

Acquisire visibilità

Da bibliotecario a manager dell'informazione

di Ian Winkworth

Per un bibliotecario uno dei modi per acquisire maggiore visibilità consiste nel diventare un manager dell'informazione. Questa relazione esaminerà come questo processo si è verificato nelle biblioteche del Regno Unito, quale è stata l'evoluzione, quali sono i problemi e i benefici.

Tale opportunità prende spunto principalmente dal cambiamento tecnologico: l'avvento di una nuova tecnologia della comunicazione e dell'editoria creata dalla combinazione delle telecomunicazioni e delle tecnologie dell'informazione (IT-Information Technology). I cambiamenti tecnologici sono accompagnati dai contemporanei cambiamenti nella società, nell'educazione e nelle organizzazioni. Ma

è l'avvento delle nuove tecnologie, che si affiancano alle tradizionali comunicazioni basate su carta stampata e telefono, ad offrire la possibilità di un nuovo ruolo per le biblioteche e la probabile destabilizzazione dei ruoli tradizionali.

I nuovi ruoli possono essere svolti, in tutto o in parte, dalle biblioteche o da altre unità professionali. La sfida consiste nel convincere chi ha incarichi decisionali, e noi stessi, che la biblioteca è capace e adatta a svolgere il nuovo, e più ampio, ruolo di "manager dell'informazione". Operare questa scelta può anche portare a una maggiore visibilità per la biblioteca.

Nel Regno Unito questo passaggio ad un più ampio ruolo si è già verificato in molte biblioteche nel settore dell'educazione, nelle biblioteche pubbliche e speciali, attraverso un processo noto, nel contesto dell'educazione superiore, come "convergenza". Nel Regno Unito oltre il 50 per cento delle università e dei college ha intrapreso qualche sorta di cambiamento organizzativo finalizzato ad associare alla biblioteca altre attività, in genere collegate all'IT o all'insegnamento. I grandi dipartimenti

così ottenuti sono per lo più noti come "servizi informativi" o "risorse per l'apprendimento". La maggioranza di questi mega-dipartimenti sono diretti da bibliotecari. Esaminerò più avanti le ragioni di tale fenomeno. Nelle scuole e nei college per l'educazione superiore – college che offrono programmi di apprendimento e istruzione a livello di diploma per studenti dopo i 16 anni – è più facile incontrare un "direttore delle risorse per l'apprendimento" che un "bibliotecario di college", ma le soluzioni possono essere svariate.

Attualmente le biblioteche pubbliche fanno spesso parte di un più ampio dipartimento: dipartimento della cultura, assieme a raccolte d'arte e musei; dipartimento del tempo libero, assieme a piscine e campi di calcio; dipartimento dei servizi di comunità, assieme ai servizi sociali; oppure una miscela di tutti e tre. Attualmente è raro che la biblioteca sia un dipartimento a sé stante. In questo processo, le biblioteche hanno raggiunto risultati diversificati in termini di importanza. In alcuni casi la biblioteca è diventata il parente povero, trascurato in favore di altre attività più attraenti. Altrove, il bibliotecario e la biblioteca sono diventati il faro di guida. Questo è accaduto soprattutto dove la biblioteca ha sposato l'applicazione dell'IT ed è stata innovativa nello sviluppare nuovi servizi basati sull'IT.

Nel settore industriale e commerciale attualmente sono rare le grandi biblioteche tradizionali basate sui libri. L'enfasi molto forte è sull'uso delle risorse di rete. Nel settore pubblico, le biblioteche speciali presenti all'interno del servizio sanitario hanno registrato un considerevole miglioramento del loro status grazie ai servizi basati sull'IT, miglioramento che è andato di pari passo con la rapida crescita del valore attribuito alle informazioni di ogni genere. In particolare

Proseguiamo la pubblicazione di alcune relazioni tenute al Convegno "Comunicare la biblioteca" (Milano, Palazzo delle Stelline, 15-16 Marzo 2001). In questo numero presentiamo l'intervento di Ian Winkworth, direttore delle risorse per l'apprendimento, Università del Northumbria, Newcastle.

Traduzione di Sergio Seghetti.

il governo si preoccupa che la cura della salute debba universalmente seguire le pratiche migliori, basate sulla sintesi delle prove documentate dalla letteratura, piuttosto che su preferenze cliniche locali, che, si è scoperto, a volte riflettono scelte terapeutiche scarsamente aggiornate.

Io conosco meglio le questioni relative all'educazione superiore, perciò nel fornire maggiori dettagli mi occuperò essenzialmente di questo settore. Il modello di convergenza più comune – e meno rivoluzionario – consiste nell'attribuire alle biblioteche la responsabilità del libero accesso da parte degli studenti alle risorse IT – una caratteristica universale delle scuole superiori del Regno Unito. La giustificazione è che forniscono altri strumenti di studio individuali, a loro volta sempre più basati sulle IT, e che i bibliotecari sono abili nel supporto all'utenza – spesso più dei tecnici, il cui interesse primario non consiste nelle persone o nell'informazione, ma nel fascino della tecnologia in sé. In un minore numero di istituzioni, la responsabilità della biblioteca è raggrupata con la maggior parte o la totalità delle risorse IT – la struttura della rete, i sistemi di supporto alla didattica, i telefoni e le funzioni informative, amministrative e gestionali. In genere i dipartimenti didattici comprendono propri laboratori specialistici per l'insegnamento dell'IT.

Un altro tipo di convergenza mette assieme la biblioteca con il supporto didattico – la manutenzione delle attrezzature nelle aule didattiche e la creazione di materiali per l'insegnamento. Questo è il modello che è stato da poco adottato nelle istituzioni dove lavoro. Qualche volta le responsabilità per il copyright e la protezione dei dati sono detenute dalla biblioteca. Non esiste un singolo modello consolidato con caratteristiche co-

muni. Un aspetto ricorrente nei mega-dipartimenti è la tendenza a variare molto frequentemente gli ambiti di competenza. A giudicare dalla mia limitata esperienza, penso che un simile schema di variazione e cambiamento accomuni le biblioteche pubbliche e le biblioteche speciali dove la convergenza è stata avviata. È una situazione molto diversa dalla stabilità attribuita alla biblioteca tradizionale, dove erano insoliti i cambiamenti e rari i collegamenti non standard con altri dipartimenti.

Nel Regno Unito la “convergenza” è dunque una tendenza in atto. I bibliotecari stanno diventando “manager dell'informazione” o “manager delle risorse dell'apprendimento”. È una scelta appropriata? La mia risposta è sì, lo è, ma solo se siamo preparati a considerare il ruolo della biblioteca a un livello più profondo di quanto normalmente facciamo. In particolare dobbiamo:

- abbandonare la diffusa ossessione riguardo alle collezioni locali;
- abbracciare la sfida della biblio-

teca “ibrida”, che fornisce sia documenti elettronici, sia a stampa;

- considerare il ruolo fondamentale delle biblioteche.

Conviene partire dal ruolo tradizionale della biblioteca: il magazzino comunitario della conoscenza documentata, accessibile a ciascun lettore che fa parte della comunità. Ma la tradizionale focalizzazione riguardo alla costruzione delle raccolte, e un approccio piuttosto passivo nei confronti del servizio, possono rappresentare un ostacolo.

Allora, in quale maniera cambia il ruolo fondamentale della biblioteca? Il punto essenziale consiste nel riconoscere che le biblioteche si occupano dell'accesso alla conoscenza documentata piuttosto che alle collezioni. Con i supporti a stampa, e limitate possibilità di trasporto e comunicazione, il magazzino locale costituiva la soluzione principale per l'accessibilità. Il miglioramento delle comunicazioni e l'avvento della tecnologia elettronica consentono un approccio veramente basato sull'accessibilità. Tale approccio si combina meglio ➤



M. C. ESCHER

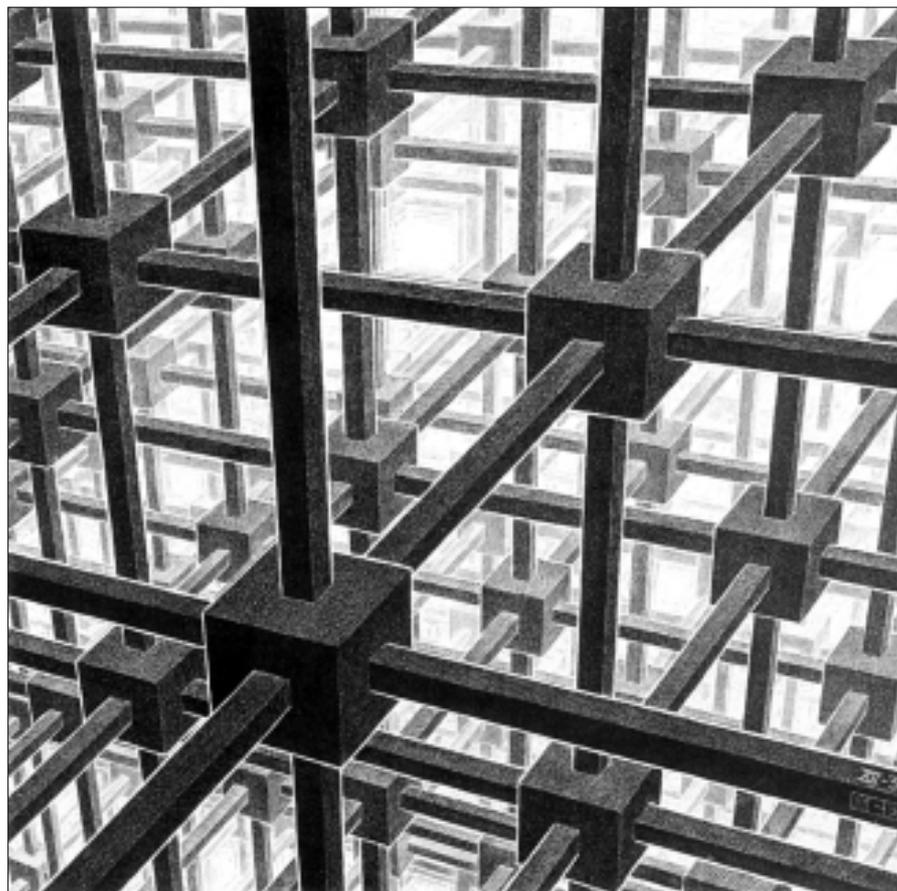
con il ruolo di “manager dell’informazione”. Si intravede come sia normale occuparsi di informazioni e di servizi di supporto allo studio, funzioni che le biblioteche condividono con alcune altre strutture menzionate negli esempi riferiti al Regno Unito.

Merita ricordare a noi stessi il perché le biblioteche siano molto abili nella gestione dell’informazione:

- conoscono le strutture dell’informazione;
- hanno esperienza di servizi su larga scala;
- hanno esperienza nell’utilizzo della tecnologia;
- sono profondamente orientate al servizio;
- conoscono la comunità che servono.

Le biblioteche hanno un’esperienza e competenza non comuni rispetto a queste tematiche. Esistono poche altre strutture altrettanto grandi, e gestire una struttura di grandi dimensioni richiede particolari abilità. Non dobbiamo essere modesti nei confronti della volontà delle biblioteche di adottare e utilizzare le nuove tecnologie: le biblioteche del Regno Unito usavano i codici a barre molto prima della grande distribuzione; noi abbiamo attraversato altri cambiamenti tecnologici – la prima rivoluzione multimediale (film in svariati formati), l’avvento dei video, i diversi supporti per le registrazioni sonore. Chi altro ha una così profonda esperienza? La mia esperienza nel gestire le attività non-bibliotecarie ha fatto emergere la non comune profondità della cultura del “servizio” nelle biblioteche, almeno in quelle del Regno Unito e, sono sicuro, anche qui in Italia! Inoltre noi siamo abituati a servire tutta una comunità, ampia e diversificata, non solo una sua piccola porzione.

Queste sono tutte ragioni per vedere le biblioteche come potenziali manager dell’informazione. Noi ab-



M. C. ESCHER

biamo anche un luogo consolidato – di cui le altre professioni sono invidiose – identificato con frasi come “l’anima dell’università” o “il college della gente”. Ma le caratteristiche delle biblioteche percepite dal pubblico sono spesso meno favorevoli di quanto questi cliché lasciano intendere. La biblioteca a volte è vista non tanto come un agente dinamico quanto piuttosto come:

- un deposito del passato;
- una funzione passiva;
- collocata all’esterno del flusso principale delle attività correnti;
- priva di impatto economico;
- di limitato impatto pubblico.

Queste caratteristiche possono forse essere sintetizzate nell’espressione “un quieto rifugio dal mondo”: una caratteristica della biblioteca che corrisponde solo in parte alla realtà ma che spesso le viene attri-

buita. Cosa potrebbe giustificare un nuovo ruolo per la biblioteca in una determinata organizzazione o comunità?

Sulla base della mia esperienza si possono probabilmente distinguere quattro aree chiave:

- le prestazioni correnti della biblioteca;
- una reputazione favorevole all’innovazione;
- l’immagine offerta dal personale bibliotecario di qualifica alta;
- le alternative.

In che misura le nostre biblioteche tengono conto di questi criteri? Prima di tutto diamo un’occhiata alle prestazioni correnti della biblioteca. Il servizio è effettivamente ricettivo rispetto ai bisogni della comunità? In che modo indagiamo per sapere quali sono questi bisogni? Conduciamo inchieste sull’utenza reale e potenziale? Ab-

biamo personale con competenze specifiche di collegamento con l'utenza? Utilizziamo al meglio le risorse che abbiamo a disposizione? Possiamo offrire dati relativi a tutti questi indicatori di buon funzionamento? Ricordatevi che ci sono diversi gruppi con interessi nel servizio: gli utenti (con svariati sottogruppi), la comunità, i dirigenti, i finanziatori, il personale. Ciascuno di loro sarà interessato a qualche particolare aspetto della prestazione. Un modo particolarmente efficace per dimostrare una buona prestazione consiste nell'accertare se la biblioteca gode all'esterno di una reputazione positiva: per raggiungere questo risultato dobbiamo comunicare al mondo (in modo percepibile) quanto di buono abbiamo realizzato.

Il secondo criterio riguarda una reputazione favorevole all'innovazione. La biblioteca svolge qualche attività innovativa? Per il Northumbria, alcune di queste attività spaziavano dal mantenimento di una newsletter settimanale destinata al personale, alla gestione di un progetto sulla biblioteca "ibrida" finanziato da un consorzio nazionale e al farsi carico delle questioni riguardanti il copyright e la protezione dei dati. Di grande aiuto può essere la capacità di attrarre finanziamenti esterni soprattutto per un dipartimento che di solito viene ritenuto un pozzo senza fondo. Il copyright e la protezione dei dati sono tipici esempi di attività vicine allo specifico bibliotecario che la biblioteca può seguire senza subire alcuna concorrenza. La newsletter indirizzata al personale è servita ad illustrare come sia possibile costruire un'identità partecipando più ampiamente alla vita dell'università.

Un altro criterio importante riguarda il modo in cui il personale viene percepito, in particolare il personale di qualifica più elevata. Sono vitali o immobili come acqua

stagnante? I compiti assegnati vengono realizzati rispettando i tempi e gli stanziamenti previsti? Le loro attività suscitano reazioni positive o negative sul versante istituzionale? Una reputazione accademica è sempre utile in un ambiente accademico. C'è qualche traccia documentata di un'ampia gamma di interessi? In Northumbria, l'aver presieduto con successo un nuovo comitato di acquisto di IT è servito per essere invitato a ricoprire più importanti incarichi manageriali.

Ma la biblioteca non è un'isola. L'influenza dei criteri sopra citati dipende in parte da altre persone e dalle loro capacità. Molto spesso essi

- possono non avere un approccio sistematico tipico delle biblioteche;
- possono non avere un orientamento al servizio delle biblioteche;
- possono non avere un'esperienza di gestione su vasta scala;
- possono essere meno innovativi, ecc.

E, naturalmente, la dirigenza deve essere orientata in senso favorevole nei confronti dell'idea di strutture "convergenti". Nella mia istituzione era percepibile all'interno della passata dirigenza un orientamento all'accorpamento di strutture più piccole in unità più grandi. La dirigenza attuale sembra preferire dipartimenti più piccoli sui quali è possibile esercitare un controllo più stretto. Il che mi porta a formulare un'altra domanda:

Volete veramente realizzare questo obiettivo?

Le biblioteche non sono tranquille acque stagnanti ma, rispetto ad altre strutture, sono più stabili e meno soggette al cambiamento. Prendere in carico le IT, o le incombenze di supporto tecnico, porta in zone più turbolente dal punto di vista istituzionale. Il ritmo di cambiamento delle IT è straordinario. Gestire aree nelle quali il capo del dipartimento non ha diretta esperienza costituisce un'altra sfi-

da. Può essere molto difficile decidere se accettare o respingere una proposta di colleghi se non potete vantare una diretta esperienza nel settore specifico. Questa è probabilmente la sfida più grande.

Un'altra sfida nasce dalla varietà delle culture professionali. Già in precedenza sostenevo che le biblioteche sono particolarmente orientate al servizio. Stili di comunicazione e management tendono ad essere molto più rigidi fuori dalle biblioteche. Discussioni accese sono eventi molto più comuni e meglio tollerati. Un numero inferiore di dipendenti è abituato a riunioni formali e alla formalizzazione di comunicazioni e decisioni. Scrivere rapporti e relazioni viene considerato con sospetto come "burocrazia". La differenza può essere altrettanto grande quanto quelle esistenti fra le diverse nazionalità! Una sfida consiste nel trovare la maniera di armonizzare gli stili senza semplicemente imporre uno in particolare. Un altro problema consiste nell'aver personale e ambiti di responsabilità ancora più numerosi, tutti da gestire contemporaneamente.

Un ultimo punto è quello che io ho chiamato la "trappola teorica". Nel Regno Unito, alcuni dei sostenitori della convergenza, me stesso incluso, hanno talvolta esagerato nell'inventare una nuova teoria unificante per spiegare perché le biblioteche e le IT (o le biblioteche e qualunque altra cosa) devono essere organizzate assieme, e nel tentare di inventare un nuovo linguaggio, "libero dalla tradizione". La realtà concreta non si cambia così facilmente. Il personale e gli utenti rimangono attaccati alle rassicuranti vecchie concezioni. Ad esempio, un gruppo di utenti delle biblioteche e un gruppo di utenti di IT, riuniti separatamente, hanno deciso che non desideravano convergere. Il personale ha bisogno di essere con- ➤

vinto che esiste veramente una nuova professione chiamata “gestione dell’informazione”, la quale può includere e fondere in maniera sensata sia la biblioteconomia, sia altre discipline. In molti casi di convergenza coesiste un miscuglio di motivazioni teoriche e strettamente operative. Talvolta le motivazioni sono interamente gestionali: “sistemare” un dipartimento che sembra non rendere al meglio, affidandone la guida al responsabile di un altro dipartimento che offre migliori risultati. E il cambiamento dei dirigenti di alto livello può significare – l’ho sperimentato – un cambio completo di indirizzo che riflette le precedenti esperienze dei nuovi dirigenti, il loro retroterra e carattere.

Se vi fate carico della gestione dell’informazione, vi fate carico di tutto questo. Non è un compito adatto ai deboli di cuore. Ma ci sono delle ricompense. Senza dubbio

è una vita interessante, che porta ad acquisire nuove abilità e nuove esperienze. Credo che le biblioteche possano offrire un particolare contributo molto positivo, per le ragioni delineate in precedenza. È più facile che finanziamenti aggiuntivi siano disponibili per le nuove attività piuttosto che per quelle tradizionali. Nel Regno Unito, le biblioteche pubbliche sono state in grado di attrarre investimenti in attrezzature e servizi per le IT – addirittura per l’addestramento del personale – che viceversa non sarebbero stati disponibili per altre attività. Le tendenze delle nuove politiche governative sono inevitabilmente influenti e nel Regno Unito attualmente contengono una forte componente favorevole all’“apprendimento in rete”. Infine, opporre resistenza al cambiamento non offre alcuna sicurezza a lungo termine: il ruolo tradizionale della biblioteca non è sta-

bile. Il sostegno finanziario diminuirà gradualmente per fare posto agli investimenti nel nuovo. Quando per la prima volta fui invitato ad assumere la gestione di un dipartimento dove era stata attuata la “convergenza”, non ero affatto sicuro che sarebbe stata una buona idea. Otto anni fa l’importanza delle IT non era così evidente e il World Wide Web doveva ancora essere inventato. Ma mi sembrava che ci fossero solamente due opzioni nel lungo termine: o farlo da soli o subire le decisioni altrui. Un risultato consiste senz’altro nell’aver elevato il profilo della biblioteca, e nel garantire che l’importante e fondamentale ruolo della biblioteca e delle professionalità del dipartimento continuino ad essere rispettati mentre l’università cambia. Sono anche convinto che abbiamo aiutato l’università ad affrontare con successo i cambiamenti. ■