

# “Biblioteca”: una definizione non-pretecnica

L'importanza del Piano di comunicazione

Francesco Ferri

Biblioteca “Sandro Onofri”  
Roma  
f.ferri@bibliothediroma.it

## 1. Premessa

Argomento del presente contributo sono, se non tutte, almeno alcune delle diverse facce dei processi di comunicazione che direttamente e più indirettamente coinvolgono bibliotecari, utenti e studiosi di biblioteca. Non è, non vuole essere, uno studio di “teoria e tecnica della comunicazione” applicata alla biblioteca. Semmai aspira, nel suo piccolo, a misurare la distanza (o la *non*-distanza) che separa i processi comunicativi del fenomeno “biblioteca” da una parte, e i concetti di “informazione”, “comunicazione”, “informazione *di* servizio” e “informazione *al* servizio” dall'altra. Aspira anche, se un poco è lecito, a chiarire che la relazione che intercorre tra risorse, forme e strumenti *per* l'accesso e *di* accesso al servizio è una relazione *radicalmente* semiotica, una relazione, dunque, informativa e comunicativa.

A voler passare in rassegna la letteratura scientifica, ci si accorge che i pochi, pochissimi studi sull'argomento sono o strabicamente incentrati sul *bon ton*, o su aspetti non esclusivi della realtà bibliotecaria, o ancora acriticamente e artatamente piegati al recupero di teorie, scuole e modelli che da soli non restituiscono, non possono restituirci la quota-parte che processi semiotici e linguistici di fatto giocano, spesso inconsapevolmente, nell'organizzazione, gestione, erogazione e valutazione del servizio.

Si è reso dunque necessario ripercorre il problema *ab origine*.

A partire da una definizione *non*-pretecnica di “biblioteca”, l'indagine si sofferma sulla spinosa questione di un possibile statuto epistemologico della biblioteconomia, sulla biblioteconomia *come* scienza. Non si trattava naturalmente di annettere una volta e per tutte la biblioteconomia alle scienze idiografiche (“mollì”) o nomotetiche (“dure”), ma più semplicemente di contribuire a fissarne *oggetto* e *obiectum*, “materia” e “fine”, ambito di indagine e scopo, finalità e formalizzazione interna. In una parola, “sostanza” e “funzione” (al singolare!).

Sistema integrato e complesso di relazioni funzionali, il servizio di biblioteca, di cui “la biblioteca” è immagine-simbolo (e qui siamo allo specifico dei processi intercomunicativi) non è un assoluto, non è dato, questa la tesi

che si propone, anteriormente all'universo conoscitivo del ricevente (l'osservatore-interprete che per brevità diciamo “bibliotecario” o “utente”), né al livello di approssimazione che si istituisce nell'analisi del fenomeno biblioteca, o al flusso di informazioni in entrata e in uscita, e neppure anteriormente ai sistemi di segni per la codifica e la decodifica dei messaggi. In quanto immagine simbolica globale, e cioè entità dotata di senso in ogni suo aspetto, elemento o *particula*, la biblioteca è un dispositivo complesso di produzione e trasmissione di messaggi multipli. Entità comunicative (al pari e più di architettonica, segnaletica e prossemica) sono i *criteri* e le *forme di accesso al servizio*: dal catalogo alla Classificazione Decimale Dewey al *reference*...

Quali i possibili risvolti? Se il servizio di biblioteca coincide con la funzione di mediazione, l'istituzione biblioteca non avrà assolto con efficacia il proprio compito solo quando abbia comunicato non tanto o solo “informazioni” (catalografiche, documentali ecc.) ma anche e soprattutto le forme e i criteri per l'accesso *al* servizio? I criteri bibliotecomici adottati (per. es. nell'organizzazione e nella gestione di un catalogo online) non dovrebbero essere semioticamente “controllati”? E se la funzione di mediazione passa attraverso la reale capacità degli strumenti e delle forme di accesso di assumere e mediare il punto di vista dell'altro (l'utente), non si renderà necessario individuare “strategie comunicative” consapevoli, capaci cioè di integrare *cultura organizzativa* e *cultura della comunicazione*?

## 2. La biblioteca di Borges

Jorge Luis Borges, autore (notorio!) del racconto fantastico *La biblioteca di Babele*,<sup>1</sup> bibliotecario, nutriva terrore-panico per le voci di dizionario. Le ragioni sono da rintracciare nelle sue riflessioni su lingua e linguaggio e nella conseguente consapevolezza dell'impossibilità di spossare lo scibile. Per Borges, le definizioni altro non sono che trappole nominali. Eppure se ne serve – non può non servirsene! – nella forma di mappe e labirinti, quali strumenti (o congetture) utili, in prima approssimazione, per orientarsi (o perdersi!).

<sup>1</sup> JORGE LUIS BORGES, *La biblioteca de Babel* [1941], in *Ficciones*, Buenos Aires, Sur, 1944 (trad. it. *La biblioteca di babele*, in *Finzioni*, Torino, Einaudi, 1995).

La definizione di *biblioteca* che, nello spirito di Borges, qui si abbozza a lemma vuole essere una definizione *non*-pre-tecnica (non da vocabolario, per intenderci), una sorta di matrice disciplinare, un paradigma entro cui circoscrivere principi e questioni che sono a fondamento e argomento di questo contributo:

Sistema complesso e integrato di relazioni funzionali, la biblioteca è lo “spazio” entro cui si realizza il *servizio di mediazione* efficace ed efficiente tra bisogno di informazione (centralità dell’utente) e universo dell’informazione attraverso le attività di progettazione, organizzazione, gestione e valutazione sistematica, integrata e continua di risorse e strumenti per l’accesso ai dati (informativi, catalografici, documentali) conformemente alle finalità istituzionali, alla legislazione di settore, agli obiettivi sollecitati dall’interazione con il contesto culturale e ambientale, ai principi disciplinari, al codice deontologico e alla pratica di servizio responsabile e consapevole del bibliotecario di professione.

È un paradigma – dicevamo – *ad usum bibliothecarii*, per addetti ai lavori, chiamato a delimitare il campo, la logica e la prassi della ricerca, e che implica (al di là del *continuum*, anche sintattico-grammaticale) una riflessione previa sulla biblioteconomia come scienza, come *scienza generale* del “servizio-biblioteca”. Non a caso, si lamenta, ancora di recente, la mancanza di un suo proprio statuto epistemologico in grado di: 1) *delimitare e definire se stessa*, 2) di *individuare le forze che agiscono in modo permanente* nella realtà di servizio e 3) di *fare storia*, non solo o tanto del ruolo e delle funzioni assolute dai singoli istituti quanto e soprattutto della biblioteconomia intesa proprio come teoria e pratica di servizio:

Non esiste, a oggi, una storia compiuta della biblioteca, in grado di rendere espliciti gli orientamenti gestionali, i sistemi organizzativi, e quei paradigmi (dalla formulazione teorica alla verifica sperimentale) che ne hanno internamente orientato il *design* progettuale nel tempo e nello spazio. [...] Potremmo definire la storia delle biblioteche nei termini di una storia “mancata” del concetto di biblioteca in favore di storie e cronologie relative a singoli istituti – strada prevalentemente seguita – o alle politiche nazionali in materia di biblioteche [...]. Questa mancata ricostruzione storico-teorica è la probabile conseguenza della difficoltà di conferire alla biblioteconomia, e dunque al lavoro di bibliotecario, un fondamento schiettamente teoretico, in grado di rendere esplicito e scientificamente dimostrabile in che modo la biblioteca realizzi la sua natura relazionale all’interno dei mec-

canismi della comunicazione, dal testo alle sequenze digitali.<sup>2</sup>

Nel tentativo di gettare una qualche luce sulla difficoltà di conferire alla biblioteconomia un fondamento schiettamente teoretico, ci sembra utile distinguere, in un rapporto di complementarità, tra *materia* e *oggetto* della biblioteconomia, tra materia generalissima di studio (la biblioteca) e il suo oggetto di interesse specifico: il servizio di biblioteca, il cui *fine* è la funzione di mediazione. Se l’insieme eteroclitico di aspetti e fenomeni che diciamo “biblioteca” può essere (e di fatto è) materia di studio di molteplici discipline (architettura, sociologia, economia ecc.), la funzione di mediazione che si realizza attraverso le attività di progettazione, organizzazione, gestione e valutazione di risorse e forme di accesso è oggetto di studio specifico che richiede conoscenze specifiche e specifiche competenze biblioteconomiche.

“Protepticamente, gli oggetti sono gli obiettivi dell’indagine”.<sup>3</sup> La funzione di mediazione non è l’aspetto su cui, a esclusione di ogni altro, la biblioteconomia deve esercitare la sua indagine, ma, ben diversamente, è l’*objectum*, “il fine” dell’indagine biblioteconomica, la quale (muovendo da tutto ciò che è denominabile “biblioteca”, dalla totalità dei fenomeni qualificabili come biblioteconomici) deve pervenire, attraverso una loro rielaborazione critica, a ricostruire i caratteri distintivi del sistema “servizio-di-biblioteca” in contesti storici determinati e diversi (*dimensione diacronica*), e a rimodulare continuamente il servizio come sistema formale della funzione di mediazione più attuale e al passo con i tempi (*dimensione sincronica*). A partire da queste due dimensioni, sincronica e diacronica, è possibile guardare alla totalità dei fenomeni (o aspetti) qualificabili come biblioteconomici in generale e al sistema servizio-di-biblioteca in particolare dal punto di vista delle invarianti (*dimensione pancronica*). Individuare le forze che agiscono in modo permanente *sul* e *nel* “servizio-biblioteca” è, in linea di principio, il primo compito di ogni biblioteconomia che aspiri al rango di scienza, che si proponga di colmare la lamentata mancanza di un suo proprio statuto epistemologico.

Per contro, ancora distante dalla prospettiva autenticamente interdisciplinare di una *biblioteconomia generale*, buona parte dell’indagine biblioteconomica ha oscillato e continua a oscillare tra parcellizzazione disciplinare e riuso, più o meno forzoso, di approcci multidisciplinari terzi, tra *iper-* e *ipo-* specialismi: dall’uso dei *tag* alla psicologia o sociologia della biblioteca. Anziché analizzare e valutare la costante *funzione di mediazione* (la funzione e le forme) in tutte le sue possibili variazioni (diacroniche, diatopiche, diafasiche e diastatiche), *lettura*, *studio* e *consultazione* sono state “classificate” non come attività bensì come “funzioni biblioteconomiche”.<sup>4</sup> Non dissimile la posizione di

<sup>2</sup> *Biblioteconomia. Guida classificata*, diretta da Mauro Guerrini, Milano, Editrice Bibliografica, 2007, p. 162.

<sup>3</sup> JOHN DEWEY, *Logic: a theory of inquiry*, New York, Henry Holt, 1938 (trad. it. *Logica, teoria dell’indagine*, Torino, Einaudi, 1949, p. 175).

<sup>4</sup> GIORGIO MONTECCHI – FABIO VENUDA, *Manuale di biblioteconomia*, Milano, Editrice Bibliografica, 2006, p. 33.

chi, come Alfredo Serrai, preferisce riferire la parola *funzioni*, opportunamente virgolettata, non alla biblioteconomia ma alla biblioteca.<sup>5</sup>

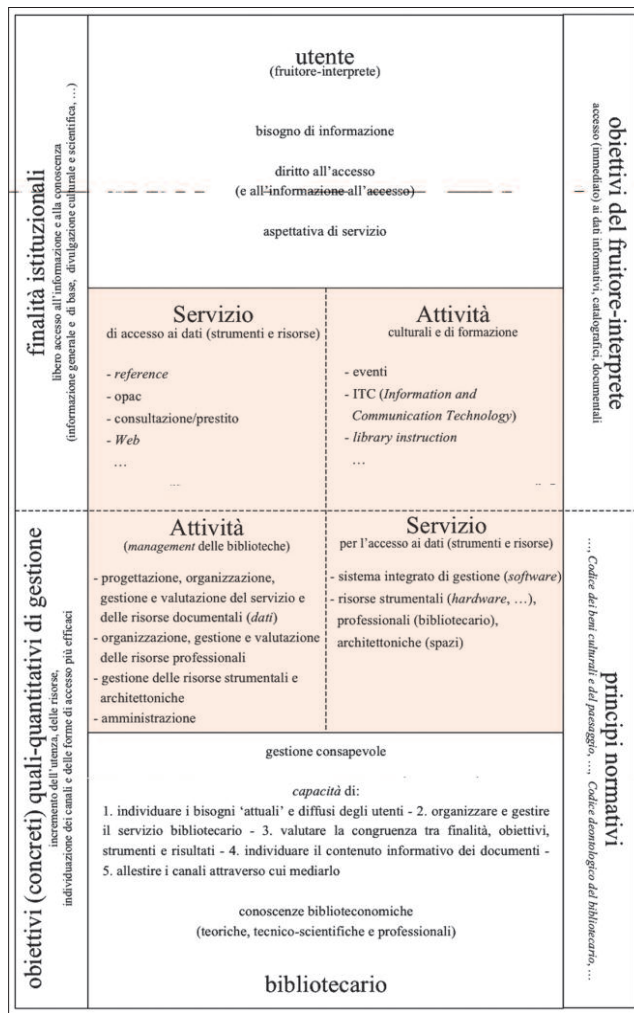
Quando si facciano coincidere procedure, operazioni e servizi (“servizi”, al plurale!) con altrettanti fini e obiettivi (ché non sempre e necessariamente coincidono con la *finalità-di-servizio*), a farne le spese è, ancora una volta, proprio la mancata distinzione tra *oggetto interno* e *oggetto esterno* della biblioteconomia, la distinzione cioè tra biblioteca-mezzo (tutto quanto è denominabile “biblioteca”) e biblioteca-fine (il servizio di mediazione). Mentre mezzi, operazioni e procedure sono entità variabili (nello spazio e nel tempo), il *fine* è una costante invariabile: “Libraries – scrive Michael Gorman – exist to make the connection between their users and the recorded knowledge and information they need and want”.<sup>6</sup>

La 1<sup>a</sup> costante universale del servizio di biblioteca coincide con il “Teorema di Gorman”: “only connect”. Nello schema in figura 1, elaborato a partire dalla “definizione-paradigma”, assumiamo che, perché vi sia accesso all’informazione (e alla conoscenza), vi sia e si dia ciò che chiamiamo “servizio-di-biblioteca”. Stipuliamo inoltre di indicare con *servizio-di-biblioteca* il nesso inscindibile (come *recto* e *verso* di un stesso foglio) tra bisogno di informazione del fruitore-interprete (servizio *di* accesso ai dati) e strumenti di informazione (servizio *per* l’accesso ai dati); non già, immediatamente e direttamente, il nesso tra utente e contenuto informativo cui i dati si riferiscono, ma tra utente e strumenti/risorse.

Dal punto di vista dell’utente ciò che ha valore non sono certo le attività, le operazioni e le procedure svolte per la realizzazione del servizio (vera e propria *terra incognita*) ma il significato o i significati veicolati dalle forme di accesso (web, reference, OPAC, consultazione/prestito) non solo in termini di strumenti e risorse quanto di *criteria*, di requisiti funzionali che verificano la relazione tra efficacia del servizio effettivamente erogato e abilità/conoscenze del fruitore. Viceversa, nel verificare la congruenza tra finalità, obiettivi, strumenti e risultati, tra servizio *di* accesso e servizio *per* l’accesso, il bibliotecario responsabile e consapevole della necessità di assolvere a una funzione di mediazione efficace ed efficiente, è (o dovrebbe essere) consapevole anche del fatto che le attività di progettazione, organizzazione e gestione del servizio sono fondamentalmente un problema di comunicazione e interpretazione del servizio. Il raggiungimento di concreti obiettivi qualitativi di gestione passa, necessariamente e inevitabilmente, anche (e prima) attraverso la conoscenza e l’uso di strumenti e meccanismi che regolano la “dimensione semiotica” o comunicativa del servizio.

Occorre dunque distinguere tra contenuto della forma di mediazione e contenuto dell’informazione, tra significato

Figura 1 - Teorema di Gorman: “only connect”



della mediazione e significato dei dati informativi, catalografici e documentali di volta in volta acquisiti e rielaborati dal fruitore del servizio. In ultima analisi, la mediazione non è tra utente e contenuto dell’informazione, bensì tra utente e strumenti/risorse di accesso all’informazione. Di per sé il dato, quale contenuto di informazione, è un’entità accessibile solo a partire dall’universo conoscitivo del fruitore.

In buona sostanza, la biblioteca, il sistema “servizio-di-biblioteca” parla, tanto e più di quel che si pensi, anche quando, all’apparenza, tace. Struttura architettonica, risorse strumentali e professionali, raccolta e forme di accesso sono tutti elementi (anche quando apparentemente silenti) portatori di significato di uno stesso sistema aperto e integrato di relazioni funzionali. “Via locale di accesso all’in-

<sup>5</sup> ALFREDO SERRAI, *Biblioteconomia come scienza. Introduzione ai problemi e alla metodologia*, Firenze, Sansoni, 1997<sup>2</sup>, p. 24-25.

<sup>6</sup> MICHAEL GORMAN, *Our Enduring Values. Librarianship in 21<sup>st</sup> century*, Chicago and London, American Library Association, 2000, (trad. it. *I nostri valori. La biblioteconomia nel XXI secolo*, Udine, Forum, 2003, p. 23); cfr. ID., *The enduring library. Technology, tradition, and the quest for balance*, Chicago, American Library Association, 2003 (trad. it. *La biblioteca come valore. Tecnologia, tradizione e innovazione nell'evoluzione di un servizio*, Udine, Forum, 2004).

formazione e alla conoscenza”,<sup>7</sup> la biblioteca, in quanto servizio in funzione dell’uso, è informazione, ossia un dispositivo per la produzione e la trasmissione (anche a sua insaputa e/o suo malgrado) di messaggi multipli.

Come la biblioteca di Borges, è (quale che sia l’etichetta prevalente: “tradizionale”, “ibrida”, “digitale”...) uno *spazio* logico-funzionale, una rete di relazioni significative potenzialmente infinita. Pensarla come un sistema autoreferenziale, come un oggetto o un’entità separata o isolabile dai possibili punti di osservazione del fruitore-interprete, è un *non-senso*. Anche l’osservatore-interprete costituisce sistema, e la prima forma di corrispondenza tra sistemi è il linguaggio.

Il linguaggio della biblioteca, per lo più inteso come *koinè diálektos*, come “lingua comune” sovrapposta agli idiosyncrasmi delle “parlate locali”,<sup>8</sup> al limite come “linguaggio di indicizzazione”,<sup>9</sup> *a dextera parte*, visto cioè dalla parte dell’utente, vive della vita dei segni di uomini e donne in carne ed ossa, della umana facoltà di usare parole e frasi di una lingua, della facoltà/capacità, anche questa umanissima, di codificare e decodificare segnali, del saper leggere e scrivere, parlare e ascoltare, in una parola, comprendere (o anche non-comprendere o fraintendere, ché è sempre una forma di comprensione!) quei *criteria* che sostengono proprio la dimensione semiotica o comunicativa del servizio.

Pena il rischio di parlare una “lingua mutila”, la biblioteca (il bibliotecario), deve spogliarsi di ogni autoreferenzialità (anche idiolettica) e tradurre quei *criteria* in messaggi strutturati secondo le regole del linguaggio comune. Pena il rischio di un “funzione mutila”, non può ignorare la natura eminentemente comunicativa del servizio di mediazione (2<sup>a</sup> costante universale): “The communication function of libraries is one of the primary concerns of the profession”.<sup>10</sup> Indagare, *linguisticamente*, la grammatica profonda che regge la produzione e l’uso di quei messaggi significa indagare preliminarmente la struttura profonda della biblioteca *come* sistema.

### 3. Un “sistema complesso e integrato di relazioni funzionali”

Resta da capire, ancor più radicalmente e senza Luhmann, se la complessità sociale non stia mutando di segno e non tenda a sottrarsi a un’analisi di tipo sistemico o “cibernetico”. Un’esigenza di comprensione che non può lasciare indifferente chi voglia studiare la biblioteca quale fenomeno

sociale e comunicativo. La complessità (delle forme, dei linguaggi, dei modelli culturali, dei comportamenti, degli ambienti tecnologici) sta assumendo piuttosto la forma della rete che del sistema (in un certo senso: di una rete di sistemi), la forma, cioè, dell’interdipendenza globale, della contemporanea appartenenza di individui e organizzazioni a diversi *network* sociali e digitali, della diffusione, anche, di servizi informativi e contenuti di conoscenza generati dall’interazione di più persone nel *Web* e ordinati nella forma collaborativa.<sup>11</sup>

Più che verificare l’incipiente processo di mutazione della complessità sociale, “dal sistema alla rete”,<sup>12</sup> occorre operare, attraverso la logica della complessità, la necessaria distinzione tra *sistema organizzativo*, *sistema sociale* e *sistema descrittivo*, la distinzione cioè tra “forma di gestione”, “forma di interazione sociale” e “forma delle relazioni pertinenti di sistema”.

Dunque, la biblioteca *come* sistema, vale a dire come modello di descrizione formale degli elementi costitutivi e delle relazioni e i processi di interazione dinamica tra elementi. Quando diciamo che la biblioteca è un sistema “complesso” e “integrato” intendiamo dire: 1) che gli elementi costitutivi del sistema possono a loro volta essere descritti *come* “sistemi di sistemi” e 2) che “il tutto” è *maggiore* della “somma delle parti. “Maggiore”, ben inteso, non in senso quantitativo bensì qualitativo. Esempio: le risorse architettoniche, strumentali e documentali possono essere descritte come sistemi fisici, ma anche culturali o antropologici; i contenuti delle risorse documentali come sistemi simbolici o linguistici; utenti e bibliotecari come sistemi biologici, semiotici, cognitivi... Sistemi di sistemi sono le raccolte, la CDD e il catalogo online!). Inoltre, il catalogo + utente è ben *altro* dal catalogo, *per absurdum*, in sé (e per sé!), o dal catalogo + bibliotecario, e/o dal catalogo + bibliotecario + utente...

Le caratteristiche “pertinenti di sistema” sono caratteristiche del “tutto”, che nessuna delle “parti” possiede. Ma poiché ciò che chiamiamo “parte” in realtà altro non è che uno *schema logico* in una trama inscindibile di relazioni logiche, il grado di complessità è una variabile dipendente dal livello di analisi o grado di approssimazione istituito dall’osservatore.

Per dirla con le parole del fisico tedesco Werner Heisenberg, padre del “principio di indeterminazione”, ciò che osserviamo e descriviamo non è la biblioteca in se stessa ma la biblioteca esposta ai nostri metodi di indagine. Il metodo di indagine è parte integrante della teoria.

<sup>7</sup> IFLA/UNESCO, *Public Library Manifesto* (1994), <<http://ifla.org>>, (trad. it. *Il Manifesto IFLA/UNESCO sulle biblioteche pubbliche*, a cura di Maria Teresa Natale, <<http://archive.ifla.org/VII/s8/unesco/ital.htm>>).

<sup>8</sup> Cfr. *Il linguaggio della biblioteca. Scritti in onore di Diego Maltese*, a cura di Mauro Guerrini, Milano, Editrice Bibliografica, 1996.

<sup>9</sup> DIEGO MALTESE, *La biblioteca come linguaggio e come sistema*, Milano, Editrice Bibliografica, 1985, p. 110.

<sup>10</sup> GULTEN S. WAGNER, *Public Libraries As Agentes of Communication. A Semiotic Analysis*, Metuchen, N.J. & London, The Scarecrow Press, 1992, p. 2.

<sup>11</sup> GIOVANNI DI DOMENICO, *Biblioteconomia e culture organizzative*, Milano, Editrice Bibliografica, 2009, p. 20.

<sup>12</sup> *Ibidem*.



E dato che percepiamo la Realtà come una rete di relazioni,<sup>13</sup> non solo la metafora della conoscenza come “edificio” (metafora che ha suggestionato persino Kant!)<sup>14</sup> ha lasciato il posto alla “rete” di relazioni (o sistema), ma anche la descrizione che ne diamo forma una rete interconnessa di concetti e modelli in cui non esistono “cose” ma solo opposizioni e differenze di significato.

Così come nella rivoluzione copernicana compiuta dalla logica della complessità, importanza gnoseologica primaria è attribuita non alla *figura* (oggetto) ma allo *sfondo* (relazione), possiamo considerare lo spostamento dall'*edificio* biblioteca al *sistema* biblioteca come lo spostamento dallo “spazio fisico” allo “spazio logico”. Questo non significa la fine della biblioteca come spazio socializzato per l'accesso all'informazione, alla conoscenza. Tutt'altro. È solo la fine, questa sì, di un paradigma o assioma disciplinare secondo il quale la biblioteca è “un insieme *ordinato* di documenti”, e la “rete della conoscenza” una variante sinonimica di “reti” (*networks*).

Ci preme qui sottolineare che il complesso sistema di relazioni che diciamo “biblioteca” e/o “servizio-di-biblioteca” non è un assoluto, non è dato cioè anteriormente 1) all'universo conoscitivo dell'osservatore-interprete, 2) al livello di approssimazione che si istituisce nell'analisi, 3) al flusso di informazioni in entrata e in uscita e 4) ai sistemi di segni per la codifica e la decodifica delle informazioni/ messaggi. Detto altrimenti: la biblioteca degli utenti *non è* la biblioteca dei bibliotecari non solo perché diverse sono le condizioni iniziali dei due sistemi di riferimento in termini di consapevolezza, competenza e obiettivi, o anche perché sono due scatole nere che entrano in rapporto l'una con l'altra (*doppia contingenza* di Luhmann: “dato che ciascuna di esse determina il proprio comportamento attraverso complesse operazioni autoreferenziali eseguite entro i propri confini, la parte di sé che ciascuna rende visibile è necessariamente una riduzione”);<sup>15</sup> la biblioteca degli utenti *non è* la biblioteca dei bibliotecari anche perché bibliotecario e utente sono, in una volta, elementi del sistema e sistema essi stessi, sono entrambi sistema e creatori-osservatori-interpreti del più vasto sistema “biblioteca”.

Pertanto, anche il “ritorno di informazione” (*feed-back*) dal sistema all'osservatore si configura necessariamente e inevitabilmente come una “oggettività relativa”.<sup>16</sup>

Perché si stabilisca un reale processo di interazione e uno scambio di informazione il sistema deve essere “aperto”, deve cioè tener conto degli impulsi e delle perturbazioni emergenti e essere in grado di reagire a uno stimolo non anticipato dalle regole o “vincoli di interazione” vigenti. Il flusso di informazioni è chiamato a modificare nel tempo caratteristiche e obiettivi del sistema (*stabilità relativa* del sistema), ma il grado di apertura/chiusura del sistema dipende dal grado di *entropia*: “Il disordine, la disorganizzazione, la mancanza di configurazione o la organizzazione casuale di un sistema è conosciuta come la sua entropia”.<sup>17</sup> Quanto più il sistema è soggetto a *processi entropici* tanto più tende a diminuire (“a chiudersi”) la gamma di segnali/messaggi che possono essere trasmessi e/o interpretati. Mentre il significato è il valore che l'informazione assume per il sistema (bibliotecario o utente) che la elabora, la quantità di informazione non è una proprietà intrinseca del sistema, ma la risultante della reciproca relazione sistema-osservatore. Un aumento o una perdita di informazione modifica le condizioni di stabilità relativa del sistema e determina uno stato di tensione (*stress*). Un tipo particolare di tensione è il “conflitto”, che si verifica quando il sistema riceve informazioni contraddittorie o contrastanti.

Se il concetto di “sistema chiuso” è un artificio teoretico (non esiste del resto un sistema completamente chiuso!), “apertura del sistema” non significa solo capacità di adattamento rispetto all'ambiente, ma anche capacità del sistema di trasformare, in un processo di osmosi, la realtà circostante.

Considerato che utilità primaria del *feed-back* è la correzione di ciò che è *interpretato* come “errore”, e che ogni adattamento e ogni scelta è direttamente proporzionale, ai fini del buon funzionamento del sistema, alla quantità di nuova informazione e al tempo richiesto per soddisfare i bisogni dell'utente, appare evidente che la quinta legge di Ranganathan<sup>18</sup> andrebbe riformulata nella 3<sup>a</sup> costante universale: *The library is* (not “a growing organism” but) *a changing system*.

A ottant'anni e più dalla prima formulazione delle cinque “leggi”, lungi dal voler riproporre un *Ranganathan verniciato a nuovo*,<sup>19</sup> ci limitiamo a un paio di considerazioni: 1) i molti “rivisitatori”, anziché esercitare una funzione *critica* si sono dilettrati a praticare un facile gioco di sostituzioni

<sup>13</sup> Cfr. ERNST CASSIRER, *Substanzbegriff und Funktionbegriff*, Berlin, Bruno Cassirer Verlag, 1910 (trad. it. *Sostanza e funzione*, Firenze, La Nuova Italia, 1973); GREGORY BATESON, *Mind and Nature. A Necessary Unity*, New York, E.P. Dutton, 1979 (trad. it. *Mente e natura*, Milano, Adelphi, 1984); EDGAR MORIN, *La Méthode I. La Nature de la Nature*, Paris, Le Seuil, 1980 (trad. it. *Il metodo. Ordine, disordine, organizzazione*, Milano, Feltrinelli, 1994).

<sup>14</sup> IMMANUEL KANT, *Kritik der reinen Vernunft* [1781] (trad. it. *Critica della ragion pura*, Roma-Bari, Laterza, 1996<sup>9</sup>, p. 443 e *passim*).

<sup>15</sup> NIKLAS LUHMANN, *Soziale Systeme, Grundriß einer allgemeinen theorie*, Frankfurt, Suhrkamp, 1984 (trad. it. *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*, Bologna, Il Mulino, 1990, p. 210).

<sup>16</sup> FRANCESCO FERRI, *Indici e indizi*, “Biblioteche oggi”, 27 (2009), 1, p. 64-65.

<sup>17</sup> JAMES J. MILLER, *Living Systems. Basic concepts*, “Behavioral Science”, 10 (1965), 3-4, p. 193-237 (trad. it. *La teoria generale dei sistemi viventi*, Milano, Franco Angeli, 1986, p. 37).

<sup>18</sup> SHIYALI RAMAMRITA RANGANATHAN, *The Five Laws of Library Science* [1931], Madras, The Madras Library Association - London, Edward Goldston, 1931, p. 382-416 (trad. it. *Le cinque leggi della biblioteconomia*, traduzione e note a cura di Laura Toti, saggio introduttivo di Giovanni Solimine, Firenze, Le Lettere, 2010).

<sup>19</sup> CARLO REVELLI, *Ranganathan verniciato a nuovo. Due “mostri sacri” si cimentano con le cinque leggi della biblioteconomia*, “Biblioteche oggi”, 10 (1996), 9, p. 10-13.

tanto arbitrario quanto sterile. Di volta in volta, *book* è stato sostituito con: *document, link, hypertext, software, web, information, tape, file, record, byte* e persino *relic. Reader/user* con *surfer. Library* con *web, software library, universe of information, knowledge center, information delivery system* e anche *learning resource centre*;<sup>20</sup> 2) nelle elaborazioni degli autori sopra citati, e non solo di quelli, stranamente la biblioteca (e ogni surrogato di *library*) è e resta pur sempre, nonostante le molte novità intervenute, “a growing organism”, *un organismo in crescita*.

Più onesta, anche se “ardita” e a tratti retorica, la posizione di chi, sia pure da una prospettiva assiologica non sempre condivisibile, ha voluto riformulare le cinque “leggi” *in toto*.<sup>21</sup>

Forse è bene ricordare che quando Ranganathan formulava le cinque regole auree della biblioteconomia la *Teoria generale dei sistemi* era ancora di là da venire,<sup>22</sup> e che la biblioteca, “as an institution”, ha e deve avere (per dimensionamento, serbatoio d’utenza e staff) tutti i prerequisiti di una struttura in continua espansione (e diffusione!), ma, quali che siano i modelli e le forme (“shapes and forms”), è soggetta, inesorabilmente soggetta, “to a slow continuous change” che coinvolge (è il caso dei sistemi di classificazione) tanto l’*estensione* quanto la *comprensione*.<sup>23</sup> Dopotutto, in una delle sue accezioni *to grow* vale anche “divenire”. E un organismo in divenire non è necessariamente un organismo in crescita! Lo spirito della biblioteca di Ranganathan, la relazione che egli pone tra *books, use, reader, time, library* (e *librarian*) è sì una “protosistemica”, ma più moderna di molti moderni.

Sembrerà strano, ma quei precetti stanno a *sistema* (gr. *synistānai*, “porre in relazione”) e *cognizione* (lt. *cognitio*, “comprensione”, “conoscenza”) come le più moderne nozioni di *knowledge, web* e *universe of information* ad *autopoiesi*.

Mentre il sistema autopoietico è in grado di autoriprodurre e mantenere invariata la propria struttura organizzativa in modo pressoché indipendente dalle modificazioni dello “spazio” in cui opera (il web ne è l’esempio più immediato e tipico), la biblioteca di Ranganathan è un sistema di comunicazione interconnesso e in continuo divenire e per la particolare natura degli elementi in gioco e per l’*accoppiamento strutturale* che regola la dimensione comunicativa/dialogica che si stabilisce fra gli elementi attraverso le forme della fruizione/erogazione del servizio.

Ignorare questo rapporto di radicale e reciproca interdipendenza significa sottovalutare o disconoscere il carattere antinomico più specifico e peculiare del servizio di bi-

lioteca. Il servizio di biblioteca è il solo ed unico servizio pubblico locale in cui l’utente è potenzialmente libero di “muoversi” e di usare continuativamente le risorse e/o gli strumenti di accesso alle risorse per di più secondo criteri e strategie proprie, ma il reale grado di *usabilità del servizio* è direttamente correlato: 1) ai linguaggi delle forme di mediazione, 2) alla consapevolezza del meccanismo di funzionamento dei linguaggi, e 3) al grado di competenza esecutiva nell’uso effettivo delle forme di mediazione.

Il cittadino che voglia produrre un documento, avere “accesso” agli atti o più semplicemente *informazioni* (dati, notizie, istruzioni), per aperti, trasparenti, partecipati ed efficienti che siano gli uffici e i procedimenti amministrativi della Pubblica Amministrazione, resta sempre e comunque *ex istituto*, “per convenzione”, al di qua dello “sportello”. L’interazione comunicativa, specie *in loco*, è per lo più estemporanea, le forme di accesso minime. Criteri, operazioni e procedure si scaricano sul vissuto dei singoli in modo pressoché unidirezionale, passivo e impercettibile. Diversamente, le costanti universali del servizio di biblioteca costituiscono un nesso inestricabile che investe direttamente l’utente nella misura in cui ne condiziona l’uso e ne guida la percezione. Detto altrimenti:

- il servizio di biblioteca è nella *funzione di mediazione*;
- la funzione di *mediazione* è *comunicazione*;
- la biblioteca è un sistema di comunicazione variabile.

La biblioteca, considerata nella sua totalità e complessità, è un sistema in continua trasformazione; in quanto servizio è un sistema di comunicazione *a registro variabile*. Variabili sono non solo i *livelli* espressivi, le *forme* e gli *strumenti* del comunicare di volta in volta *in uso* nell’erogazione del servizio, ma anche i livelli di *leggibilità* e *usabilità* dei criteri biblioteconomici che governano le forme e gli strumenti di mediazione.

Esempio: ogni biblioteca possiede un catalogo. Ogni biblioteca possiede (fatta qualche rara eccezione) un catalogo online. Ma nella biblioteca pubblica di base (e non solo in quella di base) gli utenti in grado di servirsene, e di servirsene consapevolmente e utilmente, sono (proporzionalmente al numero degli utenti attivi) pochi, forse pochissimi. Perché? Tutta colpa di Google?

Che quei pochi non si siano rassegnati a subire quello che nella prefazione agli *Essais de Théodicée* (1710) Leibniz chiamava *fatum mahometanum* (o “destino alla turca”)? “ché viene imputato ai turchi di non evitare i pericoli e di non lasciare neppure i luoghi ammorbati dalla peste”. E il *fatum christianum* dei bibliotecari? È come se si dicesse agli utenti: “fate il vostro dovere e siate contenti di quel

<sup>20</sup> LENNART BJÖRNEBORN, *Small-world link structures across an academic Webspace: A library and information science approach. Unpublished doctoral dissertation*, Copenhagen, Royal School of Library and Information Science, 2004, p. 246; A. DASGUPTA, *Library staff and Ranganathan’s Five laws*, “IASLIC”, 52 (2007), p. 195-204; B.K. SEN, *Ranganathan’s five laws*, “Annals of Library and Information Studies”, 55 (2008), p. 87-90.

<sup>21</sup> WALT CRAWFORD – MICHAEL GORMAN, *Futures libraries: dreams, madness & reality*, Chicago, American Library Association, 1995.

<sup>22</sup> Cfr. LUDWIG VON BERTALANFFY, *The Theory of Open Systems in Physics and Biology* [1950], in *Systems Thinking*, ed. by F.E. Emery, Harmondsworth, Penguin Books Ltd., 1969 (trad. it. *La teoria dei sistemi*, Milano, Franco Angeli, 1974); WILLIAMS ROSS ASHBY, *An Introduction to Cybernetics*, London, Chapman and Hall Ltd., 1956 (trad. it. *Introduzione alla cibernetica*, Torino, Einaudi, 1971); JAMES J. MILLER, *Living Systems*, cit.

<sup>23</sup> SHIYALI RAMAMRITA RANGANATHAN, *The Five Laws of Library Science*, cit., p. 382-83 e p. 397-401.

che accadrà, [...], perché avete a che fare con un buon Maestro”.<sup>24</sup>

Certo! Una cosa è constatare un fenomeno e altra cosa farne la descrizione. Nel nostro modo di procedere, la “ragione pigra” di bibliotecari e utenti circa l’uso delle forme e degli strumenti di accesso andrebbe indagata, per restare all’esempio in esame, non dal punto di vista del *perché* e del *come* di quelle regole e tecniche catalografiche, ma 1) degli elementi minimi indispensabili di ogni produzione e ricezione di senso che sono alla base della fruizione (*principio d’ordine*), e 2) della *pertinenza* dei criteri adottati (catalografici e non) al meccanismo semiotico che presiede ogni produzione e ricezione di senso (*principio di economia*). Cosa è un catalogo dal punto di vista semiotico? Quali abilità semiotiche e cognitive entrano in gioco nella consultazione del catalogo? Quali principi d’ordine sono più funzionali al pieno dispiegarsi di quelle abilità? E con quali ricadute in termini di *accessibilità*, *competenza d’uso* e *user instruction*?

Architettonica, segnaletica e prossemica sono sicuramente aspetti comunicativi importanti. Di sicuro non sono aspetti comunicativi esclusivi del servizio di biblioteca. A ogni destinazione d’uso la propria progettualità, a ogni criterio funzionale le proprie intenzioni comunicative! Anche la propensione per l’utente è ovunque ben accetta!

Il *role taking*, la reale capacità delle forme di accesso di assumere e *mediare* il punto di vista dell’altro (l’utente), non dipende solo o tanto dalla volontà o dalla inclinazione dei singoli (bibliotecari), ma dalla consapevolezza diffusa (meglio se professionalmente certificata) che a livello di sistema occorre:

- individuare, analizzare e correggere i “processi entropici” imputabili a difetti strutturali di *interazione comunicativa*;
- progettare, organizzare, gestire e valutare una *strategia comunicativa* efficace;
- rendere manifesti e condivisi, in accordo alle finalità istituzionali, alla legislazione di settore e ai principi disciplinari, i componenti chiave della strategia comunicativa nel *Piano di comunicazione* quale atto normativo del servizio pubblico.

Come ogni altro servizio pubblico locale, la biblioteca *deve* comunicare. La comunicazione non è un atto discrezionale ma un obbligo di legge, un dovere. Come e più di ogni altro servizio pubblico deve *saper comunicare*. Solo che, a differenza di ogni altro servizio pubblico, deve saper comunicare/mediare non solo attività, obiettivi e finalità di servizio, ma anche e soprattutto strumenti e forme di accesso *al* servizio.

Forse l’aver cercato di individuare caratteri di *pubblicità* della biblioteca pubblica sulla base di un “approccio funzionale”<sup>25</sup> o “etico”<sup>26</sup> è imputabile anche alla scarsa sensi-

bilità del legislatore riguardo l’emanazione di una vera e propria legge-quadro sul modello anglosassone (*Public Libraries Act*, 1850). Forse è anche questo il motivo per cui si è avvertito il bisogno di rimarcare che “il carattere fondante della legislazione bibliotecaria anglosassone consiste nell’aver posto il concetto, *totalmente innovativo*, di biblioteca pubblica come servizio pubblico locale”.<sup>27</sup>

Stabilito, dunque, che gli enti locali provvedono alla gestione dei servizi pubblici che abbiano per oggetto, oltre che la produzione di beni, “attività rivolte a realizzare fini sociali e a promuovere lo sviluppo economico e civile delle comunità locali” (D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267: *Testo unico delle leggi sull’ordinamento degli enti locali*, art. 112, comma 1), e che le attività di informazione e comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni sono, “in particolare”, finalizzate a “illustrare le attività delle istituzioni *ed il loro funzionamento*”, e a “favorire l’accesso ai servizi pubblici, *promuovendone la conoscenza*” (Legge 7 giugno 2000, n. 150: *Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni*, Art. 1, comma 5; corsivo mio), occorre necessariamente definire i caratteri generali e i tratti distintivi di un *Piano di comunicazione* pensato *ad hoc*, ad uso specifico del servizio di biblioteca.

Attraverso le attività di progettazione, organizzazione, gestione e valutazione di una strategia comunicativa efficace le biblioteche possono, in una volta, rispondere al dovere di informazione (circa le attività, il funzionamento e l’accesso ai servizi) e creare una cultura organizzativa capace di pensare e agire il servizio (e il proprio mandato istituzionale) con maggiore consapevolezza, coerenza e sistematicità funzionale.

#### 4. Dalla “comunicazione di servizio” alla “comunicazione *al* servizio” (di bibliotecari e utenti): il *Piano di comunicazione*

Mentre la *Carta dei servizi*, prevista dalla *Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 gennaio 1994 (Principi sull’erogazione dei servizi pubblici)*, è stata concepita come una sorta di “finestra aperta” sull’operato dei gestori dei servizi pubblici (il cittadino/utente è messo in condizione di conoscere gli standard qualitativi delle prestazioni e di far valere i propri diritti in caso di servizi manchevoli o scadenti), la legge-quadro sulla comunicazione pubblica (Legge n. 150/2000), fornisce strumenti più incisivi sia in materia di *promozione* che di *partecipazione* e *accesso* effettivo alle forme di fruizione dei servizi. Il passaggio è dalla “comunicazione *di* servizio” (o *sul* servizio) alla “comunicazione *del* servizio” (o *per* l’accesso *al* servizio); dall’informazione all’utenza alla *partecipazione infor-*

<sup>24</sup> GOTTFRIED WILHELM VON LEIBNIZ, *Essais de Théodicée sur la Bonté de Dieu, la Liberté de l’Homme et l’Origine du Mal* [1710], traduzione mia (ed. it. *Saggi di Teodicea sulla bontà di Dio, la libertà e l’origine del male*, Milano, Rizzoli, 1997<sup>2</sup>, p. 48-49).

<sup>25</sup> LUIGI CROCETTI, *Il nuovo in biblioteca e altri scritti*, Roma, AIB, 1994, p. 49-57.

<sup>26</sup> ALFREDO SERRAI, *Biblioteche e cataloghi*, Firenze, Sansoni, 1983, p. 3-8.

<sup>27</sup> PAOLO TRANELLO, *Biblioteche e società*, Bologna, il Mulino, 2005, p. 41; corsivo mio.

*mata* (di bibliotecari e utenti) al servizio, alla sua organizzazione e fruizione.

Il *Piano di comunicazione* (istituito con DPCM - Dipartimento della Funzione Pubblica 7 febbraio 2002, *Attività di comunicazione delle pubbliche amministrazioni*) è uno strumento che serve a programmare, organizzare, gestire e valutare una *strategia comunicativa* efficace secondo un disegno organico, consapevole e razionale. È una mappa razionale, funzionale e organica per governare e rendere partecipati, coerenti e condivisi i processi di interazione comunicativa *a livello di sistema*. Identità e valori costitutivi del sistema “biblioteca” sono intrinseci alle logiche della *comunicazione integrata* sia in termini di cultura (*pensiero organizzativo*) che di processi e attività (*razionalità interna*).

In tal senso, il piano si configura come uno strumento metacomunicativo: *comunica il programma delle azioni di comunicazione della biblioteca*. Cosa comunicare? Perché? Chi comunica a chi? Con quali mezzi? Per quali fini? In quali tempi? E con quali costi e quali benefici?

Attraverso il *Piano di comunicazione*, propriamente inteso come l'insieme dei principi direttivi e delle indicazioni pratiche in base alle quali si intende svolgere un'azione, pianificare un'attività e individuare gli obiettivi da raggiungere, è dunque possibile definire in modo organico e strutturato la funzione comunicativa di atti, azioni, strumenti e forme di accesso per la mediazione efficace del servizio.

A metà strada tra quadro normativo, principi disciplinari e pratica di servizio, il *Piano di comunicazione integrato* consentirebbe di mediare:

- il valore strutturale e strategico della dimensione comunicativa;
- il funzionamento e le forme di fruizione del servizio;
- l'identità e la cultura organizzativa dell'istituzione biblioteca.

Un *Piano di comunicazione* efficace dovrebbe: a) indicare gli uffici preposti alla realizzazione e alla sua effettiva applicazione; b) fornire informazioni sulle risorse professionali responsabili della realizzazione, sugli ambiti e i livelli di competenza di tali risorse; c) indicare criteri di redazione e livelli minimi di leggibilità di tutti i documenti, interni ed esterni, prodotti dalla biblioteca; indicare responsabilità, competenze, titoli, ruolo, sede e contatti di quanti lavorano in biblioteca; d) elencare i principali atti istitutivi della biblioteca (statuti, deliberazioni, convenzioni). Inoltre, i più importanti documenti programmatici e consuntivi (organigramma, piano-programma, carta dei servizi, carta delle collezioni, regolamento, bilancio sociale) ne dovrebbero costituire parte integrante e essere redatti, per forma e contenuto, in accordo a questo.

Il Piano di comunicazione dovrebbe prevedere forme di *ascolto strutturato e permanente* sia verso l'interno sia verso l'esterno (*osservazione partecipata*), ed essere finalizzato sia alla gestione delle azioni comunicative autoprodotte che eteroprodotte. Quale strumento operativo di pianifica-

zione delle azioni di comunicazione, consentirebbe di individuare, utilizzare e coordinare risorse (professionali, strumentali, economiche) per il raggiungimento di obiettivi definiti attraverso l'impiego di tecniche, strumenti e metodi efficaci e coerenti in una sequenza di azioni logicamente correlate all'interno di un contesto di riferimento specifico.

Se i contenuti possono essere decisi e individuati solo di volta in volta, sia in riferimento al contesto in cui si opera che agli obiettivi strategici della biblioteca, nella formalizzazione del piano sarebbe utile e opportuno osservare almeno due indicazioni metodologiche generali:

- lo schema dovrebbe essere flessibile e dinamico, in grado cioè di accogliere e gestire in modo efficace emergenze, imprevedibilità e/o necessità comunque inevitabili nei processi di lavoro e nella fase di organizzazione dei processi di lavoro;
- la programmazione, se riferita a un arco temporale di media/lunga durata (due o più anni), dovrebbe spingersi solo a un certo livello di dettaglio e essere rimodulata in corso d'opera. Fra le attività di comunicazione che non si possono programmare in dettaglio vi sono ovviamente le azioni comunicative per la gestione delle situazioni di *crisis management*. Esempio: gli effetti imprevedibili e/o imprevedibili sugli standard di erogazione del servizio dovuti al cambio di sistema di gestione integrato (poniamo da Sebina 4.0 a SebinaSOL). Per simili situazioni di “rischio” sarebbe opportuno individuare le figure preposte alla gestione della crisi, i canali e le forme di comunicazione interna ed esterna da utilizzare per informare tempestivamente utenti e bibliotecari sulla natura e la durata del disservizio, livello e stile comunicativo; in altre parole, sarebbe utile sapere, e non solo in tempo di crisi, *chi deve comunicare cosa, in quali tempi, in che modo e per quale motivo* rispetto alle assegnazioni specifiche di competenza. In America, Jan Thenell all'argomento ha dedicato un studio monografico!<sup>28</sup>

La definizione del processo di pianificazione andrebbe, di necessità, strutturata in fasi:

1. Analisi del contesto
2. Definizione degli obiettivi
3. Individuazione dei referenti
4. Scelte strategiche
5. Scelte di contenuto
6. Selezione degli strumenti e delle risorse
7. Misurazione dei risultati.

#### *Fase 1 (analisi del contesto)*

L'analisi dello scenario (insieme delle circostanze culturali, sociali, economiche e “politiche” in cui si inserisce una data azione comunicativa) dovrebbe essere complementare all'analisi dei contesti specifici di riferimento e assumere valore predittivo, di orientamento al futuro. L'analisi del *contesto interno* (caratteristiche distintive della biblioteca, modello organizzativo, stato di salute) è funzionale al-

<sup>28</sup> JAN THENELL, *The Library's Crisis Communications Planner: A PR Guide for Handling Every Emergency*, Chicago, ALA Editions, 2004.



l'analisi del *contesto esterno* (analisi di comunità) nella misura in cui ne condiziona e/o garantisce il progetto di fattibilità. Esempio: dall'analisi di scenario e di contesto condotta dalla preposta Agenzia per il controllo della qualità dei servizi locali, emerge con chiarezza la necessità di intraprendere una azione comunicativa volta a mediare (fra bibliotecari e utenti) il valore strategico della *comunicazione integrata* all'interno della rete di biblioteche dell'ente, ma da una attenta ricognizione sullo stato del *sistema* (nota bene, "sistema" non "rete"!)" si apprende che la cultura organizzativa diffusa a livello manageriale e/o professionale e/o le condizioni organizzative interne (logistiche, finanziarie, tecnologiche), *al momento*, non lo consentono. È un caso-limite, al limite del paradosso, ma non per questo fittizio. Anzi, in termini di diagnosi e prognosi, di percezione del servizio e obiettivi di servizio, aiuterebbe a cogliere e comprendere un "doppio scarto": tra ciò che l'Amministrazione considera un aspetto costitutivo della propria identità e della propria missione istituzionale e ciò che invece caratterizza le effettive pratiche di servizio da una parte, e lo scarto tra la percezione dei bibliotecari e la percezione degli utenti dall'altra. L'analisi dello scenario dovrebbe essere volta alla individuazione di specifiche caratteristiche di contesto (sociale "esterno", e organizzativo "interno") per la traduzione e l'articolazione degli obiettivi strategici di comunicazione in azioni di comunicazione correlate a specifici strumenti operativi e a specifiche tecniche di comunicazione.

Uno degli strumenti di *nonprofit management* più efficaci (e utilizzati) per ricognizioni articolate su scenario e contesti è la *SWOT-analysis*. Il modello di indagine della *SWOT-analysis* consente di avere un approccio sistematico rispetto all'obiettivo strategico da raggiungere. Per tenere "sotto controllo" sia l'ambiente esterno che l'organizzazione interna al sistema; i fattori che possono facilitare così come i fattori che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi delle azioni di comunicazione, valuta la relazione che intercorre tra punti di forza (*Strength*) e di debolezza (*Weakness*) interni, e opportunità (*Opportunities*) e minacce (*Threats*) esterne. Assieme al questionario e all'intervista, lo strumento di mappatura privilegiato è l'*osservazione partecipata*. I dati informativi raccolti, in quanto direttamente o indirettamente correlati all'obiettivo strategico, consentono l'*implementazione strategica* della comunicazione attraverso la costruzione di azioni mirate e dirette. Tra le variabili da considerare per costruire una *SWOT-analysis* vi sono:

- a) l'analisi dei comportamenti consapevoli e inconsapevoli;
- b) la presenza di bisogni manifesti o latenti;
- c) la valutazione di possibili alternative di azione;
- d) il rapporto tra i rischi e i vantaggi nella scelta delle azioni;
- e) variabili esogene (p. es.: il "passaparola" sulla qualità del servizio).

In buona sostanza, la *SWOT-analysis* consente di capire: 1) dove è necessario intervenire con azioni di comunicazione; 2) dove l'intervento assume una valenza "di rinforzo"; 3) in che modo è possibile prevenire le minacce esterne; 4) il grado di priorità da attribuire alle azioni di comunicazione.

### Fase 2 (individuazione degli obiettivi)

Uno dei principali problemi legati alla comunicazione/mediazione del servizio di biblioteca è la gestione dei processi di comunicazione senza una precisa individuazione degli obiettivi da raggiungere. Come dicevamo, la caratteristica del *Piano di comunicazione* è proprio la correlazione logica fra le azioni da realizzare e la definizione degli obiettivi da raggiungere. Le azioni possono essere individuate e definite solo dopo aver stabilito a quali scopi sono utili. La seconda tappa del processo di pianificazione dovrebbe consistere perciò nella definizione degli obiettivi di comunicazione a partire dalla consapevolezza degli obiettivi strategici della biblioteca e dai dati e informazioni che l'analisi del contesto di riferimento, sia interno che esterno, ha messo in luce rispetto a ciascun obiettivo strategico. L'assenza di obiettivi chiari e ben definiti aumenta il rischio di produrre effetti comunicativi distorti, di sprecare risorse, di generare incoerenze e casualità comunicative caratterizzate più dal dover fare che dal sapere, dal sapere di sapere e dal saper fare.

A obiettivi strategici ben definiti dovrebbero corrispondere *obiettivi operativi* ben strutturati. Esempio: analisi di comunità e strumenti di mappatura rivelano che l'utenza potenziale è ampia, che vi è carenza di informazioni verso i *non-utenti*, e che gli utenti attivi non hanno familiarità con le forme di accesso al servizio. Fra gli obiettivi strategici della biblioteca vi è quindi il potenziamento delle azioni e degli strumenti volti sia alla promozione del servizio che alla conoscenza delle forme di accesso al servizio. Per rendere effettivi i *diritti di informazione e di accesso*, uno degli obiettivi operativi su cui si decide di puntare è la realizzazione di una "Guida all'uso" del servizio di biblioteca. Nell'era del web, redigere una guida cartacea all'uso del servizio di biblioteca (nota bene: non solo all'uso della singola biblioteca ma del servizio di biblioteca!) di primo acchito potrebbe sembrare operazione anacronistica, dispendiosa e inutile (*Debolezza/Minaccia*). Ma può assumere piena valenza comunicativa quando lo strumento "guida", "guida cartacea", sia pianificato come antidoto alla funzione per lo più "segnaletica" dei siti web delle singole biblioteche (orari di apertura, "servizi", contatti e poco più), e orientato più che alla mera informazione *di* servizio alla comprensione *del* servizio e dei diritti e le forme di accesso *al* servizio (*Opportunità*); quando sia adottato cioè in contesti macro e/o micro quale mezzo e risultato consapevole, voluto e programmato (*Forza*) di attente analisi di scenario e di contesto (poniamo, su *information overload* e *digital divide*).

(D'inciso: *in abstracto* "la biblioteca" non esiste. Esistono solo biblioteche *in concreto*. Non bisogna però confondere l'opposizione astratto/concreto con l'opposizione generale/particolare!).

Nel garantire il diritto all'informazione e all'accesso, gli obiettivi strategici della biblioteca dovrebbero essere volti a mediare, attraverso la costruzione di forme di relazioni comunicative bidirezionali (*relazione simmetrica* bibliotecario/utente), l'identità costitutiva della biblioteca, il suo ruolo sociale e la sua cultura organizzativa. La reale capa-

cià di comunicazione del sistema orientata, per quantità e qualità (*capacità globale*), all'effettivo miglioramento del servizio e delle singole transazioni (coerenza, accessibilità, tempo), o anche a obiettivi di *policy* (*cultura della biblioteca*), è insieme *cultura di relazione* (capacità di ascolto) e *cultura di servizio* (capacità organizzativa). Se “è necessario che tra l'organizzazione e i suoi interlocutori vi sia disponibilità reciproca alla comprensione, allo scambio dei messaggi, alla negoziazione tra le parti”,<sup>29</sup> deve esserci, quale presupposto logico e necessario, azione comunicativa consapevole.

### Fase 3 (individuazione dei referenti)

Per stabilire sul piano operativo la tipologia, la priorità e la specificità delle azioni di comunicazione da produrre sarebbe opportuno procedere alla *segmentazione dei referenti* e alla *identificazione del profilo utente*. Una segmentazione efficace, non puramente statistica, dovrebbe tener conto di precisi criteri di identificazione quali: a) la *distinguibilità* (ogni segmento deve poter essere identificato come *quel* segmento); b) la *misurabilità* (ampiezza e profili di segmento devono poter essere misurabili in termini sia quantitativi che qualitativi); c) la *significatività* (i segmenti devono poter costituire insiemi congruenti); d) la *esclusività* (ogni potenziale destinatario deve poter essere incluso in un segmento).

Dalla segmentazione dei destinatari in insiemi congruenti (per es.: uomini/donne, adulti/bambini, bambini in età scolare/prescolare, utenti/*non*-utenti, utenti attivi/*non*-attivi, con/senza particolari disabilità; italofoeni/*non*-italofoeni ecc.), e dall'analisi dei relativi comportamenti di fruizione/*non*-fruizione del servizio (*profilo utente*) dipende l'effettiva *accessibilità* delle azioni di comunicazione, il loro grado di coerenza e di efficacia comunicativa. Come dire, a ogni utente (o *non*-utente) le proprie azioni di comunicazione!

*Idem* per le azioni di comunicazione interne al sistema (bibliotecari, assistenti di biblioteca, personale amministrativo e ausiliario ecc.), verso i referenti istituzionali (organi dell'Amministrazione locale, sindacati, ordini professionali), i *media* e gli operatori sociali (scuola, università, enti di formazione, associazioni culturali e imprenditoriali, associazioni di utenti, centri studi, società di ricerca ecc.).

### Fase 4 (scelte strategiche)

La scelta delle strategie consiste nella traduzione degli obiettivi in azioni specifiche mediante specifici strumenti e specifiche tecniche di comunicazione (modalità di contatto, struttura dei messaggi, stile comunicativo). Strategie differenziate per profilo utente, modalità di contatto e stile comunicativo garantirebbero una maggiore efficacia dell'azione.

### Fase 5 (scelte di contenuto)

A questo punto del piano servirebbe operare una scelta

dei contenuti delle azioni di comunicazione, ovvero la scelta dei valori e/o delle informazioni di servizio e sul servizio da mediare in modo coerente rispetto agli obiettivi strategici e operativi e alla segmentazione dei referenti. I contenuti dovrebbero essere pertinenti, esaustivi e circostanziati. Soprattutto dovrebbero soddisfare il *principio di accessibilità* materiale (percettiva) e formale (cognitiva): i contenuti delle azioni di comunicazione devono poter *arrivare* a tutti i referenti dei segmenti individuati come destinatari e da tutti essere compresi con chiarezza, senza rischi di ambiguità rispetto alla trasmissione di senso.

L'identità (e la credibilità) del sistema biblioteca, è affidata all'azione di comunicazione, ma in termini di *accessibilità* la reale capacità di mediazione (anche informativa) del servizio è direttamente proporzionale al grado di razionalità organizzativa, al grado di controllo dei processi entropici, e al grado di compartecipazione di bibliotecari e utenti a forme di *dialogicità strutturata* funzionale all'organizzazione, erogazione e fruizione del servizio.

### Fase 6 (selezione degli strumenti e delle risorse)

Le possibili azioni e i possibili strumenti di comunicazione sono molteplici e andrebbero individuati, di volta in volta, valutandone la coerenza con i contenuti e i destinatari prescelti. Forse, per superare l'“ansia da *prestazione*” dovuta alle promesse e/o alle aspettative dei referenti istituzionali bisognerebbe uscire dalla logica della “promozione a scelta” (occasionale e sporadica) per una “promozione sul campo” (delle azioni di comunicazione programmate, organiche e funzionali alla soddisfazione dei requisiti di sistema)! Meglio fare attenzione alla capacità di penetrazione e diffusione degli strumenti utilizzati, alla loro semplicità d'uso e velocità di trasmissione!

La definizione delle azioni e degli strumenti andrebbe poi completata con l'indicazione dei tempi di realizzazione, delle risorse professionali e finanziarie necessarie. In particolare, sarebbe opportuno definire i tempi di pianificazione e realizzazione delle attività e delle azioni di comunicazione in modo efficace e credibile rispetto ai tempi di pianificazione e di realizzazione dei progetti. La comunicazione per essere efficace deve seguire i tempi dei progetti che sostiene, essere credibile e affidabile. E... “tempi rispettati” è sempre indice di affidabilità e credibilità!

Per tenere sotto controllo i tempi di realizzazione delle attività e delle azioni rispetto alle scadenze operative e strategiche, potrebbe risultare utile utilizzare un *diagramma di Gantt*. Il *diagramma di Gantt* consente: 1) di rappresentare graficamente e visualizzare le azioni che contraddistinguono le varie fasi di un progetto (ad esempio il *Piano di comunicazione* stesso), tenendo sotto controllo la variabile tempo e l'ordine sequenziale delle azioni; 2) di associare l'ordine sequenziale delle azioni alle relative durate (*start/end*) espresse in unità di tempo (settimane, mesi ecc.); 3) di stabilire relazioni sequenziali fra le azioni, in modo da controllare gli effetti della modifica della durata

<sup>29</sup> GIOVANNI DI DOMENICO – MICHELE ROSCO, *Comunicazione e marketing della biblioteca*, Milano, Editrice Bibliografica, 1998, p. 55.

di un'attività sulle date di inizio/fine di altre attività e sulla data di "fine progetto"; 4) di assegnare risorse professionali specializzate e altro personale in funzione della tipologia del progetto; 5) di controllare lo stato di avanzamento di ogni attività e azione programmata (confrontando le date programmate con le date effettive di inizio e fine), e del progetto nel suo complesso.

Per la concreta fattibilità del piano occorrerebbe una puntuale definizione delle risorse necessarie (professionali, strumentali, logistiche e finanziarie). Definire il *budget* sul quale il piano potrà effettivamente contare aiuterebbe a stimare la spesa prevista per le singole attività e le singole azioni.

### Fase 7 (misurazione dei risultati)

Oltre che strumento per la pianificazione delle azioni di comunicazione, il piano, sotto il profilo della sua realizzazione, è esso stesso un'azione di comunicazione e un processo di organizzazione articolato (pianificazione/redazione, implementazione, valutazione). Occorre quindi distinguere la valutazione dell'efficacia *del* piano dall'efficacia delle attività e delle azioni indicate *nel* piano. Lo scarto risultati/obiettivi dovrebbe essere analizzato e valutato sia in riferimento alla capacità del sistema di riorganizzarsi razionalmente a partire dalla gestione dei processi di comunicazione, sia alla capacità o incapacità delle singole attività e delle singole azioni di produrre gli effetti sperati.

Occorrerebbe perciò stabilire preventivamente: *perché* e *quando* valutare? *Ex post*, *in itinere* o *ex ante*? Con *quali criteri* e *quali strumenti*? E poi, *cosa* valutare? Quantità o qualità? Quali le *informazioni pertinenti* di sistema? Che si ricorra a metodi quantitativi (distribuzioni di frequenza, medie, scarto, campionature ecc.) o qualitativi (interviste individuali e di gruppo, questionari, sondaggi, osservazione diretta, focus group ecc.), sarebbe opportuno non dimenticare mai che il cardine di ogni valutazione è costituito proprio dalla selezione delle fonti informative da cui dipende il *dato*; e che il dato non è la rappresentazione certa e definitiva di una realtà univoca ma semplicemente l'interpretazione di una parte di essa.

In termini di efficacia ed efficienza dell'azione comunicativa, ciò che non bisognerebbe mai perdere di vista è il rapporto funzionale tra: 1) importanza dell'obiettivo, sia in termini di estensione (numero dei referenti potenziali) che di contenuto (identità/valori); 2) scelta degli strumenti; 3) qualità delle risorse professionali impiegate.

In questa prospettiva, cultura di servizio e *cultura della comunicazione* vivono della e nella consapevolezza che il servizio, il suo significato e la sua capacità di mediare identità e valori al di là e oltre mere strategie di immagine, è radicalmente e profondamente condizionato dal grado di *consapevolezza linguistica* (e metalinguistica) dei "parlanti", dalla consapevolezza cioè che in ogni aspetto dell'umano esistere (e non solo della pratica di servizio) occorre incessantemente lavorare alla costruzione di *ipotesi sul senso*, secondo quanto osserva Tullio De Mauro in un passo che mi pare opportuno riportare per esteso:

Se le ipotesi e le constatazioni finora formulate sono corrette, noi dobbiamo aspettarci di trovarci dinanzi a una ricezione degli enunziati linguistici assai diversa da come abitualmente la si è concepita. Diversamente da quanto avviene per i segni di segnaletiche, classificatorie, cifrazioni, calcoli, non possiamo aspettarci una ricezione che dall'output esecutivo muova su binari e per tappe obbligate verso il segno e di qui discenda al senso elaborato e trasmesso dal produttore come se esso fosse una stazione terminale e ineludibile (o eludibile solo sbagliando). L'immagine del binario che il ricevente deve ripercorrere in direzione inversa a quella del produttore è una cattiva immagine, per il linguaggio verbale. Il movimento della ricezione si sviluppa piuttosto in modo simile a chi saggia ed esplora gli appigli per salire su un albero o, in montagna, su una paretina: scorgiamo e scegliamo un appiglio o un appoggio, pretendiamo una mano o un piede, saggiamo la sicurezza di presa o di appoggio e, se possiamo fidarci, scegliamo e proviamo un secondo appiglio, poi un terzo, un quarto, secondo ordini che solo le circostanze suggeriscono, e proviamo a sollevarci e, se tutto va bene, andiamo allora in cerca di un quinto punto di appoggio e di presa, più in alto, abbandoniamo (proviamo ad abbandonare) uno dei primi quattro, saggiamo il nuovo, ci affidiamo ad esso, sollevandoci. Così ci arrampichiamo, per ipotesi, tentativi, ritorni, nuove partenze e il cammino di ciascuno è solo uno di possibili per arrivare più in alto. Dobbiamo abbandonare una visione ferroviaria della comprensione nel caso del linguaggio verbale. Non ci sono un *prius* e un *posterius* assoluti nell'attacco della ricezione di un enunziato. Si può dire che il *prius* è la percezione di una increspatura nel nostro orizzonte percettivo: un grido, un sussurro, una voce, un graffito, una scritta, il gesto di un sordomuto, il gesto d'un bambino che si serva dell'alfabeto muto. Ma questo primo appiglio non regge e non ci regge se non supponiamo insieme che ci troviamo dinanzi a un'espressione, a una manifestazione semiotica: se dunque non avviamo contemporaneamente la verifica dell'ipotesi che ci sia un produttore di semiosi. Si dirà che questo avviene per ogni sorta di linguaggi. Ma non è così: la obbligata non-creatività degli altri linguaggi ci permette di ipotizzare e verificare subito se l'increspatura del nostro orizzonte percettivo risponde o no al compito di realizzare il significante di un codice classificatorio, semaforico, segnaletico, aritmetico e, se è così, di valutarne *ipso facto* la natura semiotica. Invece, la non non-creatività di ogni lingua, la sua indeterminatezza e variabilità può metterci e ci mette di continuo dinanzi all'inatteso: cominciamo a capire che una traccia fonica o grafica o gestuale è espressione di un enunziato solo se, insieme, supponiamo che qualcuno la abbia lasciata come

traccia, appunto, di un atto semico e, in particolare, di un'enunziazione in una lingua.<sup>30</sup>

Il *Piano di comunicazione* dovrebbe essere perciò concepito come un processo che attraversa il sistema in ogni suo punto e in grado di modificare la relazione interno/esterno (organizzazione/utenti) nella relazione *locale/globale*. Ogni modificazione di un elemento organizzativo/comunicativo del sistema è modificazione di tutto il sistema, si ri-

percuote dentro e fuori inevitabilmente e inesorabilmente su tutti gli elementi del sistema. Andrebbe cioè concepito come strumento conoscitivo dei problemi legati alla comunicazione, come indice e indizio dello *spazio comunicativo e organizzativo della biblioteca (bibliosfera)*, non come un documento ma come un modo di procedere della razionalità organizzativa interna verso obiettivi di comunicazione propri con uno proprio stile di comunicazione, e quindi di servizio.

<sup>30</sup> TULLIO DE MAURO, *Capire le parole*, Roma-Bari, Laterza, 1994, p. 57-58.

### Abstract

*This article deals with the processes of communication that involve directly or indirectly librarians and users. This study proposes an analysis of the radically semiotic relationship between resources, forms and tools of access to service rather than an analysis on "theory communication technology" applied to library service. Starting from a non-pretectical definition of library, the search focuses on: 1) librarianship as a science; 2) the role that semiotic and linguistic processes often unwittingly play on organization, management, providing and evaluation of the service; 3) the criteria and forms for access to the service; and, 4) the necessity to find "conscious communication strategies" able to integrate organizational culture and communication culture.*