

La gestione delle risorse umane

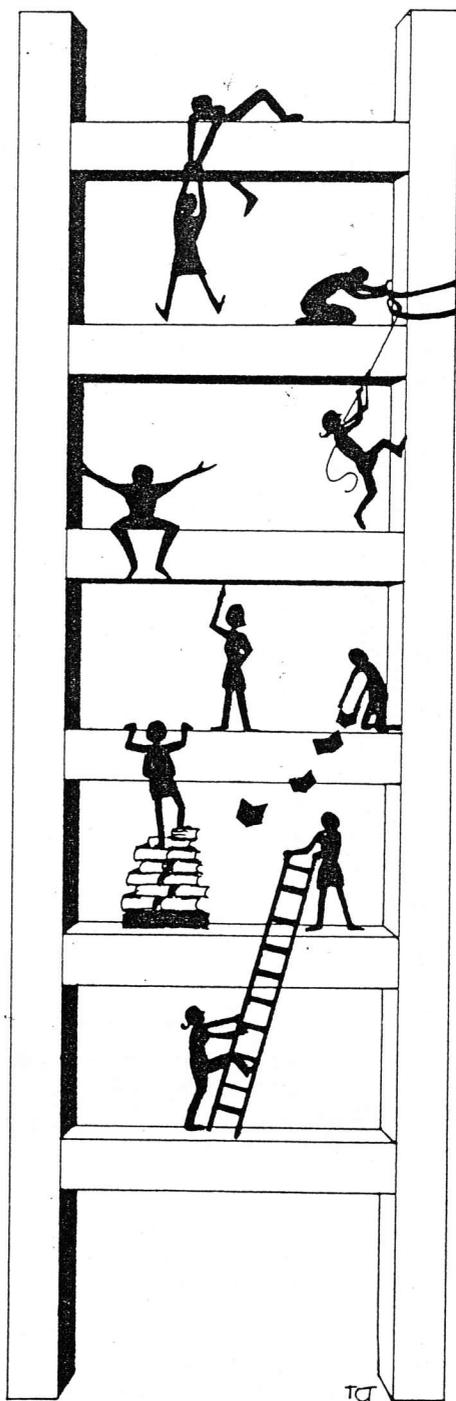
Un numero di "Library Trends" dedicato all'organizzazione del lavoro nelle biblioteche di ricerca offre nuovi spunti di riflessione e di confronto

La rivista trimestrale "Library Trends", notissima anche ai bibliotecari italiani — ma della quale conviene qui ricordare che è pubblicata dalla Graduate School of Library and Information Science della University of Illinois e che ne è editor Frederik Wilfrid Lancaster, uno dei più illustri esponenti della biblioteconomia anglosassone, autore tra l'altro di importanti scritti sul management delle biblioteche —¹ ha dedicato il numero dell'autunno scorso alla gestione delle risorse umane nelle biblioteche di ricerca.² Si tratta di un tema di studio molto frequentato all'estero³ e di sicuro interesse, anche se i vincoli legislativi e la prassi dei rapporti di lavoro in Italia rendono a volte non riproponibili nel nostro paese le esperienze condotte altrove.

Molto interessante il contenuto del fascicolo di "Library Trends", il cui sommario comprende: *Cultural and Technological Influences: An Introduction* di Russell Shank, che in apertura traccia una macroanalisi delle trasformazioni intervenute all'interno della forza lavoro, e delle implicazioni relative alla sua gestione (p. 180-186); *Specialists as Professionals in Research Libraries: An Overview of Trends and an Analysis of Job Announ-*

cements di Ellen G. Detlefsen, in cui viene presentata una casistica delle diverse tipologie di operatori (p. 187-197); successivamente, il contributo *Librarians as Members of Integrated Institutional Information Programs: Management and Organizational Issues*, di Rachael K. Anderson e Sherrilyne S. Fuller, si sofferma sull'interazione del bibliotecario all'interno delle attività didattiche e di ricerca (p. 198-213); segue l'articolo di Paula T. Kaufman su *Professional Diversity in Libraries*, che discute le tensioni, i problemi, i conflitti, causati dai differenti sistemi di valori di cui sono portatori i bibliotecari rispetto ad altre figure professionali presenti in biblioteca (p. 214-230); *Managing the Work of Support Staff* di Leigh Estabrook, Lisa Mason e Sara Suelflow, è dedicato invece all'analisi dei cambiamenti nella qualificazione del lavoro dovuti all'impatto delle tecnologie dell'informazione (p. 231-249); in *The Information Job Family: Results of an Exploratory Study* Anne Woodsworth, Theresa Maylone e Myron Sywak riferiscono sui risultati di uno studio relativo alla sempre più forte interrelazione che si avverte tra le attività svolte nelle biblioteche di ricerca e i *computing centers* dei

campus universitari (p. 250-268); il saggio *The Changing Role of the Middle Manager in Research Libraries*, scritto da Maureen Sullivan, analizza i rischi e le prospettive che può comportare la scomparsa di alcune figure inter-



medie, causata dalla nuova organizzazione del lavoro nelle biblioteche automatizzate (p. 269-281); *Approaches to Developing Competencies in Research Libraries* di Thomas W. Shaughnessy mette a fuoco alcuni metodi impiegati laddove si è voluto favorire un miglioramento delle prestazioni e dell'efficacia, arricchendo il bagaglio professionale dei bibliotecari (p. 282-298); *Job Satisfaction and Performance in a Changing Environment* di Jack A. Siggins suggerisce a chi porta la responsabilità della gestione di una biblioteca le tecniche più idonee a motivare il personale (p. 299-315); infine, Mary Wylie, in *Uncommon Human Resources: The Newberry Library Volunteer Program*, illustra le potenzialità dell'impiego di "amici della biblioteca", riferendo di un'esperienza condotta positivamente fin dal 1974 (p. 316-329).

Gli spunti offerti sono senz'altro moltissimi, ma anche dai rapidi accenni qui forniti si può intuire che il contesto in cui sono nate e sono andate maturandosi le riflessioni proposte da "Library Trends" è molto lontano da quello in cui si muovono le biblioteche universitarie e di ricerca operanti in Italia. Anzi, ad essere precisi, va detto che tale diversità non è riscontrabile nel contesto culturale e di servizio — che in questo comparto è molto più "internazionale", perché molto simili sono i bisogni di ricerca e le metodologie di approccio nei diversi paesi del mondo, di quanto non accada, ad esempio, nel settore delle biblioteche pubbliche, dove le tradizioni culturali e le abitudini di vita delle popolazioni di origine latina sono lontanissime da quelle dei paesi nordeuropei o del continente americano —, ma è quasi interamente dovuta all'assetto normativo in cui sono incardinati i servizi bibliotecari. Tale contraddizione

è resa ancora più stridente dalla considerazione che le biblioteche degli istituti universitari e degli enti di ricerca sono anche in Italia — sia pure ancora ad un livello di funzionalità troppo basso — le più vitali, le più dinamiche e le meglio



inserirsi nell'ambito dei processi di circolazione delle conoscenze, quelle dotate dei budget più elevati — per quanto insufficienti —, quelle maggiormente esposte alla pressione dell'utenza, quelle, per dirla in una frase sola, in cui più forte è il bisogno di una gestione

manageriale. Ed in che cosa consiste la gestione di una biblioteca caratterizzata, si spererebbe, da una forte interazione tra esigenze di ricerca e offerta di informazioni? Non si tratta forse di una biblioteca con una fortissima componente di servizio e di qualificato lavoro intellettuale (si pensi a quanto pesa in una tale struttura il lavoro di indicizzazione dei documenti e di consulenza agli utenti), in cui la gestione delle risorse umane riveste un carattere di assoluta centralità?⁴

Per questi motivi si può senz'altro sostenere che il management delle biblioteche di ricerca si identifica essenzialmente nelle politiche di selezione e formazione del personale, nella organizzazione del lavoro, nella motivazione dei bibliotecari, e in quant'altro rientra nell'ambito della gestione delle risorse umane. La grossa difficoltà che si incontra in Italia nel praticare queste forme di gestione ci aiuta a comprendere, quindi, almeno in parte gli scarsi livelli di efficienza interna e di efficacia nei servizi resi dalle biblioteche universitarie e di ricerca. Ecco perché questo filone di studi stenta a decollare: non è certo un caso se la bibliografia degli scritti in lingua italiana sul management delle risorse umane in biblioteca è composta praticamente da un solo titolo, pubblicato peraltro quasi dieci anni fa proprio su questa rivista.⁵

A questo punto la sconsolata conclusione di un tale ragionamento potrebbe indurre a cedere definitivamente le armi e rinunciare ad incidere su un elemento così importante di una categoria di biblioteche altrettanto importante. Ma sarebbe una colpevole miopia ed una rinuncia parimenti colpevole. È possibile, invece, individuare un percorso che potrebbe aiutarci ad uscire da una così aggrovigliata impasse. ➤

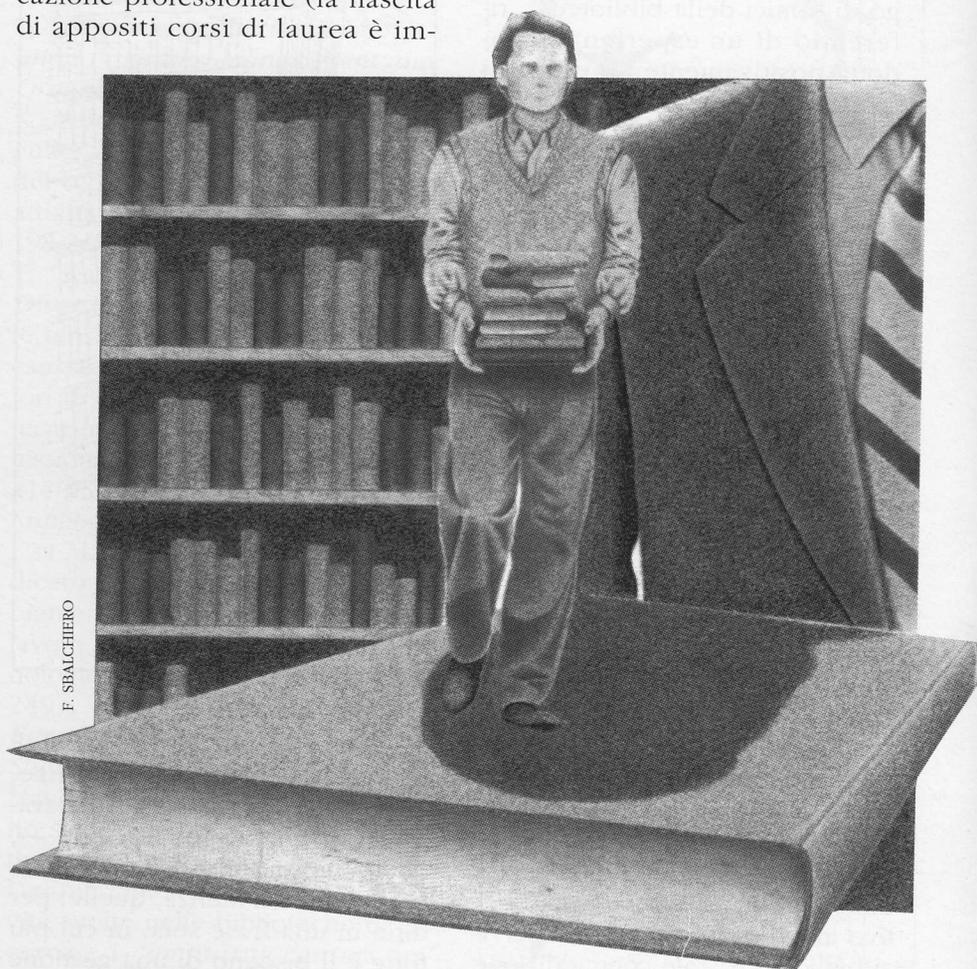
Se questo ambito di intervento non è ancora maturo per un'applicazione di tecniche già abbondantemente collaudate in altri paesi, forse c'è ancora bisogno di affiancare alla prassi del management l'iniziativa politica.⁶ "Allo stato dei fatti — come scrive in un suo volume Ferruccio Diozzi — lo sforzo che si richiede ad una politica di gestione del personale è notevolmente complesso: si tratta, coerentemente con le nuove valenze assunte dall'organizzazione bibliotecaria, di agire sui seguenti nodi:

- rifondazione di una politica per la selezione, il reclutamento e la formazione del personale;
- organizzazione del lavoro che, grazie all'analisi di carichi e mansioni e all'attuazione di nuove tecniche (lavoro di gruppo), si proponga la massima efficacia e coerenza con gli scopi della biblioteca;
- formazione del personale nel senso più complesso del termine che, attraverso la costruzione di una consapevolezza completa di ciò che significa essere bibliotecario oggi, gestore di una risorsa, quella informativa di crescente valore, ne elimini disistima ed auto-disistima. Motivazione complessiva al proprio lavoro. Parte integrante della formazione sarà lo sforzo fatto per abituare all'idea che ogni lavoro, in un'organizzazione complessa moderna, prevede interrelazioni diffuse tra il personale. Restare fermi alla tradizionale concezione individualistica del lavoro, propria di molti bibliotecari, significa auto-emarginarsi. In luogo di tale costume dovrà subentrare l'abitudine a sviluppare sempre più i rapporti, promuovendo il lavoro di gruppo con tutto ciò che questo comporta (discussioni, incontri-scontri, mediazioni, convergenza sull'obiettivo fissato dal servizio);
- creazione di 'manager per le bi-

blioteche' (operazione in parte riconducibile alla più generale politica di selezione del personale) che, come in ogni organizzazione moderna, assumano in proprio anche la funzione di gestione delle risorse umane. Ciò sarà indispensabile per rendere autonoma una biblioteca rinnovata, non costringendola a rivolgersi continuamente all'esterno per interventi sulla gestione".⁷

Come si vede, la soluzione proposta consiste in un mix di interventi politici che favoriscano una permeabilità delle biblioteche ad una gestione razionale delle risorse umane e di una graduale implementazione di metodologie di management. Elementi portanti di questa azione sono un maggiore impegno nel campo della qualificazione professionale (la nascita di appositi corsi di laurea è im-

portante da questo punto di vista non solo perché consente un iter formativo più completo e l'acquisizione di titoli di studio specifici, ma anche perché dovrebbe portare ad immissioni in carriera meno casuali, ma frutto di una scelta determinata), l'instaurazione di rapporti di lavoro più moderni (a ciò dovrebbe contribuire la maggiore flessibilità che pare si vada affermando nel campo delle relazioni sindacali e, ovviamente, la stessa privatizzazione del rapporto di pubblico impiego), la trasformazione dei modelli gestionali e degli assetti legislativi (è ancora presto per giudicare quali saranno gli effetti che l'autonomia delle università potrà produrre), il consolidamento di una cultura del servizio e del risultato all'interno della



biblioteconomia italiana (la sempre maggiore insistenza con cui questi temi ricorrono nella pubblicistica, negli incontri professionali e nei programmi di corsi di formazione e aggiornamento, accompagnata dall'introduzione in molte realtà di quelli che si possono definire "elementi di un management possibile", lascia ben sperare). Sarà molto più agevole introdurre criteri di misurazione e valutazione dei servizi o metodi di analisi delle prestazioni di un sistema automatizzato piuttosto che scardinare una radicata concezione che tende ad identificare il lavoro in biblioteca, al pari di qualsiasi altro impiego pubblico, con una garanzia di sicurezza sociale e a rimuovere ogni parvenza di controllo sulla qualità e la quantità del lavoro svolto. Non basteranno le riforme legislative se non saranno accompagnate da una trasformazione culturale e da un'assunzione di consapevolezza della dignità professionale. Il discorso non va rimandato, dunque, ma condotto parallelamente su terreni tecnici e politici. ■



Note

¹ Di F.W. Lancaster sono da ricordare innanzitutto due volumi sulla valutazione dei servizi bibliotecari: *The Measurement and Evaluation of Library Services*, Washington DC, Information Resources Press, 1977, e *If You Want to Evaluate Your Library*, London, The Library Association, 1988.

² *Managing Human Resources in Research Libraries*, a cura di Anne Woodsworth e Ellen G. Detlefsen, 41, 2 (Fall 1992), p. 177-333.

³ Per fare solo un esempio, riferito alla medesima tipologia di biblioteche, scelto quasi a caso tra i tanti spunti offerti dalle riviste inglesi e principalmente nordamericane, possiamo ricordare che il numero di gennaio di quest'anno di "College & Research

Libraries" comprende tra l'altro i seguenti articoli: *Professional Development Program: Training for Success within Academic Librarianship* di Dennis K. Grumling e Carolyn A. Sheehy (p. 17-24) e *Salary Equity: A Case Study* di Joan McConkey, Susan Anthes, Ellen Robertson e Barbara Bintliff (p. 33-42).

⁴ Cfr. P. DRUCKER, *Management*, New York, Harper, 1974, dove si sostiene che la gestione delle risorse umane è una delle principali funzioni del management all'interno delle organizzazioni caratterizzate da una prevalenza di lavoro intellettuale.

⁵ F. DIOZZI, *La gestione delle risorse umane: parliamo di organizzazione del lavoro in biblioteca*, "Biblioteche oggi", 2 (1984), 2, p. 51-60.

⁶ Nell'intervento con cui si è aperta questa rubrica, sostenendo che "es-

sendo 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", ricordavo il limite che ha caratterizzato finora molti degli scritti italiani sul management, "spesso centrati su un approccio politico". Cfr. *Gestione consapevole: la "grande esclusa" entra in biblioteca*, "Biblioteche oggi", 11 (1993), 2, p. 44-46. Questa affermazione non nega l'utilità, in circostanze come quelle che qui si discutono, di interventi che sollecitano una propedeutica azione riformatrice, premessa ad una pratica di gestione manageriale.

⁷ F. DIOZZI, *Il management della biblioteca. Gli obiettivi nella prospettiva del cambiamento*, Milano, Editrice Bibliografica, 1990, p. 49.