

# E chiamala, se vuoi, organizzazione

Michele Santoro

Coordinamento delle biblioteche  
dell'Area scientifico-tecnica  
Università di Bologna  
michele.santoro@unibo.it

*Modelli e prospettive per la biblioteca contemporanea*

## 1. La biblioteca come organizzazione

Nessun aspetto della vita aziendale può oggi essere affrontato senza una robusta cultura organizzativa. Nel contempo sono diminuite le certezze. Organizzazione non significa più la ricerca di ordine e di sistematicità, come sembrava essere un tempo l'obiettivo di questo campo disciplinare. Organizzazione significa soprattutto capacità di comprendere le complesse evoluzioni che investono aziende e sistemi economici e sociali. I cambiamenti tecnologici hanno scombinato le basi delle nostre conoscenze. Sono apparse nuove forme organizzative, nuovi attori hanno assunto il ruolo di protagonisti. La velocità ha alterato i ritmi di tutti i processi aziendali e sociali e le variabili tempo e spazio, come era già accaduto nella fisica, hanno cambiato significato, generando una nuova geometria organizzativa.<sup>1</sup>

Con queste parole Giovanni Costa e Raoul Nacamulli rilevano come per le organizzazioni sia sempre più necessario ripensare al proprio ruolo, rivisitando opinioni e credenze consolidate, e pervenendo a un'immagine di sé che rifletta la mutata realtà economica, tecnologica e culturale.<sup>2</sup> E non v'è dubbio che tale prospettiva coinvolga anche le biblioteche, specie se si decide di guardare ad esse da un punto di vista organizzativo, e quindi di analizzarle con gli strumenti e i metodi propri della teoria dell'organizzazione. Un'indagine di questo genere, infatti, non solo consente di assimilare le strutture bibliotecarie alle altre organizzazioni presenti nella società, ma dà modo di inserire i mutamenti intervenuti negli ultimi anni in una griglia in-

terpretativa nuova e originale, agevolandone la comprensione e permettendo di governarli in maniera consapevole e mirata.

Non è un caso, scrive al riguardo Lavinia Bifulco, se le organizzazioni siano entità del tutto familiari, di cui "facciamo un'esperienza quotidiana e diffusa: studiamo e lavoriamo nelle organizzazioni; attraverso le organizzazioni riceviamo beni e servizi che sono necessari al nostro benessere individuale e a quello della società in cui viviamo". Esse pertanto sono caratterizzate da una pluralità di "azioni, dinamiche, soggetti, significati" che assegnano loro "i colori e i chiaroscuri propri della vita sociale": il motivo principale per studiarle, sostiene dunque l'autrice, consiste nel "riconoscere questo amalgama sociale, e nel distinguere i problemi e le possibilità che le organizzazioni aprono a chi vi agisce e a chi, a vario titolo, con esse interagisce".<sup>3</sup> Se questo è vero, è allora evidente che un'indagine sugli aspetti organizzativi della biblioteca può far luce sui criteri in base ai quali essa vive ed opera, consentendole di sviluppare un'ampia gamma di servizi.<sup>4</sup> Tale indagine peraltro appare tanto più necessaria se si pensa che da sempre la biblioteca è stata considerata come un'istituzione eminentemente culturale,<sup>5</sup> con precise funzioni di raccolta, conservazione e diffusione delle memorie documentarie, e che intorno a questa visione si è coagulato un insieme di riflessioni e di pratiche operative che costituisce il portato più significativo della sua lunga vicenda storica e sociale. A questa concezione, di recente, se n'è aggiunta un'altra più strettamente manageriale, che guarda alla biblioteca come a un'azienda tesa ad erogare servizi di qualità ai propri clienti/utenti, e che a sua volta ha dato vita a una ricca serie d'indagini sui criteri gestionali, di valutazione e di controllo che essa si trova quotidianamente ad affrontare.

\* Salvo diversa indicazione, le traduzioni da testi stranieri sono nostre. La funzionalità dei siti Internet è controllata al 31/01/2009.

<sup>1</sup> GIOVANNI COSTA - RAOUL C. D. NACAMULLI, *Manuale di organizzazione aziendale*, a cura di Giovanni Costa e Raoul C. D. Nacamulli, volume 1, *Le teorie dell'organizzazione*, nuova edizione, Torino, UTET Libreria, 1997, p. XV.

<sup>2</sup> Sull'argomento cfr., tra l'altro, in lingua italiana: *Manuale di organizzazione*, a cura di Piero Bontadini, Milano, ISEDI, 1978; *Soggetti ed organizzazioni*, a cura di Michele La Rosa, Milano, Angeli, 1994; MARY JO HATCH, *Teoria dell'organizzazione. Tre prospettive: moderna, simbolica, postmoderna*, Bologna, Il Mulino, 1999; GIUSEPPE USAI, *Le organizzazioni nella complessità. Lineamenti di teoria dell'organizzazione*, Padova, CEDAM, 2002; JAMES G. MARCH - HERBERT SIMON, con la collaborazione di Harold Guetzkow, *Teoria dell'organizzazione*, Milano, Etas, 2003.

<sup>3</sup> LAVINIA BIFULCO, *Che cos'è una organizzazione*, Roma, Carocci, 2002, p. 7.

<sup>4</sup> Per una prima analisi cfr. MAUREEN SULLIVAN, *Organization development in libraries*, "Library Administration & Management", 18 (2004), 4, p. 179-183.

<sup>5</sup> Si veda ad esempio GIOVANNI SOLIMINE, *Le culture della biblioteca, i saperi del bibliotecario*, "Biblioteche oggi", 22 (2004), 4, p. 17-26.

Ora, è un fatto che la biblioteca incarni entrambe queste anime: ma perché possa agire sia come un istituto culturale che come un'azienda, è evidente che debba poggiare su una ben definita struttura organizzativa, che non solo le permetta di sviluppare al meglio le proprie attività, ma che sia in grado di caratterizzarla sulla base di una serie di comportamenti, di norme, di valori e – *last but not least* – di persone, al fine di realizzare i suoi compiti istituzionali. Concepire la biblioteca come un'organizzazione implica quindi un'analisi dei diversi aspetti (non solo operativi, ma anche epistemologici, culturali e sociali) che tale dimensione comporta: lo rileva con precisione Giovanni Di Domenico quando sottolinea che una lettura in chiave organizzativa della biblioteca

ci costringe a definire la natura e lo spessore scientifico del suo particolare agire organizzativo, i suoi fini, i suoi obiettivi, il suo equipaggiamento metodologico e insieme gli strumenti che servono ad analizzare e a valutare gli esiti. A questo elemento euristico non possiamo sfuggire, pena un impoverimento, non di lessico o di strumentazione tecnica, ma di sostanza epistemologica.<sup>6</sup>

Alla luce di questi presupposti, e tenendo conto dei principali modelli elaborati dalla teoria dell'organizzazione, proveremo dunque a riconoscere le diverse forme organizzative assunte dalla biblioteca soprattutto in epoca moderna e contemporanea, che hanno contribuito a definirne la fisionomia e ad assegnarle una precisa collocazione nel contesto socioculturale.

## 2. La biblioteca gerarchico-burocratica

E nell'intraprendere questo percorso, ci sembra opportuno richiamare una definizione ormai classica di organizzazione, secondo cui quest'ultima si configura come "uno strumento, costruito con diversi gradi di efficacia e di efficienza, ma comunque diretto a coordinare gli sforzi di più individui in vista del perseguimento di un fine".<sup>7</sup>

Si tratta di una affermazione che mette in evidenza le caratteristiche essenziali di ogni organizzazione, consistenti da un lato nella sua funzione strumentale (l'organizzazione è volta al raggiungimento di un fine, non è un fine in se stessa), dall'altro nell'importanza assegnata alle persone, il cui impegno – opportunamente convogliato verso

specifiche direzioni organizzative – permette di realizzare una precisa serie di obiettivi. Ma essa invita anche a riflettere su quali possano essere i livelli di efficacia e di efficienza necessari al perseguimento di questi obiettivi; su come far interagire in modo vantaggioso le componenti individuali e umane con le finalità proprie dell'organizzazione; e infine sulla maniera in cui essa si relaziona con i suoi *stakeholders*, cioè con i diversi portatori di interessi che inevitabilmente la condizionano.

E non v'è dubbio che questa formulazione si adatti in modo naturale a ciò che oggi consideriamo una biblioteca: una compagine costituita di persone – i bibliotecari – che agiscono in base a una logica volta a creare condizioni di efficacia ed efficienza nelle attività e nei servizi, al fine di realizzare una serie di obiettivi che consistono – non occorre ribadirlo – nella raccolta, nel trattamento, nella conservazione e nella diffusione dell'informazione.

Ma una visione così ampia e generale, se riesce a indicare le grandi linee di definizione e di sviluppo della biblioteca, non permette di riconoscere gli elementi che ne costituiscono la reale struttura organizzativa, e quindi non è in grado di evidenziarne gli aspetti più significativi. Per far ciò è necessaria un'analisi più accurata che, in sintonia con quanto rilevato dalla teoria dell'organizzazione, ha avuto inizio in età moderna – in particolare nel periodo che va dalla fine del diciannovesimo secolo ai primi del ventesimo – per arrivare gradualmente ai giorni nostri.

### 2.1. Il modello americano

E infatti non è un caso se gli studiosi aprano le loro indagini con un modello organizzativo – il cosiddetto *scientific management* di Frederick Winslow Taylor<sup>8</sup> – che appare profondamente radicato nella temperie oggettiva e scientificizzante propria del secondo Ottocento,<sup>9</sup> in quanto prevede un'idea di organizzazione intesa come "uno strumento razionale in mano a decisori razionali".<sup>10</sup> Difatti l'ambizione di Taylor è di rendere le aziende più moderne ed efficienti, allontanandole dalla conduzione empirica e quasi artigianale fino ad allora dominante grazie a una serie di tecniche volte a migliorare i tempi di lavoro e ad accrescere la produttività.

Per realizzare questi obiettivi, Taylor delinea un'organizzazione del lavoro basata su una rigida divisione fra compiti di progettazione, affidati alla struttura dirigenziale dell'azienda, e mansioni esecutive, assegnate ai lavoratori, la cui attività deve essere meticolosamente definita dalla direzione.

<sup>6</sup> GIOVANNI DI DOMENICO, *Biblioteconomia, scienze sociali e discipline organizzative: un rapporto da ripensare*, in *Una mente colorata. Studi in onore di Attilio Mauro Caproni per i suoi 65 anni*, promossi, raccolti e ordinati da Piero Innocenti, curati da Cristina Cavallaro, tomo terzo, Manziana, Vecchiarelli, 2007, p. 504.

<sup>7</sup> MARCO DEPOLO, *Psicologia delle organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 1998, p. 37.

<sup>8</sup> FREDERICK WINSLOW TAYLOR, *L'organizzazione scientifica del lavoro*, con *Il cronometro e le rose. Lavoro e società industriale nell'opera di Taylor*, di Domenico Masi, 3. ed., Milano, ETAS, 2004.

<sup>9</sup> È noto infatti che in questo periodo si diffonde una visione oggettiva, ottimistica e razionale che in Europa prende le forme del positivismo, mentre negli Stati Uniti, come vedremo, s'incarna in una corrente progressiva e rinnovatrice che coinvolge tutte le sfere della società e della cultura.

<sup>10</sup> SILVIA GHERARDI, *Presentazione dell'edizione italiana*, in MARY JO HATCH, cit., p. IX.

ne e strettamente controllata sia nei tempi che nelle modalità di realizzazione. Ne consegue una struttura organizzativa fortemente specializzata, che vede da un lato una parcellizzazione delle attività lavorative, ridotte a mansioni elementari e fortemente ripetitive, dall'altro uno stretto controllo sui tempi e i metodi di esecuzione. E se è vero che l'approccio di Taylor ha contribuito notevolmente allo sviluppo dell'industria manifatturiera, dando impulso al sistema "fordista" di produzione di massa, è altresì vero che è stato oggetto di numerose critiche, volte a sottolineare il carattere ripetitivo e meccanico delle attività esecutive, e la conseguente condizione di alienazione vissuta dai lavoratori, che non hanno alcuno spazio per esercitare le proprie abilità personali.

Per tornare al nostro discorso, può forse apparire improprio ipotizzare una vicinanza tra il mondo delle biblioteche e il modello organizzativo teorizzato da Taylor: e tuttavia, se ricordiamo che tale modello è tipico di una visione squisitamente "modernista" dell'organizzazione,<sup>11</sup> basata sull'indiscussa fiducia nella razionalità, e dunque su un approccio quanto mai oggettivo alle attività operative, possiamo notare come proprio questi principi abbiano caratterizzato la vicenda bibliotecaria americana nel periodo a cavallo fra Otto e Novecento.

Difatti, a partire dalla seconda metà del secolo, negli Stati Uniti si assiste a un massiccio sviluppo dell'industrializzazione, che contribuisce alla fine del precedente ordine sociale – ancora legato a una realtà artigianale e rurale – e alla nascita di una nuova dimensione, basata sull'avanzamento tecnologico, sulla crescita dei trasporti e sull'incremento delle aree urbane. Ciò dà vita, a parere di molti osservatori, a una prospettiva sempre più manageriale e burocratica, favorita non solo dalla presenza di organizzazioni tese a massimizzare l'efficienza delle proprie prestazioni, ma anche dall'avvento di una classe media di professionisti e funzionari, che conforma la propria azione ai criteri della razionalità e dell'oggettività scientifica.<sup>12</sup>

Non è dunque un caso se l'idea di efficienza venga presa molto sul serio in questo periodo: come infatti scrive Marion Casey, diventa imperativo mettere ordine nel caos generato dalla rivoluzione industriale, e questo produce

una vera e propria "frenesia di organizzare, di ordinare la società in modo vantaggioso, di disporre le cose secondo un ordine scientifico".<sup>13</sup>

Ed è significativo che tale situazione non rimanga senza conseguenze sul mondo bibliotecario e sul suo rappresentante più autorevole, vale a dire Melvil Dewey: fin dagli anni giovanili infatti Dewey mette a fuoco i principi a cui rimarrà fedele per tutta la vita, consistenti nell'impiego quanto mai efficiente del tempo, e quindi nell'individuazione dei più adeguati criteri organizzativi e gestionali attraverso cui realizzare tale obiettivo. In base a questi presupposti, Dewey si oppone a una maniera di gestire le biblioteche che gli appare approssimativa ed empirica, e al tempo stesso elabora una serie di metodi tesi a correggere le disfunzioni e a realizzare forme di efficienza organizzativa.<sup>14</sup> Nelle parole di Marion Casey,

la semplificazione dell'ortografia e delle abbreviazioni, la conversione al sistema metrico, l'uso della stenografia, un sistema di classificazione, un curriculum ben pianificato per le scuole di biblioteconomia, la costituzione dell'American Library Association e la nascita del *Library Journal*, sono tutte manifestazioni del suo schema per la razionalità. Anche quando è passato al settore privato Dewey ha prodotto una serie di materiali standardizzati, fra cui schede (7,5 x 12,5 cm) e modelli di registrazione. Egli è stato un vero pioniere nell'organizzazione vent'anni prima che le idee di Taylor venissero divulgate; vi sono infatti testimonianze che i colleghi di Taylor, e forse lo stesso Taylor, fossero notevolmente colpiti dalla capacità del sistema di classificazione bibliotecaria di Dewey di modellare i sistemi di classificazione industriale.<sup>15</sup>

L'intera opera di Dewey, insomma, è volta a far comprendere ai bibliotecari la necessità di soluzioni più funzionali e dinamiche, in grado di potenziare le attività e migliorare i servizi.<sup>16</sup> In particolare, egli sostiene che debba "essere adottato ogni criterio volto a risparmiare tempo e denaro":<sup>17</sup> se tale principio verrà applicato su vasta scala, sarà

<sup>11</sup> Per una specifica analisi in questa direzione si rinvia al citato volume di Mary Jo Hatch.

<sup>12</sup> Cfr. ROBERT WIEBE, *The search for order. 1877-1927*, New York, Hill and Wang, 1967. Si veda inoltre THOMAS C. COCHRAN, *200 years of american business*, New York, Basic Books, 1977; RICHARD HOFSTADTER, *L'età delle riforme. Da Bryan a F. D. Roosevelt*, introduzione di Vittorio de Caprariis, Bologna, Il Mulino, 1962. Per un'applicazione di queste tesi all'opera di Dewey si rinvia in particolare a DEE GARRISON, *Dewey the apostle*, in *Melvil Dewey: the man and the classification*, edited by Gordon Stevenson and Judith Kramer-Greene, Albany, Forest Press, 1983, p. 29-47.

<sup>13</sup> MARION CASEY, *Efficiency, Taylorism and libraries in progressive America*, "Journal of Library History", 16 (1981), 2, p. 265.

<sup>14</sup> Non è un caso, osserva al riguardo Francis Miksa, se Dewey si focalizza sui mezzi necessari per raggiungere i fini propri della biblioteca. Ciò lo spinge a concentrarsi non solo sulle procedure, ma anche sulla struttura organizzativa necessaria per ottenere un'accettazione generalizzata di strumenti e tecniche. È per questo che "l'enfasi imperativa e specifica che egli pone sugli aspetti meccanici ha l'effetto di offrire ai bibliotecari un modo per raggiungere il loro obiettivo" (FRANCIS MIKSA, *Melvil Dewey and the corporate ideal*, in *Melvil Dewey: the man and the classification*, cit., p. 58).

<sup>15</sup> MARION CASEY, cit., p. 267.

<sup>16</sup> A parere di Francis Miksa, infatti, "i bibliotecari avevano bisogno di istruzioni sulle procedure e sulle pratiche operative, soprattutto quelle legate agli aspetti gestionali", e quindi "le razionalizzazioni delle convenzioni bibliotecarie operate da Dewey" andavano esattamente in quella direzione (FRANCIS MIKSA, cit., p. 57).

<sup>17</sup> Questa affermazione di Dewey, risalente al 1879, è desunta da WAYNE A. WIEGAND, *Irrepressible reformer. A biography of Melvil Dewey*, Chicago and London, American Library Association, 1996, cit. p. 50.

allora possibile ottenere “una generale efficienza nelle biblioteche, un miglior impiego del tempo ed una costante riduzione dei costi”.<sup>18</sup> Per dare pratica realizzazione a questi obiettivi, Dewey mette a punto una serie di tecniche, di schietto sapore tayloristico, il cui scopo è di rendere più efficienti sia le mansioni operative sia le modalità di erogazione dei servizi. Ad esempio, egli calcola il tempo che si può risparmiare ogni qualvolta, in una conversazione telefonica, l'operatore e l'utente evitano di dire “per favore”.<sup>19</sup> Oppure, nella sua veste di direttore della biblioteca della Columbia University, decide di scrivere le sue istruzioni per il personale usando penne di diverso colore – uno per ogni dipartimento della biblioteca – e di collocare questi appunti in un casellario affinché siano facilmente individuabili dai bibliotecari; in questo modo, secondo alcune fonti, egli è in grado di gestire i 555 messaggi che, in media, transitano ogni giorno per il suo ufficio.<sup>20</sup>

E di fronte alla resistenza messa in atto da molti bibliotecari, che si ribellano a questa “negazione degli aspetti umani della biblioteconomia”,<sup>21</sup> le idee di Dewey vengono accolte e sviluppate da influenti personalità.<sup>22</sup> fra queste spicca il nome di Arthur Bostwick, direttore delle biblioteche pubbliche di New York e di Saint Louis e presidente dell'ALA dal 1907 al 1908, il quale ribadisce la necessità di una “gestione scientifica” delle strutture bibliotecarie. Difatti, osserva Bostwick, l'utente paga una tariffa per usufruire dei servizi della biblioteca, ed è quindi interessato a un equo ritorno del proprio investimento: pertanto i bibliotecari, se non vogliono essere accusati di sperperare il denaro pubblico, devono eliminare le chiacchiere inutili, le perdite di tempo, ed ogni procedura che possa risultare poco vantaggiosa per la biblioteca.<sup>23</sup> Per parte sua Jacob Schwartz, bibliotecario presso la Free Library of the General Society of Mechanics and Tradesmen, pubblica un

articolo sul “Library Journal” dal titolo *Business methods in libraries*, in cui rileva come in biblioteche molto frequentate sia di fatto impraticabile dare informazioni personalizzate a ciascun utente; per questo diventa importante disporre di una “buona gestione delle attività”, attraverso cui sia possibile “fornire gran parte di quelle funzioni educative che molti bibliotecari pensano di dover rendere disponibili quando sono a contatto con i lettori”.<sup>24</sup>

Questa corsa all'efficienza, peraltro, dà vita a una serie di iniziative volte a monitorare le prestazioni offerte dalle biblioteche e a valutare le performance dei bibliotecari. Nel 1912 ad esempio la biblioteca del Queens, a New York, mette a punto un sistema di rilevazione definito non a caso “test di efficienza”: ai bibliotecari infatti viene chiesto di riempire una scheda dettagliata delle proprie attività orarie, siano queste la catalogazione, la ricollocazione dei volumi o qualsiasi altra funzione; in tal modo viene determinato il “tasso medio di velocità”, mentre la scheda può essere presentata alla direzione come “dichiarazione auto-registrata dell'efficienza di ciascun assistente”.<sup>25</sup>

## 2.2. Il modello italiano

Se da questi esempi sembra emergere un'immagine squisitamente tayloristica dell'organizzazione bibliotecaria americana fra Otto e Novecento, ciò conferma la necessità di ulteriori approfondimenti, al fine di valutare il grado di accoglimento o di rigetto che questa visione ha registrato dentro e fuori gli Stati Uniti.<sup>26</sup> Ma se si trasferisce l'indagine al vecchio continente ed in particolare al nostro paese, non è difficile osservare come, nello stesso arco di tempo, le biblioteche appaiano strutturate secondo un modello che ricorda assai da vicino quello di Taylor, e che da Max Weber in poi ha preso il nome di burocrazia.<sup>27</sup>

<sup>18</sup> WAYNE A. WIEGAND, cit., p. 48.

<sup>19</sup> MARION CASEY, cit., p. 268.

<sup>20</sup> WAYNE A. WIEGAND, cit., p. 192.

<sup>21</sup> MARION CASEY, cit., p. 268-269.

<sup>22</sup> Importanti sostenitori della visione “efficientista” dell'organizzazione bibliotecaria sono stati anche Charles McCarthy, organizzatore del movimento per le biblioteche legislative negli Stati Uniti dal 1901 al 1921; C. Seymour Thompson, promotore di diverse iniziative volte ad assicurare una gestione maggiormente scientifica delle biblioteche; e infine Lee Pierce Butler, docente presso la Graduate Library School dell'Università di Chicago e autore di importanti contributi fra cui *An introduction to library science* (Chicago, University of Chicago Press, 1933). Su questi argomenti si rinvia in particolare al citato articolo di Marion Casey.

<sup>23</sup> MARION CASEY, cit., p. 269.

<sup>24</sup> JACOB SCHWARTZ, *The librarian an educator. Mr. John Schwartz replies to Mr. Cohen*, “Library Journal”, 14, January-February 1889, p. 5-6. La citazione è desunta da TOM GLYNN, *The professionalization of a calling. Mission and method at the New York Library Club, 1885-1901*, “Libraries and the Cultural Record”, 41 (2006), 4, p. 450.

<sup>25</sup> MARION CASEY, cit., p. 270.

<sup>26</sup> Al riguardo, un'interessante indicazione viene da Tom Glynn che, nell'esaminare l'attività del New York Library Club – istituzione promossa nel 1885 dallo stesso Dewey – rileva come alla fine del diciannovesimo secolo la biblioteca pubblica, persino nella sua incarnazione di biblioteca di quartiere, fosse “un'organizzazione complessa e moderna”, e che la *library mission* di cui il Club si era fatto interprete venisse declinata in termini estremamente pratici, al fine di individuare “i metodi più efficienti per dare il maggior numero di buoni libri nelle mani del maggior numero di persone” (TOM GLYNN, cit., p. 448).

<sup>27</sup> MAX WEBER, *Economia e società. L'economia in rapporto agli ordinamenti e alle forze sociali*, edizione italiana condotta sul nuovo testo critico della Max Weber-Gesamtausgabe, Roma, Donzelli, 2003. Occorre precisare che l'idea di burocrazia proposta da Weber costituisce un “idealtipo”, ossia una costruzione teorica che tenta di definire le caratteristiche di un concetto, senza che sia di fatto presente nella realtà. Sul tema, di veda fra l'altro la voce *Burocrazia* in “Wikipedia. L'enciclopedia libera”, <<http://it.wikipedia.org/wiki/Burocrazia>>.

Non è un caso se anche questo modello affonda le sue radici nel solco modernista e scientificizzante tipico della seconda metà del secolo, in quanto ad essere esaltati sono i criteri dell'efficienza tecnica, del rigore e della razionalità nelle procedure. Nella visione di Weber infatti l'organizzazione burocratica si basa su una divisione del lavoro esplicitamente disciplinata da norme, leggi e regolamenti; su una rigorosa gerarchia degli uffici ed un severo controllo delle attività operative; e infine su un sistema di regole generali, che deve presiedere ad ogni azione e a ogni decisione organizzativa. Una struttura di questo tipo, quindi, prevede relazioni lavorative del tutto impersonali, al fine di evitare interferenze di natura emotiva nell'assolvimento dei doveri: il lavoro infatti va concepito come professione e come carriera, che a loro volta devono fondarsi sulla qualificazione tecnica, sulle prestazioni e sul grado di anzianità.<sup>28</sup>

Ed è proprio grazie a questi requisiti, secondo Weber, che la burocrazia assume una netta superiorità rispetto ad ogni altra forma organizzativa.<sup>29</sup> Difatti il ricorso a regole prestabilite garantisce non soltanto precisione, uniformità e prevedibilità, ma una più netta capacità di coordinamento. Inoltre, la struttura gerarchica e la meticolosa definizione di diritti e doveri permettono una maggiore rapidità ed imparzialità nelle risposte. Infine, l'accurata divisione del lavoro consente lo sfruttamento di vere e proprie "economie di specializzazione", facendo leva sulle competenze tecni-

che degli operatori, e garantendo lo svolgimento delle mansioni correlate.

Su questi principi tuttavia si sono incentrate le critiche di numerosi studiosi, fra cui un particolare rilievo assumono quelle di Alvin Gouldner e di Robert Merton. Quest'ultimo, ad esempio, ha messo in luce non solo la rigidità dei comportamenti che scaturisce dal rispetto assoluto delle norme, ma anche la pressoché totale immutabilità di queste norme, che finiscono per diventare una fine in se stesse. Per parte sua Gouldner ha rilevato come siano proprio tali norme ad attenuare la tensione fra dipendenti e superiori, e ciò dà vita a un "rendimento minimo" che tende a diventare lo standard, accrescendo i contrasti interni all'organizzazione e generando, paradossalmente, sempre nuove norme.<sup>30</sup>

Ora, non è difficile notare come questo approccio trovi un chiaro riscontro nell'organizzazione delle biblioteche italiane della seconda metà dell'Ottocento:<sup>31</sup> nel nostro paese infatti, anche in seguito all'unificazione politica e alla successiva evoluzione culturale e sociale della penisola,<sup>32</sup> si assiste alla nascita di forme organizzative contrassegnate da un mix di verticismo, divisione del lavoro e specializzazione tecnica che condiziona a fondo l'attività e la vita stessa delle biblioteche.

L'adozione del modello burocratico, probabilmente derivata dall'assimilazione *tout-court* delle strutture bibliotecarie agli altri uffici pubblici dell'Italia post-unitaria,<sup>33</sup> porta le biblioteche ad assumere una dimensione organizzativa

<sup>28</sup> Questi elementi mostrano le convergenze fra la burocrazia descritta da Weber e l'organizzazione scientifica del lavoro teorizzata da Taylor. In particolare, scrive Lavinia Bifulco, "sia il principio di gerarchia che contraddistingue la burocrazia weberiana sia la separazione fra progettazione ed esecuzione, sulla quale è imperniato il taylorismo, si concretizzano in una struttura piramidale. In secondo luogo, i processi di lavoro sono comunemente improntati alla standardizzazione e all'esecutività: in un caso si tratta di applicare le procedure prescritte da regole astratte; nell'altro si tratta di eseguire le procedure tecniche individuate attraverso l'analisi scientifica. Ancora, sono affini gli aspetti relativi alla frammentazione del processo di lavoro. Infine, i due modelli convergono nell'importanza che attribuiscono a requisiti quali la prevedibilità e la calcolabilità e, più in generale, nell'enfasi posta su un preciso parametro di razionalità" (LAVINIA BIFULCO, cit., p. 16).

<sup>29</sup> Weber tuttavia, in quanto sociologo, "era interessato alle conseguenze sociali della proliferazione della burocrazia", e dunque "si rese conto del fatto che l'approccio burocratico era potenzialmente in grado di routinizzare e meccanizzare praticamente ogni aspetto della vita umana, svuotando lo spirito dell'uomo e facendo sparire ogni forma di agire spontaneo. Weber riconobbe anche i gravi rischi politici di cui l'approccio burocratico era foriero, in quanto ostacola forme organizzative più democratiche. Gli scritti che Weber ha dedicato alla burocrazia risultano, pertanto, caratterizzati da un grande scetticismo" (GARETH MORGAN, *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Milano, Franco Angeli, 1997, p. 38).

<sup>30</sup> ROBERT K. MERTON, *Teoria e struttura sociale*, Bologna, Il Mulino, 1992; ALVIN WARD GOULDNER, *Modelli di burocrazia aziendale e lo sciopero a gatto selvaggio*, presentazione di Riccardo Guala Duca, Milano, ETAS Kompass, 1970. Per un'analisi più articolata si rinvia a FRANCO ISOTTA, *Le teorie classiche*, in GIOVANNI COSTA - RAOUL C. D. NACAMULLI, *Le teorie dell'organizzazione*, cit., p. 106-112.

<sup>31</sup> Questa analisi si riferisce, in modo specifico, alle biblioteche direttamente sottoposte al controllo dello stato unitario. Anche in questo caso, peraltro, l'ipotesi proposta richiede ulteriori indagini ed approfondimenti. Per una prima ricognizione delle vicende delle biblioteche italiane fra Otto e Novecento si rinvia a PAOLO TRANIELLO, *La biblioteca pubblica. Storia di un istituto nell'Europa contemporanea*, Bologna, Il Mulino, 1997 (in particolare p. 75-135); ID., *Storia delle biblioteche in Italia. Dall'Unità a oggi*, con scritti di Giovanna Granata, Claudio Leombroni, Graziano Ruffini, Bologna, Il Mulino, 2002 (in particolare p. 11-166).

<sup>32</sup> Non è un caso se anche in Italia si fa strada una visione oggettiva e scientificizzante della realtà che avrà una forte influenza sui criteri di gestione delle organizzazioni. Ciò accade perché, nella seconda metà del secolo, si assiste alla nascita di una vera e propria "filosofia scientifica, di un metodo di ricerca oggettivo per conoscere il presente e il passato, la società, la natura, la storia", e tale situazione condurrà, in breve tempo, a un'ampia diffusione delle idee positiviste (CARLO A. MADRIGNANI, *Scienza e filosofia, storia e arte nella cultura del positivismo*, in *La letteratura italiana. Storia e testi*, VIII, 1, Bari, Laterza, 1975, p. 465).

<sup>33</sup> Sullo sviluppo della burocrazia nell'Italia del secondo Ottocento si rinvia in particolare a ERNESTO RAGIONIERI, *Politica ed amministrazione nella storia dell'Italia unita*, introduzione di Gabriele Turi, Roma, Editori Riuniti, 1979; SABINO CASSESE, *Questione amministrativa e questione meridionale. Dimensioni e reclutamento della burocrazia dall'Unità ad oggi*, Milano, Giuffrè, 1977; GUIDO MELIS, *Storia dell'amministrazione italiana. 1861-1993*, Bologna, Il Mulino, 1996; ID., *La burocrazia*, 2. ed. aggiornata, Bologna, Il Mulino, 2003.

fondata su un forte centralismo,<sup>34</sup> e quindi su una rigida gerarchia e una corrispondente divisione dei ruoli. Un esempio è dato dal regio decreto 22 giugno 1873 n. 1482 che, nel riordinare la pianta organica del personale delle biblioteche governative, lo ripartisce “nei seguenti ruoli: prefetto, bibliotecario, vicebibliotecario, assistente di I, II e III classe, inserviente di prima e seconda classe”.<sup>35</sup> Questa parcellizzazione è accompagnata da una minuziosa determinazione di compiti e mansioni, che a sua volta dà vita a una vera e propria cristallizzazione delle funzioni (i tradizionali “uffici” delle acquisizioni, della catalogazione e del prestito) che, specializzandosi sempre più, finiscono per operare in maniera separata ed autonoma, creando veri e propri compartimenti stagni, e costituendo un serio ostacolo alla realizzazione di adeguate condizioni di efficacia ed efficienza.<sup>36</sup>

Va da sé che un’organizzazione di questo tipo riposa su una visione meramente prescrittiva delle attività bibliotecarie, che vengono spogliate di ogni implicazione teorica e intese come semplici mansioni tecnico-operative, da eseguirsi dunque in maniera ripetitiva e meccanica. Una traccia di tale concezione si ritrova, a distanza di decenni dall’avvento di questa forma organizzativa, in alcuni e assai noti manuali di biblioteconomia,<sup>37</sup> in cui permane quell’approccio – a metà fra il tayloristico e il burocratico – che porta a prescrivere in modo minuzioso tutte le operazioni, i compiti e le mansioni che la biblioteca de-

ve svolgere perché possa funzionare adeguatamente. Un esempio evidente viene dal cosiddetto iter del libro, che in questi testi gode di una posizione di assoluto rilievo, e per il quale sono dettagliatamente descritte non solo le fasi di attuazione, ma le modalità con cui eseguire le diverse operazioni, accompagnate da meticolose istruzioni su aspetti che oggi appaiono marginali se non addirittura superflui, quali le indicazioni su dove e come apporre i timbri sui libri.<sup>38</sup>

Il persistere del modello burocratico, tuttavia, non ha creato solo una generalizzata situazione di rigidità gestionale,<sup>39</sup> ma ha fatto sì che alle biblioteche fossero associati gli elementi più deteriori che connotano l’idea di burocrazia,<sup>40</sup> tra cui la lentezza delle transazioni, l’opacità delle procedure, l’oscurità del linguaggio e infine l’applicazione letterale e quasi maniacale dei regolamenti: tutti aspetti che si traducono in un’attenzione assai scarsa verso l’utente e le sue legittime necessità.

Tale situazione è stata lucidamente descritta da Alfredo Serrai il quale, in un contributo tuttora assai citato,<sup>41</sup> ha messo in luce i guasti derivanti da un’adesione acritica a norme e regolamenti che, lungi dal vivificare le organizzazioni (fra cui in primo luogo le biblioteche), ne comprimono le potenzialità e ne mortificano i comportamenti, trasformandole in “spettri ricolmi di legittimità formale, ma privi di vita e scarsi spesso di senso”.<sup>42</sup> Si tratta, prosegue l’autore, di una condizione che non è esclusiva del-

<sup>34</sup> A partire dal 1869 e con i successivi Regolamenti organici del 1876 e 1885, le principali biblioteche degli stati preunitari vengono messe sotto il controllo dello stato e sottoposte a un’organizzazione fortemente centralistica. L’articolo 2 del regio decreto 25 novembre 1869 n. 5368, ad esempio, afferma che “le Biblioteche governative, ancorché annesse ad Università o ad altri istituti, dipendono direttamente dal Governo, e i rispettivi loro Capi hanno comunicazione immediata col Ministero della Pubblica Istruzione” (citazione desunta da PAOLO TRANIELLO, *La biblioteca pubblica*, cit., p. 98).

<sup>35</sup> PAOLO TRANIELLO, *Storia delle biblioteche in Italia*, cit., p. 72.

<sup>36</sup> Su questi aspetti si rinvia al nostro *La gestione per processi in biblioteca: un’applicazione possibile?*, “Bibliotime”, 7 (2004), 2, <<http://www2.spbo.unibo.it/bibliotime/num-vii-2/santoro.htm>>.

<sup>37</sup> I manuali a cui facciamo riferimento (EMMA COEN PIRANI, *Manuale del bibliotecario*, 2. ed. riveduta e ampliata, Modena, Società Tipografica Modenese, 1955; GUERRIERA GUERRIERI, *Linee di biblioteconomia e bibliografia*, Napoli, Guida, 1971; RENZO FRATTAROLO - SALVATORE ITALIA, *Moderno manuale del bibliotecario. Storia del libro, biblioteconomia, elementi di diritto pubblico e privato, legislazione delle biblioteche*, Roma, Elia, 1976) sono infatti pubblicati nel periodo che va dal secondo dopoguerra alla metà degli anni Settanta. Bisognerà aspettare il 1981 per avere, con la *Guida alla biblioteconomia* di Alfredo Serrai, una svolta reale e vigorosa sia per la solidità dell’impianto teorico che per la maniera di esporre i contenuti.

<sup>38</sup> In una successiva edizione del manuale di Guerriera Guerrieri, ad esempio, si ritrova un’ampia trattazione delle attività relative all’iter del libro, ognuna delle quali fa capo alle seguenti ripartizioni: “Immissione dei libri in biblioteca. Registro di ingresso. Bollatura, collocazione, classificazione. Catalogazione e ordinamento delle schede” (GUERRIERA GUERRIERI, *Nuove linee di biblioteconomia e bibliografia*, edizione riveduta, aggiornata ed ampliata a cura di Giuseppe de Nitto, Napoli, Guida Editori, 1982, p. 63-108).

<sup>39</sup> Tale situazione è stata messa in luce, fra gli altri, da Giovanni Solimine, il quale parla della “vocazione frustrata di molte grandi biblioteche italiane, nate come testimonianza di un originale policentrismo, ingabbiate successivamente in modo rigido alle dipendenze di amministrazioni che raramente hanno saputo mantenerle vitali e alimentarle [...]. Ciò si rende particolarmente necessario ed urgente per le biblioteche statali e quelle ingabbiate in un reticolo di norme” (GIOVANNI SOLIMINE, *Gestione e innovazione delle biblioteche*, Milano, Editrice Bibliografica, 1990, p. 31).

<sup>40</sup> “Quando parliamo di burocrazia”, scrive infatti Lavinia Bifulco, “pensiamo immediatamente agli uffici e ai servizi pubblici: organizzazioni dalle sembianze scolpite e un po’ tetre, che non presentano granché di avvincente e, per di più, lasciano molto a desiderare riguardo alla loro efficacia. Che uffici e servizi pubblici abbiano i requisiti organizzativi tipici di una burocrazia è cosa nella maggior parte dei casi rispondente al vero. Nell’esperienza che ne facciamo in qualità di cittadini-utenti, siamo portati a far coincidere questi requisiti con i loro limiti più insopportabili: procedure complicate, informazioni scarse o incomprensibili, tempi infiniti e così via. Tendiamo perciò a usare il termine burocrazia come sinonimo di un’organizzazione poco o per niente capace di rispondere alle esigenze che fronteggia” (LAVINIA BIFULCO, cit., p. 11).

<sup>41</sup> ALFREDO SERRAI, *Le biblioteche universitarie italiane: un caso di arretratezza e di oscurantismo*, in *Temi di attualità bibliotecaria*, Roma, Bulzoni, 1981, p. 59-76.

<sup>42</sup> *Ibid.*, p. 60.

le biblioteche universitarie – a cui in particolare è dedicata l'analisi – ma che

vale per le normative ed i regolamenti che riguardano le biblioteche pubbliche statali, che rappresentano il modello di riferimento per tutte le biblioteche di uso pubblico, dalle comunali alle universitarie. In particolare il Regolamento organico delle Biblioteche pubbliche statali (D.P.R. 5.9.1967 n. 1501) costituisce la guida giuridica e amministrativa delle istituzioni bibliotecarie italiane, delle quali contempla e sorveglia con pedanteria tutte le vicissitudini più minute, ma rispetto alle quali ha lo stesso grado di efficacia che avrebbe un regolamento di polizia mortuaria se venisse applicato a una clinica ostetrica, ad un supermercato o ad un aeroporto.<sup>43</sup>

A parere di Serrai dunque è assolutamente necessario uscire da una situazione così asfittica e infeconda com'è quella che egli stesso ha preso in esame, e che peraltro è stata acutamente esplorata in una precedente indagine sul tema,<sup>44</sup> nella quale le cause dello "smarrimento dei compiti tradizionalmente assegnati" alle biblioteche sono attribuite al "frazionamento delle responsabilità amministrative, alla confusione dei ruoli, alla scarsa definizione delle competenze, unitamente agli ingranaggi di una macchina burocratica inefficiente (ma paradossalmente inesorabile) alimentata da regolamenti assurdi e obsoleti".<sup>45</sup>

### 3. L'approccio sistemico

L'idea di un'organizzazione che funziona come una macchina – ossia come un dispositivo prevedibile e controllabile grazie ad automatismi e procedure standardizzate – è assai diffusa tra gli studiosi, i quali ricorrono a questa metafora per sottolineare gli aspetti di uniformità e di riproducibilità delle operazioni che si svolgono al suo interno.<sup>46</sup> Ed è evidente che i modelli fin qui esaminati – l'organizzazione scientifica del lavoro, la burocrazia – siano entrambi squisitamente "meccanicistici", essendo basati su una serie di mansioni minuziosamente pianificate ed eseguite; è per questo che le organizzazioni che ad essi si ispirano tendono a diventare un fine in sé, con una progressiva perdita di senso delle funzionalità legate alle di-

verse operazioni, ed il conseguente smarrimento degli obiettivi che dovrebbero orientare e guidare le organizzazioni stesse.

Ora, è indubbio che questa metafora possa applicarsi anche alle biblioteche, nel momento in cui l'insieme delle attività viene programmato e realizzato in forme ripetitive e meccaniche; al tempo stesso, è interessante che tale condizione non sia esclusiva della realtà italiana, se è vero che un'importante studiosa statunitense di teoria organizzativa, Mary Jo Hatch, ha inserito le biblioteche del proprio paese (ed in particolare quelle universitarie) fra le organizzazioni meccanicistiche, accomunandole a istituzioni squisitamente burocratico-gerarchiche quali gli uffici postali e le compagnie telefoniche.<sup>47</sup>

E tuttavia all'immagine della macchina in quanto congegno perfettamente programmato – quindi costantemente osservabile e verificabile – si associa in genere l'idea di un suo funzionamento ottimale, ossia soddisfacente e idoneo per chi ne fa uso. Si è visto invece che le organizzazioni che si rifanno a questo schema vanno incontro a una quantità di problemi, che non derivano soltanto dalle caratteristiche intrinseche del modello, ma sono legati alle condizioni tecnologiche, culturali e sociali in cui le organizzazioni vengono ad operare. Gli studiosi infatti sono concordi nel ritenere che forme organizzative quali il taylorismo e la burocrazia trovino un'adeguata collocazione in ambienti stabili o comunque protetti, in cui ottengono i risultati più vantaggiosi proprio grazie alla "routinizzazione" delle loro attività. Come ha scritto Gareth Morgan,

gli approcci organizzativi di tipo meccanicistico si mostrano utili solo quando si è in presenza di quelle che sono le condizioni che rendono possibile l'utilizzo di macchine e cioè: a) quando si è in presenza di un compito molto chiaro; b) quando l'ambiente è sufficientemente stabile da garantire che i risultati prodotti siano appropriati; c) quando si vuole produrre esattamente lo stesso prodotto più volte; d) quando la precisione giuoca un ruolo fondamentale; e) quando le "componenti umane" della macchina sono docili e rispettano i compiti loro assegnati.<sup>48</sup>

Se invece si presentano condizioni di incertezza o di vera e propria turbolenza,<sup>49</sup> è allora necessario individuare nuovi

<sup>43</sup> *Ibid.*, p. 62.

<sup>44</sup> L'indagine in questione si intitola *Le strutture edilizie dell'Università di Firenze nel rapporto con la città. Dati conoscitivi e prime ipotesi di intervento, novembre 1979*, ed è citata nel medesimo contributo di Serrai a p. 65.

<sup>45</sup> *Ibid.*, citazione leggermente modificata.

<sup>46</sup> Il riferimento va, in particolare, al citato volume di Gareth Morgan.

<sup>47</sup> MARY JO HATCH, cit., p. 77.

<sup>48</sup> GARETH MORGAN, cit., p. 49-50.

<sup>49</sup> Per turbolenza s'intende una situazione di cambiamento intenso e concentrato, che pertanto influisce in modo radicale sulle organizzazioni. Gli osservatori ritengono che sia illusorio e sbagliato cercare di proteggere l'organizzazione dalle innovazioni provenienti dal mondo esterno, come invece tentano di fare modelli quali il taylorismo e la burocrazia, che mirano a raggiungere un ordine completo e una piena razionalità solo all'interno dell'organizzazione; per contro, è necessario trovare un opportuno bilanciamento fra le necessità di rigore e di ordine necessarie alle organizzazioni, e la richiesta di flessibilità che viene dalle mutate condizioni socio-culturali. Al riguardo cfr. GIOVANNI COSTA - RAOUL C. D. NACAMULLI, cit.

modelli, capaci di superare i limiti sopra descritti, e permettere alle organizzazioni di entrare in sintonia con un ambiente sempre più problematico e complesso. Ed è proprio la nozione di ambiente che, a partire dagli anni Sessanta, ha favorito la nascita di un nuovo paradigma, in base al quale l'organizzazione non si configura più come una realtà chiusa ed autosufficiente (tipica del modello tayloristico-burocratico), ma come un'entità aperta al proprio ambiente, da cui attinge tutte le risorse indispensabili alla sua sopravvivenza, e in cui immette una quantità di elementi, dando luogo così a una continua e ciclica interazione.<sup>50</sup>

Siamo di fronte a una visione che assegna una particolare enfasi ai rapporti che le organizzazioni stabiliscono con il mondo esterno, e quindi ai criteri che permettono loro di vivere e di perpetuarsi in un contesto sempre più articolato e difficile. E la metafora in grado di connotare al meglio tale dimensione è senz'altro quella organicistica che, nell'assimilare le organizzazioni alle specie viventi, attribuisce un ruolo centrale all'ambiente, con il quale è indispensabile confrontarsi e interagire costantemente, al fine di sviluppare ogni strategia necessaria alla stabilità e alla durata nel tempo.

Questa stessa immagine è alla base di una nuova e più complessa concezione della realtà, nata nella seconda metà del Novecento e che dal suo fondatore, il biologo austro-americano Ludwig von Bertalanffy, ha preso il nome di teoria generale dei sistemi.<sup>51</sup> Secondo tale concezione infatti tutti i fenomeni del reale possono essere considerati come insiemi di elementi correlati e interagenti, il cui risultato è qualcosa di diverso dalla semplice somma o giustapposizione delle parti;<sup>52</sup> un sistema pertanto può essere definito come

un insieme, complesso ma determinato, di molti elementi funzionali connessi tra di loro per formare un tutt'uno organico e caratteristico. La caratteristica di un sistema è l'equilibrio complessivo che si crea fra le singole parti che lo costituiscono [...]. Un sistema è quindi sempre ben organizzato, con una sua specifica denominazione e un determinato scopo.<sup>53</sup>

Si tratta di una formulazione che non solo mette in luce l'idea di connessione e di reciproca interazione fra le parti, ma sottolinea la visione squisitamente teleonomica – ossia volta

a ottenere fini specifici – che è tipica dei sistemi; al tempo stesso viene ribadita la necessità che essi raggiungano e mantengano uno stato di equilibrio (è ciò che, da un punto di vista biologico, viene chiamato omeostasi), affinché possano conservare una forma costante e definita, e garantire quella stabilità che è essenziale al loro funzionamento.

Ed è in questo senso che si può parlare di sistemi aperti,<sup>54</sup> ossia in grado di interagire con la realtà esterna, e pertanto distinti da quelli chiusi, funzionanti cioè in maniera meccanica e senza interazioni con l'ambiente. I sistemi del primo tipo dunque si configurano come veri e propri organismi, in quanto traggono dall'ambiente tutto ciò che serve alla propria esistenza, e a loro volta vi introducono una serie di componenti, determinando un continuo e reciproco scambio. Tali interazioni peraltro saranno tanto più efficaci quanto più esisteranno meccanismi di *feedback*, ossia di retroazione, grazie ai quali il sistema potrà ottenere informazioni di ritorno rispetto alle azioni che ha messo in atto, e disporre così di elementi di verifica e correzione degli errori.

Non v'è dubbio che l'applicazione di questi concetti all'ambito organizzativo ha dato vita a prospettive decisamente più avanzate rispetto a quelle proprie del modello burocratico-gerarchico: l'approccio sistemico, scrivono infatti Enzo Rullani e Salvatore Vicari, implica uno "spostamento di interesse dagli oggetti alle relazioni", ossia dall'organizzazione in quanto tale ai rapporti che essa intrattiene con i diversi attori presenti in un ambiente mobile e articolato. Ed altrettanto cruciale è ciò che gli autori chiamano lo "spostamento dal meccanismo al processo", se è vero che il *focus* non è più sulle "regole di movimento degli oggetti", cioè sui criteri di funzionamento interni delle organizzazioni, ma appunto sui processi, vale a dire sull'articolazione delle attività che esse sono in grado di sviluppare.<sup>55</sup> L'organizzazione insomma non viene più concepita come un tutto coeso e gerarchicamente determinato, ma si configura come un'entità complessa, fatta di diverse componenti che interagiscono fra di loro e con il mondo esterno, e quindi sono in grado di muoversi in maniera assai più efficace rispetto ai modelli precedenti.

E tuttavia, di fianco a questi aspetti chiaramente innovativi, la visione sistemica presenta alcuni elementi problematici, che influiscono sia sulla dimensione propriamente organizzativa sia sul versante operativo e gestionale. Difatti,

<sup>50</sup> "Le organizzazioni", scrive tra gli altri Stefano Zan, "sono influenzate dall'ambiente [...]. Per ambiente si intende tutto ciò che esiste al di là dei confini dell'organizzazione e con il quale l'organizzazione, intesa come sistema aperto, interagisce prelevando risorse e cedendo i propri output" (STEFANO ZAN, *Introduzione*, in *Logiche di azione organizzativa*, a cura di Stefano Zan, Bologna, Il Mulino, 1988, p. 17).

<sup>51</sup> LUDWIG VON BERTALANFFY, *La teoria dei sistemi. Presupposti, caratteristiche e sviluppi del pensiero sistemico*, a cura di Frederick E. Emery, Milano, Franco Angeli, 1989; Id., *Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppo, applicazioni*, Milano, Mondadori, 2004.

<sup>52</sup> "Un sistema non è la semplice somma dei molti rapporti che connette e comprende, ma identifica piuttosto la loro *organizzazione*, il loro essere ordinati in una unità che ciascun rapporto condivide con gli altri" (ENZO RULLANI - SALVATORE VICARI, *Introduzione: sistemi ed evoluzione nel management*, in *Sistemi ed evoluzione nel management*, a cura di Enzo Rullani e Salvatore Vicari, Milano, Etas, 1999, p. 9).

<sup>53</sup> *Sistema*, in *Wikipedia. L'enciclopedia libera*, <<http://it.wikipedia.org/wiki/Sistema>>.

<sup>54</sup> La nozione di sistema aperto si deve allo stesso Bertalanffy, anche se in seguito è stata chiarita e perfezionata da Kenneth Boulding; di quest'ultimo si veda in particolare *General systems theory: the skeleton of science*, "Management Science", 2 (1956), p. 197-208.

<sup>55</sup> ENZO RULLANI - SALVATORE VICARI, cit., p. 10-11.

Figura 1



la consapevolezza di dover interagire con un ambiente sempre più complesso richiede una definizione assai rigorosa – per non dire rigida – di compiti e mansioni: come osserva Gareth Morgan, “ogni attività di progettazione organizzativa deve tenere l’ambiente nel dovuto conto”, e ciò fa sì che venga assegnata una particolare enfasi “all’analisi dell’immediato *task* o *business environment*”, ossia “dell’ambiente direttamente rilevante alla realizzazione del sottoobiettivo della singola sottounità organizzativa o, addirittura, della singola mansione”.<sup>56</sup> Questo porta a considerare le organizzazioni come veri e propri “sottosistemi interrelati”, se è vero che

i sistemi sono assimilabili a delle scatole cinesi, in quanto ognuno contiene un altro sistema che a sua volta ne contiene un altro. Così le organizzazioni contengono gli individui (che sono a loro volta dei sistemi) i quali fanno parte di gruppi o reparti, i quali a loro volta sono inseriti in divisioni. E così via.<sup>57</sup>

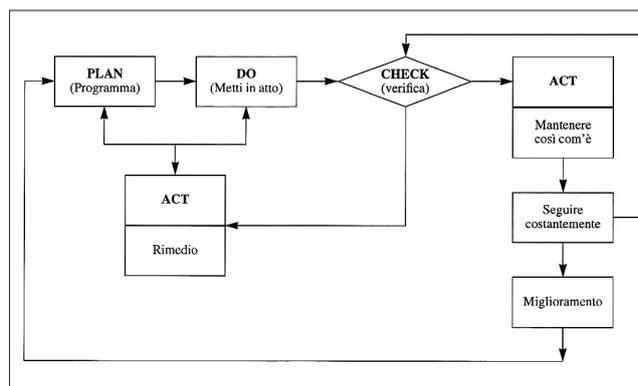
Questi aspetti, con ogni evidenza, conducono a un’idea di organizzazione intesa come un meccanismo perfettamente definito nelle sue diverse componenti, e dunque finalizzato a realizzare una serie prestabilita di operazioni, ritornando così a una visione assai simile a quella dei precedenti modelli organizzativi. Ciò accade perché tale struttura, con le sue molteplici componenti, dev’essere in grado di assolvere alla sua funzione fondamentale, che è quella di trasformare una serie di input in altrettanti output: secondo questo approccio, infatti, l’attività delle organizzazioni consiste nel prelevare dall’ambiente gli elementi di cui hanno bisogno (energia, materie prime), nell’elaborarli al proprio interno e nel rimetterli in circolo sotto nuove forme (prodotti, servizi). In questa ottica si comprende lo straordinario rilievo assegnato ai meccanismi di *feedback*,<sup>58</sup> i quali appaiono di cruciale importanza nell’individuare ogni variazione nei diversi elementi che compongono l’organizzazione, e quindi

nel riconoscere i segnali che queste inviano all’intero sistema, al fine di accertare e correggere gli eventuali errori. La figura 1 esemplifica l’intero discorso.

Siamo di fronte a una concezione che, sulla scorta di Mary Jo Hatch, potremmo senz’altro definire modernista, in quanto traspone su scala assai più vasta – e, per molti versi, decisamente onnicomprensiva – l’approccio razionale e scientificizzante che ha informato i precedenti paradigmi organizzativi. Il carattere deterministico del modello, infatti, non traspare soltanto dalla necessità di definire meticolosamente ogni sottoinsieme organizzativo (e quindi di prevedere e descrivere rigorosamente le attività che questi pongono in essere), ma anche dall’enfasi assegnata ai meccanismi di *feedback*, ai quali si fa costante ricorso al fine di evidenziare e correggere ogni disfunzione.

Una chiara raffigurazione di questa prospettiva viene dal cosiddetto ciclo di Deming (o ciclo PDCA), in cui le diverse fasi operative che un’organizzazione può mettere in atto sono scandite in forme assai precise e sostanzialmente invariabili; esso infatti prevede la sequenza continua e ricorrente di quattro momenti: la pianificazione delle attività (*Plan*), la loro effettiva realizzazione (*Do*), il puntuale controllo attraverso dispositivi di *feedback* (*Check*), e infine la ripresa delle attività sulla base delle verifiche e delle correzioni effettuate (*Act*). Lo schema riportato in figura 2 rende espliciti questi concetti.<sup>59</sup>

Figura 2



### 3.1. La biblioteca sistemica

In base a queste premesse, è allora possibile tornare al nostro discorso e constatare che la visione sistemica ha trovato un notevole riscontro nel mondo delle biblioteche,

<sup>56</sup> GARETH MORGAN, cit., p. 63.

<sup>57</sup> *Ibid.*

<sup>58</sup> “Tra le parti e il tutto”, osserva Angelo Pichierri, “esiste un circuito di retro-azione (*feed-back*): una modifica dello stato di una delle parti componenti trasmette segnali e produce effetti sul sistema complessivo, che a sua volta *retroagisce* sulla parte da cui il segnale proviene” (ANGELO PICHIERRI, *Introduzione alla sociologia dell’organizzazione*, Roma-Bari, Laterza, 2005, p. 33).

<sup>59</sup> Tale schema è ripreso da ANNA GALLUZZI, *La pianificazione dei servizi: analisi, obiettivi e metodi*, in *Gestire il cambiamento. Nuove metodologie per il management della biblioteca*, a cura di Giovanni Solimine, Milano, Editrice Bibliografica, 2003, p. 69-144. La stessa autrice sottolinea che il modello PDCA (peraltro “inesorabilmente invecchiato”) s’inquadra in una prospettiva che concepisce le organizzazioni “come un ‘sistema’ le cui componenti interagiscono e si condizionano reciprocamente” (*ibid.*, p. 69).

non soltanto come metafora della necessaria interazione fra le diverse parti di cui queste si compongono, ma anche come modello – più o meno consapevole – di carattere organizzativo e gestionale. E tra i primi a cogliere queste peculiarità è stato uno dei padri della moderna biblioteconomia, Shiyaly Ramamrita Ranganathan che, nell'enunciare la quinta delle sue celebri leggi, ha riconosciuto alle strutture bibliotecarie quella natura organicistica che è propria dei sistemi aperti. Difatti, afferma l'autore,

è un fatto biologico accettato che un organismo che cresce sopravvivrà, mentre un organismo che cessa di crescere sarà pietrificato e perirà. La Quinta Legge spinge a concentrarci sul fatto che la biblioteca, in quanto istituzione, ha tutti gli attributi di un organismo che cresce. Un organismo che cresce assume nuova materia, getta via la materia vecchia, cambia in dimensioni e prende nuove fogge e forme. A parte le rapide e apparentemente discontinue trasformazioni coinvolte nelle metamorfosi, esso è anche soggetto a un lento e continuo cambiamento che porta a ciò che, in linguaggio biologico, è noto come “variazione”, e dunque all'evoluzione di nuove forme.<sup>60</sup>

Ma non è solo attraverso la metafora organicistica che l'idea sistemica viene associata alle biblioteche, se è vero che queste ultime, a parere di molti studiosi, si configurano come veri e propri sistemi, in quanto possiedono tutti gli elementi che distinguono queste entità.<sup>61</sup> Alfredo Serrai, ad esempio, non ha dubbi sul fatto che la biblioteca possa essere considerata come un sistema, dal momento che “presenta tutte e tre le caratteristiche dei sistemi: ha degli obiettivi da realizzare, è costituita da un insieme di elementi che interagiscono per raggiungere quegli obiettivi, ha rapporti di dipendenza e di scambio con l'ambiente”.<sup>62</sup> È semplice tradurre in termini bibliotecari le peculiarità messe in luce dall'autore: la biblioteca da sempre persegue obiettivi definiti e precisi (raccolta, conservazione e diffusione delle conoscenze); per far ciò, si avvale di una propria struttura, costituita di più parti componenti (i diversi uffici o settori funzionali), che sono in grado di interagire

e operare reciprocamente; infine, dà vita a uno scambio continuo con l'ambiente, inteso sia come il contesto territoriale o nazionale in cui la biblioteca si colloca, sia come l'ambito accademico o scientifico di riferimento. Non è un caso, ribadisce a sua volta Giovanni Solimine, se gli elementi costitutivi del sistema biblioteca

rappresentano l'insieme di una serie di variabili – strutture, documenti, uomini, processi, prodotti, ecc. – interagenti tra loro, reciprocamente funzionali e complessivamente rapportabili al raggiungimento degli obiettivi che caratterizzano finalisticamente la struttura stessa. Nessuna di queste variabili è indipendente, nessun intervento su uno soltanto di questi elementi è privo di conseguenze su tutti gli altri [...], ma avrà ricadute su tutta l'attività della biblioteca [...]. Si può dire, quindi, che una biblioteca sia in grado di raggiungere i propri obiettivi solo se il carattere sistemico è presente in esso.<sup>63</sup>

Ora, è evidente che questa visione consenta di superare i limiti dell'idea burocratico-gerarchica di biblioteca: essa infatti, mostrando l'importanza dell'articolazione interna e della reciproca interazione fra le parti, contribuisce ad attenuare quell'approccio rigidamente funzionale legato alla presenza di settori che agiscono in maniera autonoma e separata, e richiama la necessità di una più stretta correlazione fra le attività e i servizi, allo scopo di realizzare idonee condizioni di efficacia e di efficienza. Il ruolo centrale assegnato all'ambiente, poi, conferma che non è più possibile mantenere quel regime di isolamento – e spesso di vera e propria autarchia – che per lungo tempo ha caratterizzato le biblioteche.<sup>64</sup> queste ultime infatti sono obbligate ad aprirsi sempre più al mondo esterno, specie in una fase in cui si assiste ad un aumento esponenziale delle fonti informative, e ciò le spinge a intensificare i rapporti non solo con le altre strutture bibliotecarie, ma con un numero crescente di istituzioni e *stakeholders*. E tuttavia, anche per l'ambito bibliotecario è possibile riscontrare quegli aspetti problematici che sono connessi alla concezione sistemica e che, se non adeguatamente

<sup>60</sup> SHIYALI RAMAMRITA RANGANATHAN, *The five laws of library science*, Bangalore, Sarada Ranganathan Endowment for Library Science, 1989, p. 326.

<sup>61</sup> Si veda in particolare ALFREDO SERRAI, *La biblioteca come sistema*, in *Biblioteconomia come scienza. Introduzione ai problemi e alla metodologia*, Firenze, Olschki, 1973, p. 37-55; ID., *Biblioteca, sistema aperto*, in *Ricerche di biblioteconomia e bibliografia*, Firenze, Giunta Regionale Toscana - La Nuova Italia, 1983, p. 53-56; GIOVANNI SOLIMINE, *Gestione e innovazione della biblioteca*, Milano, Editrice Bibliografica, 1990, p. 64-69; ID., *Introduzione allo studio della biblioteconomia. Riflessioni e documenti*, Manziana, Vecchiarelli, 1999, p. 195-222; ID., *La biblioteconomia e il management*, in *Gestire il cambiamento*, cit., p. 44-49. ID., *La biblioteca. Scenari, culture e pratiche di servizio*, Roma-Bari, Laterza, 2004, p. 67-70 e 129-132; PAOLO TRANELLO, *Le biblioteche alla luce della teoria dei sistemi*, in *L'organizzazione del sapere. Studi in onore di Alfredo Serrai*, a cura di Maria Teresa Biagetti, Milano, Sylvestre Bonnard, 2004, p. 421-433; ID., *Biblioteche e società*, Bologna, Il Mulino, 2005, p. 93-117. Si rinvia inoltre a GIAMBATTISTA TIRELLI, *Il “sistema” biblioteca*, Milano, Editrice Bibliografica, 1990; SERAFINA SPINELLI, *Problemi di valutazione: qualche elemento per un approccio sistemico*, “Bibliotime”, 1 (1998), 2, <<http://www.spbo.unibo.it/aiber/bibtime/num-i-2/spinelli.htm>>.

<sup>62</sup> ALFREDO SERRAI, *La biblioteca come sistema*, cit., p. 40.

<sup>63</sup> GIOVANNI SOLIMINE, *Gestione e innovazione della biblioteca*, cit., p. 64.

<sup>64</sup> MICHAEL S. MALINCONICO, *Da utenti a clienti: la qualità nella prospettiva digitale*, in *La Qualità nel sistema biblioteca. Innovazione tecnologica, nuovi criteri di gestione e nuovi standard di servizio*, a cura di Ornella Foglieni, Milano, Editrice Bibliografica, 2001, p. 49-69.

governati, rischiano di indebolirne la spinta propulsiva e ostacolare la nascita di idonee strutture organizzative. Difatti, ciò che emerge con più forza nell'applicazione di questo approccio alla realtà bibliotecaria è lo straordinario rilievo attribuito al modello input-output,<sup>65</sup> se è vero che le biblioteche sono concepite come entità che prelevano dall'ambiente una serie di risorse (informazioni, documenti), le trasformano al proprio interno (elaborandole e implementandole sulla base di specifici criteri), e le reimmettono in circolo sotto nuove forme, affinché possano essere utilmente fruite dagli utenti. Tale situazione è raffigurata con chiarezza da Giovanni Solimine nel momento in cui scrive che

il funzionamento del "sistema biblioteca" individua la direzione in cui muoversi – sempre finalizzata al miglioramento continuo – nella relazione obiettivi/risultati e si regge sui processi che trasformano le risorse in servizi. La gestione consapevole del sistema si fonda, quindi, sul monitoraggio dei flussi interni al sistema e del rapporto con l'ambiente.<sup>66</sup>

È peraltro evidente che, per dar corso a questi processi, sia necessaria una determinazione assai precisa di compiti e mansioni: e non soltanto ad un livello più ampio e generale (relativo cioè ai rapporti che la biblioteca intrattiene con la realtà esterna), ma anche a livello di sottosistemi, costituiti dai diversi settori che compongono la struttura bibliotecaria, i quali devono interagire fra di loro e con l'ambiente circostante per attuare gli obiettivi propri del sistema. Ma non è solo questo insieme di attività individuate a priori e meticolosamente eseguite che dimostra la sostanziale rigidità dell'idea sistemica di biblioteca,<sup>67</sup> in quanto un'ulteriore conferma viene dall'eccezionale importanza assegnata ai meccanismi di *feedback*. Non è un caso, scrive al riguardo Anna Galluzzi, se anche nel contesto bibliotecario

il *feedback* si configura come il momento in cui il decisore utilizza le informazioni di ritorno che il sistema restituisce per ricavarne le indicazioni relative ad uno qualsiasi dei passaggi di funzionamento dello stesso. Il *feedback* si configura dun-

que come momento di comunicazione tra input e output; difatti, la fase di verifica serve prioritariamente a stabilire se le risorse sono state utilizzate correttamente ed hanno prodotto i risultati sperati, oppure se e a quale livello bisogna apportare qualche correttivo nel processo di trasformazione degli input in output.<sup>68</sup>

Va da sé che per le biblioteche tale *feedback* è rappresentato dalle attività di monitoraggio, misurazione e valutazione, il vero "cuore", secondo Anna Galluzzi, di ogni efficace azione di verifica delle risposte fornite dal sistema.<sup>69</sup> Difatti è particolarmente significativo che, negli ultimi decenni, queste attività siano state oggetto di una ricca elaborazione teorica, oltre che di un'intensa applicazione a una vasta gamma di servizi,<sup>70</sup> e ciò ha permesso da un lato di comprendere la natura complessa dell'organizzazione bibliotecaria, dall'altro di osservarne l'andamento ed introdurre elementi di modifica.<sup>71</sup>

Ed è proprio la quantità di studi e di pratiche operative, a ben guardare, che avvalorano l'approccio per dir così ortodosso messo in campo dalla biblioteca sistemica, essenzialmente focalizzata sul modello input-output e sui meccanismi di *feedback*. Come infatti osserva Giovanni Di Domenico, "la lettura prevalente della teoria dei sistemi accolta in ambito biblioteconomico" è appunto quella che intende i rapporti fra il sistema e il proprio ambiente in termini "di retroazione/adattamento", mentre invece, a parere dell'autore, è opportuno andare oltre questa concezione e far proprie le spinte innovative che provengono da un contesto socioculturale in continuo mutamento.<sup>72</sup>

Ma vi è un altro elemento che mostra come, in ambito bibliotecario, un'applicazione troppo rigida di questa idea possa provocare conseguenze rilevanti tanto sui servizi quanto sulla loro fruizione da parte degli utenti: ci riferiamo al fatto che il modello input-output porta a dedicare un'attenzione particolare alla parte conclusiva del processo, e dunque ai risultati che esso produce, siano questi rivolti verso l'esterno (corrispondenti, nel caso della biblioteca, ai servizi erogati), che verso l'interno, cioè nel rapporto che si determina fra le risorse di cui dispone e gli esiti che è in grado di ottenere. E tuttavia l'importanza assegnata agli output comporta un rischio piuttosto considerevole, ossia quello di

<sup>65</sup> Si vedano ad esempio i già citati contributi di Giovanni Solimine.

<sup>66</sup> GIOVANNI SOLIMINE, *La biblioteconomia e il management*, cit., p. 44.

<sup>67</sup> Aspetto peraltro criticato dallo stesso Solimine, che contesta la tendenza ad ingabbiare "lo studio di una complessa organizzazione in criteri interpretativi e di intervento ottusamente standardizzati", cosa che porterebbe a "contraddire i principi stessi delle teorie che s'intendono applicare" (GIOVANNI SOLIMINE, *La biblioteca*, cit., p. 131-132).

<sup>68</sup> ANNA GALLUZZI, *Modelli e strumenti per la valutazione dell'efficacia*, in *Gestire il cambiamento*, cit., p. 294.

<sup>69</sup> *Ibid.*

<sup>70</sup> Su questi aspetti, oltre ai già ricordati lavori di Giovanni Solimine, si rinvia ad ANNA GALLUZZI, *Modelli e strumenti per la valutazione dell'efficacia*, cit., p. 289-385.

<sup>71</sup> È peraltro evidente che l'eccezionale rilievo assegnato alle pratiche di misurazione e valutazione sia un prodotto della visione oggettiva e razionalistica propria del modernismo; non è un caso, osserva infatti John Budd, se la convinzione di poter monitorare in maniera esaustiva le attività e i servizi delle biblioteche è parte di una lunga tradizione, direttamente collegata all'accoglimento di prospettive squisitamente positivistiche e scientificizzanti (JOHN M. BUDD, *Knowledge and knowing in library and information science: a philosophical framework*, Lanham, Scarecrow Press, 2001, in particolare p. 186-201).

<sup>72</sup> GIOVANNI DI DOMENICO, cit., p. 499.

ignorare – o di mettere in secondo piano – il reale “impatto” che questi stessi output possono avere sulla biblioteca e sui suoi utenti.<sup>73</sup> Non è un caso, rileva al riguardo Giovanni Di Domenico, se finora sono stati sperimentati

da un lato set d'indicatori tendenti a misurare risultati diretti di servizio (outputs) sotto il profilo dell'efficienza (per esempio, spesa per utente) e dell'efficacia (per esempio, tasso di penetrazione), dall'altro indagini qualitative sul grado di soddisfazione degli utenti. Pur comprendendo quest'ultimo aspetto, il concetto di impatto fa piuttosto riferimento agli effetti, alle conseguenze del servizio (outcomes) su individui, gruppi o intere comunità.<sup>74</sup>

Rimanere aderenti agli output, anzi enfatizzarli attraverso i meccanismi di *feedback* rappresentati dai tradizionali criteri di misurazione e valutazione, vuol dire infatti trascurare le ricadute che tali output possono avere sugli utenti, e che possono assumere un forte rilievo per questi ultimi, ad esempio per quanto riguarda il livello di conoscenza che sono in grado di raggiungere, o il consolidamento del loro senso di appartenenza a una comunità territoriale o scientifica, o il conseguimento di un vero e proprio successo professionale o accademico, e così via.<sup>75</sup> Andare verso una valutazione degli outcome, invece, permette di stemperare l'andamento deterministico proprio dell'approccio sistemico, ed offre alle biblioteche strumenti decisamente sofisticati, al fine di verificare la loro effettiva capacità di incidere sulle aspettative degli utenti.

#### 4. L'organizzazione postmoderna

Se dunque la visione sistemica - al pari di quella burocratico-gerarchica - appare insoddisfacente di fronte a una situazione sempre più problematica e complessa, è allora

necessario guardare in altre direzioni e individuare nuovi approcci, in grado di descrivere le forme assunte dalle organizzazioni in un'epoca di forte e costante turbolenza.

Non è un caso se i modelli finora presi in esame facciano riferimento a un'idea squisitamente modernista di organizzazione, che s'impenna su una concezione oggettiva e razionale della realtà: difatti le organizzazioni che s'ispirano a tali modelli agiscono sulla base di un disegno unitario, fondato sulla capacità di acquisire tutte le informazioni necessarie allo svolgimento delle proprie attività; ciò si traduce in un'esatta conoscenza dei passi da compiere, e quindi in una rigorosa determinazione di ruoli e funzioni. Ora, è indubbio che queste caratteristiche siano difficilmente riproducibili nel contesto odierno, che è a tal punto articolato e composito da impedire una gestione uniforme e “scientifica” delle pratiche operative. Si pensi, per fare un esempio evidente, alla dimensione delle reti, che appare non soltanto mobile e dinamica, ma periferica, distribuita e caratterizzata da legami deboli e spesso transitori: tale situazione, a parere di molti osservatori,<sup>76</sup> genera un senso di incertezza e di frammentazione che influisce notevolmente sulla maniera con cui le organizzazioni guardano a se stesse e alle proprie finalità.

Ed è appunto la consapevolezza di muoversi in un universo decentrato e molteplice che, a ben guardare, scompagina i criteri attraverso i quali le organizzazioni sono state in grado di funzionare e di dar vita a un'ampia gamma di prestazioni. Difatti le strutture organizzative tradizionali, proprio perché guidate da una visione unitaria dei processi esecutivi, hanno potuto sviluppare una serie ben precisa di compiti e mansioni, e ciò ha condotto a un'estrema differenziazione delle attività e delle pratiche operative. Invece nella realtà odierna, in cui questa rigida distinzione funzionale si attenua progressivamente, le organizzazioni sembrano adottare il criterio opposto, andando verso una vera e propria “de-differenziazione”,<sup>77</sup> ossia verso una eliminazione dei presupposti che hanno portato a diversificare in

<sup>73</sup> “Le biblioteche”, scrivono infatti Roswitha Poll e Philip Payne, “sono state in grado di calcolare gli input relativi ai servizi (finanziamenti, staff, collezioni, spazi, attrezzature), e sono diventate sempre più sofisticate nel misurare gli output di quei servizi (ad esempio i prestiti, le visite, i *download*, le transazioni di reference). Inoltre, sono state sviluppate misure per valutare la qualità dei servizi bibliotecari e quella del rapporto costi-efficienza delle performance della biblioteca. Ma la quantità d'uso e la qualità delle performance non dimostra ancora che gli utenti possano trovare un beneficio dalla loro interazione con la biblioteca. Misurare l'impatto o gli outcome significa andare un passo più in là e cercare di valutare l'effetto del servizio sugli utenti” (ROSWITHA POLL - PHILIP PAYNE, *Impact measures for libraries and information services*, “Library Hi Tech”, 24 (2006), 4, p. 548).

<sup>74</sup> GIOVANNI DI DOMENICO, *Note sulla valutazione d'impatto delle biblioteche*, relazione presentata al 9° Workshop *Qualità e oltre: cosa valgono le biblioteche e i centri di documentazione. La qualità nelle biblioteche: cosa produce per la collettività?*, Bari, 16/17 giugno 2006, <<http://www.bcr.puglia.it/tdm/documenti/workshop/2006/DiDomenico.pdf>>.

<sup>75</sup> Su questo argomento, in aggiunta ai testi già menzionati, si rinvia a PETER BROPHY, *Measuring library performance. Principles and techniques*, London, Facet Publishing, 2006; ID., *The development of a model for assessing the level of impact of information and library services*, “Library and Information Research”, 29 (2006), 93, p. 43-49; EDWIN S. CLAY - PATRICIA BANGS, *Beyond numbers*, “Library Journal”, 131, Supplement January 2006, p. 8-10; BETH WILLIAMS, *Assessing reference and user services in a digital age*, “Journal of Access Services”, 4 (2006), 3-4, p. 161-163; LYNDIA THOMAS, *Evaluating the impact of your library*, “Multimedia Information and Technology”, 33 (2007), 2, p. 52-53.

<sup>76</sup> Oltre ai testi che saranno citati di seguito si veda, in lingua italiana, WILLIAM BERGQUIST, *L'organizzazione postmoderna*, Milano, Baldini & Castoldi, 1994; GIOVANNI PADRONI, *Aspetti della complessità e sensibilità postmoderna nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*, Milano, Giuffrè, 2007; e infine il già citato volume di Mary Jo Hatch.

<sup>77</sup> Il termine si deve a Stewart R. Clegg, battistrada di questa nuova visione organizzativa con il suo *Modern organizations: organizational studies in the postmodern world*, London, Sage, 1990. Sul tema si veda anche HUGH WILLMOTT, *Postmodernism and excellence: the de-differentiation of economy and culture*, “Journal of Organizational Change Management”, 5 (1992), 1, p. 58-68;

modo così rilevante le attività e le pratiche gestionali. Il risultato è una forma organizzativa necessariamente integrata, che favorisce la nascita di contatti più immediati e diretti non solo tra chi fornisce il servizio e chi lo riceve, ma fra gli stessi individui all'interno dell'organizzazione, creando vantaggiose opportunità per tutti gli attori coinvolti.

Un'ulteriore conferma dei profondi cambiamenti che attraversano le strutture organizzative viene, non a caso, dal capovolgimento di una delle idee che da sempre ha caratterizzato l'identità e la vita stessa di queste strutture, e cioè l'idea dei confini. Sappiamo infatti che sia le formazioni burocratico-gerarchiche sia quelle sistemiche manifestano una chiara consapevolezza della propria specificità, riconoscendosi come entità ben definite tanto nei confronti dell'ambiente circostante quanto delle altre organizzazioni; ed è proprio in quest'ottica che i confini assumono un'importanza cruciale, non solo perché distinguono le organizzazioni da ogni altro soggetto, ma perché agiscono come una "membrana semi-permeabile" il cui scopo è di proteggere le organizzazioni stesse dalle incertezze e dalle turbolenze del mondo esterno.<sup>78</sup> Tale situazione tuttavia non può rimanere immutata nel contesto attuale, caratterizzato dall'assenza di una prospettiva unitaria, e dominato invece da una costante indeterminazione e frammentazione: difatti i confini organizzativi, non essendo più in grado di garantire quell'attività di filtro e di vera e propria protezione esercitata finora, appaiono sempre più "permeabili", quando non diventano così impercettibili e indefiniti da svanire del tutto. Ciò avviene perché alle organizzazioni è richiesta una flessibilità sempre maggiore, una decisa reattività al cambiamento, e una capacità di acquisire informazioni con criteri assai diversi da quelli del passato: tutti elementi che trovano un forte ostacolo nel permanere di barriere organizzative, fisiche o logiche che siano, mentre sono necessarie nuove modalità di intervento e di interazione con l'ambiente circostante.<sup>79</sup>

Ed è evidente che proprio i metodi di reperimento delle informazioni rivestano un'importanza straordinaria in una dimensione così articolata e dinamica com'è l'attuale. È noto

infatti che in un ambiente stabile e sostanzialmente lineare, l'organizzazione è in grado di acquisire senza difficoltà le informazioni di cui ha bisogno, e ciò contribuisce a mantenere basso il livello di incertezza; quando invece gli ambienti diventano complessi e in rapido mutamento, si determina un vero e proprio sovraccarico informativo che appare assai difficile da governare. Le organizzazioni sono quindi indotte a sviluppare una serie di iniziative tese a ridurre la complessità ambientale, proteggendo se stesse e le proprie attività da possibili *shock* dovuti appunto a un' inadeguata acquisizione e trasmissione delle informazioni.

Questa serie di argomentazioni conferma che la prospettiva modernista – nella sua duplice incarnazione rappresentata dal modello burocratico-gerarchico e da quello sistemico – non è più in grado di descrivere criteri con cui le organizzazioni dispiegano le proprie potenzialità e gestiscono le proprie risorse in un contesto dominato dalla provvisorietà e dall'incertezza. E un'interessante risposta a queste problematiche sembra venire da quell'insieme di teorie e concetti che va sotto il nome di postmoderno, e che proprio negli studi organizzativi ha trovato un'ampia e convinta applicazione.<sup>80</sup>

È noto infatti che le idee postmoderne puntano a "decostruire" la monolitica razionalità che ha caratterizzato il mondo moderno,<sup>81</sup> mettendo in luce – anzi, enfatizzando – la situazione di difformità e frammentazione che caratterizza l'epoca attuale. Non è un caso se questa dimensione si manifesta attraverso una pluralità di istanze, di opinioni e di punti di vista, dando vita a nuclei di conoscenze diversi ma tutti ugualmente legittimi, in quanto convalidati dalle singole comunità di riferimento. Ed è evidente che il postmoderno non solo si pone in alternativa a qualsiasi visione centralistica e gerarchizzata, ma respinge con forza le teorie onnicomprensive, gli schemi totalizzanti, le interpretazioni globali: in una parola, ciò Jean-François Lyotard definisce "grandi racconti" o "metanarrazioni", volti a dare forza e credibilità a consolidate realtà storiche e sociali.<sup>82</sup> E per tornare al nostro discorso, è fuor di dubbio che que-

<sup>78</sup> Al riguardo cfr. LARRY HIRSCHHORN, *Reworking authority: leading and following in the post-modern organization*, Cambridge, The MIT Press, 1997.

<sup>79</sup> Cfr. tra l'altro RON ASHKENAS [ET AL.], *The boundaryless organization: breaking the chains of organizational structure*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995; SAM FALK, *Organizational evolution in a "boundaryless" organization*, Master of Science in the Management of Technology at the Massachusetts Institute of Technology, June 2001, <<http://web.mit.edu/org-ev/www/documents/samthesis.pdf>>.

<sup>80</sup> Oltre ai testi già citati, si rinvia fra l'altro a ROBERT COOPER - GIBSON BURRELL, *Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction*, "Organization Studies", 9 (1988), 1, p. 91-112; LINDA ROULEAU - STEWART R. CLEGG, *Postmodernism and postmodernity in organization analysis*, "Journal of Organizational Change Management", 5 (1992), 1, p. 8-25; STEWART R. CLEGG - CYNTHIA HARDY, *Introduction: organizations, organization and organizing*, in *Handbook of organization studies*, edited by Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy and Walter R. Nord, London, Sage, 1997, p. 1-28; *Postmodern management and organization theory*, edited by David M. Boje, Robert P. Gephart Jr. and Tojo Joseph Thatchenkery, Thousand Oaks, Sage, 1996; DAVID M. BOJE, *Alternative postmodern spectacles: the skeptical and affirmative postmodernist (organization) theory debates*, June 25, 1999, <<http://cbae.nmsu.edu/~dboje/canary.html>>; *Postmodern organization theory*, <<http://cbae.nmsu.edu/~dboje/postmoderntheory.html>>; WAI CHAMORNARN, *Postmodern organization and new forms of organizational control*, June 15, 2007, <<http://www.bangkaew.com/wai/article.php?story=20070615171230779>>.

<sup>81</sup> Per un'analisi del pensiero postmoderno e una sua applicazione al mondo delle biblioteche si rimanda al nostro *Biblioteche e innovazione. Le sfide del nuovo millennio*, Milano, Editrice Bibliografica, 2006, in particolare il primo capitolo, *La biblioteca postmoderna*, p. 9-85.

<sup>82</sup> A parere di Lyotard, grandi racconti o metanarrazioni sono quei sistemi di pensiero – come l'illuminismo, l'idealismo o il marxismo – che appaiono onnicomprensivi e totalizzanti, in quanto si attribuiscono il compito di interpretare la storia e guidare il processo di emancipazione sociale, arrivando così alla legittimazione di istituzioni e di pratiche sociali. Al riguardo cfr. JEAN-FRANÇOIS LYOTARD, *La condizione postmoderna. Rapporto sul sapere*, Milano, Feltrinelli, 1981; ID., *Il postmoderno spiegato ai bambini*, Milano, Feltrinelli, 1987.

sti approcci si contrappongono ai tradizionali paradigmi organizzativi. Sappiamo infatti che sia il modello tayloristico-burocratico sia quello sistemico pretendono di regolare in maniera incondizionata il comportamento e la vita stessa delle organizzazioni: ma se il primo obbedisce a una visione normativa e gerarchica che è aspramente contestata dal postmoderno, il secondo si muove sulla base di un'idea circolare e onnicomprensiva che – per la minuziosa regolazione delle parti componenti, per l'influenza determinante esercitata dall'ambiente e per l'onnipotenza dei meccanismi di *feedback* – pare davvero configurarsi come un grande racconto organizzativo, ed è dunque sottoposto anch'esso a critica radicale.

Le posizioni postmoderne, tuttavia, non contribuiscono solo a fare chiarezza sulle insufficienze dei modelli precedenti, ma sembrano riflettere in modo assai persuasivo gli orientamenti e le tendenze della società odierna: una società basata su organizzazioni flessibili, distribuite ed essenzialmente orientate ai servizi, e che trovano nella rete il loro più importante strumento di sviluppo. Ad essere enfatizzata però non è soltanto l'idea dell'organizzazione "virtuale",<sup>83</sup> ma anche quella della *boundaryless organization*: come infatti si è visto, i tradizionali confini non sono più in grado di delimitare stabilmente l'organizzazione, dal momento che i rapporti con l'ambiente appaiono assai meno rigidi ed autoreferenziali che in passato.

Alla luce di questi presupposti, gli studiosi possono dunque affermare che l'incertezza non è qualcosa da evitare a tutti i costi, come invece avveniva nei precedenti modelli organizzativi: per un'organizzazione di stampo postmoderno infatti, la presenza di situazioni mutevoli o controverse può influire positivamente sulle decisioni gestionali, dando origine a prospettive e inedite e stimolanti. Allo stesso modo il cambiamento non va più visto come una condizione inopportuna e sfavorevole, ma come una variabile con cui occorre confrontarsi quotidianamente, essendo in grado di dar vita a soluzioni innovative e originali.<sup>84</sup> Infine, occorre rovesciare il giudizio negativo che finora ha pesato sulla nozione di diversità organizzativa: difatti, appare assai importante valorizzare le differenze fra le persone che operano all'interno delle organizzazioni, e ciò può avvenire non solo incentivando la flessibilità, l'autonomia e l'iniziativa personale, ma mettendo in atto processi di apprendimento conti-

nuo, in modo da sviluppare le competenze e favorire la crescita sia degli individui che delle stesse organizzazioni.<sup>85</sup> E se c'è una metafora in grado di sintetizzare una dimensione così articolata e complessa, non può che essere quella del collage: difatti, essa consente di rappresentare l'odierna realtà organizzativa non come un insieme organico e unitario (e in quanto tale perfettamente descrivibile e funzionante in tutte le sue parti), ma come una molteplicità di forme e di situazioni, che di volta in volta è necessario identificare, selezionare e giustapporre per operare le scelte più opportune. L'idea del collage, osserva infatti Mary Jo Hatch, non solo ribadisce l'importanza "dell'adozione di molteplici prospettive e dell'utilizzazione di frammenti di teorie, al fine di formare una nuova teoria da esibire come prodotto autonomo" ma, da un punto di vista squisitamente organizzativo, dà vita a "un rinnovato interesse per la contraddizione, l'ambiguità e il paradosso, ridefinendo una serie di questioni relative al potere e al cambiamento".<sup>86</sup>

#### 4.1. La biblioteca postmoderna

L'analisi fin qui condotta dimostra – se ancora ve ne fosse bisogno – che gli approcci tradizionali non sono in grado di riflettere l'odierna realtà organizzativa: e tale considerazione, con ogni evidenza, si estende anche all'ambito bibliotecario, attraversato da trasformazioni così profonde da non lasciare immutate né le modalità operative né i criteri di erogazione dei servizi. Difatti, scrive acutamente Rowena Cullen, non è un caso se la dimensione "dei cataloghi, delle segnature di collocazione e della gestione delle raccolte perda di significato nell'epoca della biblioteca virtuale, dei periodici elettronici e delle collezioni digitali": anzi questa dimensione, così come l'idea "di accesso bibliografico universale e di controllo bibliografico universale", assume l'aspetto di "una grande teoria onnicomprensiva", di una vera e propria metanarrazione.<sup>87</sup> Per comprendere il nuovo corso delle biblioteche, è allora necessario ripensare al loro impianto organizzativo,<sup>88</sup> tenendo conto in particolare di quelle condizioni di instabilità, di frammentazione e di cambiamento permanente che sono al centro delle indagini del postmoderno.

Non è difficile individuare le ragioni per cui i modelli orga-

<sup>83</sup> Fra le numerose pubblicazioni sull'argomento, si veda ad esempio *Business to business. L'impresa nella "rete": come funzionano in pratica i mercati digitali, attività, processi e strategie internet dell'azienda "estesa"*, Milano, IPSOA, 2001.

<sup>84</sup> Cfr. DAVID BOJE - ROBERT DENNEHY, *Managing in the postmodern world. America's revolution against exploitation*, with a special foreword by Stewart Clegg, Dubuque, Kendall/Hunt, 1994, disponibile online all'indirizzo <<http://business.nmsu.edu/~dboje/mpw.html>>.

<sup>85</sup> Si veda ad esempio PETER HERRIOT - CAROLE PEMBERTON, *Competitive advantage through diversity. Organizational learning from difference*, London, Sage, 1995; ELLEN KOSSEK - SHARON LOBEL, *Managing diversity. Human resource strategies for transforming the workplace*, Chichester, John Wiley and Sons, 1997; MICHALLE MOR BARAK, *Managing diversity: towards a globally inclusive workplace*, Thousand Oaks, Sage, 2005.

<sup>86</sup> MARY JO HATCH, cit., p. 56.

<sup>87</sup> ROWENA CULLEN, *Measure for measure. A post-modern critique of performance measurement in libraries and information services*, "IATUL Proceedings", 8 (1999), <[http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/0000019b/80/15/e5/c1.pdf](http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/15/e5/c1.pdf)>, citazione leggermente modificata.

<sup>88</sup> Per una prima indagine sul tema si veda il nostro *La biblioteca come costellazione. Le dimensioni organizzative delle biblioteche digitali*, "Bibliotime", 11 (2008), 3, <<http://didattica.spbo.unibo.it/bibliotime/num-xi-3/santoro.htm>>.

nizzativi d'impronta modernista – quello burocratico-gerarchico e quello sistemico – si adattano sempre meno all'odierna dimensione bibliotecaria. Pensiamo, per fare un esempio evidente, alla pratica dell'*outsourcing* che, applicato alle attività di catalogazione e di indicizzazione, spezza drammaticamente l'iter del libro, sovvertendo quell'andamento perfetto e "da manuale" che è stato finora in vigore. Ma pensiamo anche alla straordinaria proliferazione delle fonti informative, che si è manifestata in seguito all'avvento del digitale e delle reti, e che ha dato vita a strutture parallele (e spesso assai accattivanti) rispetto a quelle realizzate dalle biblioteche, venendo a sconvolgere l'ordinata e canonica interazione con l'ambiente che per tanto tempo ha caratterizzato il panorama professionale. La frammentazione della realtà informativa, peraltro, ha conseguenze assai rilevanti anche sui meccanismi di *feedback*, se è vero che le tradizionali attività di misurazione e valutazione si sono rivolte a fenomeni oggettivi e prevedibili (i documenti posseduti, i servizi erogati, etc.), per cui risulta assai difficile trasferirle a una dimensione così indefinita e sfuggente com'è quella dell'informazione digitale e di rete.<sup>89</sup>

Quest'insieme di condizioni conferma che le biblioteche sono al termine di un lungo percorso organizzativo, nel corso del quale hanno potuto operare con una precisa consapevolezza dei passi da compiere e degli obiettivi da perseguire; oggi invece, trovandosi a vivere in una dimensione assai più indefinita e complessa, esse sono obbligate a riformulare le proprie strategie, mettendo in pratica una serie di attività originali ed inedite. Difatti non è un caso, scrive al riguardo Giovanni Di Domenico, se le strutture bibliotecarie

si spostano verso modalità organizzativo-gestionali e operative più lasche e flessibili di quelle che hanno a lungo praticato, e quindi più agili e innovative, per esempio sotto il profilo della cooperazione [...], poi dell'ordinamento relazionale degli oggetti intellettuali e della costruzione di percorsi e contesti plurimi di opportunità cognitive per gli utenti, infine del coinvolgimento degli utenti medesimi nell'individuazione e costruzione di modalità inedite con le quali produrre, organizzare e trasmettere conoscenze.<sup>90</sup>

È dunque in questo senso che le biblioteche sembrano avvicinarsi alla dimensione organizzativa delineata dal post-moderno. Un chiaro esempio viene da ciò che appare come una nuova percezione dei confini: difatti, la diffusione delle fonti informative disponibili in rete ha attenuato – fin quasi a dissolvere – la tradizionale idea della biblioteca come spazio fisico e organizzativo ben definito,<sup>91</sup> e dunque in costante interazione con un ambiente collaborativo e ricco di risorse. Ed è proprio la nozione di biblioteca senza pareti che da un lato sintetizza l'odierna realtà bibliotecaria (non più unitaria e gerarchica, come si è visto, ma ampiamente distribuita e periferica), dall'altro testimonia di un diverso approccio operativo, che le biblioteche mettono in campo per governare una dimensione informativa così frammentata e dispersa com'è l'attuale: difatti l'avvento del digitale (e il sovraccarico informativo che ne è conseguito) porta a nuovi criteri di individuazione, selezione e utilizzo delle risorse, e quindi a una drastica revisione dei metodi di costruzione e sviluppo delle raccolte,<sup>92</sup> favorendo l'impiego di modalità assai differenti da quelle finora adottate.

Ma è nella stessa compagine bibliotecaria, a ben guardare, che si manifestano comportamenti, tendenze e punti di vista che sembrano andare in direzioni del tutto opposte rispetto a quelle tradizionali. Una conferma viene dalla considerazione che la biblioteca, sempre più, si riconosce come un'istituzione vocata all'apprendimento, e ciò ha una straordinaria influenza sulle sue attività e la sua stessa vita organizzativa.<sup>93</sup> È noto infatti che, al suo interno, ha luogo una continua circolazione di conoscenze (sia di tipo tecnico-procedurale sia di natura culturale e scientifica), e ciò costituisce uno straordinario arricchimento per il personale bibliotecario che, in modo più o meno consapevole, si appropria di queste conoscenze e, al termine di un'interessante fase di elaborazione, le rimette in circolo creando nuovo sapere. Questa situazione, a ben guardare, equivale a un vero e proprio apprendimento organizzativo,<sup>94</sup> ossia a un processo ininterrotto di acquisizione e trasformazione delle conoscenze che stimola la creatività e favorisce l'innovazione.

È dunque in tal senso che si può parlare di diversità organizzativa: difatti, questa costante crescita professionale permette di valorizzare le differenze che esistono tra i compo-

<sup>89</sup> Al riguardo, oltre ai lavori già ricordati di Peter Brophy, si rinvia in particolare ROWENA CULLEN, cit.

<sup>90</sup> GIOVANNI DI DOMENICO, *Biblioteconomia, scienze sociali e discipline organizzative*, cit., p. 501.

<sup>91</sup> Anche se oggi è l'idea di "biblioteca come luogo", impostata su nuove basi concettuali e operative, che torna prepotentemente all'attenzione della comunità professionale. Su queste diverse - per quanto non contrapposte - concezioni della biblioteca, ci permettiamo di rinviare a due nostri contributi, e cioè rispettivamente: *Biblioteche domani: il mutamento delle prospettive bibliotecarie all'alba del terzo millennio*, "Bollettino AIB", 38 (1998), 3, p. 303-324, <<http://www.aib.it/aib/boll/1998/98-3-303.htm>>; e *Il luogo delle idee*, "Bibliotime", 11 (2008), 2, <<http://didattica.spbo.unibo.it/bibliotime/num-xi-2/editoria.htm>>.

<sup>92</sup> Cfr. ROSSANA MORRIELLO, *La gestione delle raccolte digitali in biblioteca*, Milano, Editrice Bibliografica, 2008.

<sup>93</sup> Su questi temi si rinvia ai nostri *Lo staff su misura. Gli intangible assets nell'evoluzione dei servizi informativi*, in *La biblioteca su misura. Verso la personalizzazione del servizio*, a cura di Claudio Gamba e Maria Laura Trapletti, Milano, Editrice Bibliografica, 2007, p. 72-91; e *I percorsi della learning library. Apprendimento e sapere organizzativo in biblioteca*, in *Biblioteche & formazione*, a cura di Claudio Gamba e Maria Laura Trapletti, Milano, Editrice Bibliografica, 2008, p. 194-217.

<sup>94</sup> La nozione di apprendimento organizzativo indica "le dinamiche della conoscenza nelle organizzazioni": "l'apprendimento organizzativo è infatti genericamente definibile come il processo di trasformazione della conoscenza organizzativa" (TOMMASO MARIA FABBRI, *L'apprendimento organizzativo. Teoria e progettazione*, Roma, Carocci, 2003, p. 12).

nenti dello staff, rendendo massima la flessibilità, l'autonomia e la capacità operativa delle persone, e quindi favorendone un più ampio coinvolgimento non solo nella generale conduzione della biblioteca, ma anche nelle decisioni e nelle scelte operative.<sup>95</sup> D'altra parte, è indubbio che tale situazione abbia un notevole impatto anche sugli utenti che, sollecitati da questo incessante flusso conoscitivo,<sup>96</sup> sono spinti a collaborare alle attività della biblioteca e a migliorarne i servizi, contribuendo a quei "processi di apprendimento informale che completano e rafforzano il curriculum informativo o il percorso di crescita personale di ogni individuo".<sup>97</sup>

Infine, un interessante sviluppo di questa nuova realtà organizzativa è quello che sembra portare verso una vera e propria de-differenziazione: anche nell'ambito bibliotecario, infatti, pare manifestarsi un diverso criterio di gestione delle pratiche operative, che non vengono più trattate in maniera separata ed autonoma (ossia in base a criteri rigidamente gerarchici e funzionali), ma come un insieme dinamico di attività e servizi.<sup>98</sup> Un esempio evidente è dato dal servizio di reference, che non si configura più come un ruolo a sé stante e fortemente connotato disciplinamen-

te,<sup>99</sup> ma diventa una sorta di concentrato delle diverse operazioni che si svolgono in biblioteca: difatti, anche grazie ai processi di crescita individuale derivati da un efficace apprendimento organizzativo, nell'attività di reference vengono a confluire le abilità e le competenze che hanno avuto origine negli altri settori della biblioteca, trasformando ogni transazione in un momento di sintesi delle conoscenze e delle capacità dei bibliotecari.

Non è dunque sorprendente se, in una realtà così frammentata e de-differenziata, il bibliotecario venga raffigurato come un vero e proprio *bricoleur*, capace di "mettere insieme i pezzi dell'universo informativo e quindi, di fatto, di organizzare il caos, inventando le proprie strategie e usando in modo creativo i materiali disponibili".<sup>100</sup> Ed è appunto questa immagine che, legandosi a quella del collage come naturale metafora dell'odierno contesto organizzativo, consente di concludere il nostro excursus, volto a segnalare il declino di un'idea gerarchica e totalizzante di biblioteca e a indicare l'avvento di una nuova dimensione, in grado di rispondere alla complessità e alla dispersione con una costante esaltazione dell'innovazione e della creatività personale.

## Abstract

*The library is seen as an organization, through an in-depth analysis of organizational theory foremost models. First, the taylorist-bureaucratic model is investigated and applied to American and Italian libraries of the second half of the nineteenth century. Then, the systemic model and its library applications are discussed in a critical way. Finally, the post-modern approach to organization is closely examined, and put in relation to the present dimension of libraries, in which a key role is played by digital and networked information.*

<sup>95</sup> Cfr. PATRICIA A. KREITZ, *Best practices for managing organizational diversity*, "The Journal of Academic Librarianship", 34 (2008), 2, p. 101-120; JOHNNIEQUE B. LOVE, *The assessment of diversity initiatives in academic libraries*, "Journal of library administration", 33 (2001), 1-2, p. 73-103.

<sup>96</sup> Nel mondo delle biblioteche accademiche, ad esempio, una tipologia ben definita di utenti è quella studentesca, che non solo manifesta esigenze specifiche, ma esprime una propria, precisa condizione. Al riguardo si veda BRUCE HARLEY - MEGAN DREGER - PATRICIA KNOBLOCH, *The postmodern condition: students, the Web, and academic library services*, "Reference Services Review", 29 (2001), 1, p. 23-32; CONNIE KOH, *Reconsidering services for the postmodern student*, "Australian Academic and Research Libraries", 34 (2003), 3, p.184-193.

<sup>97</sup> PATRIZIA LUPERI, *Biblioteche post-moderne nella società della conoscenza*, "Bibliotime", 11 (2008), 2, <<http://didattica.spbo.unibo.it/bibliotime/num-xi-2/luperi.htm>>.

<sup>98</sup> Da un punto di vista gestionale, ciò può assumere le forme (distinte ma non alternative) dell'approccio per progetti e di quello per processi. Sul primo argomento si rinvia a GIOVANNI DI DOMENICO, *La biblioteca per progetti. Metodologia e applicazioni del project management in ambito biblioteconomico*, Milano, Editrice Bibliografica, 2006; sul secondo cfr. il nostro, già citato *La gestione per processi in biblioteca: un'applicazione possibile?*.

<sup>99</sup> Questo atteggiamento si contrappone alla visione, di chiara impronta razionalista, volta a considerare la biblioteca come una struttura che – per dir così – eroga conoscenze, ed i bibliotecari come veri e propri esperti, che forniscono risposte affidabili nei diversi campi di riferimento. Si veda al riguardo MARK STOVER, *The reference librarian as non-expert: a postmodern approach to expertise*, "The Reference Librarian", 42 (2004), 87-88, p. 273-300.

<sup>100</sup> WAYNE BIVENS, *Postmodern librarians as bricoleurs*, in *Academic Librarian. On Libraries, Rhetoric, Poetry, History, & Moral Philosophy*, November 5, 2007, <[http://blogs.princeton.edu/librarian/2007/11/postmodern\\_librarians\\_as\\_brico.html](http://blogs.princeton.edu/librarian/2007/11/postmodern_librarians_as_brico.html)>, citazione leggermente modificata.