Project Management: un sistema gestionale orientato ai risultati

Riflessioni in margine a un'esperienza di formazione

di Paolo Bellini

È opinione acquisita in questi ultimi anni che tutti i servizi della biblioteca debbano venir ridefiniti alla luce di due fondamentali elementi, non nuovi, ma sui quali si pone oggi un accento più forte che in passato: la centralità dell'utente e il Total Quality Management (TQM). Perché non solo l'organizzazione del lavoro ma lo stesso modo di essere delle biblioteche possano trasformarsi in questa nuova prospettiva, è necessario che esse siano capaci di operare in modo meno casuale di quanto è avvenuto finora, un modo più strutturato, più finalizzato al raggiungimento di obiettivi precisi, un modo alla base del quale stia una forte capacità progettuale e pianificatrice. Gestire un progetto da parte di un gruppo di lavoro o, meglio, di un *team*, è cosa tuttavia tutt'altro che semplice: essa richiede infatti la capacità di enucleare, da idee in partenza non sempre abbastanza chiare, un obiettivo ben definito e condiviso, di individuare le fasi principali del lavoro da svolgere e le attività di cui esso si compone, di assegnare tali attività — che devono essere fra loro poste nella giusta relazione — ai membri del gruppo, e all'interno di questo deve esistere la consapevolezza del significato dei diversi ruoli (il *project manager*, gli altri membri), e dell'esistenza di tutta una problematica inerente alla comunicazione fra coloro che compongono il gruppo e fra il gruppo e il resto dell'organizzazione.

Bisogna saper prevedere i tempi e pianificarli, saper gestire le tecniche di controllo per valutare il progresso del lavoro, stilare grafici e tabelle, prevedere i costi in termini di risorse umane e finanziarie, percepire l'importanza della promozione di quanto fatto dal gruppo e attuarla. Per quanto riguarda la struttura nel suo insieme, si dovrà a tutti i livelli comprendere significato e importanza della delega del potere e delle responsabilità senza possibilità di equivoci né per chi conferisce la delega né per chi la riceve. Introdurre la gestione per progetti significa anche formare persone capaci di rivestire adeguatamente il ruolo di *project managers*, ossia di coloro che devono coordinare il lavoro del gruppo e gestirlo, riuscendo a comunicare efficacemente con i propri collaboratori[1] e a motivarli, punto quest'ultimo sicuramente fra i più spinosi. W. Alan Randolph e Barry Z. Posner sono gli autori di un'esposizione sintetica dei principali compiti del *project manager* ancora validissima.[2] Tutto questo è oggetto del Project Management.

Il Project Management, che in definitiva è un sistema gestionale orientato ai risultati, è oggetto di studio da almeno un secolo e nasce — bisogna sottolinearlo — nel settore privato, come teoria per il miglioramento dell'organizzazione della produzione. Fu negli anni della prima guerra mondiale che Henry Lawrence Gantt (1861-1919), ingegnere, ideò il diagramma cui in seguito fu dato il suo nome e che cominciò ad essere usato in modo sistematico nell'industria e nell'esercito degli Stati Uniti a partire dagli anni Quaranta. Fu invece John Mauchly a ideare il Critical Path Method poi sviluppato da Willard Frazer alla fine degli anni Cinquanta nella Program Evaluation and Review Technique, che assegna a ogni attività diverse possibili durate e le pone in relazione fra loro. Sono quindi vari decenni che i diagrammi di Gantt e PERT/CPM sono usati sia nel settore privato sia in alcuni settori dello stato, *in primis* l'esercito.

L'esigenza che sta alla base della ricerca di nuove soluzioni organizzative del lavoro è solitamente quella di eleminare ritardi (nel ciclo produttivo, nell'adeguamento tecnologico) e costi aggiuntivi. Sorge spontanea la considerazione che nell'ente pubblico, essendo missione e contesto da ogni punto di vista diversi, le ragioni che spingono a cercare nuove forme organizzative del lavoro non possono essere queste, o non almeno principalmente queste. Una valutazione che non è solo nostra: anche negli Stati Uniti ci si è posta la domanda di come e perché introdurre sistemi gestionali di questo tipo anche nel settore della pubblica

amministrazione. Sul tema uno dei più significativi contributi recenti lo hanno dato i cosiddetti rapporti Gore,[3] dove si esprime la convinzione che introdurre concetti quali Total Quality Management e Project Management facendo riferimento alle teorie della Learning Organization,[4] è la strada per rendere più dinamiche e in definitiva più produttive, più in grado di offrire servizi di qualità, le strutture della pubblica amministrazione, accusate di costare troppo e di essere scarsamente efficienti.

L'idea di fondo non solo del rapporto Gore ma anche di tanta pubblicistica recente sul management della biblioteca[5] è che sia necessario prendere le mosse dal concetto della centralità dell'utente: la frase ricorrente in queste pubblicazioni, *put the customer first* (metti l'utente al primo posto), non vuole essere un mero slogan ma la vera idea guida della riforma organizzativa. Per migliorare il servizio dato agli utenti è necessario mutare la struttura stessa delle nostre biblioteche, introducendo in esse la cultura della centralità dell'utente. Questo significa in primo luogo definire la tipologia dei propri utenti, ovvero il *target* di riferimento della biblioteca, i bisogni degli utenti in fatto di qualità di servizio, significa promuovere i servizi senza dare per scontato che gli utenti li conoscano, dare più potere ai propri utenti anche con la stesura di carte di servizi alle quali essi possano far riferimento; organizzare anche dal punto di vista spaziale la bibliotea in funzione dell'utente e, naturalmente, formare il personale, a partire da chi sta a contatto col pubblico, in quanto questi è per l'utente, nella sua concretezza, la personificazione stessa dell'organizzazione, il vero erogatore del servizio, ed è su di lui che grava in definitiva il compito di trasmettere un'immagine positiva o negativa dell'organizzazione. Se non tutti i parametri che si utilizzano nel settore privato — dove la missione prima è di regola ricavare un ➤

Project Management e biblioteche: a Trento un'esperienza di formazione

Partendo dalla considerazione di quanto il Project Management sia complesso, di quanto possa essere utile per migliorare l'organizzazione del lavoro, soprattutto con lo scopo di elevare la capacità della biblioteca di venire incontro ai bisogni dell'utente e anzi prevenirli, e del fatto che esso rimanda a una molteplicità di tematiche, si è deciso di organizzare un corso a esso dedicato per il personale della biblioteche dell'Universita di Trento. Il corso, svoltosi fra i mesi di febbraio e giugno di questo anno, è stato intitolato "Project Management in biblioteca: un approccio organizzativo, dalle metodologie agli strumenti di gestione". A struttura modulare, esso è stato organizzato dalla Cenfor International di Genova e si è svolto in due momenti: un primo intervento di quattro giorni e un secondo intervento di due giorni a distanza di tre mesi e mezzo dal primo.[1]

Indubbiamente in Italia si fa molta formazione su temi direttamente connessi alla biblioteconomia, anche in rapporto alle nuove tecnologie, ma se ne fa ancora poca mirante a migliorare l'organizzazione del lavoro nelle biblioteche e l'efficacia della loro azione: ciò proprio nel momento in cui esse stanno diventando organismi sempre più complessi, con addetti che ogni giorno devono affrontare problemi più difficili in contesti mutevoli. I servizi sono più numerosi di quelli di ieri, con implicazioni tecnologiche e legali più complicate; gli utenti cambiano non solo perché nutrono maggiori aspettative ma anche perché aumentano di numero; se da una parte la richiesta di qualità si incrementa, dall'altra le risorse diminuiscono, mentre (particolare al quale non si presta sufficiente attenzione) il mercato dell'informazione col quale i bibliotecari devono fare i conti è assai poco trasparente, esponendoli non di rado al rischio di incorrere in errori o di essere strumentalizzati. I corsi che da qualche anno si vanno tenendo sull'organizzazione aziendale in riferimento alle biblioteche sono regolarmente destinati a bibliotecari con mansioni di coordinamento:[2] essi finiscono così per avere un effetto meramente sensibilizzatore, che difficilmente si riverbera sulle organizzazioni che loro gestiscono, per l'insussistenza di una comune consapevolezza dei problemi e dei possibili rimedi fra responsabile e collaboratori: il responsabile dunque, una volta tornato nella propria struttura, non solo non riesce a modificarla ma rischia di trarre da questa incapacità nuova fonte di frustrazione. Una soluzione è quella di realizzare un progetto formativo *ad hoc* per il personale della propria biblioteca. È quanto è stato realizzato alla biblioteca universitaria di Trento.

L'importanza di questo intervento formativo, che ha coinvolto quasi la metà del personale della biblioteca per un totale di circa 50 ore in un'esperienza formativa nuova non solo per le modalità con le quali si è svolta ma anche e ancor di più per i contenuti che ne sono stati oggetto, ne fa un'esperienza sulla quale pare opportuno soffermarsi, perché — a prescindere dal valore intrinseco che essa ha avuto — dà luogo a considerazioni di carattere generale su temi oggi cruciali quali la formazione del personale di biblioteca e la necessità di innovare le strutture organizzative delle biblioteche per far fronte a cambiamenti ai quali tutti assistiamo: innovazione tecnologica, necessità di stabilire nuovi rapporti con l'utenza, obbligo di utilizzare meglio risorse finanziarie e umane che vanno ovunque riducendosi.

Si è trattato di un corso a carattere sperimentale: con l'obiettivo di fornire ai partecipanti mezzi che concretamente consentissero loro di applicare nella realtà quanto appreso. È stato questo a determinare la scelta di strutturare il corso su due moduli, uno di base e uno di verifica del lavoro fatto nei tre ➤

profitto — per misurare la competitività dell'impresa sono *tout court* applicabili al pubblico, anche in esso si assiste oggi a un generalizzato incremento delle aspettative degli utenti e perfino da parte di chi fornisce servizi in regime di monopolio non è ormai più tollerata una bassa qualità di servizi: di più, recenti ricerche hanno dimostrato che mediamente mentre un utente soddisfatto parla della sua esperienza a tre persone, un utente insoddisfatto ne parla a undici. Ciò rivela che tutti spontaneamente parliamo di più dei servizi inefficienti che di quelli efficcienti.[6]
Se risulta intuitivamente chiara l'utilità del Project Management per cospicui progetti da realizzare nel settore privato o nella pubblica amministrazione, ci si può chiedere se esso sia davvero necessario e utile anche negli apparentemente più ristretti ambiti di una biblioteca, dove a tutta prima può sembrare che le attività da svolgere non siano poi così complesse.[7] Si tratta di un atteggiamento superficiale. Dan Marmion ha affrontato questo argomento e elencato una serie di attività per le quali il Project Management può essere necessario se non indispensabile.[8] In generale, la maggior complessità dei compiti che in una biblioteca oggi si devono svolgere, tanto più ora che nulla o quasi viene del tutto a sottrarsi all'ambito della tecnologia e dell'informatica, richiede una maggior capacità progettuale e pianificatrice.[9]
In realtà, nel quadro di una riorganizzazione del lavoro in una biblioteca ridefinita in base all'idea della centralità dell'utente, la gestione per progetti non è che un tassello, ma un tassello molto importante: essa infatti può consentire di attuare un miglior uso delle risorse umane, aiuta a rompere la monotonia del lavoro nell'organizzazione strutturata per funzioni (ufficio acquisti, catalogazione, informazione bibliografica, prestito interbibliotecario), permette ai singoli dipendenti — grazie al taglio in

mesi che li separavano. Questo ha obbligato i partecipanti a elaborare i progetti in vista del secondo modulo, durante il quale essi sono stati esposti, illustrati e discussi, chiarendo e approfondendo i concetti.

Contenuto e obiettivi del corso

Il corso mirava a presentare i concetti base del Project Management e a illustrare in quale rapporto questa tecnica di gestione stia con il Total Quality Management e la teoria della Learning Organization. Presentiamo in sintesi in piano del corso:

Prima parte
- Il Project Management: teoria e storia;
- le quattro fasi principali del ciclo del progetto: concezione, pianificazione, esecuzione, conclusione;
- strumenti grafici e formali per l'analisi del progresso del progetto: diagramma di Gantt, diagramma PERT/CPM (Programm Evaluation and Review Technique/Critical Path Method);
- il *project manager*;
- il *project team*;
- la comunicazione come elemento essenziale del lavoro nel gruppo;
- l'arte di negoziare e il Project Management.

Seconda parte
- Analisi di un'attività già svolta dalla biblioteca: discussione e individuazione dei problemi.

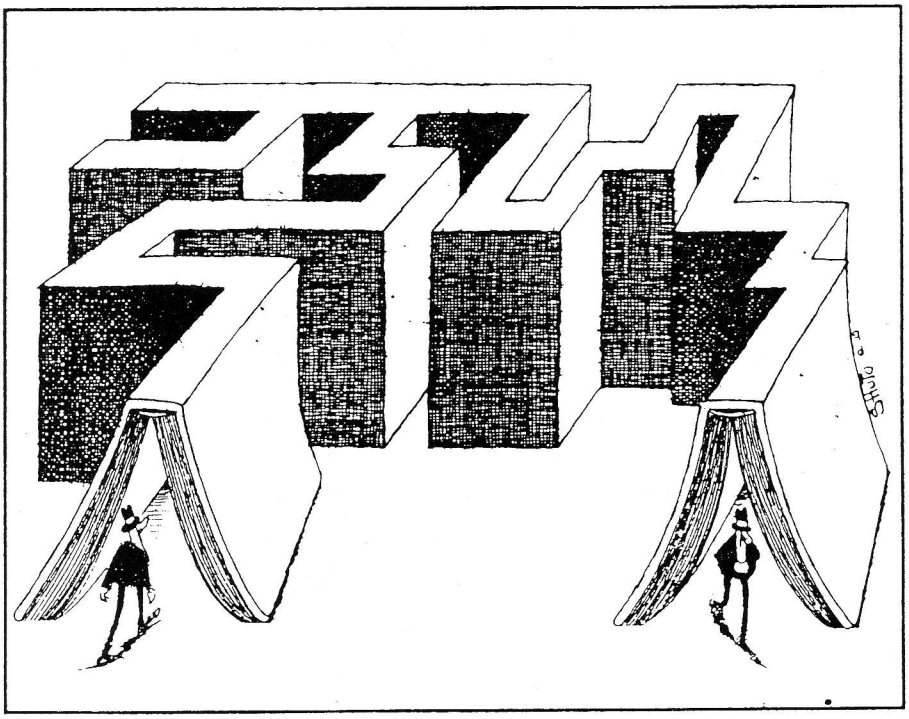
Si è scelto come tema la redazione di una nuova guida per l'utenza; questo perché un argomento privo di implicazioni tecnologiche avrebbe permesso a tutti, anche a chi non aveva preso parte direttamente alla redazione della guida, di partecipare alla discussione. L'idea iniziale di analizzare il progetto riguardante l'installazione di un server per la consultazione condivisa di banche dati su cd-rom in rete di ateneo è stata scartata perché per le implicazioni tecnologiche del progetto la discussione avrebbe di fatto escluso molti partecipanti al corso.
- Applicazione delle tecniche del Project Management al progetto già realizzato (l'analisi è stata compiuta da tutti i partecipanti riuniti in diversi gruppi e ad essa è seguita una presentazione del lavoro dei gruppi alla classe).

Terza parte
Nella terza parte sono stati scelti, fra un elenco di otto, quattro progetti da elaborare *ex novo* da parte della classe divisa in nuovi gruppi di lavoro. Per accentuare il carattere pratico del corso, gli argomenti in relazione ai quali si sarebbe dovuto elaborare un progetto sono stati scelti fra attività realmente da svolgere:
1) creazione di un servizio di informazione sulle novità bibliografiche;
2) coordinamento delle politiche delle acquisizioni fra le biblioteche del Sistema bibliotecario trentino;
3) gestione dello scarto bibliografico;
4) creazione di un piano per agevolare l'inserimento di nuovi assunti nella biblioteca.

Dopo la scomposizione in gruppi di lavoro e la redazione dei progetti, essi sono stati presentati una prima volta dai *project manager* alla classe.
È seguita l'analisi di un *case study*, ambientato in una biblioteca, utile per stimolare i partecipanti ad analizzare possibili cause del malfunzionamento di una struttura e a trovare delle soluzioni. Il *case study* era centrato sulla mancanza di comunicazione in una struttura. Si deve ricordare che sebbene la comunicazione sia uno degli elementi fondamentali per la buona riuscita di un progetto, essa è spesso quello più trascurato.[3]

Quarta parte
La quarta parte è stata dedicata a un generale riassunto di quanto fatto e spiegato nelle giornate precedenti, a una presentazione della principale bibliografia sull'argomento, alla presentazione di un eccellente *tutorial* html preparato dalla Cenfor international e, infine, a introdurre i concetti base della Learning Organization.
Finito il primo modulo, è cominciato un lavoro di riesame complessivo dei progetti svolti dai gruppi durante la terza

orizzontale della struttura che esso mette in atto — di conoscere più esattamente quanto avviene negli altri settori con un aumento della consapevolezza di appartenere a un tutto organico con ricadute positive sulla struttura stessa. Infine, essendo possibile e anzi auspicabile che a guidare il *team* di progetto non sia sempre un responsabile di funzione ma un dipendente normalmente privo di compiti di gestione, introducendo il Project Management nell'organizzazione originariamente strutturata per funzioni facendone quella che viene definita un'organizzazione "a matrice" — ossia un'organizzazione che combina la tradizionale struttura ge- ➤



fase e la loro rielaborazione, utilizzando un software apposito,[4] in vista della seconda scadenza. Dopo tre mesi, infatti, i progetti sono stati di nuovo presentati e discussi.

Converrà aprire un inciso sul tema dei software per il Project Management. L'uso di un pacchetto software per redigere i progetti nel programmare il corso non era stato preventivato come indispensabile o strettamente necessario. Ciò perché si temeva che la difficoltà di dover imparare a usare un software si ponesse come ostacolo all'apprendimento delle basi logiche del Project Management, ben più importanti. Tuttavia è vero che l'uso del software è molto importante non solo per la maggior chiarezza e presentabilità del risultato, ma anche perché, una volta costruito l'insieme, esso risulta molto più facilmente modificabile di una serie di fogli con diagrammi tracciati a matita, e, soprattutto, perché esso obbliga a costruire un progetto più esattamente strutturato, che non lascia nulla nel vago. Il primo software per il Project Management fu introdotto nel 1983. Oggi che esistono oltre 100 pacchetti la scelta dovrà essere compiuta in relazione alle attività che si intendono programmare.[5]

La scelta del docente

Nella scelta di un docente adatto si è rivelato decisivo il contributo della ditta a cui l'organizzazione era stata affidata. Il docente avrebbe infatti dovuto possedere alcune caratteristiche precise. Innanzitutto egli sarebbe dovuto appartenere dall'area anglosassone, dove Project Management, Total Quality Management e Learning Organization non sono solo teorie ma concetti applicati alla concreta realtà, non solo nel settore privato ma anche in quello pubblico.

In secondo luogo si è ritenuto opportuno che il docente non provenisse dal settore privato, aziendale, bensì, dallo stesso mondo delle biblioteche. La competenza biblioteconomica era posta anch'essa come necessaria: sebbene infatti non manchi chi è convinto che sia possibilissimo pianificare con successo anche attività che non si conoscono,[6] sono personalmente dell'opinione che sia molto meglio se a tenere un corso sul Project Management in biblioteca è qualcuno che proviene dal mondo delle biblioteche e conosce il lavoro che in esse si svolge in modo non approssimativo. A titolo di esempio si può citare quanto realmente accaduto durante il corso: un partecipante, di fronte alla lista degli argomenti che il docente ha proposto per i progetti (peraltro tutti quanti pertinenti alla biblioteconomia), ha avanzato dubbi sull'opportunità di fare di uno di essi, ossia dello scarto bibliografico, un'attività cui dedicare un progetto. Il docente ha spiegato i motivi per i quali a suo avviso la cosa era invece opportuna: un esperto aziendalista con tutta probabilità non sarebbe stato in grado di replicare (né, è ovvio, di stilare una lista di possibili ipotesi di progetti non generici ma realmente pertinenti).

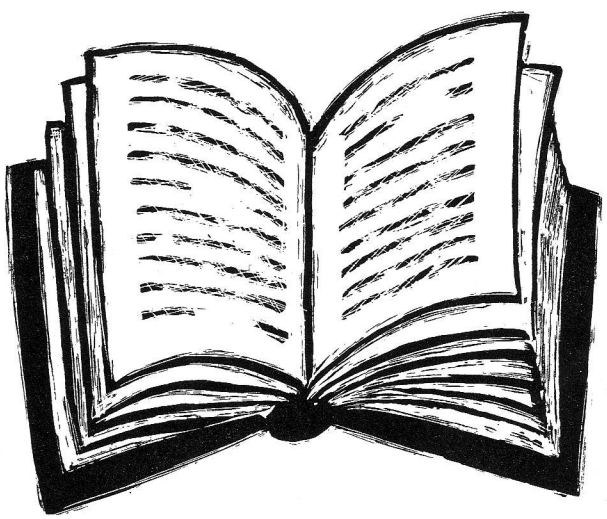
È stato grazie all'abilità del docente nel gestire la classe, se i momenti più intensi del corso sono stati quelli in cui i gruppi si sono riuniti per elaborare i progetti. Durante il corso si sono infatti riuniti a più riprese gruppi ogni volta diversi, in modo naturalmente funzionale agli obiettivi del corso, fra i quali c'era mostrare come la comunicazione e il colloquio, ovvero il fattore umano, fossero determinanti per dirigere un progetto e per lavorare bene col *team*: si è quindi fatto in modo di evitare che i partecipanti si raggruppassero secondo il proprio genio per far lavorare insieme chi di solito nella biblioteca non entra in contatto, perché lavora in settori diversi o per altri motivi. In queste situazioni la caratteristica più importante che il docente deve avere — al di là della quantità di nozioni che è in grado di trasmettere — è la capacità di gestire la classe, mettendo in moto meccanismi che favoriscano la comunicazione, evidenziando capacità o incapacità dei singoli. Sono, queste, occasioni ottime per osservare con un'angolazione diversa i propri collaboratori e rendersi conto di quanto certi comportamenti siano loro propri, connaturati, e quanto invece dipendano dal rapporto che si è in- ➤

rarchica con una struttura articolata per progetti — si ottiene anche il risultato di responsabilizzare (e dunque far crescere professionalmente) tutti i dipendenti.
Appare chiaro che nella realtà delle tre principali possibili forme organizzative, per funzioni (normalmente quella esistente), a matrice e per progetti, l'obiettivo realisticamente perseguibile è quello di passare da un'organizzazione per funzioni a un'organizzazione a matrice, che potrà essere secondo i casi a matrice debole (nel caso frequente che il progetto abbia in luogo di un *project manager* a tempo pieno, con piene funzioni decisionali, un coordinatore a tempo parziale con compiti di integrazione dei contributi dei singoli), o a matrice forte, cioè, appunto, con un Project Manager a tempo pieno.
La gestione per progetti consente anche di utilizzare in modo più chiaro e trasparente le competenze dei collaboratori che per qualifica funzionale occupino nella struttura posizioni intermedie ma che abbiano magari capacità e preparazione di alto livello, per esempio nel caso di laureati o di chi sta compiendo studi universitari: rispetto a ciò due sono le osservazioni da fare: da una parte che si tratta di dipendenti che — specialmente se non impegnati nel conseguimento di una laurea di tipo umanistico — diffic-

staurato fra noi e loro.
Era infine stato dato fin dall'inizio per scontato che il docente provenisse dall'esterno dell'Università di Trento, anche se ciò avrebbe certamente comportato costi ben superiori: il docente esterno, e tanto più se straniero, viene infatti ascoltato con resistenze psicologiche molto minori e con più disponibilità e curiosità. Le stesse cose dette da un membro dell'organizzazione o — peggio — dal responsabile della biblioteca, verranno senza ombra di dubbio ascoltate con assai minore disponibilità. È bene dunque che il responsabile metta da parte ogni protagonismo se vuole che il messaggio in cui crede trovi menti sgombre e ricettive.

Conclusioni

Durante un corso di questo tipo l'abilità del docente può far nascere quello che è il risultato più prezioso: un fermento partecipativo, un clima fervido che è molto produttivo, perché spinge ognuno a dare il meglio di sé (come effettivamente è accaduto durante l'esperienza qui descritta). La difficoltà sta nel non disperdere tutto ciò, nel riuscire a mantenere vivo questo fermento anche in seguito, se non proprio a farne un elemento costantemente presente nella struttura. La cosa non è facile: bisogna pur ammettere che queste tecniche nascono in ambiti culturali assai lontani dal nostro e sono situate in contesti anche sociali che sono rispetto ad esse congruenti, solidali, rendendole più logiche, comprensibili e meno facilmente rifiutabili a causa di atteggiamenti aprioristici, di scetticismo, o, peggio, snobismo. Fra ciò che contraddistingue, infatti, il modo di essere anglosassone vi è certamente anche il pragmatismo: esso fa sì che ciò che è causa di malfunzionamenti e disservizi, per esempio una cattiva comunicazione in azienda o una eccessiva conflittualità, venga riconosciuto per tale e si cerchi di trovare delle soluzioni con lo scopo di rendere l'azione della struttura più efficace. Se si pensa a quanto abbondante è la bibliografia dei paesi anglosassoni in materia non può non risultare evidente che la sfida dell'efficienza sussiste anche là, al pari dei problemi di comunicazione, con la differenza che altrove essi sono riconosciuti per tali e si tenta pragmaticamente di risolverli. D'altra parte, anche da noi, molte delle cause di certi immobilismi stanno venendo meno: l'impianto legislativo sta cambiando, anche la nostra utenza è sempre meno disposta ad accettare servizi di scarsa qualità, la stessa sicurezza del mantenimento se non del proprio posto di lavoro, almeno della propria posizione nella struttura, non è più così salda come un tempo.
Essere in grado di gestire continui cam-



cilmente avranno come obiettivo quello di restare in biblioteca e che quindi dovremo rassegnarci prima o poi a perdere, dall'altra però che durante i loro studi universitari, che sono peraltro spesso, per ovvi motivi, assai protratti nel tempo, essi crescono culturalmente in un modo che la struttura dovrebbe essere in grado di mettere a frutto. Inserire questi dipendenti in *teams* di progetto o farne i responsabili può essere la soluzione di questo problema certamente molto comune.

In una struttura tradizionale non è difficile immaginare che numerose difficoltà potranno sorgere nelle relazioni fra responsabile di funzione e *project manager*, in quanto la responsabilità di quest'ultimo può collidere con quella del capo funzione. Una soluzione potrebbe essere quella che vede il responsabile gerarchico di tutti i capi funzione assumersi anche il ruolo di project manager:[10] in tal caso i capi funzione non avranno problemi a riconoscergli anche tale ruolo. In questa ipotesi, nella concreta realtà delle nostre biblioteche, sarebbe il direttore ad assumere il ruolo di responsabile della funzione di Project Management. Tuttavia non pare verosimile che il direttore della biblioteca possa realmente assumere anche questo ruolo e in realtà il segreto pare stare piuttosto nel comprendere la natura orizzontale — di taglio — del project *team* e dello stesso progetto rispetto alla struttura per funzioni dell'organizzazione e dunque il fatto che uno dei ruoli del *project manager* sta proprio nel riuscire a sfruttare le competenze di collaboratori operanti in settori funzionali diversi. Si tratta, per ripendere un'espressione che è stata mutuata dal linguaggio informatico, di considerare il *project manager* come un gestore di interfacce. ■

Note

[1] Sui metodi per migliorare la comunicazione con i propri collabora- ➤

biamenti e saper innovare è ormai sempre più compito delle biblioteche e i progetti possono essere un valido mezzo per introdurre innovazioni, un mezzo che per di più consente di utilizzare più pienamente i propri collaboratori, raramente nelle condizioni di esplicare tutto il proprio potenziale. È perché questo possa avvenire è importante che il Project Management venga messo in relazione col Total Quality Management: da questa unione deriva la possibilità di misurare, al di là del successo del singolo progetto, altri elementi la cui importanza si sposta piuttosto sul lungo periodo, ovvero la capacità della struttura di operare in modo sinergico, olistico, di sviluppare le capacità di gruppo e individuali.[7]

Convertire o cambiare l'organizzazione del lavoro in una struttura tradizionale, rimuovendo le istintive resistenze alle novità dettate da indolenza, ignoranza o paura, non è semplice e la sfida per colui al quale ne è affidata la gestione è ardua. Organizzare un corso che abbia per tema Project Management, TQM, Learning Organization e — ancor di più — voler far seguire a siffatti interventi formativi cambiamenti concreti può aiutare ma richiede una grande decisione da parte del responsabile e molta chiarezza sugli obiettivi che si vogliono ottenere (cioè, in definitiva, rendere la struttura più rispondente ai suoi fini); egli dovrà essere consapevole del fatto che si troverà continuamente al centro di critiche più o meno chiaramente espresse e dovrà dar prova di sapersi mettere in discussione. Ma non obbligare se stessi e i propri collaboratori ad acquisire una vera consapevolezza che nuove modalità di organizzare il lavoro devono essere introdotte, fingendo che il problema non esista, è di sicuro la scelta peggiore (e la più suicida) che il responsabile di una biblioteca oggi possa fare.

p.b.

Note

[1] Docente del corso è stata Filippa Marullo Anzalone, Director of Law Library e Associate Professor of Law alla Northeastern University (Boston, Massachussets). Durante il primo modulo è stata affiancata da James Matarazzo, Dean del Simmons College — Graduate School of Library and Information Science (Boston, Massachussets) e da Paolo Sirito della Cenfor International.

[2] A parte l'importante esperienza del master in gestione e direzione di biblioteca organizzato dall'Università cattolica del S. Cuore, giunto ormai alla quarta edizione, ricordiamo che sempre presso l'Università cattolica è stato organizzato dalla Cenfor international nel settembre del 1996 un primo corso sul Project Management in biblioteca, cfr. P. Bellini, *Il project management entra nelle biblioteche italiane*, "AIB notizie. Newsletter dell'associazione italiana biblioteche", 8 (1996), p. 15.

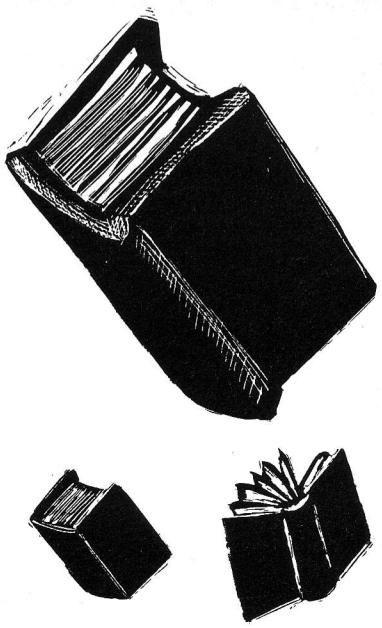
[3] Cfr. J.A. Ward, *Project Pitfalls*, "Information systems management", Winter 1995, p. 76.

[4] Nel caso specifico, per i progetti elaborati durante il corso si è usato il programma Microsoft Project. A questo proposito, si raccomanda la lettura, oltre che del manuale di uso del software, anche dell'opera, G. Lowery, *Managing projects with Microsoft Project. Version 3.0 for Windows and Macintosh*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1992.

[5] Cfr. D. Marmion, *How do you manage...*, cit., p. 29.

[6] Cfr. J.A. Ward, *Project pitfalls...*, cit., p. 75.

[7] Cfr. D. D. Tippet - D.A. Waits, *Project Management and TQM: why aren't project managers coming on board?* "Industrial Management", vol. 36, September/October, 1994, p. 14.



tori, soprattutto se dissenzienti rispetto alle direttive del responsabile, cfr. D.W. EWING, *How to negotiate with employee objectors*, "Harvard business review", January/February 1983, p. 103-110.

[2] Cfr. W.A. RANDOLPH - B.Z. POSNER, *What every manager needs to know about Project Management*, "Sloan management review", Summer 1988, p. 65-73.

[3] Il lavoro che porta la firma di Al Gore sta all'origine di molti studi e applicazioni anche specificamente riferiti alle biblioteche; uscito in due fasi, nel 1993 e nel 1994, esso è stato recentemente tradotto in italiano e pubblicato a cura della Regione Toscana, cfr. *Creare una pubblica amministrazione che lavori meglio e costi meno. Governo degli Stati Uniti; rapporto 1993 sulla riforma della pubblica amministrazione e aggiornamento 1994; rapporto 1994 sugli standard dei servizi*, Rimini, Maggioli, 1995; su di esso cfr. anche P. BELLINI, *Riforma PA: la ricetta americana*, "Trentino industriale", 37 (1996), agosto/settembre, p. 23-24.

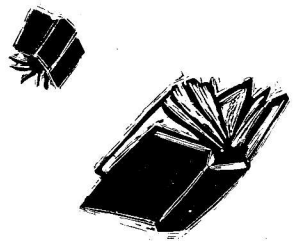
[4] Sulla Learning Organization resta fondamentale il volume di P.M. SENGE, *The fifth discipline*, New York, Doubleday, 1990, trad. it.; *La quinta disciplina*, Milano, Sperling & Kupfer, 1995 (3 ed.); per una presentazione sintetica cfr. D.A. GARVIN, *Building a Learning Organization*, "Harvard business review", July/August 1993, p. 78-91.

[5] Cfr. *Providing customer-oriented services in academic libraries*, edited by Chris Pinder and Maxine Melling, London, Library Association Publishing, 1996.

[6] Un esempio di come un servizio di biblioteca può venir riesaminato a partire dall'idea della centralità dell'utente è *Interlibrary loan/Document delivery and customer satisfaction: strategies for redesigning services*, a cura di Pat L. Weaver-Meyers, Wilbur A. Stolt, Yem S. Fong, New York-London, The Haworth Press, 1996.

[7] Ma si pensi a cosa comporta automatizzare una grossa biblioteca, cfr. lo spesso citato C. LERIN - A. BERNARD, *The computerization of the National Library in Paris*, "International library review", 18 (1986), 3, p. 273-287.

[8] Cfr. D. MARMION, *How do you manage those projects?* "Computers in libraries", Febr. 1990, p. 30.

[9] La letteratura sul Project Management e il Total Quality Management il lingua inglese è sterminata, anche in relazione alle biblioteche. In italiano e per quanto riguarda la gestione delle biblioteche, v. F. DIOZZI, *Culture organizzative ed evoluzione del lavoro nelle biblioteche e nei servizi d'informazione*, "Bollettino AIB", 33 (1993), 4, p. 437-448.

[10] Cfr. R.D. ARCHIBALD, *Project Management. La gestione di progetti e programmi complessi*, Milano, Franco Angeli, 1995 (2 ed.), p. 92.