

# Dall'organizzazione degli oggetti alla gestione dei corpi di conoscenza

GIUSEPPE VITIELLO

Head Library & Knowledge Centre  
NATO Defense College, Roma  
g.vitiello@ndc.nato.int

---

## Lo studio di un caso

---

### Biblioteche felici e infelici

Provi il lettore a immaginare una biblioteca felice, in cui gli utenti si accalcano ai cancelli, le richieste via e-mail si accumulano e le risorse in uscita ingolfano i canali di dialogo con il pubblico. È facile per un osservatore esterno rappresentarsi i tempi e i luoghi di tali felici biblioteche: i lettori affluiscono sicuri e impazienti nelle sale e registrano mentalmente i testi e le opere da consultare, combinandole con i testi in via di redazione. Stiamo parlando di una biblioteca prospera, assediata dagli utenti in cerca d'istruzione, di evasione, o semplicemente di un luogo confortevole in cui spendere ore altrimenti vuote di prospettiva.

Meno facile è invece descrivere il repertorio, purtroppo da qualche anno sempre più fitto, delle biblioteche infelici, dove l'assenza di pubblico e il declino delle pratiche di consultazione detta scenari diversi, ognuno da analizzare con diagnosi e strumenti consoni alla terapia da adottare. Parafrasando Tolstoj si potrebbe asserire che tutte le biblioteche felici si assomigliano fra loro, ma ogni biblioteca infelice è infelice a modo suo. Ci informa Antonella Agnoli che le biblioteche pubbliche sono inquiete a causa degli indici calanti di lettura e di prestito,<sup>1</sup> mentre nelle istituzioni universitarie assistiamo al dilagare del "copia e incolla" che, oltre a essere una pratica riprovevole di plagio, mostra a chiare lettere la "fatica" della lettura e la sua disaffezione presso

i pubblici che in teoria dovrebbero coltivarla con maggiore entusiasmo.

Circa dieci anni fa l'infelicità era di casa anche alla biblioteca del NATO Defense College (NDC), scuola militare internazionale della NATO fondata a Parigi nel 1951 e poi trasferita a Roma nel 1966, dopo l'uscita della Francia dal Comando militare NATO. In questo polo di formazione, di studio e di ricerca per ufficiali e funzionari della NATO le classiche operazioni bibliotecarie continuavano a essere condotte con la consueta regolarità ed efficienza: le acquisizioni affluivano copiose, la catalogazione procedeva spedita e le liste bibliografiche erano aggiornate in modo impeccabile con risorse utili agli studi. Fino al giorno in cui si giunse a constatare che, pur se l'offerta bibliotecaria rimaneva solida come sempre, non se ne percepiva più il senso: era venuto a mancare, infatti, il lettore. Quegli ufficiali e quei civili che un tempo si mettevano in fila dinanzi alle postazioni di lavoro si erano ridotti di numero ed erano migrati verso modalità di trasmissione dell'informazione eccentriche rispetto al perimetro bibliotecario tradizionale. Fatto ancora più sconcertante, non si poteva neppure tacciare tali transfughi di negligenza; la diaspora dalla "piazza del sapere" interna al NDC era non solo giustificata, ma persino incoraggiata dalle istanze superiori del college.

Che cosa era accaduto? Per spiegare un comportamento in apparenza tanto paradossale, occorre risalire alla missione del college. Il pensiero strategico nelle relazioni internazionali – è questa la materia principale del curriculum accademico dell'NDC – è una disciplina comunicata in genere attraverso libri e articoli pubblicati nei periodici scientifici, ma anche in forma di *papers*, di editoriali e di brevi articoli di prospettiva. Sul primo

---

\* Testo rivisto dell'intervento tenuto in occasione del convegno "La biblioteca connessa. Come cambiano le strategie di servizio al tempo dei social network" (Milano, Palazzo delle Stelline, 13-14 marzo 2014).

gruppo di pubblicazioni lavorano in genere professori e ricercatori universitari; il secondo, invece, è il materiale verso cui si orientano di preferenza gli analisti attivi nei *think tanks*, che tanta influenza hanno sui politici e sui *policy-makers*, in particolar modo se il dibattito verte su temi di politica estera e di difesa.<sup>2</sup>

Ora, tali *papers* non si trovano in libreria; essi sono inclusi nelle basi di dati tematiche di argomento strategico e nelle pubblicazioni di nicchia a scarsa diffusione presso il grande pubblico, ma con elevato livello di ascolto nelle cancellerie e nei palazzi della politica. Questo materiale estremamente eterogeneo, costituito da analisi regionali, ipotesi geopolitiche e *position papers*, è oggi in linea di massima liberamente e gratuitamente accessibile sui siti web istituzionali degli stessi *think tanks*.

In tale contesto qualunque biblioteca, anche la più efficiente e meglio organizzata, si trova in una chiara situazione di “svantaggio competitivo” nei confronti dei motori di ricerca. Ecco quindi spiegato il motivo dell’infelicità della biblioteca del NDC: esso consisteva nella sensazione di avere perso il monopolio della documentazione e di impotenza nei confronti del web. Il picco dell’infelicità raggiunse il massimo quando, nel 2009, venne comunicato che il responsabile della biblioteca,

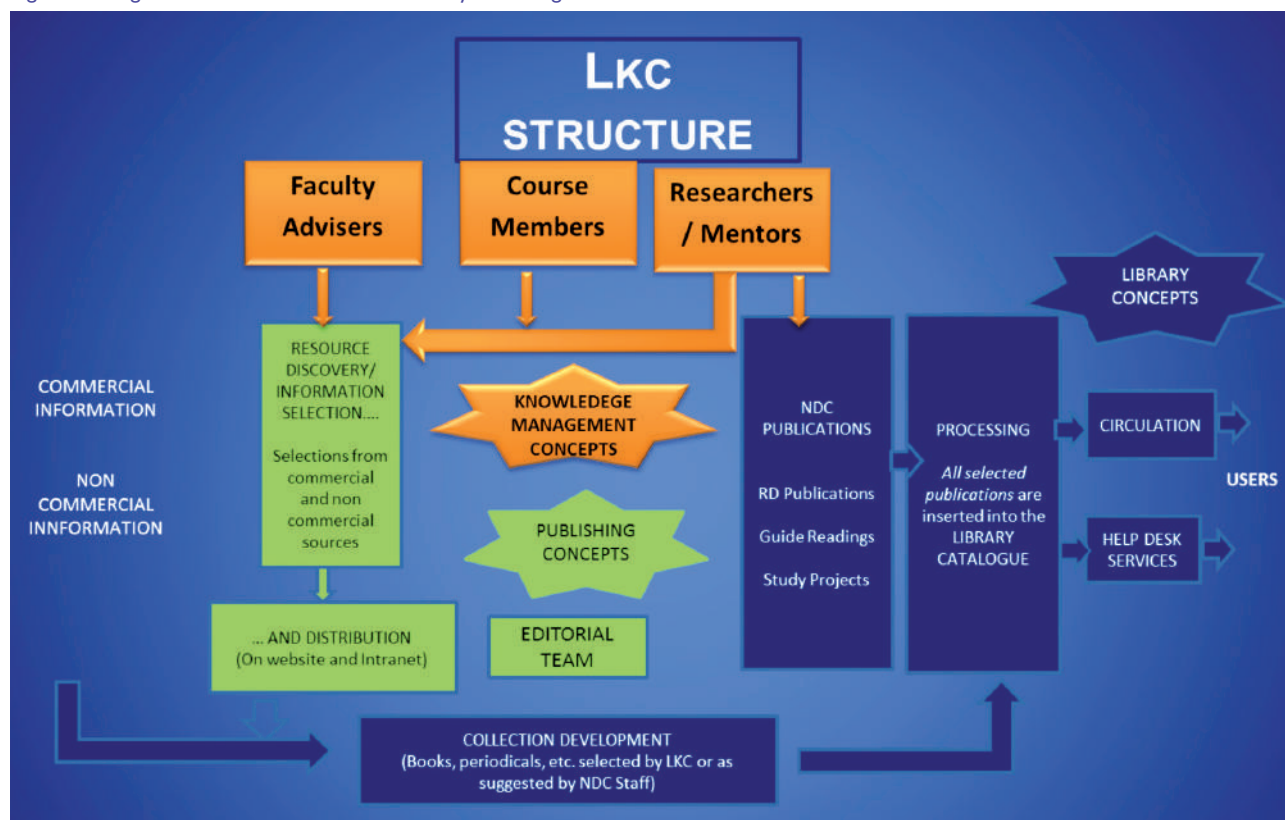
appena andato in pensione, non sarebbe stato sostituito e che il personale in organigramma sarebbe stato ridotto da quattro a tre membri.

### Gestione delle conoscenze e identificazione delle comunità di pratiche

In linea di massima, i motivi generali che possono giustificare le riduzioni di personale in biblioteca sono tanti e tutti eccellenti: blocco del turnover, mancata copertura finanziaria, vincoli di bilancio fissati dall’Unione europea. Al fondo, però, la spiegazione rimane la stessa: in quanto organismi di carattere culturale e educativo, le biblioteche sono raramente temi prioritari di sviluppo economico. Tale mantra è stato ormai incamerato nel patrimonio genetico del personale bibliotecario, al punto che non ci si interroga più sulle sue ragioni: il declino, insomma, sembra inevitabile.

E invece nella biblioteca del NDC ci ponemmo con forza la seguente domanda: per quale ragione la biblioteca era stata oggetto di un simile trattamento, se invece il settore educazione della NATO godeva di relativa tranquillità rispetto ad altre agenzie NATO, dove pure si erano verificati tagli di personale drastici? La risposta che

Figura 1 - Diagramma dei flussi di lavoro del Library Knowledge Centre



ci demmo fu la seguente: anche il top management del NDC condivideva il pregiudizio imperante, secondo cui le biblioteche sono depositi di materiale in via di estinzione e, per questo, possono essere facilmente sostituibili con depositi di risorse digitali accessibili a partire dai siti web istituzionali. Era quindi logico e conforme allo spirito dei tempi sostituire il personale bibliotecario con specialisti in tecnologie dell'informazione, idonei a disegnare portali e a creare le procedure informatiche utili per la diffusione dell'informazione su supporti mobili (tablet e smartphone). La posizione della Direzione poteva forse apparire riduttiva agli occhi di un bibliotecario, ma aveva il merito di una coerenza cristallina e di un inattaccabile argomento: se l'opzione finanziaria della NATO a breve e medio termine era "crescita zero", valeva la pena disinvestire in biblioteca e rafforzare al contrario le unità operative impiegate nello sviluppo delle tecnologie.

Fu questa visione così "naturale" del mondo documentale che la biblioteca respinse. Il nostro rifiuto non intendeva soltanto rintuzzare un pregiudizio, ma anche ribaltare una tendenza di cui era facile immaginare il profilo futuro: al taglio corrente sarebbero seguiti altri tagli e forse anche le attività del personale rimasto sarebbero state minacciate. La nostra posizione era accompagnata dal diagramma dei flussi di lavoro intorno

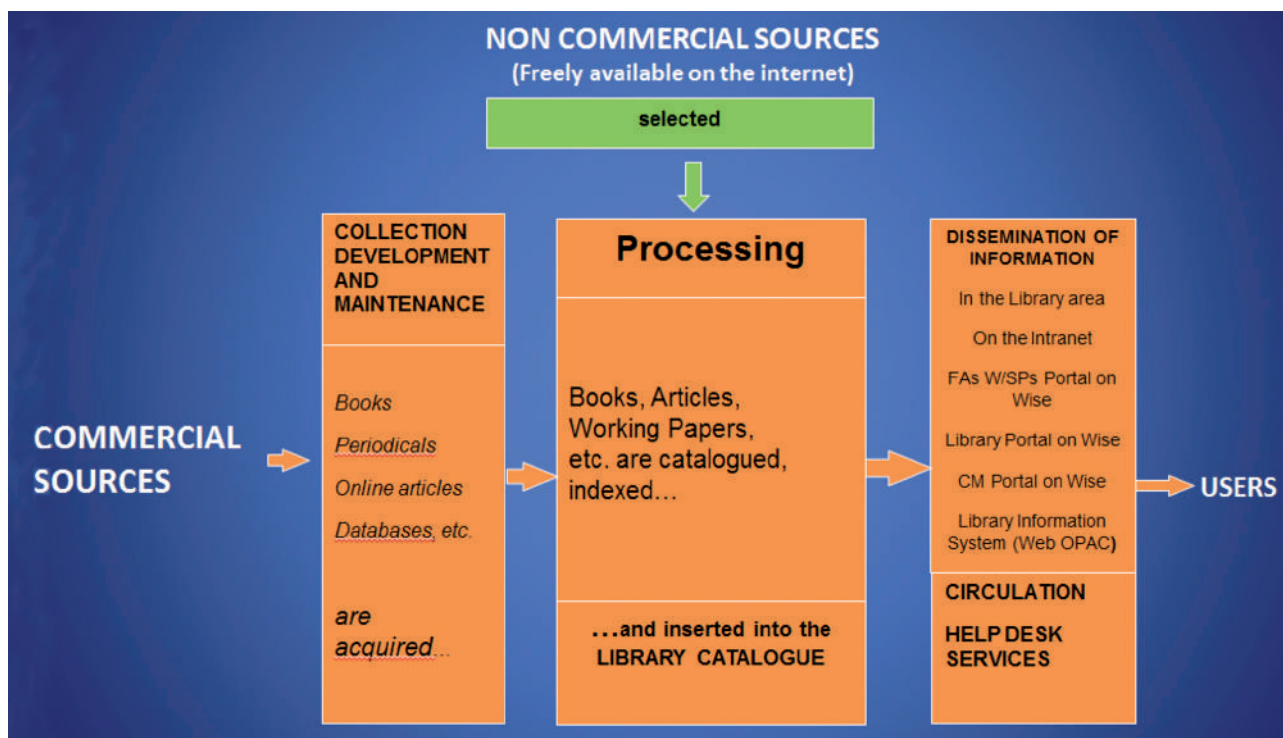
cui prefigurare l'organizzazione futura della biblioteca, che è riportato nella figura 1.

I punti salienti dell'evoluzione delle funzioni bibliotecarie prospettati nella figura 1 sono i seguenti:

- creare una sezione di Knowledge management, avente la finalità di superare le barriere di comunicazione esistenti all'interno dei dipartimenti accademici del NDC;
- organizzare una sezione editoriale avente le finalità di disegnare i portali della conoscenza e le altre piattaforme di natura didattica;
- rendere prioritaria l'attività di *resource discovery*, assicurata però da più produttori di informazioni, e non soltanto dalla biblioteca;
- ridurre le attività tradizionali bibliotecarie di carattere generale per riorientarle sui bisogni degli attori principali, in base alle esigenze scaturite dai *workflows* didattici (dal *just in case* al *just in time*).

Si trattava di una radicale trasformazione delle funzioni bibliotecarie, fino a quel momento articolate intorno ai tre (o quattro) blocchi macrostrutturali delle acquisizioni, del trattamento dei dati e della disseminazione delle risorse (cui viene normalmente aggiunto il reference service). La biblioteca del NDC era infatti organizzata in modo tradizionale, come rappresentato nella figura 2.

Figura 2 - Organizzazione del lavoro bibliotecario: funzioni tradizionali



## Le esigenze didattiche interne e la loro possibile generalizzazione

Nel presentare la nostra proposta eravamo coscienti di toccare due nervi scoperti del NDC. Il primo di essi riguardava la comunicazione intra-istituzionale *vs.* inter-istituzionale. Al NDC – ma è questo il caso di ogni altra istituzione universitaria – l'interoperabilità tra le strutture di ricerca è massima se esse sono affini e minima se diverse tra loro. Questa situazione è una tipica manifestazione del “collegio invisibile”<sup>3</sup> e corrisponde agli interessi spontanei del mondo della ricerca, secondo cui è più facile dialogare con un'agenzia associata di ricerca, magari posta all'altro capo del mondo, che con un dipartimento posto in situazione di prossimità, i cui obiettivi di ricerca sono però differenti.

La scarsa sensibilità per una visione istituzionale o “corporate” del mondo accademico costituisce un vero e proprio rompicapo per il management universitario, che è invece incline a valorizzare in modo prioritario i trasferimenti interni dei risultati didattici e della ricerca al fine di promuovere una politica di sviluppo di carattere istituzionale. Non di rado il management universitario si trova a verificare – ed è facile immaginare il suo disappunto – che due strutture universitarie, ubicate magari porta a porta sullo stesso pianerottolo, sono state incapaci di beneficiare dei trasferimenti reciproci dei risultati della ricerca o dell'attività didattica (e magari si sono servite di risorse esterne).

La proposta della biblioteca consisteva nell'applicare ai *work flows* didattici gli strumenti propri del Knowledge management, che mirano a ottimizzare il flusso interno di comunicazione. Una parte preponderante dello sforzo consisteva nel creare reti sociali interne, utili ad alimentare la “conversazione” permanente tra i vari attori presenti nei *work flows* dell'insegnamento e della ricerca.

Il secondo nervo scoperto del NDC è anch'esso presente in molte altre strutture universitarie: la difficoltà di articolare in modo efficiente e produttivo la didattica frontale con quella online. Il sistema d'insegnamento al NDC è tipicamente frontale; tuttavia, la sua espansione online è oggi un problema ineludibile per chiunque si occupi di didattica. Il problema va risolto in modo pragmatico, a volte spostando online alcuni moduli o operazioni, altre volte estendendo l'ambito delle operazioni universitarie al di fuori del perimetro del campus. Se le tecniche sono note, il nodo consiste nel trovare soluzioni originali e rispettose dei bisogni della docenza, giacché non esistono ricette universali. Il team editoria-

le che ci proponevamo di organizzare al NDC doveva appunto trovare una soluzione a questo problema.

Affrontando di petto i nodi della comunicazione interna e della didattica online, la biblioteca sapeva di toccare due punti sensibili che non avevano fino a quel momento trovato soluzioni convincenti. Fu quindi più agevole argomentare la necessità di riconvertire la biblioteca in Biblioteca e centro di conoscenza (Library & Knowledge Centre) e mantenere così un quarto elemento nell'organigramma interno. La nostra proposta entrò a far parte del programma di sviluppo del NDC e fu inviata ai NATO Headquarters in Bruxelles per essere approvata in via definitiva.

Possiamo quindi parlare di lieto fine? Fino a un certo punto, come vedremo. Alla NATO vige infatti la regola secondo cui, quando una struttura è modificata in modo radicale, com'era appunto il caso della Library & Knowledge centre, ogni posizione di staff è azzerata e si procede a nuovi reclutamenti, aperti ovviamente ai titolari delle “vecchie” posizioni. Se il problema strutturale era stato risolto in linea di principio, il vantaggio acquisito rischiava di avere un effetto boomerang sul personale impiegato, il cui posto di lavoro era ora in pericolo. Come risolvere questa delicata situazione? L'unica scelta era dimostrare al top management che proprio lo staff presente in biblioteca era il team più adatto a soddisfare i requisiti minimi di un Knowledge Centre.

Cominciò allora una corsa contro il tempo per mostrare le capacità operative del neonato Knowledge Centre. Grazie a personale temporaneo e a *internships* opportunamente utilizzate, cominciammo a intraprendere la costruzione, almeno in forma prototipale, di portali didattici, di “stanze di attività”, di nodi di condivisione della conoscenza e degli altri servizi previsti nel mansionario del Knowledge Centre. Non entro nel dettaglio delle attività intraprese tra il 2011 e il 2013, perché esse sono strettamente collegate alla realtà istituzionale specifica del NDC. Mi concentrerò invece sulla metodologia da noi seguita.

## Comunità di pratiche e reti sociali interne

Sono due i punti che vorrei adesso sottolineare, perché facilmente trasferibili ad altre realtà istituzionali: l'importanza di uno dei principi chiave del Knowledge management – l'analisi delle comunità di pratiche – e il ricorso a quello che definirei il “mercatino” delle tecnologie.

Sono definite comunità di pratiche quei “gruppi di



persone che condividono un problema, o un gruppo di problemi, oppure ancora una passione in merito a un argomento determinato e approfondiscono la loro conoscenza e la loro *expertise* attraverso l'interazione quotidiana".<sup>4</sup> L'esercizio di identificare una comunità di pratica è utile a individuare gli snodi entro cui si intrecciano le conversazioni e i temi ricorrenti, al fine di creare aggregazioni significative di contenuti.

Mi si permetta quindi di descrivere le due principali comunità di pratiche del college. La prima è quella dei corsisti (*course members*) del Senior course, frequentato ogni semestre da una novantina di ufficiali, diplomatici e civili provenienti da circa quaranta nazioni. I temi insegnati al Senior course sono tipici nel campo delle relazioni internazionali e riguardano le teorie politiche, le minacce globali alla sicurezza internazionale, le organizzazioni internazionali, la prevenzione e la gestione dei conflitti, le attività e le sfide future della NATO. All'interno del corso si cerca di favorire non solo la trasmissione delle conoscenze, ma anche l'"interoperabilità umana", essenziale in un ambiente multinazionale come quello della NATO, dove le decisioni strategiche

in materia di sicurezza collettiva sono fondate sul consenso tra gli stati membri. Tali temi sono raggruppati concettualmente in unità didattiche omogenee denominate "Study periods".

La seconda delle comunità è quella dei Consiglieri di facoltà (*Faculty advisers*), il cui ruolo è "facilitare" il lavoro dei corsisti organizzando da un lato le lezioni svolte dai conferenzieri e, dall'altro, preparando il materiale di supporto e gli incontri di approfondimento. I consiglieri, dunque, non sono docenti (questi ultimi sono tutti esterni, in genere universitari qualificati e ricercatori operanti in prestigiosi *think tanks*, in centri di ricerca e in varie altre organizzazioni), ma hanno compiti di supporto, uno dei quali è quello di redigere il materiale orientativo e preparare liste bibliografiche utili per la comprensione della lezione. Essi normalmente rimangono di stanza al college per un periodo di tre anni, prima di essere destinati a nuovi incarichi.

Queste due comunità comunicano oggi grazie a "stanze di attività" presenti su portali della conoscenza preparati dal Library & Knowledge Centre. Questi ultimi replicano i ruoli e le prestazioni delle due comunità e

Figura 3 - Esempio di Curriculum accademico NDC articolato intorno agli Study Periods

**NDC SC 123 - Academic Curriculum and Study Period Details -- English**

Overview of the Study Periods and Introduction to the Study Period Topics  
 Last Updated: Oct 17, 2013 | URL: <http://natolibguides.info/guides> | [Print Guide](#)

Academic Curriculum | Study Period A - Part 1 | Study Period A - Part 2 | Study Period B | Study Period C | Study Period D | Study Period E | Study Period F - Part 1 | Study Period F - Part 2 | Study Period G | Consolidation Papers | Field Study 1 | Field Study 2 | Field Study 3 | Back to the Academic Portal | Version française | Contemporary Event

Academic Curriculum | [Print Page](#) | Search:  | This Guide | [Search](#)


**Academic Curriculum - Senior Course 123**

- Mission of the NDC
- Aim and Objectives of the Course
- Educational Philosophy
- Educational Structure
- The Committee System
- Collective Research
- Electives
- Field Studies
- Integrated Partner Orientation Course (IPOC)
- NATO Regional Cooperation Course (NRCC)
- Modular Short Courses (MSC)
- Conclusion
- Summary of the Course Content

**MISSION OF THE NDC**

1. The mission of the NDC as described in MC 123/8 is to contribute to the effectiveness and cohesion of the Alliance by developing its role as a major centre of education, study and research on transatlantic security issues and fostering creative strategic thinking on key issues facing the Alliance. The NDC is tasked to:

**Nato Defense College**



**Library and knowledge Center - NATO Defense College**

**Links:**  
[Website / Blog](#)  
[Profile & Guides](#)

offrono i prodotti della ricerca individuale e collettiva, inseriti in forma di pubblicazioni seguendo precise scadenze temporali.

Non è compito del Knowledge Manager tenere viva la conversazione, ma dei ricercatori, degli analisti e dei corsisti, che sono gli autentici “corpi di conoscenza” del NDC, nel senso letterale del termine: i cuori e le menti, cioè, delle attività didattiche e di ricerca. Essi sono gli unici attori legittimati a partecipare e a condurre conversazioni. A ciascuno dei corsisti o dei *Faculty advisers* è offerta la possibilità di ambire al ruolo di moderatore di lista o di autorevole opinionista (*thought leader*) ed è cura della Biblioteca e centro di conoscenza far sì che ogni risorsa registrata, ogni documento sottoposto all’attenzione della lista abbia senso unicamente se inserito in una conversazione, e dunque a margine o al termine di uno scambio avvenuto sul portale.

Può essere utile a questo punto offrire, a titolo di esempio, la versione attuale di due delle “stanze di attività” create per i nostri corsisti, in cui la conversazione non è concepita come un messaggio inviato da uno a molti, ma come una conoscenza condivisa da molti verso molti (figura 4).

## KM, tecnologie, portali didattici e il lavoro dell’AIB-CNUR

L’ultimo punto che mi piacerebbe affrontare riguarda quello che definirei il “mercato” delle tecnologie. Parte della ritrosia dei bibliotecari ad assumere una leadership nell’ambito della diffusione interna delle conoscenze e delle piattaforme didattiche deriva dal timore di affrontare spinose questioni riguardanti la scelta e l’applicazione delle tecnologie di Knowledge management e di Document sharing, che non fanno parte del tradizionale bagaglio bibliotecario. Alla radice di questo timore vi è la giusta consapevolezza che scelte avventate possono condurre a investimenti dispendiosi e rischiosi. Personalmente sono di avviso contrario: ritengo anzi che mai come oggi l’abbondanza di prodotti e la loro flessibilità possa non solo essere di supporto alle decisioni prese in ambito accademico, ma anche offrire un’ampia disponibilità di applicazioni utili allo sviluppo delle biblioteche stesse. Per quanto riguarda il NDC, io direi, e spero sia chiara l’ironia dell’affermazione, che per la costruzione dei portali ci siamo rivolti ai rigattieri di tecnologie.

Figura 4 - Stanza di attività nel portale NDC relativa agli *Study projects*

**Study Projects**  
 Last Updated: Feb 25, 2014 | URL: <http://natolibguides.info/StudyProjects> | [Print Guide](#)

Home | **Model My Study project** | Committee 1 | Committee 2 | Committee 3 | Committee 4 | Committee 5 | Committee 6 | Committee 7  
 Committee 8 | Article Search | Book Search | Go to Study Periods Page | Back to the Academic Portal

Home | Comments(0) | Print Page | Search:  This Guide

**Study Project Guide**

- General introduction
  - Study Project Goals
  - Advisors / Mentors
  - Study Project Scedule - Course 123
  - Academic Portal
- Study Project Topics
- Paper Requirements
  - How to Develop a Study Project Thesis
  - Organizational requirements (outlines and texts)
  - Formatting / Mechanics for the Final Product
- Internet Research Tools
- Assessment of the paper and presentation

**GENERAL INTRODUCTION**

**STUDY PROJECT GOALS**

Apart from fulfilling traditional educational goals, the purpose of the Senior Course Study Project is twofold:

- It serves to develop, exercise, and enhance the consensus-building skills of each member of the Senior Course. Consensus is vital, for example, in choosing Committee topics, in agreeing on paper outlines and drafts, in determining what final conclusions to draw, and in deciding what recommendations to make.

**Model Topic - Examples of Resources Provided by LKC**

This model Topic provides you with an idea of the typology of resources that will be provided by the NDC LKC (Library and Knowledge Centre) and will orient Course Members on how to use NDC-generated Portals.

Comments (0)

**Study Project Topics**

The following list of possible topics, which revolve around various aspects of NATO's role, transformation and capabilities, is not a list of "approved" subjects or issues which the NDC considers more relevant to NATO. Instead, it is a compilation of potential areas of interest. The topics are deliberately broad and are designed to help you craft a viable research question and to answer it with a specific thesis. Supplementary explanations have been attached, to help you focus your efforts better. You do not necessarily have to answer these questions in your paper; they are merely there to stimulate your thinking on the subject.

**1. The evolution of NATO from a regional, collective security Alliance to a global, cooperative security organization: An assessment**

Is this necessary? Has it been a success? What are the costs and consequences? What are the implications for the future? What are the limitations? Can it be sustained?

Due anni fa, il centro informatico del NDC ci diede l'autorizzazione a utilizzare una demo avanzata di SharePoint, una tecnologia standard ampiamente utilizzata in ambiente Microsoft. Anche se in fase di attuazione tale tecnologia si è rivelata farraginoso, essa ci consentì di sviluppare un prototipo che ebbe un ruolo fondamentale per convincere il top management della necessità di sviluppare un Centro di conoscenza interno alla biblioteca. In seguito, grazie a un account aperto presso la Biblioteca della NATO a Bruxelles, abbiamo avuto accesso a una tecnologia leggera, normalmente utilizzata per le bibliografie in rete, la quale però, stirata ai massimi termini, è stata utilizzata come interfaccia con l'utente. Tale tecnologia, denominata LibGuides, fornisce attualmente il supporto per la versione presentata nelle due precedenti tavole, unitamente ad alcuni moduli SharePoint, che ancora continuiamo a utilizzare. D'altra parte, è fuor di dubbio che, per potenza, flessibilità e facilità di uso, Moodle è l'opzione normalmente consigliata.

La ritrosia dei bibliotecari ad assumere rischi nei campi del Knowledge management e delle piattaforme didattiche non sembra trovare quindi appropriate giustificazioni. Direi anzi che, al contrario, Knowledge management e piattaforme didattiche rappresentano due promettenti terreni di sviluppo per le biblioteche, in particolare universitarie. Il documento della Commissione AIB - Biblioteche universitarie e di ricerca "Rilanciare le biblioteche universitarie e di ricerca italiane",<sup>5</sup> approvato dal CEN in data 5 luglio 2013, ma in realtà elaborato prevalentemente nel 2012, ha individuato per esse quattro nuovi ruoli di coordinamento e di supporto nelle seguenti aree di sviluppo:

- a) condivisione delle conoscenze;
- b) diffusione dell'accesso aperto;
- c) valutazione della ricerca;
- d) educazione e formazione degli utenti.

Il documento è stato elogiato dagli iscritti, anche se alcuni di essi si sono chiesti se non fosse troppo avanzato,

dati i mezzi limitati delle biblioteche universitarie. Alla luce dell'esperienza maturata all'interno della Biblioteca e del centro di conoscenza della NATO negli ultimi due anni, direi che il documento ha forse peccato di eccessiva prudenza, giacché non menziona la costruzione di portali didattici come esigenza prioritaria. Si tratta non di una critica, ma di un'autocritica: ho avuto l'onore, infatti, di essere uno dei componenti della Commissione AIB CNUR e dunque co-estensore delle linee guida appena menzionate. Concluderei sostenendo che è su questi quattro punti, cui vanno aggiunti i portali didattici, che saranno sviluppati gli orizzonti futuri di rilancio delle biblioteche universitarie e di ricerca, insieme alla possibilità che esse ritornino nel cuore delle attività e delle decisioni di natura accademica restituendo, se non la felicità, almeno il sorriso nei professionisti che oggi vi operano.

---

## NOTE

<sup>1</sup> ANTONELLA AGNOLI, *Le piazze del sapere. Biblioteche e libertà*, Roma-Bari, Laterza, 2013.

<sup>2</sup> Per uno studio approfondito dei *think tanks* presenti negli Stati Uniti si v. THOMAS MEDVETZ, *Think tanks in America*, Chicago, Chicago University Press, 2012; un repertorio dei *think tank* di ambito europeo è in ANTONIO MISSIROLI - ISABELLE IOANNIDES, *European think tanks and the EU*, Berlaymont Papers, September 2012, <[http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications\\_pdf/brief-policy/berl\\_papers\\_issue\\_2.pdf](http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/brief-policy/berl_papers_issue_2.pdf)>.

<sup>3</sup> La prima edizione del volume che ha reso celebre il concetto è del 1972: DIANA CRANE, *Invisible colleges. Diffusion of knowledge in scientific communities*, Chicago-London, Chicago University Press, 1972.

<sup>4</sup> ETIENNE WENGER - RICHARD McDERMOTT - WILLIAM M. SNYDER, *Cultivating communities of practice*, Boston, Harvard Business School Press, 2002, p. 4.

<sup>5</sup> <<http://www.aib.it/struttura/commissioni-e-gruppi/2013/36257-rilanciare-le-biblioteche-universitarie-e-di-ricerca-italiane/>>.

DOI: 10.3302/0392-8586-201407-042-1

## ABSTRACT

This article describes the case of the NATO Defense College Library & Knowledge Centre using knowledge management principles to adapt its role within an evolving information landscape. Instead of viewing itself solely as a conduit through which users can find the information they need, the Library & Knowledge Centre started designing the educational platforms of the College while transforming information work flows within an adapted SECI (Socialization-Externalization-Combination-Internalization) cycle. At the end of the story, the LKC structure was totally overhauled with a redistribution of staff's roles and responsibilities, and the application of a combination of publishing, knowledge management, and traditional library concepts.