

Il bibliotecario pompiere

*Dalla reazione alle crisi
alla gestione consapevole della quotidianità*

Maria Stella Rasetti

Biblioteca comunale "R.Fucini"
Empoli
msr@mariastellarasetti.it

Illustri sociologi ci dicono che nella società postmoderna il lavoro pesa sempre meno nel bilancio di vita degli individui. Cresce il tempo libero da destinare al riposo, al consumo e al *loisir*, mentre diminuisce drasticamente l'importanza psicologica, oltre che temporale, del lavoro.¹ Ma davvero le cose stanno così? Delle due l'una: o questi studiosi si sbagliano di grosso, oppure la società postmoderna ha conservato sadicamente una enclave ottocentesca e preindustriale, nella quale dovevamo finire proprio noi bibliotecari. Eh sì: mentre tutti gli altri hanno tempo per divertirsi, a noi il lavoro riempie la vita. Straborda e tracima con cenere e lapilli fuori da un orario di servizio che tende vieppiù ad allungarsi; a dar retta, non si dovrebbe neppure tornare a casa. Niente famiglia, niente amici, niente hobbies: ma forse nemmeno così ce la faremmo a star dietro a tutti i nostri compiti.

La sensazione più frequente è quella di una oppressione allo stomaco. La quantità di carte da smaltire nella vaschetta "in arrivo" (per i più organizzati) o sparse sulla scrivania ingombra (per tutti gli altri) è sempre superiore alla nostra capacità di farvi fronte. Ci sono giornate in cui il telefono squilla in continuazione: tutti reclamano un pezzetto della nostra vita. Un rendiconto da presentare entro l'indomani; un taglio di bilancio imposto dall'alto; una rela-

zione con dati da recuperare seduta stante. Tutto deve essere fatto subito, meglio se per ieri. Per guadagnar tempo, saltiamo la pausa pranzo e sbocconcelliamo qualche cracker, guarnendo di briciole la tastiera del pc. Per completare le determine più urgenti, saremmo disposti anche a sperimentare l'ultima versione della macchina da nutrizione Billows: tra la nostra biblioteca e la Electro Steel di *Tempi moderni* non sembra ci sia grande differenza. Abbiamo avuto l'ardire, in un im-

peto di ottimismo, di preparare una lista di cose da fare, come recitano i guru del *time management*? Illusi! Non abbiamo fatto i conti con il Festival internazionale del Caos Primigenio, al quale partecipa la maggior parte delle nostre giornate di lavoro: il punto più alto cui possiamo attestare le nostre aspirazioni, in certi momenti, è arrivare a sera ancora vivi, avendo risposto colpo su colpo a tutte le palline che ci sono state lanciate, in una partita nella quale abbiamo corso come forsennati, ci



Filippo Bucelli

siamo cimentati con i nostri migliori rovesci, ma sicuramente non abbiamo mai tenuto il servizio.

Come si legge in un famoso passo di un classico del management:

Sembrava che tutti volessero da me qualcosa per ieri, cose che potevano essere importanti per loro, ma avevano poco a che fare con lo svolgimento del mio lavoro. E quando cercavo di concentrarmi su un problema, inevitabilmente venivo interrotto per affrontarne un altro. Passavo sempre più tempo nelle riunioni e al telefono e dopo essermi occupato di tutta quella carta, delle riunioni e delle interruzioni, non c'era più tempo per attuare qualche idea che avevo per migliorare il nostro lavoro nell'azienda.²

Certo, non tutti i giorni sono così caotici: c'è la volta in cui si trova il tempo per riflettere con i propri collaboratori su una scelta da fare; si riesce a confrontare opzioni diverse, a vagliare i pro e i contro, a misurare i risultati della propria azione organizzativa. Ci sono momenti – unici e preziosi, come le perle di Hong Kong – nei quali non ci si limita ad archiviare le carte di un'iniziativa conclusa, per passare tamburo battente al prossimo combattimento, ma ci si concede il lusso di fare alcune valutazioni di merito.

Si tratta di rari momenti di tregua in una vita professionale in cui, più che fare i direttori di biblioteca, si ha la sensazione di fare i pompieri, andando a spegnere i numerosi focolai d'incendio che vengono appiccati nel corso della giornata: un conflitto tra colleghi, uno scontro con un utente, una scadenza non rispettata che rischia di mettere in forse un finanziamento. Basta un niente per decretare l'apertura di una crisi: una fornitura in ritardo, la malattia di un collaboratore chiave, un atto amministrativo cui è mancata la firma nel riquadro giusto. Anche nelle

situazioni apparentemente più solide, abbiamo imparato a viaggiare a dieci centimetri dall'abisso: facendo leva su tutto il coraggio di cui siamo capaci, teniamo gli occhi fissi in avanti, senza lasciarci distrarre dallo strapiombo in cui sappiamo di poter essere risucchiati in ogni momento.

Disporre del personale sufficiente a tenere aperta la bottega è il miracolo che produciamo ad ogni cambio turno, sia nei piccoli empori di campagna che nei celebrati supermercati di città; siamo così esperti di multitasking, da trasformare la dea Kalì in una dilettante allo sbaraglio. Ogni giorno è un'avventura: Steve McQueen dovrebbe venire a far tirocinio da noi, per imparare come si fa a vivere davvero una vita spericolata. Se abbiamo avuto la fortuna di incrociare sul nostro cammino un sindaco disponibile a riversare sulla biblioteca la propria *grandeur*, può accadere che ci troviamo a disporre di somme cospicue per finanziare piccole o grandi Gütesloh all'italiana. Certo, sono cose che non succedono tutti i giorni, ma succedono. Basta che tutti i pianeti siano allineati nel modo giusto: assessore, sindaco, ragioniere capo, consiglio comunale, ufficio tecnico, banche locali, sponsor, provincia, regione. A pensarci bene, è più facile ritrovarsi in questa favorevole congiunzione astrale che ottenere diecimila euro in più per aggiornare la collezione della Sezione ragazzi, o finanziare qualche turno supplementare al banco del prestito, tanto per far fronte alle influenze di stagione o dare un minimo di solidità ai piedi d'argilla del nostro amato gigante.

In questa situazione costantemente sull'orlo del limite, lo scoppio di incendi è piuttosto frequente. Si tratta di incendi che nascono dalla combustione di una particolare miscela esplosiva: quella che fa

reagire alte aspettative del pubblico e alte potenzialità della struttura con le difficoltà operative a dar corpo alle seconde per attuare le prime.

In situazioni del genere il bibliotecario pompiere è una figura tanto necessaria quanto nobile e generosa: è colui (o colei, si badi!) che non si lascia frustrare dalle difficoltà, ma combatte ogni giorno per far sì che la struttura si esprima sempre al massimo, producendo un servizio in grado di rispondere colpo su colpo alle aspettative del pubblico. Con molti effetti collaterali indesiderati: il mal di fegato, per i soldi che non ci sono e che vanno inventati, scarpinando alla ricerca di finanziatori esterni; l'invidia sorda nei confronti di colleghi più fortunati e protetti, che non devono dannarsi l'anima per scodellarsi la minestra; l'affanno per la fatica supplementare di dover pedalare su una bicicletta scassata, anche quando si avrebbe l'ardimento di guidare una Porsche.

Fare il pompiere è vestire i panni del salvatore, in grado di opporsi con tutte le forze alla furia degli elementi e ai sabotaggi dei cospiratori. E di lavoro pompieresco, purtroppo, ce n'è tanto da fare: i nemici della biblioteca sono sempre in agguato, pronti a ridurre le risorse, a cambiare le carte in tavola, a non stare ai patti, a perturbare con istanze contraddittorie le condizioni della nostra già pericolosa navigazione.

Tutto sommato, fare i pompieri ci piace; chi di noi si è cimentato in qualche lettura di management ha scoperto che sta proprio alla direzione assumersi la gestione delle difficoltà: nessuno più di noi è chiamato ad afferrare la manichetta e a salvare il salvabile, quando gli altri hanno causato un disastro. Fare i pompieri ci piace, dicevamo, anche perché i pompieri – si sa – sono eroi senza macchia e senza paura: non sono loro ad

aver appiccato l'incendio, ma si limitano a rimediare all'incuria e al dolo altrui. Colpe non ne hanno.

Ma se fra i tanti incendi che ogni giorno ci apprestiamo a spegnere ce ne fosse qualcuno che noi stessi abbiamo contribuito a rinfocolare? Se fossimo noi, per distrazione, ad abbandonare mozziconi accesi tra le sterpaglie? Se addirittura, in gran segreto, fossimo noi i piromani? Be', in questo caso la situazione sarebbe molto, molto più intrigante.

Potremmo scoprire che, al di là delle difficoltà oggettive, non siamo abituati a organizzare efficacemente il nostro lavoro, diventando le prime vittime di autosabotaggi dagli effetti devastanti sull'equilibrio personale e sulla produttività professionale. Certo, dovremmo ammettere di essere corresponsabili di ciò che non funziona nella nostra biblioteca – cosa tutt'altro che indolore. Per converso, isolando dal reticolo delle dinamiche complessive le aree d'azione sotto il nostro controllo diretto, potremmo scoprire di avere a completa disposizione un margine di miglioramento tutt'altro che secondario, a partire dal quale acquisire una insperata energia da impiegare in nuove battaglie. Questa volta contro i nemici veri della biblioteca.

Autosabotaggio n. 1: Disorganizzazione

Il contenuto della nostra scrivania sembra uscito dalla centrifuga della lavatrice. Cose introvabili, per le quali si deve perdere tempo prezioso: un post-it con un numero telefonico da richiamare, rimasto attaccato ad una carta che abbiamo cestinato; un appunto che dovevamo completare e che ora non sappiamo dove si sia cacciato. Vorremmo strozzare con le nostre mani chi profetizzava che l'era dei

computer avrebbe portato alla scomparsa della carta: non sapeva, il manigoldo, che la tecnologia avrebbe inventato – per la nostra disperazione – le stampanti e le fotocopiatrici: che infatti scaricano ogni giorno sulla nostra scrivania un'Amazzonia da leggere, da esaminare, da archiviare, ma soprattutto cui obbedire. Ci siamo anche noi, purtroppo, tra le Signorie Loro che sono cortesemente chiamate entro giorni tot a compilare il modulo allegato, a presentare la documentazione necessaria, a rendere ragione delle proprie azioni. Università e corsi di specializzazione ci hanno insegnato molto sulla catalogazione, parecchio sulla promozione, qualcosa sull'organizzazione dei servizi, ma hanno taciuto del tutto sui metodi per domare la tigre di carta³ che rischia di divorarci in un sol boccone.

La gestione della scrivania ha una rilevanza produttiva non secondaria; prova ne sia il fatto che negli Stati Uniti è stato istituzionalizzato in molti uffici il "National clean off your desk day":⁴ il secondo lunedì di gennaio è sancita la necessità di avviare bene le attività del nuovo anno, dando una ripulita completa alla propria postazione di lavoro. Riordinando le carte, controllando la funzionalità degli strumenti e soprattutto buttando via ciò che non è utile al raggiungimento dei nostri obiettivi di lavoro.

Nel mondo anglosassone la fissazione della scrivania pulita ha dato vita a un robusto business sul fronte delle consulenze e dei prodotti di supporto,⁵ alimentando una letteratura tanto prolifica quanto unanime nel dettare le regole del gioco: tenere il piano di lavoro sgombro da quanto non è collegato al progetto in corso; non permettere che altre carte vi atterrino finché non siamo pronti a gestirle; decidere subito che cosa fare di ogni pezzo di carta (buttarlo,

archiviarlo, passarlo ad altri o fare ciò che ci viene richiesto); evitare di accumulare senza criterio le carte sospese in un informe "arretrato di lavorazione" che ha l'effetto di deprimere gli entusiasmi e distrarci da ciò di cui ci stiamo occupando.

Gli studi aziendali hanno da sempre sottolineato l'effetto negativo che una postazione di lavoro disordinata può produrre sulla percezione della nostra affidabilità come lavoratori: per chi ci guarda è facile dedurre che la confusione esterna sia l'epifenomeno involontario di una strutturale inadeguatezza rispetto alla posizione ricoperta.⁶ Più recentemente l'attenzione degli esperti si è incentrata sulla relazione inversa, riconoscendo alla confusione la capacità di vincolare l'energia e ostacolare la concentrazione:⁷ secondo quest'ultimo approccio, impegnarsi a mantenere pulito e ordinato il proprio ufficio ha l'effetto non solo di migliorare la nostra immagine esterna, ma anche di condizionare positivamente la nostra azione effettiva.

Liberarsi da ogni pezzo di carta che non si può usare adesso, perché si ha altro da fare, ha l'effetto di mantenere lo sguardo lontano da cose che possono distrarre la mente, riducendo il rischio che l'ingombro fisico si trasformi in ingombro psicologico.⁸ E bravo Sergio Endrigo, che con il suo "Lontano dagli occhi, lontano dal cuore" aveva capito tutto nel lontano Sessantanove, senza avere letto neppure una riga di Kotler.

Aggiungere dietro alla scrivania un piano di lavoro supplementare, dove collocare i materiali in attesa di lavorazione, può essere un sistema economico ed efficace per farci guarire dagli effetti ferali della sindrome LIFO (Last in first out), secondo la quale l'ultima cosa atterrata sulla scrivania (*last in*, appunto) reclama una ri-

Anche Dewey ha bisogno di organizzarsi?

Dewey need to get organized? è il titolo del più recente libro pubblicato in lingua inglese sul tema del *time management* per bibliotecari: specificamente rivolto ai colleghi delle biblioteche scolastiche, il libro offre con piglio divertente una visione d'insieme sulle principali "regole del gioco" per diventare padroni della nostra giornata, e non farsi comandare a bacchetta da tutti coloro che reclamano un pezzo della nostra vita. Al di là dell'approccio particolarmente gradevole, gli ingredienti sono comunque gli stessi di tutti gli altri libri usciti tra il Novanta e oggi (cfr. *Bibliografia*), che offrono minime variazioni sul tema del controllo del territorio: ordine, priorità, disciplina, delega, lotta alle interruzioni.

L'attenzione alla gestione del tempo di lavoro in biblioteca non è comunque una novità dell'ultimo decennio. Già nel 1973 l'ASLIB aveva promosso una interessante indagine sulle "agende" di 29 direttori e responsabili di biblioteche inglesi di varia tipologia, allo scopo di gettare luce sull'impiego della giornata lavorativa del *library manager*; che – al pari delle figure dirigenti nell'azienda privata – è chiamato a gestire correttamente il proprio capitale temporale. L'indagine censiva i contenuti di 285 giorni di lavoro, accorpandone le attività in categorie generali, nell'intento di evidenziarne i connotati direzionali caratteristici: la centralità della comunicazione, il peso del "lavoro cartaceo", l'impatto delle interruzioni e degli imprevisti. Lo studio, condotto in un'era non ancora compromessa da posta elettronica, fax, fotocopiatrici d'assalto e messag-

gini, presenta comunque una metodologia di rilevazione ancora all'altezza dei nostri tempi più inquieti e inquinati d'informazione. Negli Stati Uniti agli inizi degli anni Novanta sono state condotte alcune ricerche sulle cause di perdita di tempo nelle diverse tipologie di biblioteca (scolastica, pubblica, speciale e universitaria): molto interessanti le risultanze, che registrano sprechi temporali fino al 45 per cento: niente male, per il paese che il *time management* lo ha inventato ed esportato nel mondo. Dal 2000 in poi si trovano numerosi riscontri su Internet di corsi per bibliotecari in materia di gestione del tempo negli Stati Uniti, in Gran Bretagna, in Australia. Niente di disponibile, al momento, in Italia.

Bibliografia sul *time management* per bibliotecari

(data ultima revisione link: 21 giugno 2004)

ANDREW BERNER, *The importance of time management in small library*, "Special Libraries", 78 (1987), 4, p. 271-276.

J. WESLEY COCHRAN, *Time management handbook for librarians*, New York, Greenwood Press, 1992 (con un'ampia bibliografia ragionata).

J'AIMÉ L. FOUST, *Dewey need to get organized? A time management and organization guide for school librarians*, Worthington, Linworth, 2002.

HELEN M. GOTHBERG, *Time management in public libraries*, "Public Libraries", 30 (1991), 6, p. 350-357.

Id., *Time management in special libraries*, "Special Libraries", 82 (1991), 2, p. 119-130.

Id., *Time management in state libraries*, "Special Libraries", 82 (1991), 4, p. 257-266.

HELEN M. GOTHBERG – DONALD E. RIGGS, *Time management in academic libraries*, "College & Research Libraries", 49 (1988), 2, p. 131-140.

CLAUDINE A. JENDA, *Management of professional time and multiple responsibilities in a subject-centered academic library*, "Library Administration & Management", 8 (1994), 2, p. 97-108.

AILSA MASTERTON, *Getting results with time management*, London, Library Association Publishing, 1997.

ELSI. H. MAURO – DAVID C. WEBER, *Time management for library staff*, "Journal of Library Administration", 1 (1980), 4, p. 13-20.

ANN NAUMAN – MARVENE DEARMAN, *Making every minute count. Time management for librarians*, Berkeley Heights, Library Learning Resources, 1991.

KAREN PATTERSON, *Time management*, <<http://www.libsci.sc.edu/bob/class/clis724/SpecialLibrariesHandbook/time.htm>>.

LISA C. PETERSON, *Time management for library professionals*, "Katharine Sharp Review", (1997), 5 (anche on line: <<http://alexia.lis.uiuc.edu/review/5/peterson.html>>).

HOWARD SAMUELSON, *Increasing public library productivity*, "Library Journal", 106 (1981), 3, p. 309-311.

JUDITH A. SIESS, *Time management, planning, and prioritization for librarians*, Lanham, Scarecrow, 2002.

P. A. THOMAS – VALERIE WARD, *Where the time goes. Librarians as managers: an exploratory survey*, London, Aslib, 1973.

ELISA F. TOPPER, *Working knowledge. Life on the job*, "American Libraries", 34 (2003), 4, p. 94.

JEAN D. VAN DEUSEN, *An analysis of the time use of elementary school library media specialists and factors that influence it*, "School Library Media Quarterly", 24 (1993), 2, p. 85-92.

DIAN WALSTER, *Managing time*, New York, Neal-Schuman, 1993.

sposta immediata (*first out*), obbligandoci continuamente a modificare la regolare esecuzione del nostro programma quotidiano di lavoro.⁹ Con un effetto "lama di sega" dalle tragiche conseguenze non solo sull'umore, ma anche sulla produttività, causando una

perdita di efficienza stimata attorno al 28 per cento.¹⁰

Il bello di riconoscersi responsabili di questo autosabotaggio è che possiamo cambiare rotta da subito, senza dover aspettare l'approvazione del bilancio o l'autorizzazione del dirigente. Provare per credere.

Autosabotaggio n. 2: Rinvio

Ci sono delle attività che detestiamo fare. Si tratta quasi sempre di adempimenti burocratici, di cui abbiamo saggiato la parziale o totale inutilità: compilazioni di dati per il conto consuntivo, relazioni

sullo stato di attuazione degli obiettivi del PEG, questionari degli enti sovraordinati che ci chiedono di recuperare dati che noi possediamo già, ma aggregati in modo diverso. Tanto lavoro per niente: nessuno si degnava di dirci che fine facciano quei dati, mai una volta che ne traiamo un qualche beneficio diretto o indiretto. Per questo li facciamo così malvolentieri, e ci sentiamo morire quando li dobbiamo mettere in agenda.

Altre volte, però, si tratta di impegni importanti, rispetto ai quali ci sentiamo inadeguati: appuntamenti strategici nella vita della biblioteca, che finiamo col rimandare, quasi che la diserzione fosse meno dolorosa dell'ansia scaturita dal misurarsi con le proprie incapacità e paure. Può trattarsi dell'istruttoria di un capitolato di gara sugli arredi della nuova sede, sulle soluzioni informatiche da adottare, sulla gestione di servizi destinati ad appalto esterno; può trattarsi della stesura della Carta dei servizi, con cui lasciarsi definitivamente alle spalle la stagione dei regolamenti; può trattarsi della definizione di una linea editoriale integrata, con la quale prendere le distanze per sempre dalla casualità di un'azione comunicativa discordante e cacofonica.

Molte le ragioni per sottrarsi ad appuntamenti del genere: prima fra tutte, quella di riconoscere intimamente di non essere dotati di tutti gli strumenti utili a produrre risultati all'altezza delle nostre stesse aspettative. La posizione professionale che ricopriamo pretende da noi uno sventagliamento di competenze specialistiche che neppure in cento vite riusciremmo a consolidare; ma, pur sapendo di non poter essere tuttologi, abbiamo imparato dagli errori del passato a non lasciare mai soli, neppure per un momento, gli esperti con cui entriamo in rela-

zione. Gli informatici, gli amministrativi addetti alle gare d'appalto, i grafici, i consulenti di marketing fanno più danni della grandine se non li seguiamo passo passo, mentre mettono a disposizione della biblioteca i loro alti saperi. Perché costoro la biblioteca non la conoscono: hanno una percezione primitiva e superficiale della sua missione, non ne avvertono "il battito animale" come noi altri. È per questo che sappiamo di dover fare grande affidamento sul nostro istinto (potremmo dire, più opportunamente, sul nostro mestiere), invece che acquistare chiavi in mano un prodotto offerto da altri, se vogliamo sperare che il risultato sia in armonia con quell'alchimia straordinaria e irripetibile che è la nostra biblioteca. Così bisogna imparare a raccapezzarsi sulle reti telematiche, farsi le ossa sulle gare d'appalto, orecchiare ciò che dicono gli esperti di comunicazione: insomma, puntare a diventare tuttologi quel tanto che basta per non farsi fregare da ditte in cerca di fatturato facile, per non perdersi nei labirinti di normative sconosciute e spaventevoli, per non pentirsi di aver lasciato troppo spazio a chi è stato pagato per aiutarci, non per dettar legge.

Perché in questi casi il danno è fatto, e non resta altro che spegnere l'incendio che noi stessi abbiamo fatto divampare: una rete telematica inadeguata ai bisogni del pubblico, vincoli amministrativi che ci impongono senza motivo di scegliere gli arredi meno cari e non quelli più adatti alla nostra struttura, scelte grafiche di moda, ma estranee all'identità del nostro istituto.

La tendenza a procrastinare gli impegni strategici è una delle cause più frequenti del mantenimento dello stato permanente di crisi, nel quale il bibliotecario pompiere sa dare il meglio di sé:

La maggior parte di noi è molto abile, e anche abbastanza ingegnosa, nel trovare scuse per rinviare le cose che abbiamo da fare. "Non ho tempo" è la scusa più frequente... "Sarebbe stata una cosa lunghissima, perciò ho preferito aspettare d'avere un giorno libero per iniziarla." "Non è poi così importante." Infinito è l'elenco delle ragioni portate a giustificazione del mancato svolgimento di un compito. Il mio modo di affrontare il problema si può esprimere così: "Siate abili nel completare un compito quanto lo siete stati nel rinviarlo".¹¹

La letteratura sulla cura del rinvio,¹² tanto ampia quanto diffusa appare essere la malattia, offre soluzioni dal curioso sapore culinario: alcuni consigliano di applicare la "tecnica del salame", scomponendo il compito in tante piccole fette, più facili da gestire. Il "divide et impera" permette di affrontare un passo alla volta questioni che rinfocolano paure e senso di inadeguatezza, offrendoci l'occasione per superare il blocco mentale e psicologico all'origine del mancato adempimento. Alan Lakein nel suo celebratissimo manuale sulla gestione del tempo¹³ parla invece di "tecnica del formaggio svizzero", invitando ad aggredire un'attività dalla quale ci sentiamo sovrastati, scavandovi piccoli tunnel alla portata delle nostre reali possibilità, per scoprire alla fine, grazie all'effetto compositivo, di essere riusciti ad avere la meglio in un'avventura che ci appariva senza speranza.

Quale che sia il cibo scelto come termine di paragone, il concetto è comunque lo stesso: di fronte a una situazione lavorativa nella quale ci sentiamo impreparati, è meglio farsi coraggio e superare uno dopo l'altro i singoli ostacoli lungo il percorso, piuttosto che lasciare il governo del territorio ad altri soggetti, i quali applicheranno tempi e modi di soluzione solo

per miracolo coincidenti con i nostri. Meglio prevenire che curare.

Autosabotaggio n. 3: Navigazione a vista

Non c'è niente di certo a questo mondo. Anche nel lavoro abbiamo imparato a convivere con la precarietà: repentini cambiamenti di fronte politico nelle giunte locali, scomparse improvvisate di somme in bilancio, fulminee modifiche della pianta organica che ci lasciano a terra. In un contesto fortemente segnato dalla variabilità, un direttore di biblioteca ha più di un motivo per essere soddisfatto di attestare la propria azione di "governo del territorio" sul presidio della quotidianità. Ma a forza di concentrare lo sguardo sulle cose a un palmo dal nostro naso, diventiamo miopi, disabituando l'occhio alla visione da lontano; e invece di correggere la patologia con occhiali in grado di restituirci tutte le diottrie, ci convinciamo che la nebbiolina in cui galleggiano, indistinti, gli oggetti lontani ci tenga al riparo dalle brutture del mondo.

Pianificare le linee di azione della biblioteca e programmarne l'attuazione sono in effetti operazioni complesse, che richiedono competenze di pregio, non stabilmente presenti nel nostro bagaglio professionale. Il singolo bibliotecario può decidere di investire le proprie energie nell'acquistarle, o ricercare nella mutevolezza delle situazioni un solido rinforzo per continuare a operare come ha sempre fatto. Nel primo caso dovrà accettare la sfida con se stesso, misurando i propri limiti personali, sperimentando sulla propria pelle insuccessi e sconfitte, ma acquisendo nuove abilità in grado di renderlo più forte nei confronti delle difficoltà quotidiane, più proattivo,¹⁴ più capace di negoziare con-

dizioni favorevoli per la biblioteca. Nel secondo caso, si limiterà ad indossare la divisa del pompierino in tutte le occasioni di conflitto che non sarà stato in grado di prevedere e prevenire con un'opportuna azione di contrasto e interdizione. Certo, i risultati saranno diversi: da un lato avremo un Russell Crowe attrezzato al combattimento, dall'altro un simpatico Calimero,¹⁵ intento a recriminare sulle ingiustizie di un mondo pieno di cattivi, pronti a spostare continuamente il formaggio senza nemmeno avvisare.¹⁶

Scegliere la navigazione a vista come la prevalente dimensione di governo della biblioteca significa condannare l'organizzazione ad esercitare un ruolo reattivo nei confronti delle istanze provenienti dal pubblico, dai diversi *stakeholders* e in generale dalla compagine sociale nella quale la biblioteca è inserita. Significa aprire la strada a una gestione di tipo riparativo, che tende a rincorrere gli eventi piuttosto che a padroneggiarli, costringendo la direzione ad adottare atteggiamenti trafelati e ansimanti.

La qualità della vita lavorativa di chi ha imparato a giocare solo di rimessa è tutt'altro che soddisfacente: fatica e frustrazione svolgono un ruolo così forte nella percezione individuale, da consolidare l'adozione di atteggiamenti difensivi di chiusura e autoassoluzione. Chi si trova invischiato in dinamiche del genere è psicologicamente e professionalmente alle corde: immobilizzato dall'incapacità di riconoscere le proprie responsabilità nella creazione di una situazione ormai destinata a condurlo, se non all'infarto, sicuramente al *burn-out*. Bene. Abbiamo capito che fare i pompieri non ci conviene. Ma come si fa a cambiare mestiere? Se ci fosse una ricetta pronta, la vorremmo leggere subito, scritta qui accanto, in un bel box da ritaglia-

re e incollare sulla nostra agenda. E invece ricette pronte non ce ne sono; pare che l'unico modo sia quello di sperimentare l'efficacia di alcune risposte individuali, dagli ingredienti così locali e scombinati da sembrar usciti dal ricettario di qualche strega azzecagarbugli, piuttosto che dalla seria raccolta di prescrizioni di un esperto di management. Proviamo a vedere qualcuna di queste risposte, chissà che non se ne possa trarre qualche spunto utile.

Risposta n. 1: La gestione del tempo

Il tempo è una risorsa anelastica, e perciò difficile da gestire: non si può risparmiare, né guadagnare né accumulare per momenti migliori. Pur essendo distribuito in porzioni giornaliere identiche fra tutti gli esseri umani, esso può essere considerato come il fattore critico del successo individuale, giacché ha la forza di fare la differenza, fino a diventare "l'elemento discriminante, a parità di risorse disponibili, che decreta il successo vero e l'eccellenza di una persona o di una impresa".¹⁷

Tutti i testi sull'argomento sono unanimi nel raccomandare di partire con una rilevazione scientifica dell'impiego della propria giornata lavorativa, che di solito offre riscontri molto più critici (e quindi più utili) rispetto alla ricostruzione che è in grado di offrirci la nostra memoria, quasi sempre "cortissima".¹⁸

Il monitoraggio di poche settimane di lavoro è già sufficiente a farci raccogliere una messe preziosa di informazioni sui rapporti fra *tempo essenziale* (dedicato a soddisfare le esigenze imposte dal lavoro), *tempo periferico* (investito in attività causate dalla nostra stessa inefficienza) e *tempo superfluo* (chiaramente sprecato).¹⁹ Non si

tratta di rinunciare al caffè di metà mattina o alla chiacchierata con il collega: si tratta invece di intervenire su alcune abitudini improduttive che consumano il nostro budget temporale, senza produrre nulla di positivo in cambio.

Valutazioni più di profondità sull'impiego del tempo essenziale potranno aiutarci a capire se le attività in cui siamo impegnati rispondono ai tre requisiti di necessità, proprietà ed efficienza.²⁰ Non superano il *test di necessità* quelle attività che svolgiamo per deferenza alla tradizione, ma che risultano cascami inutili di una prassi non più adeguata alle effettive esigenze dell'organizzazione: chi opera nella pubblica amministrazione sa bene quanti adempimenti possono essere tranquillamente bypassati, senza che la biblioteca esploda.

Non superano il *test di proprietà* le attività che svolgiamo "per amore", pur non risultando più adeguate all'attuale posizione professionale: è questo il caso dei lavori su cui abbiamo sviluppato una specializzazione nella posizione precedente, e che ci hanno fedelmente seguito nella nuova collocazione, dando vita a una piccola area ricreativa, ove la sensazione di pieno controllo compensa l'ansia derivante dall'esercizio di compiti più ardui e complessi. La letteratura manageriale parla al riguardo di "sindrome dei giochi da spiaggia",²¹ sottolineando il rischio che la legittimità di tali azioni ne mimetizzi l'inadeguatezza di attribuzione. Per fare un esempio nostrano, il direttore che dedichi tempo a catalogare i libri per ragazzi, passione dei suoi primi anni di lavoro, può arrivare a pensare di star facendo una cosa utile: i libri per ragazzi andranno pur catalogati, i colleghi hanno già un gran daffare con tutto il resto, e non c'è niente di male a dare una mano.

All'origine di questi squilibri non ci sono comunque solo errori di



F. Bucelli

delega o desideri di fuga dalle responsabilità più pressanti, ma anche le costrizioni all'operatività causate dalla ristrettezza delle risorse e non bilanciate da un deciso controllo del territorio.²²

L'ultimo test cui sottoporre le proprie azioni è il *test di efficienza*, che chiama in causa procedure, istruzioni, strumenti, mode e modi con cui facciamo le cose. Domandarsi "C'è una maniera più veloce, più semplice e automatica di ottenere lo stesso risultato?" non è sempre facile, perché richiede di sviluppare l'abitudine a mettersi in discussione, senza per questo entrare in crisi.

La letteratura abbonda di riferimenti ai numerosi "ladri"²³ che autorizziamo più o meno consapevolmente a saccheggiare la nostra riserva di tempo; in alcuni casi si tratta di sprechi buoni, che riequilibrano positivamente la nostra giornata (i cinque minuti trascorsi il lunedì a parlare di calcio sono un investimento di relazione che saremmo folli a voler sopprimere); in altri casi si tratta di sprechi cattivi, che non attenuano la fatica del lavoro, ma addirittura la accre-

scono, come nel caso di interruzioni causate da mancata chiarezza nelle cose da fare, rilavorazioni, riunioni non preparate con sufficiente cura, ritardi sui tempi concordati.²⁴

È qui che ciascuno di noi può scoprire di disporre di un margine di intervento piuttosto ampio, all'interno del quale attivarsi non già per lavorare di più, ma per accrescere la resa del tempo che sottraiamo alla nostra famiglia e a noi stessi, adottando tutte le azioni per poter tranquillamente asserire che una tale sottrazione sia valsa davvero la pena: in gioco c'è la qualità della nostra vita personale e professionale.

Queste le principali parole d'ordine del buon uso del tempo:²⁵

Velocità – scegliere il percorso più corto, lavorare in parallelo, rimuovere gli ostacoli prima di mettersi in azione, tenere un buon passo, accelerare attività e processi, decidere alla svelta,²⁶ evitando di attendersi su scelte ininfluenti e affrontando anche il rischio dell'errore.²⁷ Inutile recriminare: il tempo lento per approfondire, studiare e riflettere non esiste più.²⁸

L'orologio del bibliotecario

Parigi è sempre Parigi, e un bibliotecario ha una scusa in più per organizzarvi un viaggio: comprare l'orologio che più di ogni altro inneggia alla professione! Lo commercializza la RATP, l'azienda del metrò parigino, che nel suo merchandising ha inserito da alcuni anni una serie di orologi dedicati alle quattordici linee della rete metropolitana. La linea 14, l'ultima arrivata in casa RATP, è quella che unisce Madeleine con il nuovo sito della Bibliothèque nationale François Mitterrand, a Tolbiac. Con poco più di 30 euro si esibisce al polso il nome di una delle più prestigiose biblioteche del mondo, e assieme si può fugare ogni dubbio sulla sequenza delle stazioni, riportate in buon ordine lungo il cinturino di plastica trasparente. In effetti

sulla linea della biblioteca può servire essere assicurati, visto che i con vogli sono guidati a distanza, e non c'è traccia di conducente a bordo.



Anticipazione – prevedere che cosa succederà, superare abitudini e consuetudini, pianificare alternative e contromisure,²⁹ non lasciarsi trovare impreparati di fronte agli imprevisti, tenere sempre pronto un piano B in caso di emergenza. *Flessibilità* – reagire immediatamente alle sollecitazioni, saper rinunciare a qualcosa in vista di qualcos'altro, adeguare il comportamento alle situazioni, evitare gli integralismi.

Attenzione, però: non si tratta di fare come il Coniglio Bianco di Alice. Se dessimo spazio alla convinzione secondo la quale, a forza di accelerare, riusciremmo davvero a fare tutto, diventeremmo vittime della Malattia della Fretta, quella *Hurry sickness* di cui il bibliotecario pompiere è sicuramente ostaggio quando si fa dominare dal condizionamento dell'urgenza (imparando ad affrettarsi, qualunque cosa faccia), si lascia frenare dal sovraccarico (non riuscendo a concludere nessuna operazione, al

pari di un computer in *overload*) e si mantiene in un perenne stato di fibrillazione (rischiando di non cogliere il punto essenziale delle cose).³⁰ Il segreto sta anzi nell'evitare l'effetto pizza espresso,³¹ mirando a orientare il concetto di priorità, nato dall'incrocio tra importanza e urgenza,³² sempre più verso l'importanza e sempre meno verso l'urgenza.

Lothar J. Seiwert propone a questo riguardo di rovesciare il punto di vista col quale costruiamo il nostro piano di lavoro quotidiano. Nella maggior parte dei casi si procede in modalità *bottom-up*, partendo dall'elencare le possibili attività da svolgere l'indomani, compatibilmente con gli impegni esterni, per poi trasferire al giorno successivo ciò che non è stato spuntato, assieme alla nuova "dose" di cose da fare. La proposta del guru tedesco del *time management* è invece quella di usare la tecnica *top-down*, partendo dal livello più alto di pianificazione operativa (il

livello annuale) per poi trasferire nella programmazione mensile e settimanale la traduzione in termini di attività degli obiettivi che ci siamo prefissati.

È proprio nel passaggio dalla botte (il programma annuale) alla bottiglia (il programma settimanale) e dalla bottiglia al bicchiere (il programma giornaliero) che possiamo sperare di bere davvero il vino che abbiamo scelto. Solo attraverso un costante monitoraggio dei rapporti tra ciò che dobbiamo fare e ciò che facciamo veramente possiamo sperare di mantenere le promesse e rispettare gli impegni assunti, giacché "se continui a fare ciò che stai facendo ora, alla fine raggiungerai solo quello che stai raggiungendo ora".³³ Parole sante.

Risposta n. 2: La gestione delle eccezioni

La produzione e la manutenzione delle "regole della casa"³⁴ è compito specifico del responsabile della biblioteca, chiamato a delineare con chiarezza il perimetro delle diverse azioni di servizio. Modalità operative e limiti di attuazione hanno bisogno di essere chiaramente definiti e registrati, in modo tale da ridurre al minimo trattamenti differenziati, variazioni sul tema e improvvisazioni individuali. C'è bisogno dell'intervento del pompiere non solo quando si verificano scostamenti attribuibili a imperizia o interruzione del circuito bocca-cervello (situazioni ineliminabili nella vita reale), ma anche quando la direzione non si è assunta l'onere di esaminare preventivamente, in una simulazione controllata, i possibili scenari aperti dall'applicazione di una nuova regola.

Una misura organizzativa introdotta nella gestione quotidiana senza essere corredata dal trattamento dei casi particolari ha l'effetto di

aprire sfiibranti partite a ping pong con il personale di contatto, il quale ha tutte le carte in regola per rinviare la soluzione del problema al vertice della biblioteca.

Decisamente incendiario il mix che viene a crearsi tra l'operatore di sportello non in condizione di rispondere all'obiezione di un utente e il direttore convinto di essere l'unico a poter gestire le eccezioni, in forza della propria autorità. In questo caso le dinamiche della biblioteca come *learning organization* sono tragicamente bloccate: chi riceve il reclamo non può attingere a un bagaglio condiviso di "significati" in merito alle regole, ma si limita a trasferire la gestione del conflitto al gradino più alto della piramide, determinando una grave perdita di affidabilità nella percezione dell'utente. Quest'ultimo, se non riceve subito una risposta "rassicurante", in grado di fargli condividere (sia pure a malincuore) il senso di una limitazione di servizio, è confortato nel giudizio negativo non solo dall'assenza di una replica autorevole, ma anche dall'apertura di un varco che il rinvio al direttore rende finalmente plausibile. Egli rafforza la propria convinzione, confortata dai tanti pregiudizi contro la pubblica amministrazione, che in biblioteca basti fare la voce grossa per ottenere quello che si vuole, rivolgendosi direttamente a chi conta.

Chi conta, appunto, è chiamato a spegnere in diretta il micro-incendio dell'utente arrabbiato: deve interrompere ciò che sta facendo, fare mente locale su tutt'altra questione, trovare una soluzione in diretta al problema specifico. È raro che una risposta trovata in tutta fretta, distraendo la mente da cose diverse, sia la migliore possibile; pur non derubricandosi a trattamento standard, essa però acquisisce il valore di precedente agli occhi dell'utente: dunque, un disastro su tutti i fronti.

Un direttore che tenda al ruolo di titolare della gestione delle eccezioni, se da un lato si ritaglia un ghiotto spazio di potere personale, dall'altro deve essere consapevole di giocare il ruolo di primo responsabile nel mantenere un basso livello di tonicità nel tessuto delle relazioni tra front office e back office. Ma il fatto che gli operatori di contatto abbiano sempre bisogno di lui per far fronte alle

diverse situazioni non lo rende una persona essenziale nell'economia dell'organizzazione: lo rende semmai un peso di cui liberarsi prima possibile.

Risposta n. 3: La gestione delle crisi

La letteratura professionale americana ci riserva qualche positiva

Il generale Eisenhower in biblioteca

È legato al nome del generale Dwight D. Eisenhower uno strumento di valutazione che può risultare utile anche ai bibliotecari per scoprire quanto sia sviluppata l'attitudine al lavoro di pompiere.

Si tratta di un quadrante cartesiano, che distribuisce le varie attività quotidiane sull'asse delle ascisse in ordine di importanza e sull'asse delle ordinate in ordine di urgenza.

Ne derivano quattro quadranti, così caratterizzati:

1) *area della crisi* – vi ricadono tutte le emergenze quotidiane che il direttore della biblioteca non può delegare, ma che deve affrontare velocemente, elaborando risposte immediate;

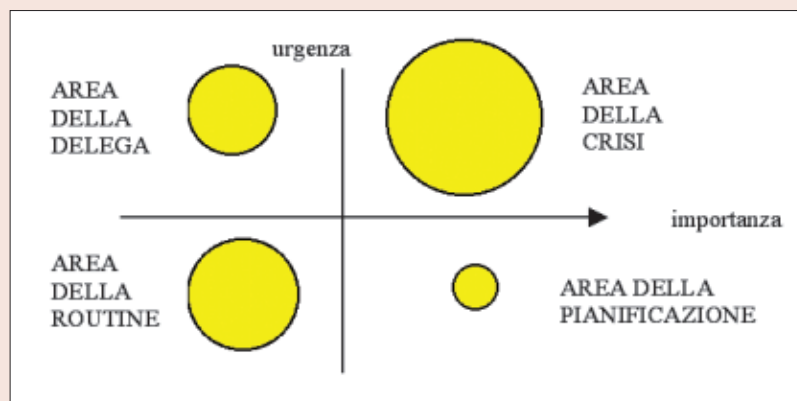
2) *area della pianificazione* – è la



zona più importante e più trascurata, perché richiama l'impiego delle capacità più elevate di direzione; se facciamo prevalere la logica delle emergenze, non lasciamo sufficiente tempo da dedicare a quest'area;

3) *area della delega* – interessa le attività che meglio del direttore può seguire un collaboratore, senza che un eventuale errore causi danni gravi alla biblioteca;

4) *area della routine* – vi afferiscono le incombenze della quotidianità, le attività che ci piace svolgere (i "giochi da spiaggia"), vi ristagnano tutti i lavori che abbiamo rinviato (e che prima o poi salteranno nel quadrante 1, obbligandoci ad afferrare la manichetta e spegnere l'incendio).



sorpresa sul tema della gestione delle crisi in biblioteca: esiste un manuale specifico,³⁵ come pure qualche intervento minore³⁶ pieno di consigli pratici, check list e spunti pronti da mettere in pratica nella propria realtà. Ma si tratta di crisi gravi: inondazioni, alluvioni, crolli, o comunque eventi di impatto drammatico, causati da situazioni imprevedibili e in gran parte al di fuori del controllo del povero bibliotecario. Il quale ha comunque la sua bella fetta di responsabilità nel comunicare correttamente al pubblico e ai mass media i contenuti della crisi, per non sommare tragedia a tragedia, crollo a crollo. Qui però vogliamo lasciar da parte la furia degli elementi, per concentrarci – meno epicamente – sui piccoli disastri quotidiani nei quali c'è lo zampino della nostra insipienza.

Si è già detto che prevenire è meglio che curare; ma a volte di spazio per intervenire non ce n'è più, e si deve fare i conti con il peggio. È in occasioni del genere che in biblioteca può emergere un fenomeno rilevato anche in altri tipi di organizzazioni complesse:

la grande impreparazione dei sistemi contemporanei a far fronte all'imprevisto, la loro incapacità di cogliere i campanelli d'allarme e di porre gli interrogativi prima che sia troppo tardi, l'esistenza di gravi lacune per quanto riguarda valori e responsabilità.³⁷

Incomprensioni, senso di impotenza e abbattimento segnano il quadro psicologico di soggetti che sono costretti dalle circostanze ad uscire dai quadri di riferimento abituali, pur provando la forte tentazione di chiudersi a riccio e aggrapparsi ancor di più alle culture e alle prassi sedimentate.

La crisi è un momento di verità, nel quale i conflitti latenti divengono manifesti, gli equilibri più instabili si disfano e tutto ciò che fi-

nora funzionava al 50 per cento si rompe: è il trionfo del signor Murphy, che se la ride nel vederci passare di corsa, con la divisa da pompieri, finalmente distolti dal nostro sport preferito: dare ascolto soltanto ai segnali che ci confortano nella convinzione che, tutto sommato, le cose non stiano andando così male.

Possiamo riscattarci soltanto facendo della crisi, grande o piccola che sia, una occasione preziosa di apprendimento:

... l'essenziale nell'apprendimento della gestione di crisi dipende dal processo d'acculturazione che si dovrà avviare, dallo sforzo di produzione delle intelligenze che bisognerà assicurare, dalle resistenze che si dovranno vincere, dalle capacità creative sotto stress che bisognerà stimolare. Imparare a camminare lungo una cresta sul bordo dell'abisso e con la nebbia non si riduce all'apprendimento della marcia: cioè che conta è la reazione globale alla situazione critica ed è proprio questa la sfida da raccogliere.³⁸

Ogni crisi mette in gioco la reputazione della biblioteca:³⁹ un *asset* strategico troppo importante e prezioso per lasciarsi impermalire dal riconoscimento dei propri errori. Certo, uscire dall'*impasse* è tutt'altro che facile, giacché non c'è soltanto da riprogrammare lo stile di direzione, ma c'è soprattutto da mettere a frutto competenze e abilità tutte da consolidare: si tratta di abbandonare per sempre la divisa da pompieri, per indossare quella – altrettanto romantica e fascinosa – da pilota.⁴⁰

“Pilotare attivamente lo svolgimento delle attività”⁴¹ è un obiettivo che mira a superare la logica della gestione delle crisi e delle emergenze, impegnando il direttore della biblioteca a individuare l'origine di ogni crisi in una deficienza organizzativa. Come affer-

ma icasticamente Peter Drucker, “la crisi ricorrente non è che un sintomo di lentezza e di pigrizia”:⁴² lentezza rispetto a una risposta che non è stata elaborata in anticipo rispetto all'insorgere del problema, pigrizia nel non aver dedicato tutte le energie necessarie all'adozione delle opportune misure preventive.

Sul tema delle crisi ricorrenti (le più prevedibili e assieme le più sfibranti sul fronte professionale e personale) Drucker ha molto da dire:

La crisi ricorrente la si deve sempre prevedere: soltanto così la si può prevenire o, almeno, ridurre entro i limiti della normale amministrazione che può essere tranquillamente svolta dai semplici impiegati. La “normale amministrazione”, o routine, se si preferisce, consiste, appunto, per definizione, nel far sì che persone non specializzate e senza un gran discernimento siano in grado di fare ciò che prima poteva fare soltanto un piccolo genio; la routine, infatti, presenta in forma sistematica e graduale quanto l'uomo veramente capace è riuscito a fronteggiare in occasione di una crisi eccezionale del passato.⁴³

Si tratta dunque, per il pompieri, di imparare la lezione dello spazaneve,⁴⁴ affinché nella vita della biblioteca non accada “nulla di emozionante, perché ogni possibile crisi è stata debitamente prevista e degradata a normale amministrazione”:⁴⁵ una biblioteca, insomma, dove lo spazio del dramma sia riempito dalle decisioni fondamentali che preparano il futuro, non dai gesti eroici che cercano di riparare gli errori del passato.

Note

¹ Cfr. DOMENICO DE MASI, *Il futuro del lavoro. Fatica e ozio nella società industriale*, Milano, Rizzoli, 1999.

² Cfr. KENNETH BLANCHARD – WILLIAM

ONCKEN JR. – HAL BURROWS, *L'One Minute Manager insegna a delegare*, Milano, Sperling & Kupfer, 1990, p. 16.

³ L'espressione *paper tiger* è stata resa famosa da Barbara Hemphill, autrice di una serie di testi di grande successo sull'argomento: *Taming the paper tiger. Organizing the paper in your life*, New York, Dodd-Mead, 1988; *Taming the paper tiger at work*, Washington, Kiplinger, 1998; *Taming the paper tiger at home*, Washington, Kiplinger, 1998. I titoli dei libri della Hemphill hanno prestato il nome anche a un software di gestione del materiale cartaceo commercializzato da Kiplinger. Cfr. <<http://www.thepapertiger.com>>.

⁴ Per il calendario completo delle "ricorrenze" con valore organizzativo, cfr. *Calendar of events*, <<http://www.organized-living.com/calendar.html>>; *Simplify your life...*, <<http://www.simply-solved.com/promotion.htm>>.

⁵ Tra i numerosissimi siti dedicati all'argomento, si segnalano: *Get organized now!*, <<http://www.getorganizednow.com/>>; *Clutter no more*,

<<http://www.clutternomore.com/>>; *Online organizing*, <<http://www.onlineorganizing.com/index.htm>>; *Paauwerfully organized*, <<http://www.orgcoach.net/>>; *Organize your world*, <<http://www.organizeyourworld.com/>>; *Piles to files*, <<http://www.pilestfiles.com/>>. Per l'Italia, si segnalano i due siti *Mindpoint*, <<http://www.mindpoint.it>> e *Life coach*, <<http://www.lifecoach.it>>.

⁶ Cfr. TIM HINDLE, *Gestire il tempo*, Bologna, Calderini, 1998, in particolare p. 30-33.

⁷ Cfr. WERNER TIKI KÜNSTENMACHER (con la collaborazione di Lothar J. Seiwert), *Simplify your life*, Cinisello Balsamo, San Paolo, 2004, p. 36 sg.

⁸ Sull'argomento, la letteratura professionale non specialistica anche in lingua italiana comincia ad essere molto ampia. Ci si limita qui a fare riferimento ai capitoli "Come fare della vostra scrivania una postazione salvatempo" e "Come gestire le vostre scartoffie" in RAY JOSEPHS, *Come guadagnare un'ora al giorno. Oltre 500 consigli per risparmiare tempo e vivere meglio*, Milano, Mondadori, 1995

(rispettivamente p. 85-100 e 101-111).
⁹ Sul tema della gestione degli spazi aggiuntivi rispetto al piano di lavoro, si veda, tra le numerose pubblicazioni, KERRY GLEESON, *Il programma di efficienza personale. Come organizzarsi per svolgere più lavoro in meno tempo*, Milano, Franco Angeli, 1995, in particolare p. 51 sg.

¹⁰ Cfr. LOTHAR J. SEIWERT, *Gestisci il tuo tempo*, Milano, Franco Angeli, 1992, p. 69-70.

¹¹ Cfr. KERRY GLEESON, *Il programma di efficienza personale*, cit., p. 34.

¹² Fra le numerose proposte disponibili nell'ambito della manualistica in lingua italiana, segnaliamo, anche se non specificamente rivolte ai bibliotecari: EDOARDO GIUSTI, *Smettere di rinviare. Come portare a termine impegni e compiti senza più indugi*, Milano, Franco Angeli, 1994; R. JAMES SHERMAN, *Come rompere gli indugi. Tecniche sperimentate per aiutarvi a fare con successo le cose senza rimandare*, Milano, Franco Angeli, 1996.

¹³ Cfr. ALAN LAKEIN, *How to get control of your time and your life*, New York, Signet, 1974. ►

¹⁴ Cfr. MARIA STELLA RASETTI, *La biblioteca proattiva. Promozione e marketing tra prassi organizzativa e soluzioni di servizio*, in *Rinnovare la biblioteca pubblica. Riflessioni sulle nuove Linee guida IFLA/Unesco. Atti del convegno 4-5 dicembre 2002*, a cura di Domenico Ciccarello, Roma, AIB, 2004, p. 105-113.

¹⁵ Id., *La sindrome di Calimero. Lamenti e alibi di bibliotecari al di qua del muro del pianto*, "Biblioteche oggi", 19 (2001), 2, p. 16-22.

¹⁶ Cfr. SPENCER JOHNSON, *Chi ha spostato il mio formaggio?*, Milano, Sperling & Kupfer, 2000.

¹⁷ Cfr. LAURA VARVELLI – LUCA VARVELLI, *Saper gestire il tempo*, Milano, Il sole 24 ore, 2001, p. 11.

¹⁸ Cfr. PETER DRUCKER, *L'efficienza della direzione*, cit., p. 34.

¹⁹ Cfr. DAVID FONTANA, *Gestire bene il tempo di lavoro. Strategie di time management*, Trento, Erickson, 1997, p. 30.

²⁰ Cfr. MARION E. HAYES, *Time management. Come organizzare al meglio la propria settimana di lavoro*, Milano, Franco Angeli, 2000, p. 17.

²¹ Cfr. KENNETH BLANCHARD – WILLIAM ONCKEN JR. – HAL BURROWS, *L'One Minute Manager insegna a delegare*, cit., p. 66.

²² Cfr. PETER DRUCKER, *L'efficienza della direzione*, cit., in particolare p. 15.

²³ Cfr. PAOLO BOSCHI – LUCIA SPRUGNOLI, *Gestire le attività. Come utilizzare al meglio il proprio tempo*, Firenze, Giunti, 2003, p. 44 sg.

²⁴ Cfr. LAURA VARVELLI – LUCA VARVELLI, *Saper gestire il tempo*, cit., p. 42.

²⁵ *Ibidem*, p. 17 sg.

²⁶ Cfr. JEFF DAVIDSON, *Gestire il proprio tempo*, Milano, Tecniche nuove, 1997, p. 151 sg.

²⁷ Scrive Lee Iacocca nella sua celebrata autobiografia: "Purtroppo il mondo non aspetta mentre noi cerchiamo di prevedere le perdite. A volte bisogna giocare d'azzardo e poi correggere gli errori man mano che si procede" (cfr. LEE IACOCCA – WILLIAM NOVAK, *Iacocca. Una autobiografia*, Milano, Sperling & Kupfer, 1986, p. 80).

²⁸ Sugli effetti indesiderati dell'accelerazione tipica dell'era informatica, cfr.



F. Buccelli

THOMAS HYLAND ERIKSEN, *Tempo tiranno. Velocità e lentezza nell'era informatica*, Roma, Elèuthera, 2003.

²⁹ Cfr. MARC MANCINI, *Gestire il proprio tempo*, Milano, McGraw-Hill, 1998, in particolare p. 91 sg.

³⁰ Cfr. LOTHAR J. SEIWERT, *Elogio della lentezza*, Milano, Sperling & Kupfer, 2003, p. 40 sg.

³¹ *Ibidem*, p. 181 sg.

³² Cfr. ANNALISA COSTA – TIZIANO BOTTIERI, *Il principe del tempo. Tecniche professionali e comportamentali per valorizzare la risorsa più scarsa*, Milano, Etas Libri, 2002, p. 37 sg.

³³ Cfr. LOTHAR J. SEIWERT, *Elogio della lentezza*, cit., p. 188.

³⁴ Cfr. MARIA STELLA RASETTI, *La biblioteca trasparente. L'istruzione all'utenza come strategia organizzativa*, Pisa, ETS, 2004, p. 168 sg.

³⁵ Cfr. *Library disaster planning and recovery handbook*, Camila Alire editore, New York, Neal-Schuman, 2000.

³⁶ Cfr. NAOMI LEDERER – DOUGLAS J. ERNEST, *Managing the media during a library crisis*, "American Libraries", 33 (2002), 11, p. 32-33; LANI YOSHIMURA, *In crisis is opportunity. Making the best of a public relations problem*, "Marketing Library Services", 13 (1999), 7, p. 1-5 (anche on line: <<http://www.infotoday.com/mls/oct99/story.htm>>).

³⁷ Cfr. PATRICK LAGADEC, *Crisis management. Come affrontare e gestire*

emergenze e imprevisti, Milano, Franco Angeli, 1994, p. 11.

³⁸ *Ibidem*, p. 19.

³⁹ Sui rapporti tra reputazione e crisi, cfr. *Crisis management. Come gestire la crisi aziendale*, a cura di L. Norsa, Milano, Insigna, 2002, p. 33 sg.

⁴⁰ L'immagine del bibliotecario come guidatore non è nuova nella letteratura professionale: pensiamo, fra le numerose provocazioni, a quella offerta da Gianni Stefanini, con il suo "cruscotto del bibliotecario". Cfr. GIANNI STEFANINI, *Il cruscotto del bibliotecario: nuovi strumenti della cooperazione per il monitoraggio e la soddisfazione del cliente*, in *La qualità nel sistema biblioteca. Innovazione tecnologica, nuovi criteri di gestione e nuovi standard di servizio*, a cura di Ornella Foglieni, Milano, Editrice Bibliografica, 2001, p. 276-288.

⁴¹ Cfr. LOTHAR J. SEIWERT, *Gestisci il tuo tempo*, cit., p. 53.

⁴² Cfr. PETER DRUCKER, *L'efficienza della direzione*, Milano, Etas Libri, 1967, p. 55.

⁴³ *Ibidem*, p. 53.

⁴⁴ Cfr. MARIA STELLA RASETTI, *Il bibliotecario spazzaneve. Rimuovere gli ostacoli, liberare le strade, ripristinare la viabilità*, "Biblioteche oggi", 21 (2003), 7, p. 9-17.

⁴⁵ Cfr. PETER DRUCKER, *L'efficienza della direzione*, cit., p. 55.