

Joëller Muller – Jean-Louis Muller

### Le management du personnel en bibliothèque

Paris, Electre-Éditions du Cercle de la Librairie, 2001 (Bibliothèques), p. 212

La gestione delle risorse umane in biblioteca rappresenta un ambito sovente poco sviluppato, cui si presta un'attenzione marginale nella formazione professionale dei responsabili di biblioteca.

Questa realtà trova talvolta riscontro in una concezione della professione basata sulla capacità di saper organizzare i servizi al fine di raggiungere determinati obiettivi, la cui valutazione unicamente quantitativa è determinata dai dati relativi all'utilizzo dei servizi bibliografici, al numero di prestiti annui, al numero di volumi acquistati e catalogati e così via. È una realtà che potremmo dire essere frutto di una concezione della professione come di una vocazione, una missione, che richiede più che altro capacità tecniche di trattamento dei documenti, e capacità informatiche di valutazione degli strumenti tecnologici.

Il management delle risorse umane in biblioteca è invece il focus di questo libro.

Il primo capitolo contestualizza la biblioteca e la competenza o il profilo professionale di chi vi opera. L'elevato grado di istruzione da parte dell'utenza viene sottolineato dagli autori come un fattore tutt'altro che trascurabile nel mutamento delle professioni all'interno della biblioteche. La necessità, da parte di un'utenza più istruita, di un servizio di reference più specializzato e qualificato ha fatto sorgere il bisogno di un aggiornamento professionale del personale che già operava in biblioteca.

Sono proprio questi cambia-

menti socioculturali, o anche le rivoluzioni tecnologiche, la richiesta di informazioni settoriali pertinenti ed esaustive, a determinare nelle équipes di lavoro crescenti bisogni di formazione, di aggiornamento professionale.

Si delinea quindi un primo elemento che deve caratterizzare il manager: la capacità di far emergere e soddisfare l'esigenza di formazione da parte del personale a fronte di una richiesta più alta di competenze professionali da parte dell'utenza.

Viene poi esposta, in maniera precisa e dettagliata, la modalità di assunzione e di progressione di carriera prevista dalle leggi francesi per le biblioteche statali, per le biblioteche scolastiche e pubbliche o comunali. Gli autori osservano come talvolta la legislazione e gli statuti francesi costituiscano, in relazione alla valorizzazione e alla motivazione delle risorse umane, un ostacolo più che un aiuto.

È importante per il manager di biblioteca saper organizzare i servizi, ma anche, saper gestire le risorse umane. Gli autori stessi sottolineano come la biblioteca sia un organismo fatto principalmente di "risorse umane". Ogni persona e ogni servizio pur realizzando gli obiettivi e le finalità proprie dell'istituzione, sviluppa una propria strategia di gestione, ciascuno con le proprie pulsioni, affettività, contraddizioni. Possiamo concordare quindi con l'affermazione che "le management se situe par essence dans l'univers de la difference e de la complémentarité" (p. 43).

Nei primi capitoli vengono affrontati il significato del dirigere e vengono circoscritte le competenze del dirigente. Dirigere significa in primo luogo diversificare le attività di direzione da quelle operative. La complessità delle competenze, risalta attraverso il riferimento a due repertori significativi.



Con riferimento alla pubblicazione *Le référenciel des métiers des bibliothèques* (Université Paris X-Médiadix 1995), le competenze del manager di biblioteca sono: essere in grado di gestire i conflitti individuali e collettivi, di definire i profili professionali, di valorizzare il personale, di organizzare la formazione professionale, di animare le riunioni, di coordinare più persone, di delegare ai responsabili di unità operative. L'altro riferimento è *Le référenciel des métiers-type de la documentation* de l'ABDS che individua tre competenze (conoscenza del settore in cui si colloca l'impresa, conoscenze informatiche, conoscenze gestionali) e indica queste attitudini personali: intuizione, capacità di comunicazione, spirito di decisione, capacità organizzativa, capacità pedagogica, capacità di sintesi.

Sono proprio le capacità riassunte nell'"essere in grado di" e quelle definite come "attitudini personali" che verranno sviluppate in tutto il libro.

Prima di trattare gli aspetti più comunemente associati alle re-

lazioni interpersonali, si accenna all'importanza della scelta di una forma di organigramma piuttosto che un'altra. Si presentano tre tipologie di organigramma: quello classico secondo la tipologia delle funzioni, quello tematico basato sulle discipline e quello basato sul segmento di utenza o sulla tipologia di utenza. I vantaggi e gli svantaggi di questi organigrammi sono sviluppati prestando attenzione alla risonanza che ognuno di essi provoca in particolare rispetto alle competenze che vengono sviluppate e alla qualità del servizio.

Vengono trattate poi differenti tipologie di strategia che possono essere adottate in biblioteca. Nella strategia del management in biblioteca si individuano tre profili denominati in sintesi "voulu, connu, vécu" e il cui sviluppo concreto è posto in rapporto alle dimensioni della biblioteca e alla maggiore o minore delega della formulazione della strategia e della sua realizzazione pratica. Il management è definito efficace quando si riescono a ottenere gli obiettivi prefissati con un'attenzione ai

costi non solo economici, ma anche sociali e psicologici.

Lo sviluppo delle competenze, oggetto del quarto capitolo, mostra il legame esistente tra lo stile gestionale e il grado di autonomia dei collaboratori. A fronte di un'assenza di autonomia vi sarà una conduzione direttiva, un leggero grado di autonomia si accompagna a uno stile persuasivo, un'autonomia elevata in ambito tecnico si affianca a uno stile di tipo organizzativo, mentre una forte autonomia, che richiede un intervento solo in casi eccezionali, si accompagna a uno stile di conduzione decisamente aperto alla condivisione, alla delega, alla negoziazione.

Ci troviamo di fronte a un'opera organica in cui gli aspetti relazionali e organizzativi si propongono nella loro complementarietà e le situazioni reali si aprono nelle loro sfaccettature e complessità. Ancora

una volta gli autori ricordano al lettore che comunque è solo sulla base della realtà in cui si opera che si può scegliere di adottare uno stile anziché un altro; inoltre lo stile di conduzione non è una tecnica applicabile meccanicamente e, proprio per questo, necessita di essere tradotta e plasmata in base alla situazione, richiede tutta la fatica della sua attualizzazione. Occorre quindi andare oltre modelli stereotipati di conduzione. Da questo capitolo emerge chiaramente l'indicazione che: il manager non è sempre libero di scegliere lo stile di conduzione, ma deve essere consapevole che non può neppure sceglierne uno una volta per tutte. La realtà è dinamica e richiede una capacità di conduzione altrettanto dinamica. Vengono quindi mostrate le conseguenze che produce il rimanere fermi su un solo tipo di stile.

I successivi capitoli riguardano la comunicazione, il tempo, la motivazione e la gestione dei conflitti.

A partire dalla definizione della comunicazione come strumento della *mis en commun*, della condivisione, il capitolo si sofferma sull'analisi del modo in cui si comunica e sulla conduzione delle riunioni (gestione attiva, valore del silenzio). Viene ripresa la differenza esistente fra lingua e linguaggio: la lingua è costituita da parole e frasi, e il linguaggio coinvolge invece sfere più ampie. Coesistono il linguaggio del corpo, il linguaggio dell'abbigliamento, il linguaggio degli oggetti, il linguaggio dei colori e così via. Alla lingua si può circoscrivere l'ambito strumentale della comunicazione, ma tutti gli altri aspetti, dalla postura al tono della voce, dalla scelta del momento in cui parlare o tacere fino alla gestua-

lità, fanno parte del linguaggio e sono indicatori che permettono all'interlocutore di decodificare il messaggio verbale trasformando una semplice combinazione di parole e frasi in comunicazione. La comunicazione verbale e non verbale sono egualmente prese in considerazione e analizzate ponendone in luce tutte le valenze semantiche sia esplicite che implicite. La formulazione di domande o frasi, fra manager e collaboratori senza mai perderne di vista la relazione biunivoca, vengono analizzate in riferimento alla loro carica affettiva. Le comunicazioni cariche di affetto e positività o quelle cariche di negatività e colleriche, quelle dense di paura o timore, quelle pregni di gioia o tristezza sono definite oltre che sul piano teorico anche e soprattutto con esemplificazioni pratiche ricavate dal quotidiano. ➤

Uno spazio comunicativo importante in cui si giocano modalità di conduzione e dinamiche relazionali è rappresentato dalle riunioni che vengono analizzate in tutte le varie fasi. Vengono schematizzate varie tipologie di riunione: informi, apatiche esplosive o maniacoprocedurali. A questi tipi basati sulla forma, spesso identica e ripetitiva, si affianca la spiegazione di altrettante tipologie basate sull'obiettivo: la riunione informativa caratterizzata da una comunicazione discendente, la riunione che ha per obiettivo un cambiamento in cui la comunicazione è ascendente e aperta a tutti i contributi, le riunioni in piccoli gruppi di lavoro tese a migliorare o risolvere problemi presenti in uno specifico settore lavorativo, le riunioni progettuali e così via.

Anche il tempo e il suo significato comunicativo oltre che di vissuto personale viene trattato come elemento importante. Ad esso infatti è dedicato tutto il sesto capitolo. Il tempo è studiato qui non solo come fattore produttivo, ma come componente che aiuta a comprendere l'equilibrio e l'armonia presente nel gruppo di lavoro. Una corretta interpretazione dei messaggi che arrivano da questo "tacito" elemento può essere utile per intervenire e riportare equilibrio. A questo proposito non manca né potrebbe mancare l'aggancio al tempo interiore la cui percezione legata al vissuto ne dilata o accorcia la durata rispetto al tempo cronologico dell'orologio.

La motivazione è oggetto del settimo capitolo. Il modo di comunicare, il come, sono strettamente legati – in quanto elementi condizionanti "forti" – alla motivazione, alla spinta motivazionale del personale. Attraverso la chiave di lettura offerta dall'analisi transazionale e dalla programmazione neuro-linguistica (PNL) le comuni-

cazioni esemplificate nel capitolo sono analizzate mettendo in luce il risultato finale da esse conseguito in merito all'ottenimento di una maggiore motivazione o di una demotivazione nel personale.

Ultimo, ma non ultimo, è il capitolo riguardante la gestione dei conflitti. Il tema è introdotto dalla considerazione che nessun libro sarà mai sufficiente a trattare e contenere tutti i tipi di conflittualità, in quanto essa fa parte degli esseri umani e come ogni uomo è piena di innumerevoli manifestazioni e sfaccettature.

Circoscrivendo il discorso all'ambito lavorativo vengono delimitati due grandi tipi di conflitti che impegnano il manager in generale: quello collettivo, organizzato, portato avanti ad esempio da rappresentanti del personale o da organizzazioni sindacali, e quelli individuali che spesso denunciano situazioni di difficoltà o che sono il risultato di conflitti trattati male o addirittura elusi. Il conflitto collettivo, limitatamente ai casi in cui il responsabile della struttura ha potere di intervento, è esposto analizzando sia le implicazioni e le ripercussioni che ha sul dirigente della struttura sia dando uno sguardo ai modi attraverso i quali egli può raggiungere un accordo e una risoluzione positiva. Maggiore spazio viene invece dedicato ai conflitti individuali proprio perché più frequenti in biblioteca, presenti nelle reali situazioni quotidiane e quindi di maggior interesse per chi occupa posizioni di responsabilità in questo settore. Si analizzano quattro situazioni "classiche", tipiche: il caso di ritardo da parte di un collaboratore rispetto all'orario di inizio del lavoro, la necessità del manager di sostituire un calcolatore con uno avente maggiori prestazioni, una situazione di brusio o rumore in sala lettura, un giudizio di valore, negativo, espresso a chiare lettere, con

un tono aggressivo, da un collaboratore nei confronti del direttore o responsabile della biblioteca durante una discussione. Queste situazioni sono riprese e analizzate dettagliatamente, ogni volta daccapo, in relazione a quattro possibili comportamenti da parte del manager: la fuga, l'attacco, la manipolazione, e infine la negoziazione o mediazione. Questa scelta è dettata dall'intenzione dichiarata dagli autori di voler dimostrare l'interrelazione fra il vissuto, la dimensione psichica, la sfera emotiva e il modo di trattare la medesima situazione.

In appendice si trovano delle tabelle che elencano i profili e le competenze delle diverse figure professionali che compongono la biblioteca e infine un test di autovalutazione dello stile di gestione del personale e delle competenze professionali in essa esistenti.

Questo testo nella sua complessità sia rispetto ai temi trattati, sia alla casistica che viene presentata nei vari capitoli, aderisce molto bene all'intento espresso da Joëlle Muller e Jean-Louis Muller nelle conclusioni: dimostrare come la professione del manager sia fatta di incertezza, complessità, contraddizioni. E ancora come il management sia una pratica che va contestualizzata in termini spazio-temporali. Come affermano gli autori un approccio che ha dato risultati buoni in passato, non garantisce affatto il medesimo frutto nel futuro o in un'altra situazione. In altri termini "saper dirigere" non è una tecnica che si impara con l'imparare a memoria le varie teorie o soluzioni e nell'applicarle pedissequamente alle svariate situazioni o ambienti. Questo testo ci insegna a riflettere, a mettere e a metterci in discussione continua nelle molteplici situazioni lavorative. Il materiale che ci viene consegnato dagli autori è una traccia dalla quale partire,

chiavi di lettura che aiutino nel lavoro di manager di biblioteca dove, come affermano gli autori stessi, la buona volontà non basta più: "nous assistons aujourd'hui à une prise de conscience de la nécessité d'apprendre à manager. Ce livre veut contribuer à cette évolution". (p. 173)

*Angela Colombo*