

La biblioteca e il Principe

Cimenti e strategie della comunicazione con gli stakeholders politici

di Maria Stella Rasetti

Il rapporto tra biblioteche pubbliche e referenti politici è un argomento insidioso, attraversato da paradossi e contraddizioni. Affrontarlo significa abbandonare la navigazione attraverso i temi più sicuri della professione, per affrontare le burrasche della vita politica e amministrativa, con il rischio di veder infrangere la barca-biblioteca contro gli scogli dell'indifferenza, delle incomprensioni, dei conflitti aperti. Ha scritto Luigi Crocetti:

Non conosco bibliotecario, in Italia, che si dichiari soddisfatto della propria biblioteca. Poco denaro, e non si possono comprare i libri che si vorrebbe; poco personale, e i servizi non funzionano; idiozie del principe (che può essere anche una commissione di gestione), e bisogna disputare fino alla noia sulle peggiori ovvietà; e così via.¹

Prevale in noi la tendenza a vivere la relazione con i referenti politici come una condanna da spiare, piuttosto che un campo d'azione oggetto di riflessione strategica. Finiamo in preda

Con l'intervento di Maria Stella Rasetti prosegue la pubblicazione di alcune relazioni tenute al Convegno "Comunicare la biblioteca" (Milano, 15-16 marzo 2001).



della "sindrome di Calimero",² lamentandoci perché la biblioteca non è sufficientemente apprezzata e il lavoro che vi svolgiamo non è adeguatamente riconosciuto.

Non conta avere ragione, ma riconoscere le dinamiche che ci fanno preferire di rimanere al di qua del "muro del pianto",³ invece di trasformare la frustrazione in carburante per l'azione.

Sul fronte individuale, ogni bibliotecario esercita il proprio ruolo nella relazione con gli amministratori del momento, attestandosi su un punto di equilibrio congeniale al proprio bilancio di vita e professione, fatto di risorse caratteriali, investimento nel lavoro, vitalità psi-

cofisica, scelte di priorità tra i diversi aspetti della biografia; l'equilibrio potrà rivelarsi più o meno favorevole alla biblioteca, a seconda del peso che il bibliotecario riconoscerà ai vantaggi secondari che gli derivano da un rapporto negativo con i referenti politici. Non è un mistero per nessuno che una biblioteca lasciata al proprio destino richieda meno dispendio di energie personali di un servizio per il quale gli amministratori reclamano il massimo delle prestazioni. Il fatto che lamentarsi sia meno faticoso che rimboccarsi le maniche è oggetto di una percezione talmente condivisa da non richiedere ulteriore commento.

Ciò che interessa qui approfondire non sono però le scelte individuali, che pure incidono sulle risultanze complessive, ma le dinamiche professionali, che attengono più in generale al ruolo del bibliotecario come titolare di un ufficio pubblico, i cui destini sono nelle mani di amministratori scelti dalle comunità locali. L'analisi di queste dinamiche ci permetterà di scoprire se la scarsa qualità media della relazione tra biblioteca e Principe sia attribuibile a una difficoltà di comunicazione, da superare attraverso l'orchestrazione di efficaci strumenti informativi, o derivi piuttosto da una crisi di identità del bibliotecario pubblico italiano, che tende a vivere il ruolo amministrativo, e quindi le relazioni che ne derivano, con un disagio proporzionale alla qualità dei servizi erogati nella sua biblioteca.

Il dibattito che si è sviluppato all'interno della professione attorno alle nuove forme di gestione dei servizi pubblici locali introdotte dalla l. 142 può essere qui letto come una testimonianza del fortissimo desiderio di ricidere i legami con l'ente di appartenenza, rimuovendo appunto la componente amministrativa dalle attività di gestione e liberando la biblioteca dalla relazione con il Principe.

In effetti nel nostro bagaglio professionale si rileva uno squilibrio palese tra gestione dell'informazione e collocazione della biblioteca nel suo contesto amministrativo. Padroneggiamo gli standard di descrizione bibliografica, ci occupiamo di misurazione e valutazione dei servizi, abbiamo scoperto la qualità, ci misuriamo con la sfida delle nuove tecnologie; per ognuno di questi ambiti disponiamo di occasioni formative e di confronto, e ricorriamo ai contributi scientifici di cui è ricca la letteratura. Abbiamo insomma un potente armamentario di strumenti, soluzioni, sperimentazioni per ampliare il nostro orizzonte professionale e qualificare l'operatività quotidiana.

Non altrettanto si può dire sulla posizione della biblioteca come ufficio di un ente pubblico dal quale derivano le logiche di funzionamento e le relazioni istituzionali. Di norma la nostra cultura amministrativa è limitata all'impiego degli strumenti più elementari, e non riteniamo che l'acquisizione di competenze più approfondite sia un investimento utile al know-how professionale. A fronte di una domanda assente, il mercato della formazione non produce occasioni di approfondimento sui temi amministrativi, alimentando un circolo vizioso di incompetenza che espone i nostri istituti alle scelte operate da altri. Ricorrendo a una metafora bellica, si può dire che sul fronte della gestione delle informazioni siamo in grado di scatenare una guerra termonucleare globale, mentre nei rapporti con l'ente di appartenenza il nostro armamento si riduce a qualche sasso.

Siamo arrivati a perseguire logiche di servizio orientate al cittadino-cliente con decenni di anticipo rispetto al resto del comparto pubblico;⁴ e di questo possiamo essere giustamente orgogliosi. Ma nel segnare la distanza dall'ente sovraor-

dinato, abbiamo finito col buttare il bambino assieme all'acqua sporca, da un lato rinunciando a padroneggiare gli strumenti amministrativi nell'interesse del servizio, e dall'altro non investendo risorse nell'acquisizione di una identità forte all'interno della struttura e nella relazione con i referenti politici. Come se di strumenti a disposizione ne avessimo altri; come se non ricavassimo utilità dall'inserimento nella struttura; come se il destino del nostro servizio non fosse fortemente segnato dalle scelte degli amministratori.

A fronte di una mancanza di elaborazione collettiva, rimane la reazione individuale del bibliotecario, lasciato da solo a far ricorso alla propria assertività o a rinunciare alla lotta.

Ma la relazione tra biblioteca ed ente di appartenenza, e quindi tra biblioteca e referenti politici, non è un cimento individuale, bensì un tema professionale; e come tale richiede l'apertura di un confronto collettivo su casi reali, la condivisione di soluzioni, la maturazione di strategie complessive di azione.

È davvero paradossale non disporre di efficaci strumenti professionali nel far fronte proprio alla relazione più preziosa per la sopravvivenza e lo sviluppo della biblioteca: quella con chi tiene i cordoni della borsa.

Il silenzio della nostra letteratura professionale sull'argomento è molto eloquente, soprattutto se lo confrontiamo con la messe di pubblicazioni che negli ultimi anni hanno arricchito la riflessione dei colleghi stranieri. Nel caso degli Stati Uniti, ad esempio, una costante riflessione sui rapporti tra direttore della biblioteca e *board of trustees* (l'equivalente del nostro comitato di gestione o consiglio di amministrazione)⁵ ha creato il mercato per importanti pubblicazioni a carattere operativo: si tratta perlopiù di manuali rivolti all'ammini-

stratore e al direttore della biblioteca, chiamati entrambi a gestire una relazione corretta, nel rispetto di ruoli e funzioni che le singole leggi nazionali stabiliscono.⁶

La pubblicistica elettronica sull'argomento si è sviluppata in ricchi repertori⁷ che danno accesso a documenti ufficiali, corsi di addestramento e formazione al ruolo di amministratore, regolamenti, raccolte di consigli sull'organizzazione delle riunioni, sulla gestione delle relazioni tra politici e tecnici; una tale quantità di materiali testimonia il sedimentarsi di riflessioni metodologiche ed elaborazioni pratiche che non lasciano mai il singolo bibliotecario a far conto sulla propria intelligenza emotiva.

Da noi, invece, il rapporto del bibliotecario con il Principe è un evento naturale: come il sole o la grandine, non è il risultato di un'interazione segnata dalla ricerca consapevole della massima utilità reciproca, ma è una variabile indipendente, destinata a incidere sui risultati finali in un modo che reputiamo essere di norma al di là del nostro controllo.

In questa valutazione noi compiamo un grave errore di prospettiva, stabilendo di investire il minimo nella relazione che invece è in grado di rendere il massimo per il nostro istituto; comunicando poco e male con gli amministratori, che infatti non ci conoscono; maturando un atteggiamento di sfiducia nella loro attenzione, che infatti non ne esce rafforzata; attestandosi su posizioni di non-belligeranza, nella consapevolezza che stare "lontano dagli occhi, lontano dal cuore" è forse il male minore per la nostra biblioteca.

Per quanto controversa, la relazione tra la biblioteca e il suo Principe è sempre "giusta", nel senso che rispecchia, nel bene o nel male, lo stato dei rapporti con l'ente di appartenenza. È il punto di arrivo di una storia che non viene riscrit- ➤

ta ad ogni elezione, ma è segnata dal peso acquisito dalla biblioteca in città e dalla stratificazione delle azioni condotte da tutti i suoi operatori nel tempo. Al pari di ogni dinamica sociale, si configura come una costruzione collettiva, nella quale le chimiche personali, fatte di intese fortunate o di sorde ostilità, lasciano tracce che si sedimentano assieme alle prove di servizio. Per il suo carattere interattivo e plurili-neare, essa non consente agli attori in gioco di ricostruire i nessi di causa ed effetto: come nel classico caso dell'uovo e della gallina, nessuno è in grado di accertare se la biblioteca di Boscofiorito funziona bene perché riceve la giusta considerazione degli amministratori, o se questi ultimi le riconoscono lo spazio che merita, alla luce dei buoni risultati ottenuti.

La scarsa leggibilità dei rapporti tra azione e reazione tende a inibire gli entusiasmi di chi vuole attivarsi per migliorare questa relazione, perché induce a pensare che di garantito ci sia solo la fatica del mutamento, non il segno positivo del risultato.

L'assenza di una strategia consapevole di posizionamento della biblioteca all'interno dell'ente invita a ritenere che il peso della storia ne abbia fissato i destini una volta per sempre, non permettendoci di aprirli agli effetti della nostra azione personale, di squadra e di servizio. Il compito che ci dobbiamo proporre è invece quello di mettere a fuoco queste dinamiche, ridurre la casualità del rapporto e attivare una strategia integrata di azione, volta a migliorare il posizionamento della biblioteca nell'ente.

Ci aiuta nell'impresa la *stakeholders theory*, che pone la biblioteca al centro di una ricca rete di relazioni con portatori di interessi differenziati, ciascuno dei quali interagisce in una dinamica comunicativa specifica, da integrare in un quadro complessivo.⁸

I referenti politici sono così visti come un gruppo di interesse partecolare, con il quale attivare una appropriata strategia di scambio per acquisire risorse utili alla biblioteca. Tale strategia deve far emergere i benefici che la biblioteca è in grado di apportare a quel pubblico,⁹ del quale è tenuta a conoscere le dinamiche di riproduzione, con l'intento di rendersi appetibile e quindi negoziare una relazione più favorevole.

L'analisi di tali dinamiche ne fa emergere le discrepanze rispetto alle logiche di funzionamento del servizio bibliotecario, aiutandoci a disinnescare il potenziale di conflittualità strutturale, e quindi a incentivare le condizioni per un'intesa.

Durabilità – Il ciclo di vita di un amministratore tende progressivamente a ridursi, in un contesto politico già segnato dalla turbolenza e dalla crisi di fedeltà a marchi ormai in disarmo. Gli eletti sono allenati a correre sulla breve distanza e a consumare nell'arco della legislatura l'intero percorso che dall'investimento porta al dividendo.

I loro successori, del resto, non si perirebbero a farsi vanto di risultati ottenuti grazie alle scelte da chi se n'è andato prima del raccolto: gli elettori hanno la memoria corta e possono sbagliarsi nel ringraziare. Meglio allora calibrare l'azione entro i limiti che questa memoria sa riconoscere, commisurando gli obiettivi su risultati di più immediata misurabilità.

Gli orologi delle biblioteche, invece, si muovono secondo tempi più lenti di quelli degli amministratori: quattro anni possono essere pochi per completare un'azione volta ad ampliare la base sociale dei fruitori; per catalogare patrimoni storici ingenti e di pregio; per progettare e realizzare una nuova sede; per innovare in misura significativa i servizi in qualità e quantità. Si tratta di un cuore che batte più lento, con il ritmo profondo dell'azione

sociale, non con quello veloce e superficiale dell'evento culturale.

Il bibliotecario deve tenere conto di questo scarto, e sottoscrivere con il Principe un contratto segnato dall'interesse reciproco, nel quale ad esempio i grandi obiettivi siano frazionati in risultati di breve e medio termine, di cui il Principe possa essere certo di intascare il dividendo. Sul piano tattico, questo tipo di contratto impone al bibliotecario di accrescere l'operatività della sua squadra, impegnandola a rispettare scadenze più strette di quelle che le esigenze naturali del servizio richiederebbero. Sul piano strategico, egli deve acquisire il limite temporale del mandato come orizzonte da non varcare in sede contrattuale, proponendo una allocazione di risorse per lo sviluppo dell'istituto che sia facilmente traducibile in "cose" (spazi da arredare, strumenti da acquisire, servizi da avviare) e "fatti" (eventi, incontri, iniziative da organizzare) quantificabili, misurabili e "tempificabili". Sta poi al bibliotecario, di norma più stabile dell'amministratore alla direzione dell'istituto, inserire queste "cose" e questi "fatti" entro un percorso più lungo, che è cominciato con la nascita della biblioteca e che si inoltra nel futuro. Recuperare i nessi tra il prima e il dopo, unire i puntini per ricavarne il disegno riconoscibile di una costruzione collettiva è forse uno dei cimenti più alti della professione.

Incisività – Le biblioteche perseguono obiettivi che vanno al di là degli intendimenti del Principe di turno. Costui potrà pretendere una particolare declinazione delle specifiche di servizio, ma non è in grado di scrivere una variante locale del Manifesto Unesco. La sua capacità di incidere sui destini della biblioteca è solo quantitativa, e si misura in ragione inversa al peso specifico che quest'ultima ha acquisito nel tempo e all'identità che si è guadagnata. A fronte di una situa-

zione segnata dalla fragilità, egli ha nelle mani il potere di vita o di morte della biblioteca; rispetto a una biblioteca radicata in città e nel bilancio, il suo margine di manovra è fortemente ridotto, operando esclusivamente sulla direttrice quantitativa di più o meno risorse. In questo ambito dobbiamo riconoscere che la biblioteca presenta un appeal inferiore rispetto ad altri suoi "concorrenti" nell'allocazione delle risorse, che più di lei si prestano ad essere plasmati dalla personalità e dalle idiosincrasie del Principe. Il desiderio di modificare la realtà cittadina con la propria espressività è la molla più forte, assieme al desiderio di potere, che fa scattare nelle persone il meccanismo di accettazione della carica pubblica; un servizio su cui è più difficile lasciare la propria impronta potrà suscitare l'ammirazione distaccata, non l'interesse attivo da parte del Principe.

Sarà una strategia vincente, allora, prevedere nel contratto qualche deformazione temporanea in aree di servizio periferiche, se questa avrà come contropartita un generale rafforzamento nelle risorse: vada anche per il corso di samba in biblioteca, se questo è utile ad aprire con l'assessore alla cultura un canale di comunicazione e accreditamento dal quale transitare l'ampliamento della sede.

Visibilità – Il Principe fonda la propria sopravvivenza politica sul consenso degli elettori; la costruzione del consenso passa attraverso la produzione di fatti ed eventi riconducibili in forma diretta alla decisione dell'amministratore, che mostra quindi di avere rispettato gli impegni assunti quando ha chiesto ai concittadini il conferimento del mandato pubblico. Un buon sindaco è colui che taglia molti nastri e promuove manifestazioni in grado di portare in piazza l'intera città. Nel reclamare attraverso questi eventi l'attenzione del-

la stampa, egli intende mostrare di avere interpretato al meglio il ruolo di motore della macchina amministrativa, mettendola in condizione di produrre risultati importanti per la collettività.

Le biblioteche sono servizi a scarso impatto evenemenziale: la loro bassa esposizione ai mass-media non dipende soltanto da una debole capacità comunicativa, ma an-

che dalla tipologia di prodotto che offrono al cliente.

Come gli aeroporti o gli ospedali, producono servizi di cui non si parla fintanto che non scoppia un problema. Sono tanto più invisibili quanto meglio funzionano.¹⁰ Dunque, le biblioteche forniscono al Principe scarse occasioni di visibilità, anche quando svolgono bene il proprio lavoro; se poi si colloca-

no in un contesto di inefficace comunicazione istituzionale, possono venir scavalcate nelle preferenze da altri soggetti più titolati alla fornitura di visibilità: gli eventi musicali, le mostre, i musei – tutti soggetti con i quali peraltro viene condivisa la mensa spesso modesta delle risorse di comparto.

Il bibliotecario dovrà allora sottoscrivere con il Principe un chiaro patto di visibilità, assumendosi il compito di garantirgli una serie non casuale di ritorni di immagine, non solo a seguito di eventi a valenza esterna, ma anche in relazione al raggiungimento degli ordinari risultati di servizio.

In questo contesto, comunicare sistematicamente la biblioteca attraverso la stampa locale risulta una scelta strategica a tutto tondo,¹¹ che mira non solo ad informare i lettori sugli eventi che la riguardano, ma anche a rafforzare agli occhi del Principe il peso specifico ➤



del servizio nella costruzione del proprio consenso in città.

Una biblioteca di cui si parla spesso, e bene, è per il Principe una miniera d'oro, le cui vene si guarda bene dal disseccare, perché ne ricava una costante occasione di consenso senza costi personali diretti.

Il contratto che il bibliotecario stipula con il Principe si configura, quindi, come il punto di arrivo di una serie di strategie di comunicazione organizzativa che l'intera struttura è chiamata ad attuare, allo scopo di informare, formare, orientare, convincere, accreditarsi.¹²

Informare – Attivare linee di comunicazione costanti e stabili con gli amministratori è un obiettivo che non può essere declinato solo attraverso la presentazione della relazione annuale di consuntivo.

Si tratta invece di un investimento di più ampio respiro, che mira a fornire loro elementi utili a farne partner attivi nella stipula del contratto di legislatura.

Gli strumenti di comunicazione possono essere i più diversi, a seconda dei contesti organizzativi, della dimensione dell'ente, dell'intensità delle relazioni interpersonali tra gli attori in gioco, del grado di vicinanza della biblioteca ai vertici dell'organigramma, delle modalità locali di declinazione del rapporto tra tecnici e politici. Tra i tanti strumenti, oltre alla già ricordata relazione di consuntivo, il sito web,¹³ la comunicazione elettronica, le riunioni, l'invio periodico di memo su aspetti specifici della vita della biblioteca. Quali che siano gli strumenti prescelti, è importante che le comunicazioni di servizio siano costanti nel tempo, veritiere, chiare e tempestive: continuità, affidabilità, sincerità e rapidità sono doti che ricerchiamo in ogni partner, e che il Principe ha il diritto di trovare nella sua biblioteca.

Formare – L'intervento di formazione sugli amministratori presenta connotazioni molto diverse da

quello rivolto agli utenti finali, giacché non attiene all'acquisizione di competenze sull'uso dei servizi, bensì alla fornitura di un orizzonte di significato all'interno del quale essi sono chiamati a inquadrare la biblioteca. L'opportunità di questo intervento cresce in ragione della estraneità alla cosa pubblica delle ultime leve di eletti, che esibiscono la mancanza di familiarità con la politica e l'azione sociale al pari di un valore etico. Dagli amministratori più inesperti, e per questo più pericolosi, possono provenire pretese e proposte da ridimensionare attraverso una paziente e faticosa opera di condivisione di significati. Una esperienza molto interessante di formazione nei confronti dei leader della comunità locale è quella condotta a Long Island,¹⁴ dove la biblioteca organizza ogni sei mesi un incontro di orientamento rivolto a decisori politici, giornalisti e altri membri influenti di associazioni e gruppi di interesse, ai quali far conoscere il lavoro "dietro le quinte" del bibliotecario, offrendo loro – oltre a un ambito buffet – anche l'occasione per scoprire la complessità dei servizi erogati e la professionalità che deve essere messa in campo ogni giorno per garantirli. Un'idea tutta da copiare anche in Italia, dove le operazioni di rinforzo sono tanto più necessarie, quanto più sono misconosciute la complessità dei servizi e la professionalità degli operatori.

Orientare – Nella ideale partita tra bibliotecario e Principe, il primo è chiamato a tenere almeno qualche volta il servizio, attraverso lo sviluppo di una capacità propositiva in grado di orientare il secondo a scegliere all'interno di alternative compatibili con la mission generale della biblioteca e il programma operativo in corso di esecuzione.

Per il bibliotecario è sempre in agguato il rischio di avere a che fare con amministratori che agiscono come impiegati a tempo pieno,

sconfinando nella gestione delle attività quotidiane. In questo inferno lastricato di buone intenzioni, egli è chiamato a svolgere un delicato ruolo di riorientamento, valorizzando gli input conformi al ruolo degli amministratori e dando fondo alla propria assertività sugli input "impropri".¹⁵

Un bilancio sereno dei vantaggi secondari derivanti dalla indeterminatezza dei ruoli potrà essere utile a ricordargli che gli spazi occupati da politici invadenti sono esattamente quelli che il bibliotecario ha inteso lasciare vuoti, riconoscendo magari di non disporre delle risorse psicofisiche di Terminator¹⁶ per esercitare un pieno controllo del territorio.

Convincere – Il successo decretato dal pubblico nei confronti della biblioteca è un argomento che non ha eguali quanto a forza persuasiva su chi fonda il proprio destino sul consenso. Si tratta allora di portare all'incasso i buoni risultati che si sono acquisiti nel tempo.

Il successo non si misura esclusivamente sull'impatto del servizio rispetto alla comunità di riferimento, ma anche sulla ricchezza e vastità della rete di relazioni che la biblioteca è riuscita a tessere con soggetti collettori di consenso: dalle associazioni ai gruppi d'interesse, dagli opinion leader ai volontari, dalle altre istituzioni culturali alle scuole del territorio.

In questo quadro, la costruzione di associazioni di supporto alla biblioteca, sul modello dei Friends of Libraries,¹⁷ rappresenta una chance di straordinario rilievo per creare attorno alla biblioteca una barriera protettiva contro la furia iconoclasta dell'assessore di turno, per moltiplicare le occasioni di visibilità del servizio, per rafforzarne complessivamente il peso in città. E non è un caso che le esperienze prodotte in tal senso in Italia difficilmente hanno saputo varcare la soglia dell'episodicità.

Analogamente, la ricerca di una presenza costante sulla stampa locale va oltre l'esigenza primaria di informare il pubblico, trasformandosi in una sorta di "integratore vitaminico" con cui garantirsi protezione dalle influenze negative di stagioni politiche avverse.

In tal senso, assume un valore tattico di fondamentale importanza la creazione di un archivio di informazioni, immagini, dati, materiali di documentazione, con i quali supportare ogni intervento che non si limiti ad informare il Principe, ma voglia anche convincerlo e vincerlo.¹⁸

Ancora, l'infinita processione di scolaresche in visita alla Sezione ragazzi non produce il solo effetto di incrementare il fatturato, ma consente alla biblioteca di fare del mondo della scuola una mirabile cassa di risonanza per le proprie attività di core business.

Accreditarsi – La conquista e il mantenimento del credito costituiscono l'obiettivo più potente che il bibliotecario è chiamato a perseguire per sé, per il proprio istituto, per la professione che esercita.¹⁹ Si tratta però dell'obiettivo più difficile da raggiungere: le relazioni tra modificazioni organizzative, variazioni di prodotto/risultato e immagine prevalente di una biblioteca non sono ricostruibili in modo univoco.

La teoria della dissonanza cognitiva ci aiuta a capire perché una biblioteca con forti problemi di immagine non tragga beneficio dall'arrivo di un bibliotecario accreditato; anzi, gli incrementi di qualità dei servizi rilevati dall'avvio della sua azione sono valutati come prova del fatto che il discredito era ben riposto, e ascritti all'effetto isolato della persona, non alle dinamiche complessive che la persona ha saputo attivare nell'istituto, trasformandolo. Del pari, una biblioteca con un buon patrimonio d'immagine potrà ridurre le proprie

performance, senza risentirne per molto tempo.

Esiste, insomma, una forte vischiosità nei processi di accreditamento, che mette al riparo da tracolli improvvisi, ma nel contempo obbliga il bibliotecario a dar prova di grande tenacia professionale e resistenza psicologica: nelle situazioni più stagnanti una quantità industriale di fatica produrrà risultati solo in quantità omeopatica.

Nelle realtà più piccole la dinamica di accreditamento è più fluida e più diretta, perché il legame tra destino dell'istituto e scelte del bibliotecario è immediato.²⁰ Nelle realtà maggiori, il singolo ha un range di incisività più basso, sia per la diluizione della propria azione nel risultato complessivo, sia per la capacità dell'organizzazione di allineare il nuovo soggetto alla media ammessa delle performance. La credibilità è fondata sulla reputazione, e la reputazione è costruita su tanti piccoli successi, dice Martín Gómez, direttore esecutivo della New York's Brooklyn Public Library,²¹ che fa valere questo assioma in modo particolare nella ricerca delle fonti di sostentamento economico per la biblioteca, e che noi possiamo ben adattare alla stessa relazione con i referenti politici.

Tra le possibili linee di apertura di credito, si ricordano qui:

partnership di servizio – da realizzarsi nei confronti degli organi istituzionali e degli uffici dell'ente sotto forma di fornitura di servizi informativi ad alto valore aggiunto (dalle ricerche su basi dati remote al reperimento di documenti legislativi, dalla disponibilità immediata delle ultime novità bibliografiche in materia amministrativa alla segnalazione di risorse Internet specialistiche);

partnership di consulenza – da realizzarsi sotto forma di collaborazione al raggiungimento di obiettivi dell'ente attraverso la valorizza-

zione del know-how della biblioteca (dalla revisione delle liste di autorità prodotte da altri uffici alla partecipazione attiva ai processi di rinnovamento organizzativo dell'ente, dalla partecipazione alle scelte redazionali della rete civica alle proposte di integrazione con altri segmenti di servizi informativi prodotti dall'ente);

partnership di collaborazione – da realizzarsi attraverso la partecipazione paritetica a iniziative, eventi, attività, programmi di lavoro a carattere trasversale, da condividere con altri uffici finali nell'allocazione delle risorse, nella progettazione, nell'esecuzione e nel dividendo di riuscita.

Nelle singole situazioni i bibliotecari sono chiamati a commisurare l'azione strategica alla capacità operativa e professionale del proprio istituto, pagando gli errori di sovrastima con pesanti tributi in termini di sottrazione di fiducia o di sovraccarico di lavoro.

Si tratta di linee di credito aperte con il proprio ente, e – per il suo tramite – con il Principe, che vanno a intersecarsi con quelle aperte con altri *stakeholders* (utenti finali, fornitori, operatori del servizio stesso).

Apertura e chiusura di queste linee di credito si muovono dinamicamente con la valutazione che l'ente complessivamente fornisce della sua biblioteca, concorrendo con gli altri pubblici a costruire il generale posizionamento della biblioteca.

Scrivo al riguardo Marcello Morelli:

Così come avviene per l'ombra di un oggetto o di una persona, anche il posizionamento accompagna sempre, in un certo senso, l'impresa lungo il percorso del suo sviluppo: si potrà trattare, di volta in volta, di un buon posizionamento – se l'impresa ha una effettiva capacità di controllo strategico delle proprie attività – o di un cattivo posizionamento (quale risultato di percezioni negative da parte dei pubblici) – se l'impresa ha perso, per qualche ➤

motivo, il controllo strategico della propria attività –, ma, in ogni caso, esisterà sempre il posizionamento in un determinato momento della storia dell'impresa. È chiaro, pensiamo, che avere un buon posizionamento non è né un risultato casuale o occasionale, né il risultato di un'azione di breve durata. Un buon posizionamento, infatti, è il prodotto di un lavoro, paziente e metodico, di costruzione della "fisionomia" dell'impresa, il risultato di una distillazione goccia a goccia del meglio che un'impresa riesce a esprimere, per dare ad essa, finalmente, – ma, attenzione, non stabilmente e definitivamente – quello che possiamo definire il *vantaggio competitivo*, cioè la capacità, la potenzialità, la "marcia in più", per superare la concorrenza nel mercato in cui si opera.²²

Nel caso delle biblioteche pubbliche, il vantaggio competitivo è da acquisire rispetto ai diretti concorrenti nell'allocatione delle risorse pubbliche e private: gli altri istituti culturali cittadini, i musei, le attività musicali, cinematografiche, artistiche. Con loro dobbiamo misurarci al momento di spartire la torta, confrontando il diverso appeal in fatto di potenzialità di consenso, visibilità, risonanza, rete di alleanze strategiche; facendo valere non solo l'utilità sociale del servizio, ma esibendo la forza di chi ha dalla propria parte non tutta la città, ma la città che conta agli occhi di chi taglia le fette.

Accordo tra gentiluomini o guerra fratricida, l'assegnazione delle risorse sarà sempre di più un momento strategico per la vita della biblioteca; un momento al quale il bibliotecario è chiamato ad arrivare preparato di tutto punto. Anche a costo di lasciare nel *thesaurus* un termine senza legami. ■

(Ultima consultazione dei siti web: 5 marzo 2001).

Note

¹ Cfr. LUIGI CROCETTI, *Prova di servizio*, in *Il nuovo in biblioteca e altri scritti*,

raccolti dall'Associazione italiana biblioteche, Roma, AIB, 1994, p. 22 (già apparso in "Biblioteca e territorio", 1983, 8, p. 6-7).

² Cfr. MARIA STELLA RASETTI, *La sindrome di Calimero. Lamenti e alibi di bibliotecari al di qua del muro del pianto*, "Biblioteche oggi", 19 (2001), 2, p.16-22.

³ Cfr. ROMANO VECCHIET, *Oltre il muro del pianto*, "Sfogliolibro", 4 (1991), 6, p. 52.

⁴ Cfr. MAURO CAVALLONE – LUCA COLLEONI, *Il marketing degli enti locali. Criticità, strategie, operatività*, Milano, Franco Angeli, 1999; FRANCESCO PIRA, *Di fronte al cittadino. Linee di comunicazione dell'ente pubblico nel territorio*, Milano, Franco Angeli, 2000.

⁵ In effetti parlare di equivalenza è improprio: basti pensare al solo fatto che il *board of trustees* ha il compito di assumere e licenziare il direttore della biblioteca, di cui appunto è a tutti gli effetti il datore di lavoro. Se da un lato lo straordinario potere dei *trustees* ha sicuramente indotto i bibliotecari americani a sviluppare un'ampia riflessione sul loro ruolo, dall'altro lato risulta quanto meno singolare che l'indipendenza dei bibliotecari italiani dagli amministratori non ne abbia accresciuto la forza contrattuale e la capacità di sviluppare con serenità una sistematica azione di acquisizione alle istanze della biblioteca pubblica. Sul ruolo dei *board of trustees*, si veda: JOHN CHRISTENSON, *Role of the public library trustee*, "Library Trends", 44 (1995), 1, p. 63-76.

⁶ Tra le monografie di maggiore successo, si vedano: JAMES C. BAUGHMAN, *Policy making for public library trustees*, Englewood, Libraries Unlimited, 1993 (recensito da Bernadette Storck, "Public Library Quarterly", 14, 1995, 4, p. 72-73); WILL MANLEY, *For library directors/trustees only*, Jefferson, McFarland, 1994 (recensito da Kay C. Saunders, "Public Library Quarterly", 14, 1995, 1, p. 61-62); JAMES SWAN, *Working together. A how-to-do-it manual for trustees and librarians*, New York, Neal-Schuman, 1992 (recensito da Bernadette Storck, "Public Library Quarterly", 14, 1995, 4, p. 73-74); LORRAINE WILLIAMS, *The library trustee and the public librarians: partners in service*, Metuchen, Scarecrow, 1993 (recensito da Bernadette Storck,

"Public Library Quarterly", 14, 1995, 4, p. 71-72 e da J.D. Henry, "Library review", 43, 1994, 1, p. 65).

⁷ Si veda in particolare il *Free complete toolkit for boards*, curato da Carter McNamara, che costituisce uno dei più completi repertori di risorse Internet sull'argomento: <<http://www.mapnp.org/library/boards/boards.htm>>. Si veda anche la pagina "Trustees" dello OWLS web (sito dell'Outagamie Waupaca Library System di Appleton, Wisconsin), dalla quale si diparte una ricca selezione di link a risorse Internet sui rapporti tra bibliotecari e amministratori: <<http://www.owls.lib.wi.us/info/links/trustees.htm>>. Tra i manuali in linea più completi, si veda il *Michigan public library trustees manual*, 1998 edition (<<http://www.libofmich.lib.mi.us/publications/trustee98.html>>). I vari *boards* sono poi uniti in associazione, il cui sito – ricco di documentazione e materiali di sostegno al lavoro dei membri dei vari comitati – è ospitato all'interno del sito dell'ALA: ALTA, *Voice of America's Library Trustees & Advocates*, <<http://www.ala.org/alta>>.

⁸ Cfr. GIOVANNI DI DOMENICO – MICHELE ROSCO, *Comunicazione e marketing della biblioteca. La prospettiva del cambiamento per la gestione efficace dei servizi*, Milano, Editrice Bibliografica, 1998: "Ognuno degli *stakeholders* della biblioteca esprime bisogni, aspettative, giudizi nei confronti della biblioteca, della sua immagine, della sua attività. Di più: gli *stakeholders* possono influenzare fortemente la vita della biblioteca e orientarne gli esiti organizzativi. La biblioteca deve essere allora capace di mettere a punto strategie della comunicazione adeguate e specifiche nei confronti di ciascun segmento di pubblico, integrandole però in una prospettiva globale, unitaria" (p. 65-66). In lingua inglese, si veda MARTY HALE – PATTI BUTCHER – CINDI HICKEY, *Gathering the stakeholders*, in *New pathways to planning*, <<http://skyways.lib.ks.us/pathway/wksht7a.html>>. Il sito, raggiungibile a partire dalla pagina <<http://skyways.lib.ks.us/pathway/index.html>>, raccoglie i materiali prodotti nel corso di seminari curati dal Northeast Kansas Library System nel 1998, con l'intento di aiutare le biblioteche pubbliche di piccole dimensioni a sviluppare un

metodo di pianificazione del lavoro, comprensivo della selezione di obiettivi, finalità, strategie di servizio, a partire dall'analisi della comunità locale e dall'individuazione dei diversi *stakeholders*. Ringrazio Martha L. Hale, coordinatrice del sito e docente alla School of Library and Information Management della Emporia State University, Kansas, per il proficuo scambio di opinioni sul tema degli *stakeholders* politici. Per il Regno Unito, si veda l'interessante esperienza condotta a Newcastle e nel Somerset, di cui Bob Usherwood e Rebecca Linley offrono un ampio resoconto nel loro intervento *New library-new measures: a social audit of public libraries*, "IFLA Journal" 25 (1999), 2, p. 90-96. Per un'applicazione più ampia della *stakeholder theory* alla società dell'informazione, cfr. NICK MOORE, *Partners in the information society*, "The Library Association Record", 101 (1999), 12, p. 702-703.

⁹ Scrive Kotler: "Un pubblico è un qualsiasi gruppo che ha un interesse o un effetto – reale o potenziale – nei riguardi di un'organizzazione. Se l'organizzazione desidera ottenere determinate risorse da quel pubblico offrendo in cambio una serie di benefici, in tal caso l'organizzazione assume nei riguardi di quel pubblico un punto di vista mercatistico. Una volta che l'organizzazione cominci a pensare in termini di valori di scambio rispetto a quel pubblico, lo vede come un mercato. È quindi impegnata a ricercare il miglior approccio di marketing possibile con quel pubblico" (cfr. PHILIP KOTLER, *Al servizio del pubblico. Marketing per amministrazioni pubbliche, ospedali, enti culturali e sociali, partiti politici, associazioni*, a cura di Giancarlo Ravazzi, Milano, Etaslibri, 1978, p. 29, corsivo nel testo).

¹⁰ Cfr. GIANNI STEFANINI, *Elogio dell'invisibilità*, "Biblio. Periodico d'informazione per biblioteche e lettori", realizzato dal Consorzio sistema bibliotecario nord-ovest (Milano), 2000, numero 0: "Il nome del progettista di un ponte rimane sconosciuto al grande pubblico finché il ponte non cade, ma senza essere così catastrofici nessuno pensa al macchinista del treno finché è in orario, ma tutti pensano a lui (maledicendolo) appena è in ritardo. Per molte professioni ed attività l'invi-

sibilità è la prova e conferma del successo, di aver compiuto diligentemente il proprio dovere" (p. 1).

¹¹ Occorre rilevare che gli strumenti a disposizione dei bibliotecari italiani per comunicare con efficacia con la stampa locale sono ancora pochi, sparsi e non consolidati. In lingua inglese, invece, troviamo numerosi contributi dedicati al rapporto tra biblioteca locale e media. Tra i tanti, cfr. KATHY MILLER, *How to write a press release*, "Marketing Library Services", 10 (1996), 5, p. 5-6. Si vedano anche i numerosi materiali di lavoro sul tema dei rapporti con la stampa e i media all'interno del sito *Library media & PR. Strategies, techniques, resources, tips & tools for library communicators* (<http://www.ssdesign.com/librarypr/index.html>), come ad esempio l'intervento firmato da JUTH PREBYL, *The anatomy of a press release* (<http://www.ssdesign.com/librarypr/content/f4pr.shtml>), così come *Press release tips from the experts* (<http://www.ssdesign.com/librarypr/content/prtips.shtml>), *Secrets of working with broadcast media* (http://www.ssdesign.com/librarypr/content/b_secrets.shtml), *The "Ins & Outs" of e-mail press releases* (<http://www.ssdesign.com/librarypr/content/p071197a.shtml>) e *Strike PR gold in local television* (<http://www.ssdesign.com/librarypr/content/p050297a.shtml>).

¹² Cfr. GIOVANNI DI DOMENICO – MICHELE ROSCO, *Comunicazione e marketing della biblioteca*, cit., p. 67 sg. ove questi obiettivi sono descritti relativamente alla comunicazione rivolta agli utenti e agli operatori.

¹³ Il sito *Internet marketing ideas for public libraries*, ospitato dallo Outagamie Waupaca Library System di Appleton, nel Wisconsin, offre una quantità considerevole di spunti operativi per trasformare il sito web della biblioteca in un vero e proprio strumento di marketing, da integrare con gli strumenti "tradizionali" di relazioni esterne e interne (<http://www.owls.lib.wi.us/info/desks/bc/imarket/imarket.htm>).

¹⁴ Cfr. J. ROBERT VERBESEY – RACHEL CATAN, *The leaders' tour*, "American Libraries", 25 (1994), 10, p. 917-918. L'articolo offre l'opportunità di riflettere sul fatto che l'esigenza di informare i decisori politici e gli altri opinion

leader sulla biblioteca e la sua organizzazione debba tradursi non in una improvvisata ricerca di riconoscimenti, bensì in un sistematico lavoro di informazione, che si realizza, nella fattispecie della visita guidata, attraverso la preparazione di un copione molto articolato e nella creazione non casuale di un'atmosfera favorevole alla biblioteca. La stessa organizzazione del buffet non è lasciata al caso: durante la cena vengono proiettate diapositive con immagini di persone che usano la biblioteca. Ovviamente chi è chiamato a fare le foto, preparare il carrello di diapositive, riordinare l'ufficio o provare la sua presentazione in pubblico ha poco tempo per lamentarsi del fatto che gli amministratori non lo capiscono, preso com'è dal creare le condizioni per farsi capire.

¹⁵ Che la realtà degli amministratori-impiegati non sia solo italiana, è testimoniato da un esilarante articolo pubblicato qualche anno fa sul "Library Journal", nel quale si racconta la storia di una neo-direttrice stressata dall'eccesso di zelo della moglie di un membro influente del *board of trustees*. Quest'ultima trascorre le proprie giornate altrimenti oziose a richiamare l'attenzione della direttrice sulle mancanze dello staff, fino a provocarle una reazione scomposta. Cfr. A.J. ANDERSON, *The trustee's wife*, "Library Journal", 122 (1997), 10, p. 73-74.

¹⁶ Nella letteratura professionale americana la tendenza di alcuni *trustees* a mescolare responsabilità tecnica e politica va generalmente sotto l'etichetta di *micromanagement*. Per uno studio sui differenti stili di management bibliotecario che consentono uno sviluppo distorto delle relazioni tra tecnico e politico, cfr. LARRY CORBUS, *Taking charge of micromanagers*, "American Libraries", 30 (1999), 2, p. 26-28.

¹⁷ L'esperienza americana dei Friends of Libraries ci consegna una realtà estremamente "potente" di vere e proprie lobby a favore delle biblioteche locali, in grado di gestire campagne promozionali, raccolte di fondi, operare interventi di comunicazione, creare un clima sociale complessivamente favorevole alla biblioteca. Per saperne di più, cfr. SANDY DOLNICK (ed.), *Friends of Libraries sourcebook*, 3rd edition, Chicago and London, American Library Association, 1996. ➤

Attraverso il ricchissimo sito web dei Friends of Libraries (<http://www.folusa.org>) è possibile seguire lo svolgersi delle principali iniziative in corso di svolgimento presso le diverse biblioteche e in forma cooperativa a livello nazionale.

¹⁸ Sul fronte della documentazione fotografica relativa alle iniziative e alle attività prodotte dalla biblioteca, si rinvia al curioso e interessante volumetto di RAYMOND BIAL, *Looking good. A guide to photographing your library*, Chicago and London, American Library Association, 1991, nel quale si offrono consigli pratici su come arricchire le presentazioni pubbliche, i rapporti e i materiali di documentazione istituzionale con foto scattate dai bibliotecari.

¹⁹ Cfr. STEPHEN MARKEL, *Marketing the library*, <http://www.personal.si.umich.edu/~smarkel/papers/misc/marketing_libraries.html>, dove si afferma che una componente essenziale della strategia di marketing sia relativa al bibliotecario e a tutto lo staff, impegnato a ridurre l'impatto di pregiudizi negativi e a costruire un'immagine pubblica energetica e vitale. Sullo

stesso argomento, cfr. KIRK DORAN, *When it's time to market yourself*, "Marketing Library Services", 9 (1995), 3, p. 4-6.

²⁰ Come scrive Judith A. Siess, il bibliotecario che lavora da solo "è uno che sa fare gioco di squadra ma è specializzato nel lavorare da solo. Deve contare su un alto grado di tolleranza alla frustrazione, avere attitudini imprenditoriali e destreggiarsi abilmente tra clienti diversi e molteplici priorità" (cfr. JUDITH A. SIESS, *Flying solo: librarian, manage thyself*, "American Libraries", 30, 1999, 2, p. 33). Fra i pochi privilegi negati ai colleghi inseriti in strutture più grandi, il bibliotecario unico ha la facoltà di scegliere in piena serenità se farsi coinvolgere dalla sindrome di Calimero o sperimentare una relazione proattiva con la controparte politica, commisurando le proposte da fare direttamente con il proprio investimento nella professione. In Italia la figura del *solo librarian* (per la quale non c'è nemmeno un'etichetta definitoria ben consolidata) non è ancora oggetto di riflessioni specifiche, mentre nel mondo

anglosassone si è sviluppata da tempo una ricca letteratura sull'argomento, che aiuta il bibliotecario a condividere la soluzione di problemi specifici. Per le referenze bibliografiche, si veda l'articolo di Siess sopra ricordato.

²¹ Cfr. MARTÍN GÓMEZ, *Attracting and managing public funds*, "Marketing Library Services", 12 (1998), 2, p. 3-5, <<http://www.infotoday.com/mls/mar98/story.htm>>. In questo articolo Gómez, che si occupa di garantire alla sua biblioteca un budget annuale di 65 milioni di dollari, invita i bibliotecari a dedicarsi con serietà alla stesura di progetti e programmi da sottoporre alle richieste di finanziamento; non si tratta di aspettare di essere invitati in cucina ad assaggiare un pezzo della torta, ma di proporsi come pasticceri di prima classe. E, stando ai dati che fornisce, c'è proprio da credergli.

²² Cfr. MARCELLO MORELLI, *La comunicazione d'impresa e la promozione dell'immagine. Metodi e tecniche per lo sviluppo, la pianificazione e la verifica della comunicazione*, Milano, Franco Angeli, 1997, p. 64 (corsivo nel testo).