

Giovanni Di Domenico

La biblioteca per progetti

Milano, Editrice Bibliografica,
2006, p. 200, € 19,00

L'interesse per le tematiche gestionali e organizzative è da tempo al centro dell'attenzione di Giovanni Di Domenico: in particolare, il tema del Project Management (PM), cui egli si interessa dal 2001, viene ora a precisarsi in questa monografia, nella quale precedenti riflessioni sono rielaborate, ampliate e aggiornate in un pregevole sforzo di sintesi.

La gestione per progetti della biblioteca è ricondotta al tema più complessivo della gestione del cambiamento, ovvero alla dimensione delle scelte finalizzate a sviluppare servizi bibliotecari e documentari all'altezza della contemporaneità: "La biblioteca per progetti è una delle metafore organizzative che possono meglio racchiudere un passaggio culturale e operativo segnato in maniera profonda dal cambiamento e dalle necessità di affrontarlo e gestirlo consapevolmente".

Per l'autore, infatti, il PM non è una tecnica da utilizzare saltuariamente bensì un metodo di lavoro, un approccio sistematico alle problematiche gestionali che identifica il proprio valore aggiunto non tanto nei risultati che esso può garantire a singoli progetti quanto nella sua natura di veicolo per l'apprendimento, di vettore attraverso il quale la biblioteca può realizzare ed esaltare la propria natura di organizzazione che apprende: "Attorno alla gestione di un progetto possono coagularsi nuove forme di collaborazione tra le persone, si scompaginano i vincoli di dipen-

denza gerarchica, si accennano le spinte motivanti, si afferma la cultura del cambiamento, si fa strada il valore dell'apprendimento continuo".¹

In effetti, negli ultimi vent'anni l'evoluzione e la crescita delle biblioteche – per tradizione, graduale – si sono caratterizzate per una marcata accelerazione e per forme non lineari di cambiamento: *bibliotheca facit saltus*, determinando la necessità di superare i tradizionali sistemi di gestione a favore di modelli organizzativi orientati al risultato. Si pensi, ad esempio, allo sforzo di mettere gli utenti al centro delle strategie, all'orientamento alla qualità come valore organizzativo, all'adozione di metodi e strumenti derivati dal management (valutazione, gestione per processi), alla proposta di progetti per nuovi prodotti e servizi.

L'agire organizzativo, tuttavia, se vuole liberarsi delle angustie di un approccio meramente tecnicistico (legato all'adozione automatica di metodi di lavoro mediati da altri ambiti disciplinari) deve necessariamente riferirsi al quadro di valori che definisce il ruolo e la funzione sociale della biblioteca, traendo dall'analisi delle trasformazioni culturali, sociali ed economiche le ragioni che ne rendono utile o necessaria l'adozione, per evitare il rischio di una *deriva aziendalistica* che porterebbe la biblioteca a stravolgere la propria natura. La gestione per progetti è uno dei mezzi che aiutano il bibliotecario a darsi nuovi obiettivi di miglioramento e di sviluppo, a introdurre e governare l'innovazione organizzativa, gestionale e di servizio; rappresenta il metodo per gestire iniziative ad

alto contenuto di innovazione, che non possono essere condotte con procedure standardizzate o con le tradizionali forme di organizzazione del lavoro. Il PM è la metodologia gestionale che consente il passaggio dall'innovazione estemporanea a quella sistemica, in grado di garantire il dispiegarsi delle potenzialità e dei risultati progettuali.

Fra le proposte di codifica avanzate a livello internazionale, Di Domenico segnala quella del Project Management Institute, <<http://www.pmi.org/info/default.asp>>, la principale associazione americana per il PM professionale, che ha codificato ben 44 processi del PM, collocandoli in nove aree della conoscenza. Si tratta, in tutta evidenza, di un approccio complesso – e minuziosamente descritto nel capitolo 2 – che non deve essere inteso come una "macchinetta" da applicare rigidamente (e acriticamente) quanto piuttosto come un quadro di riferimento cognitivo e metodologico, in grado di governare le variabili e le problematiche insite nel lavoro per progetti, garantendo la pianificazione puntuale degli obiettivi, il controllo delle attività, la responsabilizzazione dei soggetti, la verifica degli scostamenti, il monitoraggio delle criticità, la valutazione degli effetti e la coerenza fra obiettivi parziali (assegnati a singole articolazioni dell'ente) e obiettivi generali di progetto. Tale approccio è praticabile solo nelle realtà in cui alla tradizionale organizzazione gerarchica della biblioteca si sono affiancati assetti più flessibili, meno verticistici e più cooperativi, in cui le responsabilità e le competenze sono distribuite e non accentrate. In questi contesti, poi-

ché normalmente le attività di progetto si sovrappongono alla gestione ordinaria, l'assetto organizzativo a matrice può servire a comporre la dicotomia fra funzione e processo, determinando quando e come i singoli settori della biblioteca sono chiamati a mettere in condivisione le proprie risorse a favore di uno o più progetti.

Il primo passo dell'*iter* progettuale consiste nella stesura di un documento "di proposta e promozione" da sottoporre a tutti i soggetti potenzialmente interessati, in primo luogo i livelli decisionali della biblioteca. Il documento deve descrivere la prospettiva e il processo del cambiamento: che cosa si intende cambiare; dove; con quali risultati; entro quanto tempo; con quale spesa. Solo dopo aver verificato la base di consenso del progetto e l'esistenza di eventuali resistenze o ostilità, si potrà passare alla stesura del progetto vero e proprio. L'autore offre una panoramica di strumenti di *reporting* dai quali possono trarre profitto sia le componenti che propongono il progetto sia coloro che lo devono approvare, valutandone il rilievo e la fattibilità. Particolare attenzione, in questa fase, è posta alle problematiche legate al finanziamento dei progetti. Si tratta di un problema pressante ma anche di una componente che, nella prospettiva metodologica presentata, assume rilievo non meramente strumentale e presuppone l'acquisizione di profili di competenza mirati. Si tratta di un terreno competitivo dove il successo dipende dalla capacità d'individuare le fonti di finanziamento più in sintonia con le finalità del progetto, ma anche di saperlo presentare in

modo persuasivo ed efficace. Infine, prima di passare alla fase attuativa, Di Domenico passa in rassegna la definizione di tutti gli ambiti di responsabilità del progetto, soffermandosi su una figura chiave del PM: il responsabile di progetto, o *project manager*. In quanto responsabile esecutivo del progetto, svolge un ruolo di "integratore d'informazioni e conoscenza, leader di gruppo, negoziatore, coordinatore di processi e di attività, analista e solutore di problemi". È una figura che si vuole dotata di competenze di varia natura: biblioteconomiche, tecnico-gestionali, organizzative, tecnologiche, in grado di predisporre il piano operativo del progetto e governarne lo svolgimento, tenere costantemente informata la committenza sul suo andamento, promuovere la circolazione delle informazioni, gestire le risorse allocate.

Le qualità del *project manager*; tuttavia, sono garanzia necessaria ma non sufficiente per una buona riuscita: è necessario definire criteri selettivi per approdare all'individuazione del profilo dei componenti del *team di progetto*, che deve essere il più possibile aperto agli apporti di persone diverse per esperienze e curriculum, per favorire l'interazione di competenze, abilità e punti di vista, di solito generatrice di arricchimento conoscitivo e organizzativo.

Con la stesura del *piano di progetto*, che è la carta di riferimento per l'esecuzione e il controllo, si entra nel vivo della realizzazione. In questa sezione del volume vengono descritti alcuni strumenti di pianificazione per la definizione degli obiettivi (come la *work breakdown structure*, un diagramma che descrive analiticamente

la struttura del progetto in obiettivi, sotto-obiettivi e attività), per la pianificazione dei tempi (come il diagramma di Gantt), per la definizione del budget e degli acquisti (*checklists*), per la formulazione delle responsabilità (*organization chart*, matrici). Si tratta di strumenti in parte già noti ai bibliotecari italiani, finalizzati a ricondurre i principali aspetti esecutivi del progetto sotto il controllo del team.

Anche l'analisi dei rischi, elemento connaturato alla variabilità che contraddistingue l'attività progettuale, è parte del processo di pianificazione e si avvale di tecniche già note al lettore, come la SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) che esamina e rappresenta, mediante una matrice, punti di forza e debolezza interni all'organizzazione e minacce e opportunità esterne, legate all'ambiente operativo.

All'esecuzione, controllo e chiusura dei progetti è dedicato l'intero capitolo 5, che presenta altri strumenti di lavoro (si veda, ad esempio, l'Earned Value Method, utile per calcolare a una certa data il valore attribuibile alle attività del progetto già eseguite; oppure, la *checklist* di chiusura che elencherà, descrivendoli, i compiti da svolgere, le scadenze, le responsabilità e le priorità).

Il progetto, per la commitment, termina nel momento in cui il prodotto/servizio viene consegnato; per il team di progetto si conclude con la valutazione del prodotto e – soprattutto – della gestione del progetto. Per la prima valutazione si applicano le metodologie di misurazione (indicatori, indagini di tipo qualitativo), confrontandole con gli obiettivi fissati e gli standard.

La seconda definisce i contenuti di apprendimento dell'esperienza di PM: elementi di valutazione, questi, che dovranno risultare nel rapporto finale di progetto. Anche in questo caso Di Domenico ci soccorre con un modello di valutazione prodotto dall'IPMA (International PM Association) e ispirato a principi di innovazione organizzativa, nel quale sono valutati – fra gli altri – fattori come la customer satisfaction, la partecipazione del personale, la collaborazione con i fornitori, l'efficacia della leadership.

Questi elementi, se mai ce ne fosse bisogno, rimandano al filo conduttore dell'intero libro, che può essere sintetizzato con la massima: "Investire sui progetti significa investire sulle persone". Il PM dispiega tutto il suo valore e la sua utilità solo nel momento in cui valorizza le persone. Per questo la motivazione del gruppo di progetto – alla quale Di Domenico dedica un intero capitolo, il sesto – assume rilievo centrale: "Quando si lavora con gli altri alla realizzazione di un progetto, si affronta un'esperienza organizzativa particolarmente vitale e coinvolgente, densa di scambi intellettuali e professionali e di contenuti di sapere e apprendimento (...). Non c'è terreno più fertile di questo in biblioteca e in tutti i servizi documentari per la maturazione di competenze individuali e collettive in qualche modo trasversali e dunque non solo biblioteconomiche ma anche organizzative, tecnologiche, relazionali. I progetti sono veicolo di innovazione e cambiamento nei servizi, ma anche nei comportamenti organizzativi e nella consapevolezza pro-

fessionale dei bibliotecari, rappresentano la modalità di lavoro nella quale meglio si saldano valorizzazione delle competenze, arricchimento della cultura di servizio, vitalità della biblioteca e legittimazione della sua attività dentro le strategie dell'istituzione a cui essa appartiene”.

Il lavoro per progetti incide dunque sui profili di competenza e sui contenuti di lavoro: il bibliotecario che sa lavorare per progetti è un “lavoratore della conoscenza” che integra competenze biblioteconomiche e d'uso delle tecnologie con competenze e capacità legate al PM; si sente responsabile dei risultati, gestisce il proprio tempo, utilizza tecniche di problem solving, lavora in gruppo, è collaborativo e propositivo, sa operare al di fuori dei confini del proprio ruolo.

L'autore dedica attenzione anche alle dinamiche del lavoro di gruppo, descrivendo le varie fasi della vita di un team di progetto – avvio, consolidamento, maturità – e alla gestione dei conflitti, che sono un aspetto connesso al lavoro di gruppo (“fisiologico e non eversivo”) e richiedono capacità di relazione, duttilità comportamentale (capacità, da parte del leader, di affrontare il conflitto con comportamenti adeguati: confronto, compromesso, attenuazione, pressione, rinuncia), capacità di analisi delle cause che lo hanno generato, abilità negoziali.

Infine, gli ultimi due capitoli affrontano aspetti del PM generalmente trascurati: la gestione della conoscenza e delle informazioni nel progetto e la comunicazione. Il capitolo 7 descrive il processo di creazione della conoscenza organizzativa me-

dante la *conversione* della conoscenza individuale in riflessione e conoscenza collettiva. Se, come abbiamo già detto, l'ambiente di progetto è uno straordinario laboratorio cognitivo, è importante attrezzarsi affinché tutte le conoscenze acquisite, anche in ordine sparso, in occasione di ogni progetto possano essere esplicitate, organizzate e rese disponibili per i progetti successivi, diventare patrimonio cognitivo di tutta la biblioteca. A tale proposito può essere utile prevedere un sistema informativo a supporto del progetto, come strumento che può attivare questi processi. Il capitolo 8 si occupa della comunicazione del progetto, partendo dall'esigenza di dividerlo e valorizzarlo, attivando una rete di relazioni interne ed esterne fra committenti, finanziatori, soggetti istituzionali, leader di progetto e team: “Un progetto con un'identità ben definita e riconoscibile sarà più facile da promuovere, accreditare e proporre”. Per questo, in fase di pianificazione, sarà utile prevedere un *piano di comunicazione* che, nel caso di progetti di ampio respiro, può anche dare luogo a siti web dedicati (si veda, ad esempio, il sito del Progetto Minerva, <<http://www.minervaeur.org/>>, o della Biblioteca digitale italiana, <<http://www.iccu.sbn.it/genera.jsp?s=18>>), concepiti come vere e proprie articolazioni di progetto.

La sottolineatura della dimensione comunicativa – nella sua componente esterna e interna – rimanda alle virtù “terapeutiche” che l'autore sembra assegnare al PM, al suo ruolo di “antidoto” al paradosso di un istituto votato alla mediazione informativa e alla trasmis-

sione del sapere che non è in grado di creare al proprio interno una rete linfatica di comunicazione capace di valorizzare e trasmettere a tutte le articolazioni interne dell'organizzazione la conoscenza prodotta.

Si tratta di una lettura che interpreta in chiave dinamica i fattori organizzativi, conferendo loro la capacità di “attivare” la biblioteca come ambiente nel quale si sviluppano incessantemente flussi di esperienza e di conoscenza, che ha il pregio di ribadire la centralità delle soggettività che agiscono in biblioteca, la loro capacità di fare, e di ragionare su ciò che fanno.

Di Domenico ci consegna una descrizione accurata degli strumenti e delle metodiche del PM, senza mai cessare di avvertire il lettore che niente ha valore in sé ma che ognuno degli strumenti, delle fasi, dei report, degli schemi presentati nel volume definisce la propria validità solo in relazione a determinati contesti. Il tema della “complessità” è la chiave di volta cui ricondurre ogni ragionamento, avendo sempre davanti agli occhi la fitta trama di rimandi, relazioni, azioni e reazioni che caratterizzano le dinamiche interne della biblioteca in quanto “sistema”, nell'accezione che le scienze sociali hanno dato a questo termine.

Stefano Parise

Sistema bibliotecario intercomunale
di Rozzano
stefano.parise@sbiroz.it

Note

¹ ALFREDO BIFFI, *Organizzare e gestire progetti: aspetti introduttivi*, in *Organizzare e gestire progetti: competenze per il project management*, Milano, ETAS, 1999, p. 1-5 (citato in nota dall'autore).