

# Gestione consapevole: la "grande esclusa" entra in biblioteca

*Con una riflessione introduttiva sulla necessità di definire nuove priorità nel lavoro di biblioteca, si apre una rubrica che intende presentare alcune "tessere di management"*

**L**a prassi dell'attività biblioteconomica svolta quotidianamente nelle biblioteche italiane è stata fondata finora essenzialmente su alcuni precetti (che potremmo sinteticamente riassumere nel rispetto delle normative catalografiche), e poco si è occupata dell'organizzazione e gestione dei servizi. Questa situazione rispecchia, da un lato, la scarsa attenzione che biblioteche e bibliotecari hanno sempre dedicato ai bisogni dell'utenza e, da un altro lato, la scarsa propensione della nostra biblioteconomia ad una verifica applicativa.

La biblioteconomia — come disciplina che si occupa dell'organizzazione delle biblioteche e dei loro servizi — sta subendo anche in Italia una lenta ma provvidenziale trasformazione: accanto ai temi della catalogazione, descrizione, indicizzazione, cominciano a farsi strada nuove problematiche, anche per effetto della maggiore sensibilità verso gli aspetti gestionali provocata dalla diffusione delle tecnologie dell'informazione, e per la spinta all'efficacia che viene dalla pressione degli utenti (in particolare in alcune tipologie, come le biblioteche universitarie e speciali) e da un mutato atteggiamento verso la produzione ed erogazione dei servizi pubblici. Si



TRADES AND OCCUPATION, DOVEY, 1890

veda a questo proposito il dibattito che ha accompagnato il varo e l'applicazione della legge 142/90, che nell'ambito di un nuovo assetto delle autonomie disciplina anche l'erogazione di servizi da parte degli enti locali.

Questa nuova sensibilità non è dovuta solo a cause endogene. È certamente il frutto di una maggiore attenzione ai temi dell'efficacia e dell'efficienza che in tutto il comparto dei servizi pubblici sta facendosi largo. Ma va rilevato anche che siamo in presenza di un

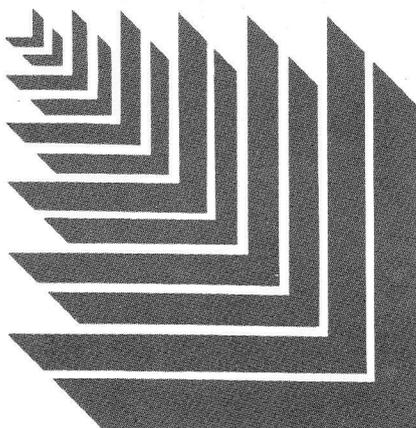
approccio talmente nuovo, che può indurre trasformazioni di portata tale da mutare la natura stessa della biblioteconomia e perfino la definizione di cosa sia una biblioteca. La letteratura sociologica sostiene, giustamente, che le organizzazioni sono *sistemi aperti*, difficilmente distinguibili dall'ambiente. Ritenerne che una biblioteca sia un sistema aperto non vuol dire soltanto che essa opera degli interscambi con l'ambiente, ma che tale interazione è un fattore essenziale per la vitalità del sistema.<sup>1</sup> Il fondatore della teoria ge-

nerale dei sistemi, il biologo Ludwig Von Bertalanffy ha precisato che i sistemi *diretti* allo scopo sono controllati mediante *feedback*:<sup>2</sup> vale a dire che dai risultati di un'operazione si alimentano (non dimentichiamo che l'inglese *to feed* si traduce con *nutrire*) le decisioni successive. Gestire per obiettivi un sistema di raccolta, organizzazione, trattamento, mediazione ed utilizzo delle informazioni e dei documenti, quale è una biblioteca, significa avere ben chiare quali siano le componenti

del sistema, come queste siano complessivamente rapportabili agli obiettivi del sistema stesso e come debbano interagire reciprocamente; significa poi avere consapevolezza di quanto la biblioteca sia espressione di un contesto, di un ambiente culturale, di un sistema di circolazione delle conoscenze; significa doversi costantemente rapportare ad un'utenza precisa ed ai suoi bisogni, e saper impostare i servizi in forma interattiva. Strumenti essenziali della pratica biblioteconomica divengono, quindi, l'analisi ed il monitoraggio del sistema. Non che queste metodologie siano sconosciute, ma non poche volte sono state riscontrate difficoltà nell'importarle dal settore produttivo industriale in cui sono state elaborate ed applicarle *sic et simpliciter* al funzionamento di enti e servizi pubblici, operanti in ambienti non controllati dal mercato. L'esigenza primaria diviene allora quella di uscire dalla genericità ed elaborare dal di dentro del dominio scientifico della biblioteconomia le metodologie e gli strumenti da utilizzare nel nostro settore. È quello che hanno fatto studiosi ed organizzazioni nei paesi in cui i servizi bibliotecari sono più avanzati, e nei quali di conseguenza tale necessità è stata avvertita prima. Qualcosa si è mosso anche in Italia ed anche la nostra letteratura professionale ha recepito, a partire dagli anni Ottanta, queste tematiche.<sup>3</sup> Si è trattato in prevalenza, però, di "scritti di frontiera", spesso centrati su un approccio politico, opera quasi sempre di volenterosi "riformatori delle biblioteche"; scritti talvolta squilibrati sul versante dei principi, cui non sempre corrispondeva un retroterra costituito da una pratica applicazione delle tesi che venivano enunciate. Né alcuni tentativi effettuati da organizzatisti hanno prodotto sempre risultati migliori.<sup>4</sup>

Invece — essendo per definizione il management non una astratta dottrina, ma un metodo di lavoro, una prassi gestionale — c'è bisogno di esperienze e di applicazioni, se si vuole dare credibilità anche ai tentativi di teorizzazione.

Quanto queste tematiche siano ancora immature nella nostra realtà e non facilmente traducibili in concrete indicazioni di lavoro, lo dimostra anche la insufficiente attenzione che un recente manuale, per altri aspetti sostanzialmente buono, dedica alla gestione dei servizi.<sup>5</sup> L'unica esperienza conso-



lidata di gestione manageriale — se si escludono alcuni episodi isolati — è quella del sistema della Val Seriana. Più recentemente si sono segnalate alcune iniziative che si spera possano produrre materiali ed elementi per una riflessione improntata ad una maggiore concretezza.<sup>6</sup>

Progettando questa rubrica, ci siamo posti l'obiettivo di discutere proprio quegli elementi, quelle "tessere di management" che qui e là, gradualmente, cominciano a farsi largo nella vita quotidiana delle biblioteche e nei programmi dei corsi di formazione e aggiornamento. In particolare ci piacerebbe avvicinarci a questi temi in modo diverso da come noi stessi ed altri colleghi abbiamo cercato di fare durante gli anni scorsi:

non per rinnegare quei tentativi di introdurre queste tematiche nel dibattito professionale italiano, ma perché siamo convinti che stia venendo a maturazione una fase nuova, in cui non c'è più bisogno di un'opera di sensibilizzazione, bensì di un lavoro di individuazione e sperimentazione di strumenti operativi, applicabili nella realtà italiana e nel particolare momento che stiamo vivendo. Questa esigenza va tenuta particolarmente in conto: che senso può avere e che aiuto può dare il parlare di management in una congiuntura tanto difficile, nel momento in cui i già modestissimi bilanci delle biblioteche sono sottoposti a tagli che mettono in discussione perfino l'ordinaria amministrazione? Una tale domanda ne sottintende un'altra, forse più profonda: la gestione manageriale è un lusso, una moda o una necessità? Una gestione consapevole (con questa espressione ci pare si possa provare a tradurre il termine inglese *management*) della biblioteca è il solo modo per garantire a questa un ruolo nell'attuale panorama dei sistemi di produzione e circolazione delle conoscenze, per salvaguardarne la funzione di servizio per tutti i cittadini, ed in definitiva per consentirle di continuare ad esistere. Una gestione consapevole che si basi su una corretta progettazione delle strutture, che muova da un'analisi rigorosa del bacino di utenza cui ci si rivolge, che introduca criteri di efficienza. In conclusione, non ci interessa — e non crediamo che serva a nessuno — un management di cui discutere a tempo perso, ma un management che, introdotto nella gestione ordinaria e applicato nelle piccole e grandi cose di ogni giorno, dia all'organizzazione bibliotecaria del nostro paese prospettive migliori di quelle che il passato ed il presente lascerebbero prevedere. ■

## Note

<sup>1</sup> Ho sviluppato qualche riflessione su questo tema in una relazione su *La biblioteca interattiva*, ora pubblicata in *La biblioteca efficace. Tendenze e ipotesi di sviluppo della biblioteca pubblica negli anni '90*, a cura di M. Cecconi, G. Manzoni, D. Salvetti, Milano, Editrice Bibliografica, 1992, p. 144-153.

<sup>2</sup> Cfr. L. VON BERTALANFFY, *Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppo, applicazioni*, Milano, Mondadori, 1983, p. 82.

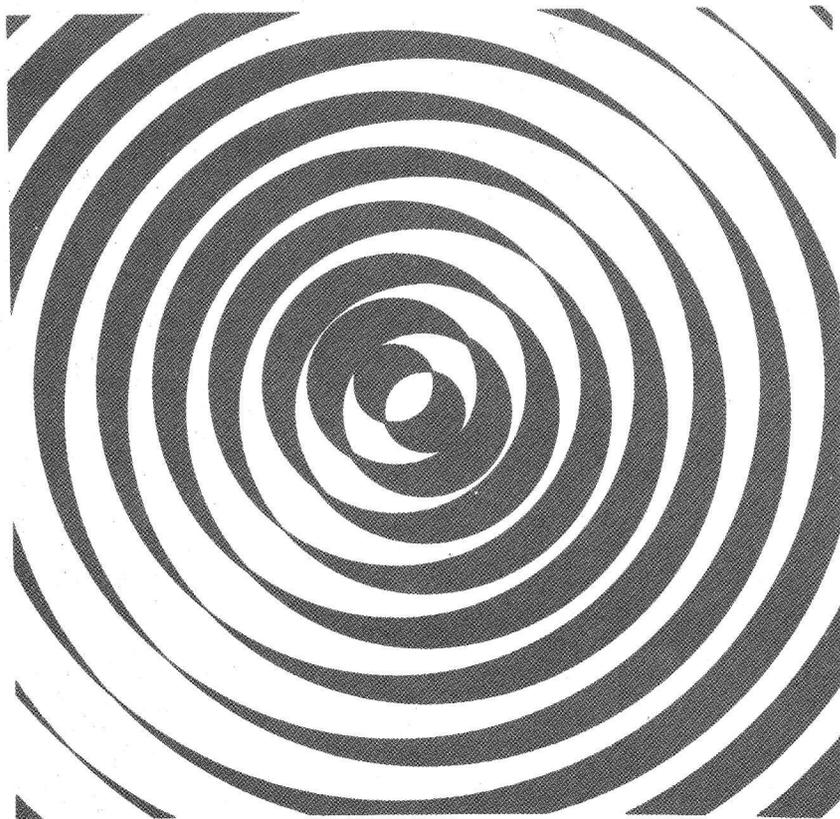
<sup>3</sup> Una bibliografia essenziale degli scritti italiani in qualche modo rapportabili alle tematiche del management delle biblioteche include *I servizi della biblioteca e l'utente. Atti del XXXII Congresso nazionale AIB, Villasimius. 11-14 ottobre 1984*, a cura di G. Faedda, Roma, AIB, 1987; *Cultura organizzativa e pianificazione: ruolo e prospettive per le biblioteche nel mercato dell'informazione. Atti del XXXV Congresso nazionale AIB, Cefalù 30 settembre - 4 ottobre 1989*, Palermo, Regione Siciliana, 1990; A. PETRUCCIANI, *L'uso dei cataloghi di biblioteca. Per una valutazione dei servizi bibliotecari*, Padova, Cleup, 1984; M. CUPELLARO, *La biblioteca vende. Costi e tariffe dei servizi bibliotecari*, Milano, Editrice Bibliografica, 1987; G. SOLIMINE, *Gestione e innovazione della biblioteca*, Milano, Editrice Bibliografica, 1990; F. DIOZZI, *Il management della biblioteca. Gli obiettivi nella prospettiva del cambiamento*, Milano, Editrice Bibliografica, 1990; G. TIRELLI, *Il "sistema" biblioteca*, Milano, Editrice Bibliografica, 1990. Da segnalare anche gli articoli di M. BELOTTI, *La biblioteca possibile. Verso una strategia di marketing?*, "Biblioteche oggi", 3 (1985), 4, p. 83-93, e di A. PETRUCCIANI - I. POGGIALI, *La qualità totale in biblioteca*, "Bollettino AIB", 32 (1992), 1, p. 7-20. Vanno ricordati, infine, due corsi di formazione organizzati a Milano da EB Formazione in collaborazione con Ifnia: il primo sul *Management della biblioteca*, di cui si sono tenute due edizioni nel 1988 e nel 1989, ed il secondo su *Misurazione e valutazione dei servizi in biblioteca*, tenutosi nel 1990. L'unico strumento operativo disponibile in lingua italiana rimane la traduzione del manuale americano di D. ZWEIZIG - E.J. RODGER,

*La misurazione dei servizi delle biblioteche pubbliche. Manuale di procedure standardizzate*, Roma, AIB, 1987.

<sup>4</sup> In un paio di occasioni alcuni esperti di management sono stati invitati a parlare a convegni di bibliotecari, ma i loro interventi non hanno avuto l'incisività che ci si sarebbe potuto aspettare: cfr. O. VOLPATTO, *La gestione manageriale delle biblioteche pubbliche*, in *La cultura della biblioteca. Gli strumenti, i luoghi, le tendenze. Atti del Convegno di "Biblioteche oggi". Chatillon, 22-24 maggio 1987*, a cura

economiche, in *Cultura organizzativa*, cit., p. 67-76, e P. LEON, *Emergenza biblioteca: le basi economiche dell'innovazione organizzativa*, relazione alla III Conferenza nazionale per i beni librari, svoltasi a Torino dal 26 al 28 aprile 1990, di cui si attendono ancora gli atti. Stimolanti, infine, le osservazioni contenute nell'intervista *Cinque domande ad Aberto Galgano*, a cura di I. Poggiali, "Bollettino AIB", 32 (1992), 1, p. 24-28.

<sup>5</sup> Cfr. *Lineamenti di biblioteconomia*, a cura di P. Geretto, Roma, La Nuova



di M. Belotti, Milano, Editrice Bibliografica, 1988, p. 124-132, e M. BALDUCCI, *Le condizioni per un razionale ed efficace impiego delle risorse nelle pubbliche amministrazioni: il caso di Tonio e Armandina*, in *Cultura organizzativa*, cit., p. 77-83. Senz'altro più interessanti le riflessioni di due economisti: cfr. V. LO MORO, *Biblioteche e sistema bibliotecario come istituzioni*

Italia scientifica, 1991.

<sup>6</sup> Il riferimento è alla costituzione di un "laboratorio di management della biblioteca" presso Ifnia srl, alla commissione incaricata dall'Ufficio centrale beni librari di studiare metodi per la rilevazione e l'elaborazione statistica dell'attività delle biblioteche statali, e alla nascita di un Gruppo di lavoro dell'AIB su "Gestione e valutazione".