Gestire il cambiamento

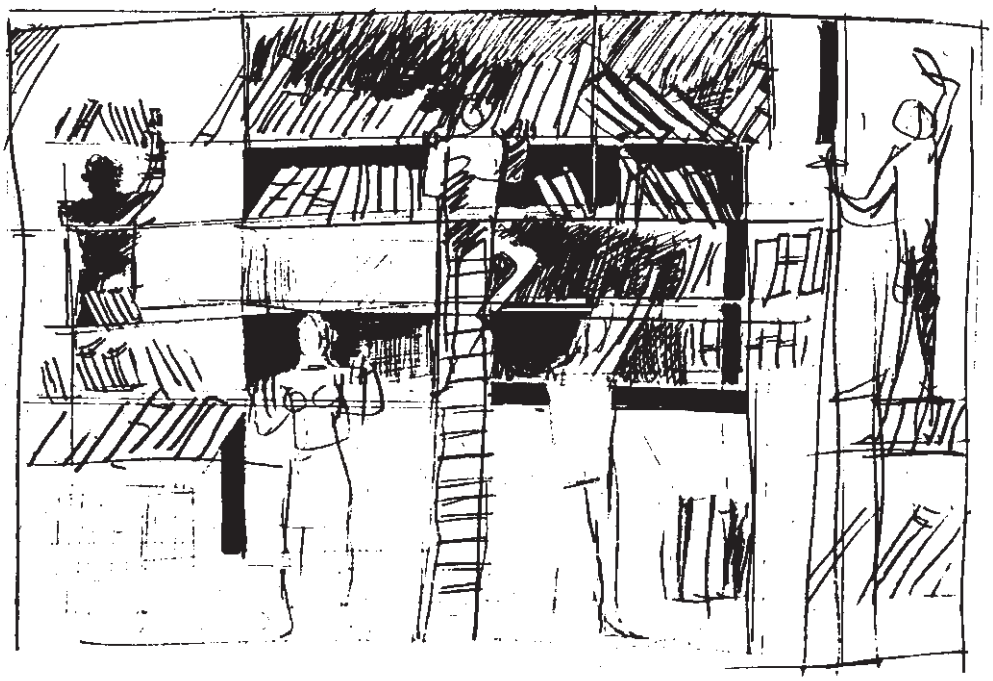
a cura di Giovanni Solimine, Milano, Editrice Bibliografica, 2003, p. 385

Il tema della gestione consapevole è presente in forma stabile nella letteratura professionale italiana da almeno un decennio ed è ormai entrato – quanto meno *sub specie intentionis* – negli orizzonti cognitivi della maggior parte degli operatori del settore. "Tutti, o quasi tutti" afferma nella prefazione Giovanni Solimine, curatore del volume "si dicono convinti che la conduzione delle biblioteche debba essere orientata all'efficacia e che l'erogazione dei servizi e la soddisfazione degli utenti debbano costituire il principale obiettivo dell'attività biblioteconomica."

Questa convinzione diffusa è forse il frutto migliore dell'abbondante messe di sperimentazioni che ha caratterizzato gli anni Novanta del secolo scorso, condotte a volte con rigore metodologico, più spesso procedendo per tentativi, che hanno avuto il merito indiscutibile di favorire lo sviluppo e la diffusione fra i bibliotecari italiani di una *cultura del risultato*. E tuttavia permane l'impressione di trovarsi in mezzo al guado, stretti fra la necessità di applicare in maniera coerente e sistematica metodi e tecniche atti a garantire una gestione dei servizi orientata alla soddisfazione dell'utenza, e la mancanza di un quadro organico di riferimento concettuale, di una compiuta elaborazione teorica che sorregga e indirizzi una cultura operativa che si è costruita a poco a poco sul campo, seguendo percorsi empirici.

In questo senso, il volume

curato da Solimine giunge a colmare un vuoto, proponendosi come il primo tentativo di sistematizzare in maniera coerente e coordinata gli aspetti qualificanti di questo campo della biblioteconomia gestionale.
Il libro è articolato in un'introduzione del curatore e in quattro saggi che declinano il tema della *biblioteca come servizio,* secondo la prospettiva della pianificazione, della gestione, della comunicazione e della valutazione d'efficacia. La filigrana attraverso cui leggere i cinque contributi è il concetto della gestione del cambiamento, inteso come capacità di interpretare le variabili d'ambiente e di elaborare strategie finalizzate all'interazione con esse.


Dario Fo

Nel saggio introduttivo Giovanni Solimine, ordinario di Biblioteconomia presso l'Università della Tuscia, offre un inquadramento generale alle problematiche trattate, sviluppando una riflessione sul rapporto fra biblioteconomia e management e sulle dinamiche che hanno reso possibile – anzi, necessario – il matrimonio fra queste discipline. Il punto di partenza è la definizione dell'idea di biblioteca sottesa all'impianto complessivo del libro: non più organizzazione finalizzata alla cura di una raccolta pre-costituita di documenti ma organismo orientato alla produzione di servizi per un'utenza differenziata e portatrice di una molteplicità di bisogni informativi. Il governo di questo organismo complesso richiede uno stile di gestione consapevole, finalizzato al miglioramento continuo e al "risultato", giustificando il ricorso a tecniche e metodologie gestionali di ascendenza aziendale. Tuttavia, l'adozione di questo strumentario senza un forte incardinamento nella *mission* del servizio rischierebbe di ridurre l'avvicinamento al management a puro tecnicismo, buono per offrire soluzioni puntuali a problemi contingenti ma esposto al rischio, in una fase storica di mutamento com'è quella attuale, della rapida obsolescenza.
È su questo snodo che, per Solimine, si gioca il problema del rapporto fra teoria e pratica gestionale: la biblioteconomia, in quanto disciplina deputata allo studio e all'individuazione dei principi su cui si fonda il funzionamento delle biblioteche, è oggi più che mai chiamata a prescindere dalla biblioteca in quanto organismo storicamente determinato, per proporre i suoi contenuti in un quadro di riferimento più ampio che in passato, prescindendo dalle prassi quotidiane consolidate. La chiave di lettura dell'avvicinamento della biblioteconomia al management risiede dunque nella ricerca di criteri di gestione che favoriscano il raggiungimento delle grandi finalità sociali e culturali del servizio bibliotecario. Un siffatto scenario comporta assunzioni di ruolo e di responsabilità da parte del bibliotecario, il quale, alle peculiarità che ne definiscono lo specifico professionale (segnatamente il trattamento dei documenti e la mediazione dei contenuti) deve affiancare capacità di programmazione, di gestione e monitoraggio del lavoro svolto che richiedono la padronanza di modelli teorici, tecniche e metodi operativi ancora poco diffusi fra gli addetti ai lavori. Non si tratta quindi solamente di metabolizzare profili di competenza che attengono a discipline generalmente assenti dai tipici curricula formativi del comparto (si noti però, *ex contrario*, il caso dei nuovi profili professionali dei bibliotecari lombardi, di recente approvati dalla Giunta regionale) ma soprattutto di maturare una vera e propria *vision* – intesa come "sguardo ottimistico su ciò che la biblioteca potrebbe e dovrebbe essere" – del servizio bibliotecario e del proprio ruolo di agenti del cambiamento.
La componente culturale del problema, ovvero la necessità di un deciso cambiamento di mentalità e di approccio alla tematica gestionale, è costantemente presente nella riflessione degli autori, che evitano di proporre indicazioni normative valide per tutte le realtà o di definire cosa e come gestire, privilegiando le indicazioni di metodo utili a "individuare, comprendere e analizzare i problemi, e presentando gli strumenti progettuali che consentono di elaborare caso per caso le soluzioni più idonee ad un determinato contesto". Non a caso un altro leitmotiv unificante del volume è rintracciabile nella connotazione ciclica e strutturale, non episodica, attribuita alle attività oggetto di trattazione: pianificare, lavorare per progetti, fare marketing management o puntare al miglioramento continuo delle prestazioni significa andare oltre l'appli-

cazione di singole metodologie per esplicare una capacità di governo del sistema in grado di dare forma e sostanza al concetto (abusato) di "qualità", elevandolo a valore organizzativo primario.
È in questa cornice che si muove il primo contributo di Anna Galluzzi, consigliere parlamentare presso la Biblioteca del Senato della Repubblica, dedicato al tema della pianificazione dei servizi.
L'idea di *biblioteca come servizio* viene qui riletta in chiave funzionale: l'oggetto della pianificazione è la *biblioteca come sistema*, le cui componenti interagiscono e si condizionano reciprocamente e il cui corretto funzionamento presuppone la comprensione di alcuni paradigmi organizzativi mediati dalla teoria dei sistemi. Galluzzi si sofferma ad analizzare le caratteristiche dei modelli gerarchico e reticolare, che rappresentano gli estremi dello spazio entro cui si collocano tutte le soluzioni organizzative riscontrabili nella prassi operativa: piramidale e accentrato il primo, cooperativo e distribuito il secondo; l'uno operante secondo modalità organizzative di tipo verticale e a rischio di rigidità e burocratizzazione, l'altro adatto ad ambiti dinamici e caratterizzati da elevata flessibilità, con strutture decentrate e meno formali nei processi decisionali. L'autrice procede poi a definire – a livello concettuale e terminologico – il rapporto causale fra finalità istituzionali e obiettivi di servizio, che devono essere realizzati mediante strategie d'azione articolate in attività e compiti. Dalle prime, che attengono alla sfera dei principi, devono essere ricavati coerentemente i secondi, che devono avere le caratteristiche di descrivibilità, quantificabilità, misurabilità, durata.
Questo percorso di pianificazione è coerentemente scandito in fasi consequenziali di lavoro, cui sono dedicati altrettanti paragrafi d'analisi che propongono l'utilizzo di alcuni modelli strutturati di rappresentazione: ad esempio, il CARI model (così battezzato perché sviluppato dal Community Analysis Research Institute) per l'analisi del contesto di riferimento (il cosiddetto "profilo di comunità") o il più collaudato SWOT analysis, che classifica le informazioni raccolte sulla base dei punti di forza (*strenght*) e di debolezza (*weakness*), delle opportunità (*opportunity*) e dei rischi (*threat*) per l'organizzazione.
Al tema della progettazione è dedicato il saggio di Giovanni Di Domenico, docente di Biblioteconomia e bibliografia all'Università di Urbino, secondo il quale il *project management* è la forma strutturata di pensiero con cui le biblioteche possono far fronte ai grandi mutamenti di scenario occorsi nell'era delle tecnologie digitali. I progetti rappresentano infatti un potenziale motore di crescita organizzativa in un'epoca caratterizzata da discontinuità e velocità di cambiamento, poiché consentono di portare avanti iniziative ad alto contenuto d'innovazione, aggregando risorse in modo originale, cosa impossibile con le tradizionali procedure standardizzate. Tuttavia – nota Di Domenico – la maggior parte degli interventi di innovazione sin qui condotti dalle biblioteche hanno avuto il carattere di "progetti nei processi", ovvero si sono manifestati in termini di innovazione interna alle attività di routine. Viceversa, questo pensiero progettuale che si esplica nelle pieghe della quotidianità deve aprirsi alle metodologie che possono assicurare ai progetti la loro piena valenza ed efficacia strategica e di risultato: "Le biblioteche che investono sul cambiamento e sull'innovazione del servizio devono avviarsi a diventare ambienti in cui i progetti rappresentano la forma prevalente e non occasionale dell'attività organizzativa".
Per "progetto" qui s'intende l'insieme di attività connotate da una serie di requisiti (unicità, temporaneità, complessità, chiarezza, articolazione in fasi) che permettono di realizzare risultati in ambito strategico (ricerca e sviluppo, posizionamento sul mercato, comunicazione), produttivo (nuovi prodotti e servizi, miglioramento di quelli esistenti), tecnologico (informatizzazione, uso di tecnologie) e organizzativo (adozione di nuove tecniche e stili gestionali, di modelli organizzativi post-gerarchici). Il lavoro per progetti mette in gioco tutta l'organizzazione poiché richiede e causa profondi cambiamenti di mentalità, di scale di priorità, di assetti organizzativi e decisionali, di stile di lavoro. La consapevolezza delle difficoltà, la capacità di valutare questi aspetti sono condizioni strategiche indispensabili per la buona riuscita. In particolare, un fattore critico di successo è rappresentato dall'individuazione del "team di progetto" e dalla definizione dei livelli di responsabilità dei suoi componenti: "lavorare per progetti significa investire sulle persone", sulla loro competenza e motivazione. È su questo terreno che si gioca la sfida più grande per le organizzazioni bibliotecarie, tradizionalmente governate secondo logiche di tipo gerarchico, che sono chiamate a ripensare profondamente i propri meccanismi decisionali interni, sostituendo alle consuete forme di gestione delle risorse umane orientate al controllo un approccio motivante e valorizzante, basato sulla fiducia e sulla responsabilità.
Il *marketing management* è la risposta di Michele Rosco e di Rossella Labriola, consulenti nel campo della formazione e del marketing, al problema della complessità e del cambiamento. Il punto di partenza è il concetto di "soddisfazione dell'utente" e la sua vocazione a diventare, attraverso l'apporto di un'attività strutturata di marketing, la vera guida dell'attività della biblioteca. Nella letteratura professionale questa disciplina è presente da tempo in accezione pubblicitaria o promozionale. Manca tuttavia ancora la percezione delle potenzialità che essa può offrire in ambito strategico: "Il marketing management è la risposta migliore che un'organizzazione possa dare in un contesto in cui le logiche economiche sono prevalenti e la competitività crescente, […] in cui l'estrema indeterminatezza e incertezza dei ruoli e dei rapporti sociali che caratterizza la nostra epoca obbliga ogni organizzazione a cercare continue ricerche per il proprio ruolo e lavora incessantemente per rinegoziarlo con l'insieme dei suoi interlocutori". Ciò non significa, naturalmente, postulare la negoziabilità dei valori di cui una biblioteca è portatrice in relazione al mercato e ai clienti di oggi e di domani: sono i mezzi scelti per affermare tali valori che com-

petono al marketing, è il modo di promuovere questi temi, di costruire un'offerta organica capace di attrarre clienti e investitori che rientrano nella logica del calcolo dei costi e dei benefici. Ecco perché assumono rilievo da un lato l'analisi dei bisogni e dall'altra la comunicazione per definire non solo la propria offerta ma anche la propria identità e immagine. È la visibilità delle organizzazioni che richiede dunque di prevedere un'attività continua e organizzata di marketing che riesca a negoziare ruolo e compiti in un contesto mutevole e incerto. Il marketing consiste in questa azione incessante di scambi, ed è una realtà in mutamento continuo. Non esiste dunque un marketing unico, monolitico, valido per tutte le organizzazioni: anche le biblioteche devono saper trovare le modalità tipiche per la propria azione di comunicazione e di offerta.

In quest'ottica il marketing si configura come attività che mira a progettare e realizzare servizi segmentati per i diversi pubblici cui si rivolge. La biblioteca, individuati i propri interlocutori, deve saper instaurare un circuito di ascolto, evitando di dare per scontato, ad esempio, che la lettura sia un valore in sé, e che basti avvicinare i lettori per conquistarli. Occorre invece riconsiderare complessivamente l'offerta in tutta la sua complessità e andare a cercare nuovi utenti analizzandone a fondo i bisogni di informazione, svago e cultura collegati al libro. L'impostazione di una seria politica di marketing implica una serie di attività assai articolate, che vanno dalla scelta dei mercati, alla pianificazione degli obiettivi, all'impostazione di una politica di offerta adeguata alle necessità, al mercato, agli obiettivi, e che possono utilmente giovarsi delle metodologie e degli strumenti di pianificazione e progettazione illustrati in precedenza da Galluzzi e Di Domenico. Questo va fatto – suggeriscono gli autori – tenendo conto della necessità di conoscere e rispondere a nuovi bisogni che si stanno affermando e che richiedono personalizzazione dei prodotti e valore aggiunto immateriale all'offerta (immagine del servizio) come fattori di competitività.

Tutti questi elementi finiscono per delineare un nuovo modello di "marketing relazionale" o "marketing one-to-one", in cui la biblioteca punta le sue risorse sulla capacità di costruire nel tempo buone relazioni con il cliente/utente. L'espressione traduce la capacità di un'organizzazione di adeguare il proprio comportamento rispetto al singolo cliente, sulla base delle informazioni che su di lui ha raccolto e che ne evidenziano i peculiari bisogni. "Interazione" è la parola chiave, che consente all'organizzazione di modificare i contenuti trasferiti ai clienti sulla base dei feedback che essi esprimono durante i contatti.

Il saggio si sofferma quindi sulla descrizione delle fasi di un programma di web marketing, che costituisce un'evoluzione del marketing one-to-one applicata alla rete. Le nuove tecnologie (e il web in particolare) offrono infatti una possibilità inedita, quella di far sì che la costruzione di rapporti one-to-one diventi la regola, grazie alle loro potenzialità interattive. Le azioni di web marketing possono essere realizzate grazie all'ausilio di strumenti economici, di facile realizzazione e utilizzo: i form di registrazione, per generare contatti qualificati e per ottenere informazioni mirate che andranno ad alimentare il database di marketing; l'email e la newsletter, che tutti i bibliotecari conoscono ma che per dispiegare tutte le loro potenzialità devono essere utilizzate sistematicamente e all'interno di un piano di marketing accuratamente pianificato.

Alla fase di controllo e verifica è dedicato il capitolo conclusivo, ancora a firma di Anna Galluzzi, che ha maturato sul tema una esperienza particolarmente significativa operando sia in biblioteche publiche che universitarie.

Anche in questo caso la riflessione è contestualizzata attraverso una puntuale ricognizione della letteratura sull'argomento, dai primi generici interventi apparsi negli anni Ottanta sino ai contributi teorici finalizzati a sistematizzare il bagaglio di conoscenze ed esperienze accumulate, in un crescendo di interesse sfociato nei primi tentativi di standardizzazione delle metodologie compatibile con gli standard internazionali, che tuttavia restano ancorati a un'idea statica di valutazione: "Manca ancora una piena chiarezza delle motivazioni e delle finalità del processo valutativo, che resta ancora fenomeno avulso dal processo gestionale nel suo insieme e per nulla routinario, come invece per sua stessa natura dovrebbe essere".

Il fine dell'attività di valutazione è stabilire se le scelte gestionali hanno prodotto i risultati previsti. A tal fine vengono identificati e descritti oggetti, fasi, punti di partenza e di arrivo e approcci del processo valutativo. I suoi contenuti basilari sono individuabili nella relazione fra *input* (risorse impiegate), *output* (servizi erogati) e *outcome* (effetti prodotti sull'ambiente). Il *feedback* è il momento di comunicazione fra *input* e *output* in cui il decisore utilizza le informazioni che il sistema restituisce per ricavarne informazioni utili a stabilire se le risorse sono state utilizzate correttamente e hanno prodotto i risultati sperati oppure se è necessario apportare correttivi.

Galluzzi distingue la fase della misurazione, che è descrizione quantitativa, dalla valutazione, che è processo sistematico e consente di verificare l'efficienza e l'efficacia di certe attività e di dare un giudizio sul loro valore sulla base di scopi e obiettivi. In questo senso la misurazione è una fase di un processo più complesso, costituito da vari passaggi: scelta delle misure, raccolta, validazione ed elaborazione dei dati, costruzione di indicatori come strumenti interpretativi. Queste attività, di cui i paragrafi da 7 a 10 del saggio illustrano analiticamente metodi e problematiche, mettono il bibliotecario in possesso di informazioni quantitative che il bibliotecario-valutatore dovrà interpretare allo scopo di comprendere problemi e prendere decisioni. La fase dell'interpretazione si realizza attraverso gli indicatori, che opportunamente comparati nel tempo (serie storiche di valori) e nello spazio (confronto fra biblioteche, benchmarking) o con riferimento a standard nazionali o internazionali consentono di dare un giudizio qualitativo sul lavoro svolto.

Anche il livello della valutazione può variare a seconda

del contesto e degli obiettivi che ci si pone: un approccio macrovalutativo tenderà ad essere descrittivo e a stabilire il grado di successo complessivo di un sistema, ma non fornirà informazioni sulle modalità di miglioramento delle prestazioni; viceversa, un approccio microvalutativo utilizzerà modelli di analisi per distinguere i livelli di rendimento, individuando i fattori che li determinano e identificandone le lacune unitamente alle loro cause. Non si tratta di fasi alternative quanto piuttosto di due tappe distinte ma necessarie, che spesso coincidono con le fasi di valutazione di un singolo servizio e della biblioteca nel suo complesso, in un percorso dal generale al particolare che viene descritto con la consueta puntuale analiticità.

Una volta definiti statuto e livelli dell'attività di valutazione, Galluzzi passa a definire gli oggetti. Mentre esistono a livello nazionale e internazionale alcuni set di indicatori che orientano in maniera precisa la scelta dei dati da rilevare, è ancora estremamente difficoltoso individuare misure e dati che siano condivisibili per quanto riguarda il contesto digitale. Benché da un punto di vista metodologico i principi fondamentali dell'attività di valutazione restino immutati, è indubbio che la biblioteca ibrida imponga uno sforzo affatto nuovo per monitorare i bisogni di utenti che accedono ai servizi senza instaurare relazioni fisiche con la biblioteca, la quale deve sforzarsi di monitorare i loro bisogni per approntare un portafoglio di servizi digitali a misura d'utente.

È apprezzabile che Galluzzi, in chiusura, dopo aver proposto una descrizione estremamente puntuale degli innumerevoli aspetti della valutazione, concluda con alcune indicazioni ispirate a "misura" (mantenere basso il numero dei dati da raccogliere e degli indicatori da interpretare, procedere per gradi), affinché l'attività non risulti sproporzionata rispetto alle finalità che si pone; nel contempo è opportuno non appiattirsi su dati facili da raccogliere, poiché la selezione delle misure da effettuare deve sempre discendere da un'analisi di contesto e da una chiara definizione degli obiettivi da realizzare e non dalla disponibilità o meno di alcuni dati. Questo richiamo alla moderazione ha un effetto riequilibrante rispetto alla tendenza di segno opposto che ci sembra percorrere tutto il volume.

Gestire il cambiamento reca un fondamentale contributo alla comprensione del tema, traducendo in termini rigorosamente biblioteconomici i risultati cui sono pervenute la riflessione e la prassi aziendale in materia di gestione e organizzazione. Il lavoro di Solimine, Galluzzi, Di Domenico, Rosco e Labriola, sotto il profilo dell'elaborazione concettuale, della sintesi metodologica, dello sforzo classificatorio e della chiarezza espositiva ci pare un tentativo pienamente riuscito di sistematizzare una tematica oggettivamente complessa e proteiforme. Non sarà, come ci tiene a precisare il curatore nella prefazione, "un manuale organico di management delle biblioteche tutto italiano e calibrato sulle esigenze delle biblioteche italiane", ma è certamente più che un primo passo in quella direzione.

Permane un solo dubbio circa le modalità di ricaduta delle metodologie proposte nella realtà italiana: benché gli autori si guardino bene dall'essere prescrittivi, l'insistenza sulla natura ciclica e strutturale dei processi descritti, l'enfasi posta nell'elencazione delle fasi, nella classificazione di oggetti, strumenti e metodi, il prevalere di un approccio di tipo accademico potrebbero far insorgere qualche riserva mentale sulla loro sistematica applicabilità, specie nei colleghi che operano nelle realtà meno strutturate. In questo senso, la presenza diffusa di richiami a casi concreti, alle "buone pratiche" di cui le biblioteche italiane sono spesso artefici, avrebbe avuto l'effetto di rassicurare il lettore, di fornire la prova della scalabilità dell'approccio proposto dagli autori anche in quelle realtà di medie e piccole dimensioni che nel paese degli 8.000 campanili sono la regola, non l'eccezione.

Stefano Parise

Sistema bibliotecario intercomuale
di Rozzano (MI)
stefano.parise@sbiroz.it