ricognizione dei profili professionali esistenti del 1995;²⁰ con questa indagine sono stati censiti diciannove “mestieri-tipo”, presenti nel settore pubblico e privato francese della metà degli anni Novanta. Il repertorio ADBS è stato poi usato come base del lavoro sulle competenze finanziato dall'Unione europea e promosso dall'ECIA, pubblicato nella *EuroGuida I&D*²¹ sulle competenze europee dei professionisti dell'informazione. La mappatura “a tavolino” dell'*EuroGuida* risente in modo predominante del lavoro dei francesi ma ha il pregio di avere individuato tre gruppi di conoscenze e capacità sicuramente presenti nelle prassi di tutti i paesi europei.

L'*EuroGuida* definisce sinteticamente per la prima volta in Europa, in appendice al lavoro principale, le *attitudini* dei professionisti dell'informazione e della documentazione. Queste vengono definite come "disposizioni, naturali o acquisite, che inducono un comportamento" e che "più ancora che i saperi teorici o applicati, assicurano l'efficienza di un professionista e il suo buon inserimento in un ambiente di lavoro". Queste attitudini sono:

- 1) facoltà di adattamento;
- 2) capacità di analisi;
- 3) senso di anticipazione;
- 4) capacità di comunicazione;
- 5) spirito critico;
- 6) curiosità di spirito;
- 7) spirito di decisione;
- 8) capacità di ascolto;
- 9) spirito di gruppo;
- 10) spirito di iniziativa;
- 11) senso dell'organizzazione;
- 12) senso pedagogico;

- 13) perseveranza;
- 14) rigore;
- 15) capacità di sintesi.

La finestra aperta sul fatto "che sono proprio queste le attitudini che i datori di lavoro ricercano per prime" ci riporta alla definizione originaria del concetto di competenza degli Spencer, base del Metodo delle competenze. Possiamo forse concludere che in Europa il MdC ha fatto la sua prima apparizione formale nel settore dell'informazione e della documentazione proprio con l'*EuroGuida I&D*, il cui limite è purtroppo il fatto di essere poco conosciuta al di fuori delle associazioni che fanno capo all'ECIA.

L'attenzione che ha portato via via a enfatizzare il ruolo delle competenze trasversali nella formazione del *cybrarian* si ritrova in molti altri gruppi di lavoro, studi e ricerche prodotte in vari paesi. Le considerazioni emerse dai lavori della Special Library Association ameri-

cana, dell'ALARM canadese, dall'ECIA in Europa e di altre associazioni professionali – le cui vicende bastano da sole a testimoniare le grandi trasformazioni in atto come la chiusura "solo per ragioni economiche" della FID, la Federazione internazionale della documentazione, o la fusione tra le associazioni dei bibliotecari e documentalisti inglesi nella nuova CILIP – potrebbero essere facilmente trasferite da un paese all'altro.

Viene dunque da chiedersi se e quanto incidano oggi le culture nazionali, con i loro diversi sistemi educativi tradizionali e i loro sistemi socio-economici di riferimento, sulla identificazione delle competenze di una figura professionale che si confronta con standard e prassi ormai "globali". Si può parlare di internazionalizzazione del profilo professionale del *cybrarian*? *The future of the Information science profession*²² è il titolo di

uno studio condotto in Israele negli anni 1998-2000 con metodologia Delphi e che può fornire qualche risposta a questo proposito. L'indagine ha coinvolto quaranta esperti del settore provenienti da USA, Canada, Israele, Europa, selezionati in relazione alla loro anzianità professionale, posizione ricoperta, pubblicazioni, ai quali è stato chiesto di valutare le probabilità e l'opportunità ("desiderabilità") di ventiquattro tendenze evolutive della professione, previamente individuate attraverso l'analisi documentale della letteratura LIS internazionale. In sintesi, lo studio ha voluto monitorare:

- la transizione da modelli tradizionali a biblioteche virtuali;
- la transizione da un approccio tecnico a un approccio orientato o centrato sull'utente;
- le capacità richieste e i ruoli dei professionisti LIS.

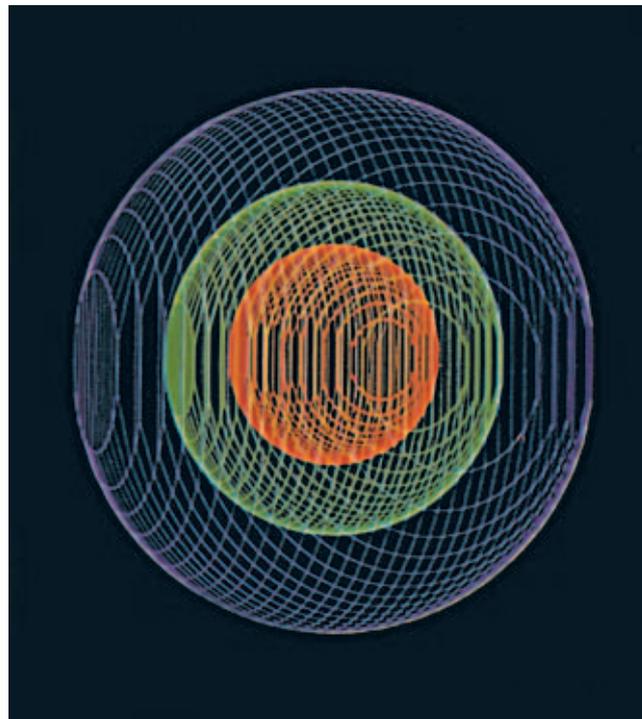
La maggior parte degli esperti interpellati ritiene che la biblioteca fisica continuerà a lungo a coesistere con la biblioteca virtuale (77%). Le biblioteche porranno sempre più enfasi in futuro sui servizi all'utenza. Il livello di consenso sull'importanza che i bibliotecari si dedichino a comprendere i comportamenti informativi delle persone e le modalità con cui si consuma informazione è straordinario: l'85% del panel ritiene che sia molto opportuno (*highly desirable*) e il 73,8% ritiene questa trasformazione molto probabile. Le stesse modalità di relazione con l'utente vengono considerate rivoluzionarie da Internet e dagli ambienti virtuali: per l'85% del panel è altamente desiderabile che i bibliotecari si dedichino all'utenza creando, coltivando, "nutrendo" delle comunità. Il 70% ritiene probabile che i bibliotecari lavorino sempre più in situazioni di telepresenza, comunicando con l'utenza via email, telefono e fax.

Esiste un forte consenso sul fatto

che l'ambito di specializzazione riguarderà sempre più il processo di identificazione, selezione e valutazione di fonti elettroniche. Ma esiste contemporaneamente anche una straordinaria convergenza di opinioni sulla necessità che il professionista dell'informazione sappia agire in modo assertivo e proattivo e sulla opportunità che sappia promuovere le proprie capacità e la propria funzione in contesti differenti. Il 90% del panel ritiene debba essere "altamente raccomandabile" aumentare le capacità di marketing e promozione dei servizi informativi. Le conclusioni dello studio coincidono con quelle di altri progetti angloamericani e internazionali. Dall'enfasi sulle competenze relazionali, sociali, di comunicazione emergono nuovi ruoli e articolazioni della figura che vanno dal ruolo di analista e knowledge manager a quello di formatore o "*teacher/librarian*".

La ricerca sulle competenze dei bibliotecari in Lombardia

L'evoluzione dei ruoli e delle professionalità richieste negli enti locali in Italia è stata oggetto negli ultimi anni di iniziative di ricerca promosse da diverse amministrazioni pubbliche, con il coinvolgimento di centri e istituti pubblici e privati, delle rappresentanze sindacali e più raramente di asso-



ciazioni professionali, gruppi di professionisti ed esperti in singole aree.

Il fenomeno ha riguardato anche il mondo bibliotecario, come nel caso della Lombardia. I bibliotecari di ente locale, e non solo di questa regione, sono oggi interessati da un complesso di innovazioni normative e gestionali di ampia portata,²³ non limitato alla sola certificazione delle competenze professionali o alla definizione dei profili professionali.

La proliferazione, l'eterogeneità di metodi, la sovrapposizione di risultati, la frammentarietà degli investimenti e soprattutto la finalizzazione delle iniziative in direzione della certificazione delle competenze professionali sono di recente divenute oggetto di una specifica attività di monitoraggio e coordinamento in seno all'ISFOL: appare infatti fin troppo evidente il rischio che per salvaguardare le autonomie, e nel rispetto dell'accordo Stato-Regioni del 2000, le differenziazioni nella elaborazione di profili di competenze rischiano di rimandare ancora quella stan-

ardizzazione minima sui livelli di accesso alle professioni che è un obiettivo della attuale riforma dell'istruzione professionale e dell'educazione ma che interseca anche la riforma delle professioni, da anni in fase di stallo in Italia.

Le ricerche lombarde sulle competenze dei bibliotecari di ente locale si inseriscono quindi in un filone di iniziative intraprese con una pluralità di intenti, in uno scenario sovraffollato di provvedimenti normativi diversi: da un lato c'è l'esigenza di monitorare i bisogni di aggiornamento e formazione continua del personale di biblioteche, archivi e musei, dall'altro l'urgenza di orientare la progettazione di interventi del Fondo sociale europeo, mentre sullo sfondo c'è lo scopo istituzionale di definire linee di indirizzo sui profili professionali degli operatori dei servizi culturali, obiettivo previsto dalla

legge regionale di riordino del sistema delle autonomie.²⁴

Una prima *desk research* è stata commissionata dalla Regione Lombardia al CRORA Bocconi e si è conclusa nel 2000²⁵ con una mappatura del contesto evolutivo della professione bibliotecaria: attraverso l'analisi della documentazione esistente, italiana e internazionale (le raccomandazioni del Consiglio d'Europa e dell'IFLA) e con un panel composto da sette esperti e osservatori italiani, si è cercato di costruire un "inventario delle figure professionali" operanti in Italia nelle biblioteche, oltre che nei musei e negli archivi, al fine di fornire agli enti locali delle raccomandazioni per le assunzioni e l'inquadramento delle varie figure. La ricognizione del CRORA rispondeva anzitutto all'interesse per lo sviluppo di un "sistema culturale integrato" che ha dominato la po-

litica culturale lombarda nella seconda metà degli anni Novanta. Sembrava una priorità, affatto superata oggi, riuscire a integrare l'offerta culturale rispetto a un territorio e/o pubblico di riferimento e soprattutto spostare "l'accento sulla fruizione piuttosto che sull'efficienza del sistema". Tale priorità appare nel 2003 un po' decaduta, o semplicemente posticipata, data l'urgenza di definire i profili di competenze e i relativi titoli di credito contemplati dalla riforma, seguendo l'approccio proposto dall'ISFOL.

Questa necessità di ricondurre ai profili professionali la ricerca sulle competenze porta nella direzione opposta rispetto a un progetto integrato, che prescindendo cioè dagli interessi particolari delle singole figure coinvolte, mettendo al contrario in risalto le differenze più che gli elementi comuni.

La ricerca CRORA ha indicato quattro profili professionali (direttore di biblioteca o di altre istituzioni bibliotecarie di ente locale; bibliotecario; collaboratore bibliotecario multimediale, previsto “per le mediateche e le biblioteche che hanno una sezione multimediale consistente”; assistente tecnico bibliotecario) di cui tuttavia non si sono fornite specifiche in termini di competenze, conoscenze o abilità e attitudini. Stupisce che questa ricerca, viste le sue finalità, non abbia preso in considerazione la citata esperienza canadese ALARM.

In definitiva la ricerca CRORA, a giudizio degli stessi estensori, non ha prodotto indicazioni sufficienti a definire linee di indirizzo benché, come abbiamo già accennato nelle pagine precedenti, la quantità di materiale proveniente dalle esperienze di paesi più sviluppati del nostro fosse già significativa negli anni 1998-1999. I ricercatori hanno concluso di dover considerare il quadro delineato “provvisorio”, in attesa di una definizione formale dei profili professionali per il settore.

Mi pare che la riflessione si sia fermata proprio a questo livello di difficoltà, con un imbarazzante anacolutto posto nella premessa del rapporto di ricerca finale CRORA:

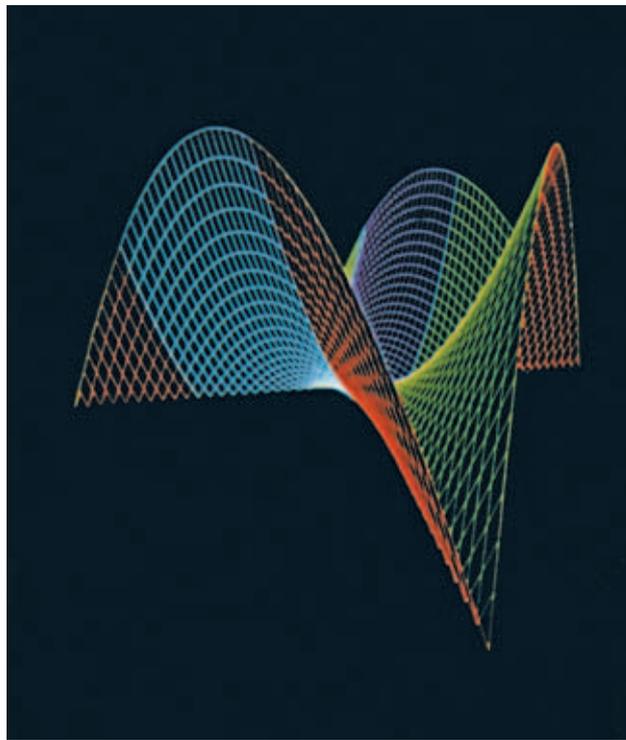
data la generale scarsa disponibilità di informazioni e documentazioni sul tema dei profili e delle figure professionali in Italia, quanto qui presentato può essere considerato solo una base su cui impostare una ricerca empirica che si dovrà proporre richiedere [sic!] alle singole istituzioni [per avere?] informazioni precise sulle figure che operano al loro interno.²⁶

Nonostante le conclusioni, è significativo che la ricerca CRORA abbia individuato un'area di criticità del lavoro del bibliotecario di ente locale, quando afferma che la priorità di questa figura è l'assistenza al cliente. Questa

comprende le attività di indirizzo, orientamento, assistenza all'utente nel suo processo di ricerca delle informazioni. Si tratta di attività molto critiche per l'immagine della biblioteca, purtroppo spesso delegate a personale non adeguatamente preparato. L'immagine di servizio della biblioteca ne risulta in questo caso fortemente danneggiata.²⁷

Sulla criticità delle relazioni con l'utenza che chiamano in causa competenze trasversali converge tutta l'ampia casistica di ricerche e studi citati e non (unica inquietante eccezione è forse il rapporto CREMISI, che prevede l'istituzione di ruoli distinti in relazione ai supporti, come ad esempio il “tecnico-informatico interfaccia front-end”).²⁸

Negli anni successivi la Regione Lombardia ha intrapreso nuove ricerche realizzate dalla SATEF, una società di ricerca e consulenza che propone una propria metodologia per portare avanti la ricerca empirica suggerita dal rapporto CRORA. I risultati delle ricerche SATEF sono stati in parte già pubblicati²⁹ e in parte sono ancora in fase di elaborazione, soprattutto per quanto attiene al *Dizionario delle competenze*, che riguarda i profili professionali individuati. Accanto a questo obiettivo prioritario se ne è nel frattempo aggiunto un altro, e cioè la rilevazione dei bisogni formativi, oggetto di sperimentazione nel 2002-2003 nella sola provincia di Brescia e che ha permesso di mettere in pratica il modello e la metodologia SATEF anche a questo fine.



Il risultato del consistente lavoro di ricerca su più fronti paralleli si può pertanto esaminare per ora, solo parzialmente, riguardo gli aspetti di impostazione strategica e metodologici.

Per le conclusioni operative e per poter esprimere una valutazione complessiva di questo genere di indagine occorre attendere la pubblicazione completa di tutta la documentazione e soprattutto le successive iniziative da parte delle amministrazioni coinvolte.

Emerge, per il momento, la creazione di un impianto di inedita e affascinante complessità concettuale che però all'atto pratico, a detta degli stessi autori, ha prodotto solo l'esigenza di ulteriori fasi di ricerca sul campo, questa volta su base provinciale, al fine di compiere verifiche sulla metodologia e la spendibilità di questo approccio sul territorio.

Il primo interrogativo che suscita tale impianto è infatti se esso non debba misurarsi a livello nazionale con altri approcci metodologici al fine di assicurare la spendibilità

dei risultati. Malgrado la riforma del Titolo V della Costituzione, mi pare improbabile che i bibliotecari di ente locale di qualsiasi provincia lombarda debbano avere curricula formativi così distanti da quelli dei bibliotecari di un'altra regione, al punto da richiedere mappature di competenze analitiche, su base provinciale, come momento iniziale di una progettazione *ad hoc*. Altra cosa è, invece, la rilevazione dei fabbisogni formativi nel breve periodo per esigenze di formazione continua, per cui si dovrebbero individuare non già metodi di ricognizione sistematica, economici, efficaci e non certo *una tantum*, noti da alcuni decenni in letteratura, quanto modalità di implementazione di quelle esigenze da parte dei soggetti istituzionali coinvolti e del loro personale (singoli comuni, sistemi bibliotecari e amministrazioni provinciali).

Il secondo interrogativo è se non sia più opportuno, vista la rapidità con cui evolve il contesto normativo italiano negli ultimi anni (in una situazione cioè di profonde riforme istituzionali che vanno dalla *devolution* al sistema educativo e all'apparato burocratico centrale e periferico dello stato), un approccio modulare invece che sequenziale, con il vantaggio di esaurire in tempi brevi qualche obiettivo e poter introdurre immediatamente nel sistema bibliotecario regionale elementi di innovazione dei servizi offerti dalle strutture bibliotecarie ai cittadini.

Se è vero che "la ricerca non ha fine", per dirla con Popper, sarebbe forse il caso di specificare quali fini della ricerca sono stati raggiunti prima di proseguire con ulteriori fasi.

Il modello di *competence management* (governo delle competenze) predisposto dalla SATEF contiene suggestioni che riprendono il modello della competenza "una e tri-

na" dell'ISFOL, il metodo delle competenze di successo della Hay e il bilancio di competenze alla francese. Ma si tratta evidentemente di tre modi di concepire la ricerca e l'azione sulle competenze nei settori dell'educazione, della formazione professionale e dell'organizzazione del lavoro completamente diversi. Non giova, inoltre, alla comprensione del modello il fatto di voler sperimentare anche approcci tipici del mondo aziendale (soprattutto quelli della metodologia Plan), partendo dall'analisi dei processi di lavoro invece che dagli episodi comportamentali di successo o da altri indicatori di efficacia e di efficienza dei servizi per definire i fabbisogni formativi. L'indagine svolta nella provincia di Brescia sembra proprio tener conto di questo primo limite, e propone un completo ribaltamento metodologico: non si parte più dalla definizione dei processi di lavoro ma dalle interviste ai *top performers*.

L'intera costruzione SATEF fa quindi riferimento ai processi produttivi "ideali" del settore specifico, mentre con la "verifica" del modello nelle varie realtà provinciali assistiamo a un completo ribaltamento metodologico: i processi "produttivi" sono stati ricostruiti a tavolino dal gruppo di ricerca formato da ricercatori, committenti e alcuni esperti esterni e sono in definitiva ricondotti alla catena documentaria, iter del libro o altra espressione con cui si designa da circa vent'anni un modo di lavorare in biblioteca e nei centri di documentazione. Questo modello non esiste praticamente più se non in forme burocratizzate all'interno dei centri di grandi dimensioni. Per esempio, sono poche le singole biblioteche di ente locale dove si svolgono ancora attività di catalogazione, e al contrario molte le realtà in cui i bibliotecari si occupano di *n* processi di lavoro che fanno capo a di-

versi settori dell'ente di appartenenza.

Le competenze necessarie all'esercizio della professione sono state scomposte nei loro elementi costitutivi (conoscenze, capacità e comportamenti) e riaccorpate in cluster a seconda dei loro scopi. Così facendo la ricerca offre alla Regione gli elementi per l'orientamento della formazione universitaria dei bibliotecari, la definizione di profili professionali e di livelli di inquadramento del personale, la definizione di obiettivi operativi e sistemi di valutazione ecc., ma senza riferimento a processi di lavoro reali.

Lo studio comprende una "mappa sintetica" delle competenze necessarie all'esercizio della professione di bibliotecario,³⁰ utili per la progettazione di curricula formativi (tabella 3). La mappa fornisce indicazioni sul livello minimo di competenze che il personale dovrebbe assicurare in ogni contesto bibliotecario di ente locale, a prescindere cioè dalle dimensioni geografiche. Si nota l'assenza di riferimenti a linee guida e standard internazionali o nazionali (per esempio i curricula Unesco).

L'identificazione delle unità di competenza deriva da una forte tensione analitica, ma pare evidente che questo sforzo porta con sé anche il rischio inevitabile di allontanarsi dall'area concreta della prestazione (dei comportamenti) e di favorire, improduttivamente, l'attenzione agli elementi astratti del modello che i componenti del panel intervistato danno per scontati nel *loro* modello mentale del lavoro bibliotecario: in definitiva sembra quasi che sia il costruito di competenza in sé e per sé a essere studiato, più che quello che ci si aspetta dai bibliotecari.

Conoscenze e abilità sono state scomposte in conoscenze disciplinari generali, conoscenze teo-

Tab. 3 - Mappa sintetica degli elementi di competenza essenziali e irrinunciabili per tutti gli operatori abilitati a operare nelle biblioteche di qualunque dimensione (SAIEF, 2001)

Conoscenze		Abilità			Comportamenti
A	B	C	D	E	F
Conoscenze disciplinari generali	Conoscenze teoriche specifiche del settore	Metodologie professionali	Tecniche operative di base	Metodologie e procedure operative specialistiche	
Elementi di statistica applicata	Il Sistema bibliotecario nazionale	Metodologia della ricerca sociale	Lavorare in gruppo	Procedure di gestione dei prestiti	Cortesia e accoglienza verso l'utente
Elementi di sociologia	Orientamenti normativi nazionali e regionali sui servizi bibliotecari	Pianificazione organizzativa e project management	Utilizzo e controllo di pc (pacchetti applicativi di base)	Procedure di prenotazione	Rispettare le scadenze - organizzare il proprio tempo
Elementi di comunicazione di massa	Documentazione Unesco	Metodologie/criteri di controllo e di valutazione della qualità	Gestione banche dati e mailing list	Tecniche di catalogazione	Solidarietà con l'équipe e collaborazione
Elementi di diritto amministrativo	Biblioteconomia	Gestione del personale	Gestione sito web e navigazione Internet	Metodologie per l'incremento delle collezioni	Valorizzare e responsabilizzare i collaboratori
Psicologia della comunicazione	I sistemi informativi per la gestione delle biblioteche	Gestione della comunicazione interna	Programmazione e gestione del tempo	Metodologie di valorizzazione del patrimonio	Promuovere la comunicazione interna e la diffusione delle informazioni
	Normativa su copyright e diritti d'autore	Coordinamento organizzativo	Tecniche di comunicazione scritta	Procedure di collocazione del patrimonio	
	Storia dei servizi bibliotecari	Metodologia di pianificazione annuale (PEG)	Tecniche di gestione del colloquio informativo	Consulenza all'utente per la fruizione del patrimonio	
	Conoscenza dell'offerta editoriale per specifiche tipologie di utenti	Analisi dei costi e formulazione preventivi	Metodologia di ricerca delle informazioni (information retrieval)	Gestione di applicativi specifici del S.I. della biblioteca	
	Evoluzione e tendenza dei servizi bibliotecari	Valutazione delle performances del personale e dei risultati		Tecniche di gestione dell'intervista all'utente (analisi e decodifica della domanda)	
	Normativa di sicurezza	Gestione della comunicazione esterna		Consulenza a percorsi di ricerca per la soluzione di specifici problemi dell'utente	
	Normativa sulla privacy			Metodologia di valutazione dell'offerta editoriale	

riche specifiche del settore, metodologie professionali, tecniche operative di base, metodologie e procedure operative specialistiche. Così troviamo indicate come conoscenze disciplinari generali tredici discipline, tra cui si distingue l'assenza dell'informatica e delle telecomunicazioni e la presenza di statistica o teorie dell'organizzazione:

- 1) Elementi di pedagogia
- 2) Elementi di statistica applicata
- 3) Elementi di sociologia
- 4) Elementi di comunicazione di massa
- 5) Marketing strategico
- 6) Teorie di riferimento sui sistemi di gestione della qualità (ISO, TQM, MCQ)
- 7) Approccio sistemico e organizzazione aziendale
- 8) Elementi di contabilità generale, analitica e di controllo
- 9) Elementi di diritto amministrativo
- 10) Psicologia della comunicazione
- 11) Psicopedagogia della lettura
- 12) Teorie dei cambiamenti sociali
- 13) Lingua inglese

La definizione dei comportamenti comprende l'indicazione di dieci competenze che si riducono a cinque per quanto concerne i tratti di competenza "essenziali e irrinunciabili" a tutti i livelli dimensionali:

- 1) solidarietà con l'équipe e collaborazione;
- 2) flessibilità e adattamento ai cambiamenti;
- 3) cortesia e accoglienza verso l'utente;
- 4) centratura sui risultati e sulla soluzione dei problemi;
- 5) saper gestire imprevisti ed emergenze;
- 6) rispettare le scadenze – organizzare il proprio tempo;
- 7) valorizzare e responsabilizzare i collaboratori;
- 8) promuovere la comunicazione interna e la diffusione delle informazioni;
- 9) curare l'autoaggiornamento e lo sviluppo delle competenze;

10) garantire un costante autocontrollo di qualità.

Rimane impossibile per ora comprendere quali eventi comportamentali, quali prestazioni eccellenti o quali situazioni tipo si possono mettere realisticamente in relazione con la mappa delle competenze, il cui unico obiettivo sembra essere quello di giustificare la definizione di nuovi livelli di profili professionali per il bibliotecario di ente locale. Siamo ancora all'anacoluta della premessa del CRORA?

La ricerca ci propone cioè una definizione dei livelli delle competenze "essenziali e irrinunciabili", ma non permette di comprendere come interpretarla e in relazione a quali dati empirici, evidenze, criteri, ipotesi di organizzazione del lavoro, alcune voci siano classificate come conoscenze, abilità e attitudini comportamentali "irrinunciabili", e non altre. La complessità dell'approccio deduttivo, e un po' astratto, di questa prima fase delle ricerche SATEF viene in parte stemperata da altri due aspetti che fortunatamente vanno invece in una direzione opposta, ossia quella di suggerire possibili usi di tutto il lavoro svolto finora in risposta a esigenze concrete degli operatori locali.

1) La costruzione di un "albero delle competenze" del "responsabile della biblioteca" permette agli amministratori degli enti locali di interpretare più facilmente la mappatura delle competenze e di costruire, nel loro contesto, il profilo che serve.

L'albero delle competenze SATEF prende a prestito la nota metafora di Authier e Levy, la astrae dal suo significato originale, sociologico e pedagogico, e la impiega per visualizzare una prima corrispondenza tra gli elementi di competenza individuati e i profili e livelli professionali (che il *Dizionario delle competenze* dovrebbe per-

mettere di precisare in un secondo tempo).

Il fine di questa rappresentazione può essere quello di supportare i processi di reclutamento e valutazione del personale degli enti locali, un'idea molto semplice e di impatto immediato. Il limite dell'approccio sembra consistere unicamente nella staticità della fotografia di partenza: essa fa riferimento a processi di lavoro che non rendono l'idea della natura evolutiva del servizio bibliotecario pubblico in ente locale cui proprio il responsabile dovrebbe fare fronte, *dopo e durante* la partecipazione a iniziative di formazione continua e sviluppo professionale.

2) L'oggetto del secondo ausilio interpretativo è la "centratura sull'utente".³¹ Con una rappresentazione visuale efficace (la metafora utilizzata è il mirino di una macchina fotografica) si propone di mettere a fuoco la "presa in carico dell'utente e del suo bisogno informativo", considerata il nocciolo della professionalità del responsabile della biblioteca di ente locale. Ciò significa, in pratica, che in un gran numero di enti locali dove il servizio bibliotecario viene assicurato da uno o due addetti, la percezione dell'utilità sociale del servizio o la misurazione della sua efficacia potrebbero strettamente dipendere dalla capacità del personale di assistere l'utente nelle attività di ricerca, di rispondere a domande selezionando e accedendo a fonti elettroniche *just in time*, e da capacità di risolvere problemi informativi di varia origine e natura. Si tratta, del resto, di considerazioni note agli addetti ai lavori, già emerse come punto di arrivo della precedente ricerca CRORA e altri studi.

Le capacità di gestire "la catena dei processi di una biblioteca" potrà invece, secondo i ricercatori della SATEF, continuare a essere un

punto di riferimento per la professionalità del responsabile nei centri di maggiori dimensioni.

Fin qui la ricerca SATEF ha avuto una valenza soprattutto culturale. Il suo vasto impianto metodologico, per certi versi affascinante, ha permesso ad alcuni referenti delle biblioteche degli enti locali lombardi di familiarizzare con problematiche quali la progettazione della formazione e la definizione di competenze, e di sperimentare un approccio riflessivo e autovalutativo alla propria attività. Tuttavia la complessità di queste ricerche ce le fanno apparire incompiute, tali da suscitare aspettative e al tempo stesso creare delusioni. Dall'applicazione concreta alla definizione di profili professionali specifici, con la divulgazione del *Dizionario delle competenze*, e dall'analisi del fabbisogno formativo nei singoli contesti provinciali ci si aspetta ora contributi maggiormente incisivi e costruttivi.

Conclusioni

Il Metodo delle competenze oggi può suscitare qualche insofferenza, diffidenza, sospetto. Malgrado il suo indubbio successo nel mondo aziendale e le sue buone "entrature" nel mondo pubblico si presta a interpretazioni e applicazioni strumentali e in ogni direzione.

Esso viene spesso associato a una infinità di sollecitazioni, stimoli, richieste che ci spronano a cambiare qualcosa della nostra esistenza e delle nostre azioni, sotto forma di elenco prescrittivo di cose che dovremmo conoscere e saper fare, di fattori di cui dovremmo tener conto nel prendere decisioni, di comportamenti che dovremmo assumere rapidamente dinanzi a situazioni critiche, di criteri che dovremmo saper applicare per analizzare e valutare informazioni, e così via. Ma quando non è ridotto

a una lista di controllo, il MdC porta a comprendere non solo che cosa potremmo apprendere per fare meglio le cose che già facciamo ma anche, e soprattutto, chi siamo e che cosa sappiamo fare e quali altre opportunità abbiamo di "spendere" ciò che siamo e ciò che conosciamo. Si cominciano così a mettere in pratica le prime scoperte che la scienza ha fatto in questo ambito negli ultimi vent'anni, dopo un secolo di suggestive teorie filosofiche, psicologiche e sociologiche, sul "circuitto dell'emozione" e sul rapporto tra cervello umano e conoscenza.

È con questa autentica funzione di grimaldello del cambiamento e di strumento di apprendimento che il metodo di Boyatzis e soci, passando attraverso le esperienze degli *special librarians* o documentalisti d'impresa tra la fine degli anni Ottanta e i primi anni Novanta, è entrato anche nella comunità LIS, fino a gettare una nuova luce sulle qualità richieste al personale di tutti i servizi di informazione, ricerca e documentazione, biblioteche pubbliche comprese, in termini di atteggiamenti, disponibilità al dialogo e alla costruzione negoziata di nuove formule di servizio che tengono in massima considerazione la competenza bibliografica. Proprio quest'ultima è all'origine della professionalità di bibliotecari e documentalisti intesi in senso moderno, non più cioè schiavi al servizio dell'affermazione del potere di turno (imperatori, monaci, principi o re) ma, mi sia consentita l'immagine un po' retorica, paladini della democrazia e del diritto all'informazione e primi utenti, tra pari, della ricerca intesa come strumento di conoscenza.

Oggi il contesto socioeconomico in cui si colloca la nostra azione professionale richiede un approccio nuovo. Oltre a essere strumento di conoscenza, la ricerca serve a

se stessa: è diventata strumento di competizione, alla base di un nuovo modello di sviluppo socioeconomico (informazionalismo) e forse anche di un'epoca di civiltà assai diversa dalle precedenti. Il concetto di competenza è così diventato il catalizzatore delle riflessioni sul ruolo e sull'evoluzione dell'identità di molte professioni. Il *cybrarian* è simbolo di una professionalità in divenire che si propone di integrare oltre un secolo di studi scientifici e di teorie empiriche, per agire in modo efficace in una pluralità di contesti fisici e virtuali, superando non solo gli specialismi via via elaborati nelle discipline di riferimento (bibliografia, biblioteconomia, documentazione o scienza dell'informazione) ma anche la stessa nozione di specialismo.

Quando si considerino l'orientamento al risultato, la pianificazione di nuovi servizi, la fiducia in sé, l'attenzione ai dettagli, l'autocontrollo, l'essere proattivi come componenti essenziali dell'agire professionale, appare meno urgente contrastare l'avanzata di altri specialismi nel nostro territorio d'azione o la crisi di processi, prassi, procedure tecniche che ritenevamo, razionalmente, incrollabili. Forse stiamo scoprendo che il principio di razionalità limitata si applica anche al mondo bibliotecario! Diventa meno urgente, alla luce di queste riflessioni, intrappolare il "chi siamo" in una definizione dei profili professionali che all'inizio rischia di essere una fotografia sbiadita, un "come eravamo" e di farci cadere in un meccanismo di credenziali, più che di competenze, riconosciute.

Servono pochi e semplici tratti di identità professionale e che siano compresi, accettati e spendibili nel maggior numero possibile di contesti pubblici e privati. Tutto il bagaglio del sapere tecnico dei bibliotecari e dei documentalisti de-

ve diventare oggetto di “sottrazione di peso”, di revisione e di ripensamento. Dobbiamo capire come trasferire ad altri, distribuire nel modo più ampio e pervasivo possibile, pratiche e strumenti che storicamente ci appartengono ma che noi stessi oggi dobbiamo reinventare perché possano servire a strutturare e rendere efficiente ed efficace il lavoro intellettuale nella società dell’informazione. È questo il senso ultimo, ad esempio, delle innovazioni che si stanno compiendo in aree molto tecniche come la catalogazione e i metadati, il controllo terminologico e i thesauri.

La priorità educativa e politica dell’*information literacy*, o alfabetizzazione informativa, inizia a essere oggetto di intervento anche in Italia, in funzione di questo allargamento di interesse per le tematiche dell’informazione e della *media education* da parte della scuola, delle imprese, della pubblica amministrazione: queste tre aree procedono sia pure con lentezza e contraddizioni a recuperare il gap nell’uso delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione e dei servizi informativi che contraddistingue l’Italia. Non contrastiamo questi fenomeni, non cerchiamo confini, dazi, protezionismi che ci isolino ulteriormente dalla comunità internazionale!

Gli specialisti dell’informazione hanno riconosciuto che il loro successo professionale nel mondo di oggi dipende anche e soprattutto dal possesso di competenze trasversali. Il Metodo delle competenze ci può guidare a scoprire come fare a mantenere una forte identità professionale, a conquistare più potere nella società dell’informazione (perché questo è il punto chiave) e allo stesso tempo “perdere peso”, liberarsi di una zavorra di atteggiamenti, chiusure e rivendicazioni che allontanano il *cybrarian* dall’utenza e trattengo-

no l’innovazione in un cortile autoreferenziale e conservativo. Aspettative di riconoscimento del ruolo di questa figura sono destinate a rimanere irrimediabilmente frustrate, se non cercano la “distruzione creatrice”, se non si allineano con le priorità economiche e politiche della società dell’informazione. E quando non fossimo più gli unici depositari delle chiavi di accesso al sapere e alla conoscenza? C’è solo da rallegrarsene. Il mondo informazionale funzionerebbe meglio, ho scritto altrove, se ogni lavoratore della conoscenza fosse anche un po’ un bibliotecario, grazie a noi.³²

Note

¹ La bibliografia sul Metodo delle competenze è molto ampia e si è arricchita negli ultimi tempi di ricerche, articoli, dati distribuiti in rete da pubbliche amministrazioni, aziende, enti pubblici e associazioni. Segnaliamo due recenti antologie che documentano l’evoluzione del concetto di competenza sotto vari punti di vista (psicologico, antropologico, sociologico del management) e con riferimento particolare alla formazione: *Competenze e formazione: organizzazione, lavoro, apprendimento*, a cura di G. Cepollaro, Milano, Guerini e Associati, 2001 e *La formazione verso il terzo millennio*, a cura di C. Montedoro, Milano, Seam, 2000. Un testo “base” sugli aspetti di gestione delle risorse umane cui faccio riferimento in queste pagine è: E. AUTERI, *Management delle risorse umane: fondamenti professionali*, Milano, Guerini e Associati, 2001³. Per una rapida ricognizione delle applicazioni del Metodo delle competenze in vari contesti aziendali e a livello europeo, si veda la ricerca svolta dalla ETDF (European Training and Development Federation), tradotta anche in Italia: F. GEFROY – R. TIJOU, *Il management delle competenze nelle imprese europee. Politiche e pratiche*, Milano, Franco Angeli, 2002. Questa ricerca evidenzia il peso che ogni teoria sulle competenze ha nelle

prassi organizzative. Riguardo a concetti, modelli, schemi, esemplificazioni sulle competenze elaborati in Italia, il punto di riferimento indispensabile è costituito dalle ricerche dell’ISFOL pubblicate da Franco Angeli.

² E. MORIN, *I sette sapere necessari all’educazione del futuro*, Milano, Raffaele Cortina, 2001, p. 11, 12, 14.

³ ISFOL, *La certificazione delle competenze e il riconoscimento dei crediti: una panoramica nazionale su riforme e innovazioni*, 2001. Il testo è disponibile sul sito <<http://www.isfol.it>>.

⁴ D.m. 174 del 31 maggio 2001 (G.U. n.139 del 18 giugno 2001 integrato da ERRATA CORRIGE in G.U. n. 150 del 30 giugno 2001). Nel 2002 sono state avviate sperimentazioni cofinanziate con risorse comunitarie: coinvolti il Ministero della Istruzione, dell’università e della ricerca scientifica e tecnologica, le Regioni e le parti sociali e l’ISFOL per la definizione a livello nazionale degli “standard minimi” di competenza, ipotizzando che le Regioni possano nel contempo “prevedere autonomamente in via provvisoria alla definizione degli stessi ed al rilascio delle certificazioni relative”. Il D.m. 174/2001 definisce all’art. 3 il “credito formativo” come “valore, attribuibile a competenze comunque acquisite dall’individuo, che può essere riconosciuto ai fini dell’inserimento in percorsi di istruzione o di formazione professionale, determinandone la personalizzazione o la riduzione della durata. Al riconoscimento del credito formativo ed alla relativa attribuzione di valore, provvede la struttura educativa o formativa che accoglie l’individuo, anche in collaborazione con la struttura di provenienza. [...] Le competenze certificate costituiscono credito formativo spendibile nel sistema di formazione professionale in base ai seguenti criteri: coerenza con gli standard di competenze di cui all’art. 3; in questo caso il credito è spendibile su tutto il territorio nazionale; presenza di specifici accordi tra istituzioni e/o agenzie formative competenti in ordine all’oggetto del credito: in questo caso il credito è spendibile limitatamente agli ambiti interessati dall’accordo stesso”.

⁵ D.C. McCLELLAND, *Testing for compe-*

tence rather than intelligence, "American Psychologist", (1973), 28.

⁶ L.M. SPENCER – S.M. SPENCER, *Competenza del lavoro. Modelli per una performance superiore*, Milano, Franco Angeli, 1995.

⁷ E. AUTERI, *Management delle risorse umane: fondamenti professionali*, cit., p. 158.

⁸ R.E. Boyatzis, *The competent manager: a model for effective performance*, Wiley, 1992.

⁹ M. PELLERÉY, *Il portafoglio formativo progressivo come nuovo strumento di valutazione delle competenze*, "Orientamenti pedagogici. Rivista internazionale di Scienze dell'Educazione", 47 (2000), 5. Accessibile all'URL: <<http://www.seieditrice.com/sei/Docenti/>>.

¹⁰ R.E. Boyatzis, *Sistemi di competenze come sentieri di sviluppo individuale e orientamento delle energie organizzative*, presentazione al Convegno AIF "Il senso dell'apprendere. Motivazioni, responsabilità, spazi di crescita nelle organizzazioni", Milano, Università Cattolica del Sacro Cuore, 5-6 ottobre 2000.

¹¹ HAY GROUP, *Risorse umane e logiche di impresa*, Milano, Pirola, 1993.

¹² D. GOLEMAN – R. BOYATZIS – A. MCKEE, *Essere leader*, Milano, Rizzoli, 2002, p. 305-308.

¹³ S. CORTELLAZZI – I. PAIS, *Il posto della competenza*, Milano, Franco Angeli, 2001.

¹⁴ Una sintesi in italiano della ricerca McBer per il Ministero dell'istruzione inglese è stata pubblicata sul sito dell'ADI (Associazione docenti italiani) <<http://www.bdp.it/adi/ProfDoc/McBer.htm>> (ultima visita: 30 giugno 2003).

¹⁵ *Il servizio bibliotecario pubblico: linee guida IFLA/Unesco per lo sviluppo*, AIB, 2002.

¹⁶ W.A. WARR, *The cybrarian and the librasaur*, "Chemistry and Industry", (1993), 20, p. 813.

¹⁷ *Competencies for special librarians of the 21st century*, SLA, October 1996. Il documento integrale (full report) si trova all'URL: <<http://www.sla.org/content/SLA/professional/meaning/competency.cfm>> (ultima visita: 30 giugno 2003).

¹⁸ ALARM, *Profil des compétences. Spécialistes en gestion de ressources informationnelles: une analyse intégrée et intersectorielle des compétences re-*

quires dans les domaines des archives, de la bibliothéconomie et de la gestion documentaire, réalisée par l'Alliance des bibliothèques, des archives et de la gestion des documents en collaboration avec le Conseil des ressources humaines du secteur culturel avec le soutien de Développement des ressources humaines Canada, 1999. Il documento è accessibile sul sito all'indirizzo: <<http://www.fis.utoronto.ca/groups/alarm>>.

¹⁹ F. DUPUGRINET DESROUSSILLES, *Formare/Informare. Che cosa insegnare oggi in una scuola di scienze dell'informazione? Pensieri di un direttore perplessito*, "AIDA informazioni", 19 (2001), 2, p. 34-36.

²⁰ ADBS, *Premier recensement des métiers des bibliothèques. Guide interentreprise pour la caractérisation des profils de compétences des professionnels de l'information et de la documentation. Ire partie: caractérisation des savoirs et savoir-faire*, ADBS, 1995.

²¹ ECIA, *EuroGuida I&D dei professionisti europei dell'informazione e della documentazione*, Casalini libri, 2000. Vedi anche <<http://www.aidaweb.it/euroguida/>>.

²² S. BARUCHSON-ARBIB – J. BRONSTEIN, *A view to the future of the library and information science profession: a Delphi study*, "Journal of the American Society for Information science and Technology", 53 (2002), 5, p. 397-408.

²³ Sull'argomento vedi gli articoli di Nerio Agostini pubblicati su "Biblioteche oggi" nel 2001 e 2002, e dello stesso autore *La gestione della biblioteca di ente locale. Normativa, strutture, servizi, personale*, Milano, Editrice Bibliografica, 2002 e *Le schede di valutazione del bibliotecario di ente locale*, "AIB Notizie", 13 (2001), 2, p. 16-17. Sull'applicazione del Metodo delle competenze nella pubblica amministrazione, alcuni contributi recenti e sintetici sono: *La valutazione e la retribuzione delle prestazioni. Esperienze e materiali*, a cura di G. Della Rocca, Rubbettino, 2001; N. DE SANCTIS – M. BOTTEGONI, *La formazione ed il credito formativo nel processo di selezione e di valutazione del personale*, Tavola rotonda "La selezione del personale negli enti locali: nuove metodologie ed esperienze operative", Rimini, Università degli studi di Urbino,

no, 12-13 ottobre 2001; *La valutazione delle risorse umane tra innovazione ed inerzia: esperienze a confronto*, Atti del convegno, EuroP.A., Rimini 18 febbraio 2003 (accessibili attraverso il motore di ricerca del sito web del Formez, <<http://www.formez.it>>).

²⁴ Legge regionale 1/2000 Riordino del sistema delle autonomie in Lombardia. Attuazione del d.lgs. 31 marzo 1998, n. 112 – Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dallo Stato alle regioni e agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59).

²⁵ CRORA, *Nuove professionalità: progettisti per lo sviluppo di sistemi culturali integrati. Rapporto di ricerca*, CRORA Università Bocconi, 2000.

²⁶ CRORA, cit., p. 7.

²⁷ CRORA, cit., p. 47.

²⁸ CREMISI, *Le nuove professioni in biblioteca*, Amitié, 1999. Il progetto CREazione di Mediateche per Introdurre la Società dell'Informazione è stato sostenuto da: Ministero per i beni e le attività culturali - Ufficio centrale per i beni librari, le istituzioni culturali e l'editoria, Consorzio Amitié, AIM Servizi, Associazione italiana biblioteche, CISL-FPI Potenza, Spin, Union comunicazione. Il rapporto è accessibile sul sito del progetto all'indirizzo: <<http://www.cremisi.org>>.

²⁹ SATEF, *Le professionalità operanti nel settore dei servizi culturali*, Regione Lombardia-IREF, ottobre 2001. 2 v. Vol.1: I musei lombardi. Vol.2: Le biblioteche lombarde. Il 30 maggio 2003 è stata inoltre presentata la prima bozza del rapporto sulla sperimentazione del modello di analisi del fabbisogno formativo nella Provincia di Brescia, oggetto di un'azione innovativa finanziata con il FSE: SATEF, Competenze professionali e fabbisogni formativi nelle biblioteche pubbliche, Provincia di Brescia - Regione Lombardia - IREF, 2003.

³⁰ *Idem*, p. 102-104.

³¹ *Idem*, p. 105.

³² B. LONGO, *How a librarian can live nine lives in a knowledge-based economy*, "Computers in Libraries", 21 (2001), 10, 40-43. Vedi anche la versione elettronica all'indirizzo: <<http://www.brunellalongo.it/publicazioni.html>>.