

## The present and the future of academic libraries in the perception and opinions of its leaders. A brief international overview

Giovanni Di Domenico<sup>(a)</sup>

a) Università degli Studi di Salerno, <http://orcid.org/0000-0003-1932-0584>

---

Contact: Giovanni Di Domenico, [giodidomenico@libero.it](mailto:giodidomenico@libero.it)

Received: 2 September 2020; Accepted: 6 September 2020; First Published: 15 January 2021

---

### ABSTRACT

This synthetic overview starts with a recent book: *Conversations with Leading Academic and Research Library Directors: International Perspectives on Library Management*, eds. Patrick Lo et al. (Cambridge, MA; Kidlington, UK: Chandos Publishing, 2019). The book collects thirty interviews with leaders of libraries belonging to institutions of high prestige in the international field. Important informative and narrative elements emerge from the conversations. Specifically, they concern the profiles of respondents, the challenges faced, the changes taking place (change management, digital innovation, new services, new ways of relating to researchers and students). In its second part, the article compares the results of this research project to other similar studies of the same period. The final part presents a few words about the future perspectives of academic libraries in the world.

### KEYWORDS

Academic and research library leaders; Academic and research library management; Academic and research library trends.

### CITATION

Di Domenico, G. "The present and the future of academic libraries in the perception and opinions of its leaders. A brief international overview." *JLIS.it* 12, 1 (January 2021): 82–91. DOI: [10.4403/jlis.it-12679](https://doi.org/10.4403/jlis.it-12679).

Questa rassegna prende le mosse da un recente volume, curato da ricercatori ed esperti di settore, che raccoglie trenta interviste somministrate a direttori di biblioteche accademiche e di ricerca appartenenti a istituzioni di alto prestigio internazionale.<sup>1</sup> Si tratta di interviste semi-strutturate, volte a far emergere più elementi informativi, narrativi e di evidenza sullo sfondo dei cambiamenti in atto (conoscenza globalizzata, primato del digitale e delle reti, big data): da un lato, le responsabilità e le attività affidate dalle suddette istituzioni ai bibliotecari collocati nelle posizioni di vertice, i modelli organizzativi e gestionali delle biblioteche e dei sistemi che essi dirigono, i servizi erogati e i rapporti con gli utenti; dall'altro, i profili professionali e culturali degli intervistati, i percorsi di studio, le esperienze di lavoro e le competenze acquisite, gli stili di gestione e leadership, le sfide che affrontano sul versante dell'innovazione digitale, i valori e la visione che hanno maturato intorno al ruolo attuale e alle prospettive delle biblioteche e della professione nel quadro complessivo della ricerca e della formazione superiore. E la lettura non delude: il volume offre una panoramica d'interesse notevole, anche in chiave comparativa. Provo a richiamarne gli aspetti che mi hanno colpito e a confrontarli con gli esiti di altre ricerche e indagini dello stesso periodo.

## **Il background formativo e le esperienze professionali degli intervistati**

I percorsi di studio universitari e post-universitari sono stati prevalentemente compiuti in ambito filologico-letterario, storico, delle scienze economiche e sociali, più raramente nel campo delle scienze dure. Soltanto in una parte dei curricula sono menzionati specifici studi *post-graduate* di area LIS. Le testimonianze concordano circa il vantaggio costituito dalla disponibilità di culture, strumenti e corredi metodologici multidisciplinari, e non esclusivamente biblioteconomici o bibliografici, nel management delle biblioteche accademiche e di ricerca.

La prima parola-chiave, però, è internazionalizzazione: non pochi fra questi leader hanno potuto impadronirsi di competenze ed esperienze tecnico-professionali e gestionali in Paesi diversi, qualche volta in continenti diversi, prima di approdare all'attuale incarico. In generale, poi, le loro storie professionali sono contraddistinte da mobilità (da un dominio professionale all'altro, da un contesto aziendale a uno universitario, da un'università privata a una pubblica ecc.) ed estrema varietà di destinazioni e cimenti, il più delle volte coraggiosamente cercati o accettati. Un po' tutti dichiarano di averne tratto, quanto a bagaglio culturale e professionale, quanto a chance di carriera, grandi benefici personali, ma anche di aver trasferito nei successivi incarichi di direzione gli insegnamenti ricavati dai lavori svolti in precedenza, fino a spingere le biblioteche di cui si occupano oggi verso vocazioni e trasformazioni latamente ispirate alle realtà frequentate in passato.

---

<sup>1</sup> *Conversations with Leading Academic and Research Library Directors: International Perspectives on Library Management*, eds. Patrick Lo et al. (Cambridge, MA; Kidlington, UK: Chandos Publishing, 2019). Sono stati intervistati direttori di biblioteche statunitensi (11), tedesche (3), inglesi (2), russe (2), di Hong Kong (2). Altri Paesi (Svizzera, Olanda, Repubblica d'Irlanda, Scozia, Svezia, Australia, Nuova Zelanda, Cina, Singapore, Sud Africa) sono presenti con una singola intervista. Francia, Italia e Spagna sono state (discutibilmente) trascurate. Un progetto che le comprendesse, insieme con altri Paesi qui assenti, non sarebbe superfluo.

## I tratti comuni

Agli intervistati è stato chiesto di delineare attitudini e profili di leadership comuni ai direttori delle grandi biblioteche accademiche e di ricerca. Nelle risposte spiccano le qualità politiche, organizzative e gestionali, insieme con altre doti e comportamenti (pensiero critico, curiosità per il nuovo, coraggio e tenacia, intelligenza emotiva, affidabilità, proattività), mentre le competenze strettamente tecnico-professionali restano un po' in ombra.

Si considera indispensabile la capacità di analizzare i macroscenari (ricerca e comunicazione scientifica, alta formazione, ICT) e di prendere decisioni; occorre possedere un'idea strategica della biblioteca quale irrinunciabile partner dell'istituzione universitaria e saperla trasmettere in maniera persuasiva e anche avvincente; bisogna saper costruire, valorizzare, mobilitare team di professionisti validi, cercando il talento *in primis* fra i giovani; serve tenere viva un'esperienza completa della professione e dei problemi delle biblioteche, quindi partecipare a reti associative e a occasioni di conversazione o dibattito, condividere le conoscenze e le esperienze, apprendere dagli altri.

## Le responsabilità

Il termine *Director* è usato nel volume per indicare una molteplicità di altre qualifiche (come *University Librarian, Dean, Associate Director, Deputy Director, Archivist, Vice Provost* ecc.), attinenti a vari ruoli, talvolta a più di un ruolo, anche in altri settori, come i musei. Ciò nondimeno, quasi tutti gli intervistati si occupano della *governance* di biblioteche, di loro grandi divisioni o di interi sistemi, e prima ancora lavorano a definirne e aggiornarne la missione, senza sostanzialmente eseguire compiti operativi. Ciò li porta a interagire assiduamente con i vertici accademici e il management universitario, a sviluppare piani di durata pluriennale, a valutare gli approdi, a negoziare le risorse necessarie e ad assumersi responsabilità di bilancio e analisi finanziaria. Alcuni reputano di primaria importanza, per la salute economica delle biblioteche, le attività di fundraising, per cui le guidano personalmente, individuando e incontrando donatori, partner privati ed ex-alunni, anche sulla traccia di consuetudini consolidate in area anglo-americana. Le riunioni e gli incontri quotidiani (con colleghi, responsabili dei team, interlocutori esterni, utenti) sono i canali attraverso i quali, di preferenza, passano il confronto, gli indirizzi e il coordinamento di programmi, attività e iniziative. Lo studio, la scrittura di articoli e monografie, la partecipazione attiva a organismi di cooperazione interbibliotecaria, associazioni professionali, convegni nazionali e internazionali di settore sono, per più d'uno, leve di visibilità e prestigio, ma principalmente assicurano continuità di contatto con il largo mondo delle biblioteche accademiche e di ricerca, dunque opportunità di riflessione e spunti, suggestioni anche per il lavoro organizzativo. La quantità e la qualità delle relazioni sono ritenute condizioni fondamentali di successo professionale.

## Lo stile di gestione e la leadership

Dalle interviste affiora la sensibilità per stili di gestione (esercizio delle responsabilità) e di leadership (funzioni di indirizzo e guida) da contestualizzare, ma che si vogliono sempre "di servizio", non gerarchici e centrati sulle componenti "soft", umane e relazionali. Parliamo, dunque, di un criterio

partecipativo, inclusivo, aperto, basato sullo scambio di idee e input, e sulla fiducia reciproca tra staff e dirigenti. Questi ultimi si prodigano per essere d'esempio agli altri e curano molto la costruzione di un ambiente collaborativo, con l'ausilio di tecnologia, la creazione di team, la sperimentazione per progetti. Si preoccupano, inoltre, di rinsaldare una cultura organizzativa condivisa, nella quale sia patrimonio collettivo il valore di ciò che la biblioteca rappresenta e realizza. È costante il riferimento alle attività di *mentoring*: risulta gratificante scegliere, motivare e ispirare persone giovani e capaci, aiutarle a crescere, incoraggiarle a lavorare in maniera autonoma e innovativa; poi, rimuovere gli ostacoli che esse possono incontrare, delegare loro precise responsabilità, far sì che trovino soddisfazione nel lavoro e concorrano efficacemente al raggiungimento dei traguardi organizzativi.<sup>2</sup> Parallelamente, gli intervistati esprimono consapevolezza delle proprie responsabilità decisionali e della necessità di fornire non solo allo staff, ma agli interlocutori tutti, una persuasiva narrazione della biblioteca (cosa fa, come lo fa, perché lo fa), del suo allineamento costante con gli scopi e gli obiettivi delle istituzioni accademiche, della sua efficacia d'impatto, che essenzialmente coincide con la capacità di integrarsi nei processi di ricerca, insegnamento e apprendimento. Gestione del cambiamento e innovazione sovente tornano, e con una certa enfasi, in queste conversazioni. Entrambe – si sostiene – implicano decisioni sorrette, oltre che dalla collegialità, dalla evidenza di dati e fatti e dall'analisi delle risorse e delle competenze necessarie; entrambe mirano a trasformare i sistemi bibliotecari da infrastrutture di supporto a irrinunciabili asset strategici per la missione delle istituzioni universitarie.

## Valori e visione

Diversità, inclusione, giustizia sociale, libertà di espressione, riduzione delle disuguaglianze, equità di accesso a dati e risorse documentarie, sostenibilità: è il quadro etico e deontologico al quale si richiamano gli intervistati, talora segnalando come l'affermazione di questi valori nell'organizzazione bibliotecaria e nelle università servite comporti un forte impegno di comunicazione, investimenti reali sui servizi e non scontati mutamenti di mentalità. Del presente e del futuro della biblioteca accademica essi coltivano e trasmettono una visione che è chiaramente focalizzata sulle spinte che arrivano dall'universo digitale e dall'economia globale della conoscenza. Sono spinte che si concretano in dati, contenuti, output da organizzare, da gestire e ai quali consentire accessi facilitati e di lunga durata; in forme della ricerca e della comunicazione scientifica da presidiare e per le quali identificare e creare risorse di servizio; in modalità di apprendimento online da affiancare e arricchire con programmi di *information literacy* e produzioni specifiche (tutorial, video ecc.); infine in bisogni, domanda di servizio, aspettative di ricercatori e studenti da monitorare, soddisfare, in qualche misura stimolare, con lo sguardo rivolto non solo all'interno ma alle vaste comunità di ricerca e studio attive in ogni parte del mondo, per le quali la biblioteca può diventare una piattaforma virtuale aperta.

---

<sup>2</sup> Michael Gorman, che è tra gli intervistati (119-26), non ripone invece eccessiva fiducia nella prassi del *mentoring*, prediligendo relazioni più organiche. Anche su altre questioni (formazione professionale, pervasività delle tecnologie) detta un punto di vista, già noto ai lettori delle sue monografie, piuttosto critico e in controtendenza.

## Innovazione e paradigmi di servizio

Taluni filoni di sperimentazione e innovazione avvicinano più esperienze e, pur con resistenze e intralci, poggiano su convinti investimenti tecnologici, sulla collaborazione con professionisti IT, sulla formazione del personale e su ristrutturazioni organizzative: la *digital preservation*, la *digital scholarship*, le *digital humanities*, il *data management* sono presentati come altrettante frontiere che attendono o già conoscono l'impegno diretto o il contributo della biblioteca accademica e di ricerca. La progettazione di infrastrutture per l'organizzazione e l'archiviazione dei dati della ricerca e la relativa responsabilità gestionale sono terreni sui quali il management bibliotecario pensa sia possibile esercitare una reale funzione di leadership nelle università. L'accesso aperto (depositi istituzionali, sostegno ai ricercatori per le loro pubblicazioni) e l'assistenza da assicurare ancora ai ricercatori nelle fasi della comunicazione e validazione scientifica (bibliometrica e non) dei loro prodotti restano tra le priorità indicate e registrano ampliamenti determinati da fenomeni (concentrazioni editoriali, espansione dei social network accademici) e dalla complessità delle problematiche riguardanti la proprietà intellettuale. Si diversificano, inoltre, le opportunità di accesso a dati e risorse: accanto alle soluzioni tradizionali in presenza e da remoto si promuovono le applicazioni per i dispositivi mobili. Le caratteristiche dei sistemi informativi, le pratiche d'uso delle tecnologie e le tecniche di ricerca diffuse nelle aree accademiche sono oggetti specifici di attenzione e analisi ambientale. Ciononostante, si rivendica alla biblioteca, o perlomeno si auspica, un ruolo di guida e non gregario nei processi innovativi.

Inseguita e praticata è la collaborazione con il corpo docente per l'integrazione della *digital and information literacy* nei corsi regolari e nell'apprendimento a distanza. Si osservano, d'altro canto, i cambiamenti in corso nelle forme di apprendimento e ci si attrezza per offrire sponde efficaci, dalla rimodulazione degli spazi all'adozione di tecnologie adatte al lavoro di gruppo degli studenti (come le stampanti 3D). In molti casi gli spazi sono stati (ri)progettati in ottica *learning commons*: design flessibile, aree con meno libri e più attrezzature multimediali, ambienti luminosi, attrattivi e accoglienti, pensati per il lavoro collettivo non meno che per quello individuale, per momenti informali di apprendimento non meno che per quelli strutturati.

## Le soluzioni organizzative

Gli assetti organizzativi descritti dagli intervistati dipendono da premesse culturali e storiche locali più che dalla frequentazione di modelli astratti e dipendono, anche, dalle dimensioni delle strutture e dei sistemi (e dei relativi organici), per cui variano in maniera significativa, dando luogo a soluzioni ora *flat* ora di tipo gerarchico, sebbene le une e le altre appaiano in qualche modo attenuate e sebbene non manchino situazioni di vero e proprio ribaltamento delle scelte fatte in precedenza. Analogamente, alla storica articolazione di tipo disciplinare (per facoltà, per dipartimenti, per soggetti) se ne contrappone una, più agile, che privilegia le aree di servizio (per la ricerca, per la formazione, per la gestione della biblioteca digitale, per lo sviluppo delle risorse o delle collezioni speciali, per le applicazioni IT e così via). L'istituzione di divisioni e dipartimenti ad hoc, o di gruppi *task-oriented*, spesso agevola l'integrazione dei due approcci.

Si possono cogliere, peraltro, tre o quattro linee di tendenza piuttosto marcate: a) il cambiamento organizzativo è parte costitutiva delle decisioni dirigenziali; b) vince quasi dovunque la logica di

sistema, con un coordinamento affidato a una o più unità oppure a responsabilità individuali; c) è frequente, nei campus, l'accorpamento fisico di più biblioteche preesistenti e un robusto investimento su di una biblioteca centrale imponente e di richiamo; d) sono incentivati la costruzione di team a composizione trasversale e il lavoro per progetti.

Le politiche di reclutamento del personale palesano uno spostamento d'accento verso profili professionali privi del classico background bibliografico e biblioteconomico, il che comporta (ma non sempre, va detto) un ridimensionamento quantitativo di figure come il *subject librarian* e il catalogatore. Si assumono, tra l'altro, esperti IT e altri esperti di dominio (per la comunicazione, il marketing, l'economia della biblioteca, l'assistenza legale sul copyright e sulle licenze ecc.) e si guarda a competenze funzionali a nuovi ruoli (per il *research data management*, per la gestione dei metadati). Gli intervistatori sollecitano spesso considerazioni di natura comparativa fra le culture professionali e organizzative di diversi Paesi o aree geografiche (per esempio, Stati Uniti e Regno Unito) oppure fra biblioteche vicine o assimilabili (per esempio, Oxford e Cambridge). Le risposte toccano temi come le storie istituzionali e personali, le risorse disponibili, l'innovazione tecnologica, le priorità di servizio, gli stili di direzione, i percorsi formativi per la professione. Si rilevano sicuramente differenze e specificità, messe perlopiù in relazione con presupposti storico-politici; al contempo, si nota un'inegabile capacità di attrazione delle realizzazioni statunitensi. Ciò che più incuriosisce, tuttavia, è l'insistenza sulle sfide che l'ecosistema delle informazioni e delle conoscenze impone alle biblioteche sia in materia di alta formazione e apprendimento sia in materia di ricerca e comunicazione scientifica: ne discendono problematiche (decisionali, di budget, di offerta ecc.) generalizzabili, perché tali sono ormai le attese e le istanze che circolano nelle università.

## Le collezioni

Le interviste forniscono dati e cenni descrittivi delle collezioni documentarie, alcune delle quali notissime e straordinarie per consistenza e fisionomia di patrimonio. I direttori pongono in grande evidenza le collezioni storiche e speciali e le risorse elettroniche. Le prime sono ritenute assai rilevanti sotto il profilo identitario e della memoria culturale da trasmettere alle generazioni future. In aggiunta, esse rappresentano un fattore distintivo, attrattivo, in particolare per le scienze umane. Sono oggetto, perciò, di accurati e continui interventi di conservazione, promozione, valorizzazione. La digitalizzazione dei fondi storici (manoscritti, libri antichi a stampa, carte d'archivio, altri materiali) si pratica su larga scala. La spesa corrente è però nettamente orientata verso le risorse elettroniche e la transizione al digitale, con indirizzi gestionali che non disdegnano propensioni *patron-driven* e *just in time*. Piuttosto vaghi risultano, d'altro canto, i riferimenti agli ebook. Se ne vantano anche ricche collezioni, ma solo qualcuno accenna, con prudenza, alla necessità di verificarne approfonditamente la qualità, l'efficacia, la domanda e l'uso.

Se l'idea di collezione, di allestimento, sembra piuttosto appannata, non si può affermare la medesima cosa per la cooperazione interbibliotecaria: sono vivi e in espansione ambienti nazionali e internazionali fatti sia di progetti (soprattutto per le infrastrutture di ricerca) sia di pratiche correnti avviate da tempo (acquisti consortili di risorse elettroniche, produzione di record catalografici, prestiti e fornitura documenti). Ovunque, anche nelle realtà accademiche permeate di cultura neoliberista e

di spirito competitivo, l'alleanza fra le biblioteche regge e non risente troppo della concorrenza fra le università.

## Qualche elemento di confronto

Pochi altri studi recenti, quasi tutti di tipo qualitativo, ci danno l'opportunità di riscontrare, sia pure velocemente, punti di convergenza o di divergenza rispetto a quanto emerso dalle conversazioni pubblicate nel volume.<sup>3</sup> Partiamo da una ricerca condotta con lo strumento dell'intervista fenomenologica.<sup>4</sup> Sono stati intervistati otto direttori di biblioteche statunitensi che operano nel settore delle *health sciences*,<sup>5</sup> e l'analisi delle esperienze ha messo in luce tre componenti principali della leadership efficace, che appaiono non troppo discoste, per focus e radicamento culturale, dai temi evidenziati sopra:

- la valutazione ambientale (innovazione tecnologica, comunicazione scientifica, alta formazione, politiche universitarie statali e istituzionali);
- la pianificazione, sia a breve sia a lungo termine, e decisioni che rispecchino un equilibrio tra livello strategico e livello operativo, tra definizione delle finalità e capacità di perseguirle;
- la costruzione e gestione del team (apprezzare le qualità dei collaboratori, favorirne la maturazione professionale, mantenere attiva la comunicazione).

È stato esaminato anche il retroterra formativo e professionale dei direttori di 14 biblioteche della BTAA (The Big Ten Academic Alliance), un consorzio accademico e sportivo che annovera importanti università pubbliche e private degli Stati Uniti.<sup>6</sup> Qui le parole-chiave del management bibliotecario sono visione, direzione strategica, pianificazione, iniziative coraggiose, motivazione dello staff. L'insieme dei profili conferma molti dei trends che il volume curato da Patrick Lo e dai suoi colleghi colloca nella propria prospettiva internazionale:

- le qualifiche, i ruoli e le denominazioni associati alle posizioni di vertice variano da un'università all'altra;
- i dirigenti, in buon numero, non possiedono un titolo di dottorato in LIS;
- di norma, essi hanno costruito le loro carriere passando attraverso parecchie esperienze professionali e più livelli di responsabilità;

---

<sup>3</sup> A parte, per estendere il campo d'osservazione al management bibliotecario di livello intermedio, può essere utile leggere Dan Tam Do and Alana Nuth, "Academic Library Middle Managers as Leaders: In Their Own Words," *Journal of Library Administration* 60, n. 1 (2020): 41–70.

<sup>4</sup> Rick L. Fought and Mitsunori Misawa, "Accepting the challenge: What academic health sciences library directors do to become effective leaders," *Journal of the Medical Library Association* 106, n. 2 (2018): 219–26. Vedi anche, degli stessi autori, "The path to leadership: The career journey of academic health sciences library directors," *Journal of the Medical Library Association* 107, n. 1 (2019): 49–56.

<sup>5</sup> Erano state invitate 13 persone.

<sup>6</sup> Binh P. Le, "The Big Ten Academic Alliance Library Directors: A Preliminary Exploration of Managerial and Leadership Attributes," *International Journal of Librarianship* 4, n. 1 (2019): 19–37, <https://tinyurl.com/y37l4l2m>. Per la ricerca non sono stati distribuiti questionari né effettuate interviste, ma sono stati estratti dati da siti istituzionali e personali e da altra documentazione.

- non pochi hanno prodotto pubblicazioni scientifiche o sono presenti nei comitati scientifici di periodici.

12 direttori delle biblioteche appartenenti al complesso sistema SUNY (State University of New York) sono stati invece selezionati per uno studio sul rapporto tra potere sociale (capitale politico) da loro accumulato (costruzione di reputazione personale, rete di alleanze) e possibilità di ottenere decisioni istituzionali propizie, conquistare traguardi, innescare cambiamenti organizzativi.<sup>7</sup> In questo caso, i ricercatori si sono serviti di interviste narrative centrate sul racconto di “incidenti critici”, nel senso di determinati eventi o snodi di carriera che hanno visto coinvolti gli intervistati. L’analisi dei dati non ha particolarmente evidenziato l’esistenza di legami tra singoli episodi e incremento di capitale politico, ma di quest’ultimo ha mostrato le dinamiche d’uso e di crescita nel tempo: la comunicazione e le relazioni hanno un peso rilevante nella reputazione che accompagna chi dirige le biblioteche accademiche; la reputazione è a sua volta cruciale per migliorare le relazioni e influenzare orientamenti e decisioni; una volta speso, il capitale politico tende ad aumentare e non a diminuire.

Ultimi ma non ultimi, fra i temi trattati nelle interviste ai direttori di biblioteche accademiche, sono i processi decisionali: come si formano le decisioni? Utilizzando quale ambiente informativo? Di quali input necessitano e cosa le influenzano? Su quali effetti scommettono? Come se ne possono valutare rapidità, efficacia e impatto? A queste e altre domande ha provato a rispondere anche un progetto di ricerca europeo, per il quale sono stati intervistati sette direttori di biblioteche (di cinque differenti Paesi) aderenti a LIBER (Association of European Research Libraries).<sup>8</sup> Focus del progetto, metodologicamente basato sulla *grounded theory*, sono state le decisioni a lungo termine, dette “strategiche”, quelle maggiormente collegate all’analisi dei macroscenari. Le decisioni di questo tipo sono senz’altro dettate dal retroterra culturale e professionale di ciascuno e dai fattori di clima (valori, credenze dominanti nei contesti nazionali), ma riflettono anche stili di direzione che negli ultimi anni hanno registrato modifiche e hanno assunto profili affini a livello internazionale. In genere, le decisioni strategiche nascono da idee piuttosto che da esigenze immediate di azione e puntano a originare radicali miglioramenti soprattutto in alcuni ambiti (staff, servizi, spazi). Nei processi decisionali sono variamente coinvolti personale, utenti, esperti esterni, altri *stakeholders*: questi dirigenti fanno anche appello alle proprie esperienze, ma raccolgono informazioni e dati sia quantitativi sia qualitativi da più fonti.

## Idea di università e idea di biblioteca

Se ci fosse bisogno di un termine, uno solo, in grado di racchiudere la stagione delle biblioteche accademiche a noi prossima, almeno quella che ci giunge filtrata dalle opinioni, percezioni e storie di chi le guida, sceglierei “resilienza”: nessuna delle difficoltà derivanti da un passaggio epocale così arduo per la vita universitaria (tecnologia *disruptive*, risorse scarse, internazionalizzazione crescente) è rimasta senza tentativo di risposta, nessuna ha travolto le ragioni storico-ideali, di funzione e di impatto che legittimano l’esistenza delle biblioteche nelle università e negli altri istituti di ricerca. La

<sup>7</sup> Charles O’Byrne, “The Influence of Political Capital on Academic Library Leadership,” *Library Leadership & Management* 32, n. 4 (2018): 1–18.

<sup>8</sup> Liisi Lembinen, “Academic Library Directors’ Strategic Decision-Making Process,” *LIBER Quarterly* 28 (2018): 1–21.

resilienza si è tradotta in un'interpretazione trasformativa della leadership, in investimenti mirati sull'innovazione digitale, nel rafforzamento delle collaborazioni intra ed extraistituzionali; le biblioteche sono sempre più intese non solo come collezioni, piattaforme e servizi, ma anche come nodi di relazioni locali e globali, da valutare e mettere in valore. Eppure, non sono consentite illusioni, perché permangono residui di incertezza culturale e perché ci si muove in un quadro agitato da altre, inaspettate turbolenze.

La *New Review of Academic Librarianship* ha ospitato nel 2018 un ottimo saggio teorico sul contributo fornito dai bibliotecari alla costruzione di un'idea di università per il futuro.<sup>9</sup> Per le autrici, tale contributo è sostanzialmente mancato: riflessione e dibattito su come l'università stia rielaborando la propria funzione e immaginando i propri destini sono appannaggio pressoché esclusivo della componente accademica. I bibliotecari si sentono parte fondamentale dell'istituzione universitaria, rivendicano riconoscimenti di ruolo quali partner dei docenti, ma concentrano i propri sforzi soltanto sull'idea e sulle metafore della biblioteca accademica (la metafora digitale, quella ecologica, dei *learning commons* ecc.) e sulle pratiche professionali (molte delle quali, peraltro, efficaci, in sintonia con gli scopi istituzionali, assecondate da docenti e ricercatori). Idea di biblioteca e idea di università restano così separate, con la prima assoggettata all'empiria e confinata nello spazio autoreferenziale di una comunità di professionisti e la seconda privata di un apporto concettuale che potrebbe esserle prezioso. Un ritardo che è un po' causa e un po' effetto di subalternità.

Non so se le cose stiano esattamente così: proprio le pagine di *Conversations...* spesso smentiscono un simile assunto. È però vero che l'avvenire della biblioteca accademica sarà tanto più solido quanto più riuscirà difficile concepire un'idea di università (o d'intelligenza collettiva) che possa rinunciare a un tale moltiplicatore delle opportunità di accesso e uso delle conoscenze, a un osservatorio privilegiato da cui seguire gli sviluppi delle conoscenze stesse nell'ecosistema digitale, a un laboratorio multidisciplinare e multiprofessionale nel quale si possano organizzare e preservare i contenuti, le informazioni, i dati globalmente prodotti. Se l'idea di università sarà posta in più stretto legame con l'idea di un futuro umano che sia sostenibile (sulla traccia della cosiddetta *triple bottom line*) e insieme digitale, questi profili (anche etici) della biblioteca accademica le saranno indispensabili.

Ora c'è un durissimo banco di prova per tutti, un tempo inedito della ricerca e dell'apprendimento nel mondo investito e traumatizzato dalla pandemia di COVID-19, qualcosa che l'emergenza sanitaria ha messo in moto, ma che – lo sappiamo – produrrà effetti anche dopo, nel lungo periodo, e da cui scaturiranno nuovi compromessi dialettici tra visione e istituzione universitaria, tra università e biblioteche, tra biblioteche e utenti/partner. È ragionevole presumere che alcuni processi della ricerca, della comunicazione scientifica e della didattica saranno ripensati, altri subiranno un rallentamento e altri ancora un'accelerazione. Le biblioteche dovranno tener conto degli equilibri che via via si manifesteranno (per esempio, tra *e-learning* e apprendimento in presenza, tra lavoro individuale e lavoro di gruppo, tra sedi fisiche e sedi virtuali della ricerca e della discussione scientifica, tra risorse disponibili e programmi istituzionali). Si dovranno probabilmente riscrivere le priorità, riorientare gli investimenti e l'offerta, sperimentare soluzioni organizzative, comunicative e di servizio

---

<sup>9</sup> Fiona Salisbury and Tai Peseta, "The 'Idea of the University': Positioning Academic Librarians in the Future University", *New Review of Academic Librarianship* 24, n. 3-4 (2018): 242–62.

adeguate a una fase di transizione d'imprevedibile durata. Quali sbocchi troveranno riconversione degli spazi e innovazione tecnologica? Muteranno anche gli stili di leadership e di management?