

# Creare l'efficacia

*Criteria innovativi di "gestione aziendale" e nuove prospettive di organizzazione del lavoro in biblioteca*

di John Smith

**N**ella società e nei nostri sistemi gestionali si stanno verificando vasti cambiamenti in conseguenza dei quali i responsabili sono spinti a svolgere la propria attività con maggiore efficacia. Il nuovo mercato ha minori disponibilità e richiede prodotti e servizi efficaci da parte di gestori efficaci. I gestori dovranno imparare a operare in molte direzioni ed è assolutamente necessario che conoscano quello che producono ed i suoi effetti dal punto di vista sia commerciale che sociale. Direi che occorrono requisiti socioambientali per la maggior parte dei prodotti. Paradossalmente, la cooperazione e la competizione dovranno servire a vantaggio dei clienti. Il che non sarà facile: un rapporto simile presuppone una mentalità non ortodossa, saper ascoltare gli altri e la consapevolezza che esistono valori più elevati del profitto commerciale. Presuppone un gestore in grado di operare in questi complessi sistemi di valori, che sia creativo, che sappia rivestire in ogni circostanza il proprio ruolo di guida. Deve permettere agli altri di dirigere e deve riuscire a sviluppare la creatività di chi opera all'interno dell'organizzazione — sia formalmente che informalmente — come parte di un processo continuo. Questo processo dovrebbe soddisfare i desideri e le necessità dei clienti entro un'economia sempre più competitiva e limitata, ma allo stesso tempo di ampia portata. Ci si aspetta un futuro complesso e stimolante, ma soprattutto paradossale.

Forse qualcuno dei lettori avrà già notato l'assenza di una parola che di solito a un certo punto entra nel gergo manageriale; la parola è "efficienza". Noi siamo troppo vincolati al concetto di efficienza. Certi livelli di efficienza sono inutili. Conosco un funzionario di livello medio, orgoglioso della propria professione, che è passato per una sua "via di Damasco" in un corso approfondito sulla gestione per giungere alla conclusione che in tutta la vita era stato altamente efficiente ma per nulla creativo e quindi inefficace. Ne ho conosciuto un altro che rifiutava di accettare una nuova va-

lutazione a lui sgradita della sua notevole efficienza, ma della mancanza di efficacia. Guardatevi dai corsi sulla gestione che abbiano in programma la rivalutazione del potenziale. Conosco anche parecchi alti funzionari assai efficaci, ma che non si potrebbero chiamare in alcun modo efficienti, specialmente secondo la gamma di valori più complessa nel campo dell'educazione e della gestione degli enti locali, ed anche del commercio.

Per prima cosa perciò intendo fissare nel contesto conveniente l'importanza dell'efficacia e dell'efficienza. L'efficacia è la qualità sempre necessaria a qualsiasi organizzazione al livello di interfaccia con il cliente ed agisce a partire dalle fondamenta. Nelle mie biblioteche l'efficacia del sistema inizia al momento in cui incontriamo il cliente. Attraverso la motivazione, la partecipazione ed il coinvolgimento collettivo intendo migliorare l'efficacia dell'edificio, della gente che vi opera e delle risorse impiegate. Quel sistema è stato giudicato valido dai servizi esterni che lo hanno esaminato a fondo. So di imprese industriali anch'esse giudicate valide sia dal mercato che da altre organizzazioni, che non si considerano soltanto fornitrici di impiego e di profitti, ma che offrono anche una giustificazione sociale del loro prodotto, del servizio e della propria esistenza. Esse danno ragione delle proprie finalità con motivazioni che vanno oltre al profitto e mirano all'efficacia e a risultati più ampi, prima di badare all'efficienza. C'è una ricerca di miglioramento costante e ben informata. Esse contano su una stabilità prolungata anziché su un profitto a breve termine.

Quindi l'efficacia inizia dalla base e si propaga per l'intera organizzazione. Essa intende mettere in grado ciascun dipendente di conoscere il prodotto nel suo insieme e la propria parte entro l'insieme del processo. Favorisce l'innovazione ed il miglioramento a qualsiasi livello, perché ciascuno, dall'addetto alle pulizie al direttore generale, è una parte controllata ma flessibile della forza di lavoro. L'efficacia fa parte integran-



te del meccanismo della produzione. Questa organizzazione efficace è resa possibile da una direzione esercitata con metodo socratico. Una guida capace di condividere le responsabilità facilita così la valorizzazione del personale.

L'efficienza viene dall'alto ed ha intendimenti più ampi: percepisce e dirige le economie di scala, rende possibile il trasferimento di un'innovazione da una parte ad un'altra, comprende l'efficacia di sistemi nuovi e cerca di applicarli. Perciò l'efficienza è un processo manageriale che si deve ammettere in tutta quanta l'organizzazione, una volta che l'efficacia è stata progettata e pianificata.

Quello che desideriamo è un'efficacia efficiente, o un'efficienza efficace. L'efficacia è di gran lunga la più importante, ma l'efficienza contribuisce all'economia e al dinamismo dell'organizzazione e si sforza costantemente di trovare i modi migliori di fare le cose, e sottolineo i modi migliori.

L'aspetto finanziario emerge solo quando questi due processi invadono l'organizzazione da direzioni opposte e sono condivisi. Desideriamo tutti essere efficaci, necessitiamo tutti di avere un certo grado di efficienza. La mia segretaria mi rende efficiente — è il suo lavoro. Io devo essere efficace in un'organizzazione bene strutturata che ammetta la delega della libertà e della responsabilità e l'assistenza reciproca per conseguire i propri fini.

Sicché, quali sono i fattori che ci rendono efficienti? La non ripetitività, la semplicità delle procedure, la coordinazione dei sistemi, anche l'informatizzazione. Sono tutte procedure meccaniche. I fattori che ci rendono efficaci sono più umani: i buoni rapporti, il contatto con i clienti, un'organizzazione armoniosa, la motivazione, il desiderio di fare e di operare bene. Questi sono i fattori che devono stare alla base di un'organizzazione efficace. I criteri dell'efficienza intervengono in un ambiente in trasformazione dove i servizi o i prodotti siano applicati con efficacia alla comunità che serviamo. Quel grado di efficacia del prodotto o del servizio dev'essere controllato e riesaminato costantemente.

Così, come si può trarre vantaggio dall'efficacia dell'organizzazione? Occorre cercare persone efficaci e incoraggiarle, favorire le capacità creative del personale dell'organizzazione e identificare chi possiede capacità creative innate, consone al progresso dell'organizzazione.

La creatività è un fiore delicato che dev'essere coltivato. Si può trovare a qualsiasi livello e dev'essere riconosciuta dai responsabili dell'organizzazione: sovente sorprende per l'estensione e per la portata dei suoi risultati.

L'atteggiamento del direttore di un'organizzazione è decisivo per il suo successo. Molti baroni dell'industria hanno un miscuglio paradossale di durezza e di sollecitudine. John Harvey-Jones dell'Ici descrive nel suo rapporto il comportamento di una compagnia di spicco, fondato sul rapporto umano, insieme con il successo economico. I risultati sia commerciali che personali della Scott Bader Commonwealth, basati sui vasti interessi del defunto Ernest Bader, sono del pari degni di nota. Sicché dobbiamo scoprire il potenziale creativo all'interno delle organizzazioni, per svilupparlo e per utilizzarlo convenientemente.

All'interno di ogni organizzazione ci dovrebbe essere un gruppo di persone conscie del proprio potenziale, identificabili con un'analisi accurata da parte di un dirigente anziano perspicace. Un esempio recente nella mia organizzazione è

quello di una bravissima giovane bibliotecaria, con figli ancora piccoli, che ha interrotto la propria carriera e per ragioni familiari lavora a tempo parziale. Quella decisione, l'esperienza materna, la scelta di valori più elevati di quelli relativi all'organizzazione, dimostrano la propensione ad un'esperienza e ad una valorizzazione totali. La sua maturità professionale e personale è in continuo aumento a beneficio del servizio e di sé stessa e, naturalmente, della sua famiglia. Il potenziale di una tale persona è notevole ed è dimostrato dall'importanza che essa attribuisce allo sviluppo della propria maturità e alla propria competenza. Che, a lungo andare, risulterà positiva per lei e per l'organizzazione. Quell'interruzione è una decisione importante e calcolata per lo sviluppo della propria personalità.

Potrei citare altri esempi notevoli di persone il cui spettro di valori va al di là della carriera, dell'ambizione e del guadagno elevato. Sono persone in grado di fecondare tutti gli aspetti della loro vita, che sanno ricavare capacità e maturità da esperienze molteplici e che soprattutto non hanno l'ambizione limitata di stare al vertice dell'organizzazione o di raggiungere un reddito elevato. Anche se hanno ambizioni e apprezzano un buon reddito, i loro valori essenziali rimarranno inalterati. Non possono essere comperate, ma le si può tentare con una sfida e con l'eventualità di risultati reali. Esse possiedono un'ampia gamma di valori e di solito credono in ciò che fanno perché ne vale la pena, non per il guadagno che ne deriva o per la posizione che comporta. Si preoccupano che la gestione risulti efficace. Possono essere giovani entusiasti, ma sovente rivelano una maturità che apre prospettive più ampie. Sono prima di tutto "esploratori di sé stessi". Possono essere ribelli o persone non convenzionali. Saranno compagni pronti alla critica sul presente e sul futuro, e spesso avranno ragione. Sono in grado di pensare responsabilmente in maniera creativa, con ragionamenti non ortodossi. Sono le persone più creative dell'organizzazione. Nelle organizzazioni gerarchiche sovente non occupano posti di potere e in effetti può darsi che evitino tali posizioni se non se ne possono servire in maniera creativa. Trarranno molta soddisfazione da interessi esterni oltre a quella che possono trarre dal proprio lavoro. Potenzialmente sono le persone più creative dell'organizzazione e dovrebbero costituire l'avanguardia. Alcune di esse sono donne in cerca di una carriera successiva all'allevamento dei figli. I dirigenti non dovrebbero ignorare il potenziale di menti più anziane, più sagge, mature. In qualsiasi punto dell'organizzazione si trovino, le si dovrebbe identificare, sollecitare e incoraggiare.

Si considera che in tutto il paese queste persone costituiscono il 15 per cento della popolazione, con tendenza verso il 25 per cento entro il prossimo decennio, in quanto il mondo degli affari e dell'industria incomincia a riconoscerne l'importanza per un buon successo futuro. In ciascuno di noi c'è una creatività potenziale, ma purtroppo i metodi educativi e sociali della nostra società non sono volti a massimizzarla in tutti, particolarmente in chi lavora entro strutture gerarchiche. Un recente esame degli elaborati sulla gestione al livello di master mi sorprese per l'aspettativa degli studenti di andare a lavorare in organizzazioni meccanicamente gerarchiche. Spiace dire che vi si trova un'anticipazione dell'inevitabilità di tali sistemi. ➤



Uno dei fenomeni attuali nel mondo progressista del lavoro è lo sviluppo di organizzazioni con una struttura coerente anziché puramente meccanica [1].

Si incomincia ad apprezzare la flessibilità e la creatività più della posizione e della gerarchia. I rapporti efficaci tra il datore di lavoro e il lavoratore diventano meno simili a quelli tra padrone e servitore e più vicini alla compartecipazione nell'azienda. C'è una richiesta naturale di apporti intellettuali ed emozionali, di moralità sociale in un'età sempre più consapevole dell'ambiente. In queste organizzazioni la posizione è determinata dalla capacità, non da un posto in una gerarchia sempre meno rilevante ed i responsabili giudicano i loro simili in base alla libertà e alla responsabilità loro concesse e viceversa in base ai risultati creativi ottenuti. La fiducia riceve quanto le è dovuto e le attese non sono esclusivamente finanziarie.

Perciò cerchiamo nell'organizzazione gente efficace che si sappia valorizzare; soprattutto, gente che sia creativa. Non cerchiamo persone oppressivamente ambiziose, il cui unico scopo personale della vita consista nel massimo guadagno possibile. Cerchiamo personalità complete e integre la cui creatività coinvolga le relazioni con il mondo del lavoro, con la famiglia e con il tempo libero, soprattutto persone che sappiano stimolare gli altri con buoni rapporti di fiducia e ne siano a loro volta stimolati: un processo a due direzioni. Esse sono le persone chiave dell'organizzazione e ne rappresentano il potenziale; richiederanno un certo grado di indipendenza nell'organizzazione, ma costituiscono l'aspetto qualitativo del gruppo. Sapranno sempre organizzarsi in veste di collaboratori: se questo risulta positivo per l'organizzazione, non è il caso di preoccuparsi per un po' di scompenso.

Francis Kinsman [2] definisce queste persone esploratori di sé stessi, oppositori sociali e sperimentalisti, un'energia crescente di sviluppo personale. Egli vede gli aspiranti ideali come gli esploratori di sé stessi: "quello che essi pensano oggi, buona parte della gente tenderà a pensarlo domani". Essi stanno all'avanguardia dello sviluppo e del cambiamento. Spesso non hanno ambizioni esclusivamente personali e posseggono un ampio spettro di valori.

Così, come possiamo migliorare l'efficacia dell'organizzazione valorizzando e utilizzando appieno queste persone?

1) Creiamo una struttura che tenda ad ascoltare piuttosto che parlare, dove la possibilità di esprimere il proprio parere sia una condizione naturale, che favorisca i buoni rapporti e la cooperazione con un grado godibile di competizione. È un'organizzazione che comporta sostegno reciproco, in grado di tollerare tanto gli eccentrici quanto gli individualisti: un'organizzazione che si interessi alle persone.

2) Occorre un'organizzazione nella quale sia insita la qualità. Con uno sforzo comune si deve perseguire l'efficacia, endemica nella forza di lavoro. Non c'è alcun bisogno dell'aggiunta costosa di un controllo di qualità, per un personale altamente motivato: è già qualcosa che essi applicano a sé stessi. Il personale cerca costantemente di aumentare l'efficacia, mentre i gestori verificano i valori chiave.

3) Un'organizzazione ha bisogno di capi che guidino con messaggi condivisi. Non ci dovrebbero essere messaggi confusi da parte di funzionari che emanino direttive ignorate dalla gente. "Non ci possiamo permettere grandi aumenti di salari, ma io mi prenderò il 20 per cento in più", o un diri-

gente che esalti la comunicazione e rifiuti di ascoltare, o uno che organizzi ampie consultazioni senza favorire rapporti buoni e amichevoli. Contraddizioni del genere provocano confusione in una forza di lavoro, mentre è necessario che tutti i messaggi che si inviano abbiano una loro unità morale. Quali sono i messaggi dei capi e quale ufficio li diffonde, dov'è la segreteria, come vi trattano, quali comunicati sono esposti nella bacheca? L'ufficio è pulito? Questo favorisce rapporti che siano efficaci e creativi? In occasione di una riunione sociale i leccapiedi si raccolgono attorno al capo, oppure un'individualità rilassata valorizza quell'occasione?

4) Chi lavora nell'organizzazione dev'essere convinto della validità del prodotto e dell'organizzazione stessa. Occorrono valori più elevati di quelli puramente commerciali. Forse è significativo quanto si dice dell'industria giapponese, che non ha molti contabili, ma molti dirigenti che si preoccupano dei valori. Si è consapevoli del progresso e del suo scopo, compreso il progresso del personale. I profitti valutabili a lungo termine derivano da prodotti di qualità concepiti in base ad un valore effettivo. Molte piccole ditte devono il loro successo a prodotti di alta qualità di valore durevole.

5) I rapporti dovrebbero essere buoni e aperti alla critica: padroni che chiedono che cosa pensino gli altri, personale che, quando il padrone ha torto, può spiegare con facilità e senza astio il proprio punto di vista o fare cambiamenti positivi; padroni che sanno prestare attenzione a questi punti di vista e favorire questi contatti. Il che si può verificare tanto nelle grandi quanto nelle piccole organizzazioni.

6) Occorrono strutture piatte, senza dirigenti intermedi, con un collegamento diretto tra chi dirige e chi esegue. Ci dovrebbe essere un coordinamento manageriale con il minimo possibile di burocrazia e di trasmissione di carte, insieme con un rapporto solido tra il vertice e la base e con integrazione tra l'efficienza, il coordinamento e l'esecuzione efficace. Per concludere, si cercano organizzazioni efficaci, con efficaci prodotti di qualità, dotate di gestori e di lavoratori, di capi e di personale efficaci. L'efficienza dovrebbe essere un complemento di quell'efficacia e ci si aspettano obiettivi sociali e morali sia dall'organizzazione che dai suoi prodotti. Il valore si dovrebbe manifestare sotto una varietà di aspetti: non soltanto valore in senso finanziario, ma anche una gamma più vasta di valori espressi dall'azienda nei suoi prodotti e nel servizio come nella sua organizzazione. Cerchiamo di valorizzare il personale attraverso un'organizzazione che permetta di massimizzare la creatività individuale sia per i benefici condivisi dell'attività che per gli individui stessi. Questo comportamento garantirà la sopravvivenza economica e sociale. Terrà conto della gamma più vasta di valori con i quali operiamo e noi che lavoriamo in queste organizzazioni ne trarremo beneficio per gli altri e per noi stessi.

7) La flessibilità è necessaria sotto ogni punto di vista, nel tempo come nell'organizzazione, e la struttura dev'essere limitata allo stretto necessario. Occorre condividere le idee, saper valutare i tempi e possedere capacità organizzative.

8) Economizzate quando ci sono meno risorse facendo solo quello che si deve fare, riducete la burocrazia e mettetevi in grado una persona creativa di essere responsabile della qualità del prodotto o del servizio.

9) Occorre controllare i valori chiave: ci dovrebbe essere una struttura in grado di dare una valutazione. Le statistiche



significative che forniscono i dati sull'attività dovrebbero essere accessibili a tutti e presentate in modo da facilitare la partecipazione alle informazioni e alle decisioni manageriali. Così, andiamo un passo più in là. Teniamo ferma la convinzione che ci interessano soltanto i prodotti ed i servizi efficaci che abbiano un ruolo sociale e morale oltre che economico nella società, in particolare nella nuova età nella quale ci troviamo, consapevole dell'ambiente. Noi siamo interessati soltanto a una gestione che tenda a massimizzare il potenziale di chi opera entro l'organizzazione. In questo riconosciamo e anticipiamo un futuro nuovo caratterizzato dalla limitazione delle risorse, dalla massimizzazione del potenziale e da una nuova coscienza basata non solo su principi ambientali, ma sul bisogno di prodotti di qualità organizzati da una gestione di qualità per una qualità di vita. Così dovremmo cercare il modo di sottoporre le nostre organizzazioni a una verifica sociale. Se vi riusciamo, se otteniamo che l'organizzazione si impegni ad ampliare le proprie mire, allora ne seguirà probabilmente un vantaggio, ma il profitto non dovrebbe essere il motivo principale per giustificare il prodotto. Noi cerchiamo prima di tutto il progresso, riconoscendo i mutamenti che risultano dalle nuove realtà interpretate da chi lavora efficacemente a stretto contatto con l'interfaccia cliente/organizzazione. Si offrono i seguenti suggerimenti:

- 1) Il nostro prodotto e la nostra organizzazione sono in simbiosi con la nostra società e con il suo ambiente? [3]. Cerchiamo di ottenere risultati immediati ed egoistici a danno degli altri, oppure cerchiamo valori a lungo termine e la stabilità dell'organizzazione con un valore riconosciuto nella società?
- 2) C'è una concordia dovuta alla dipendenza reciproca, accettata in un'"età competitiva", che metta l'organizzazione in grado di percepire, condivise sia all'interno che all'esterno, le proprie tendenze o la propria finalità?
- 3) L'organizzazione ha intendimenti sociali oltre che commerciali? I dirigenti e gli operatori accetterebbero di limitare i propri profitti o di sacrificare alcuni dei privilegi che possiedono per un bene più ampio o per assicurare all'organizzazione una durata più lunga?
- 4) L'organizzazione ha interesse alla qualità del modello, oltre che ai benefici durevoli del prodotto? Oltre all'organizzazione, anche i singoli dirigenti e lavoratori cercano la qualità nel prodotto e nel suo aspetto? Sono apprezzati gli "artisti" di ogni genere?
- 5) L'organizzazione ha vedute ristrette? Il punto focale del servizio o del prodotto è limitato? Tra gli "specialisti" essenziali all'interno dell'organizzazione esistono persone aperte che sappiano comprendere, sviluppare e far conoscere un retroterra più vasto di giudizi e di intendimenti? Questo modo di vedere allargato è essenziale per "scorgere il bosco invece degli alberi" e per guidare il progresso della ditta.
- 6) La tecnologia è la padrona o la schiava dell'organizzazione? La tecnologia dovrebbe essere valutata per i suoi benefici umani, sociali ed ambientali. Il prodotto serve bisogni umani o è basato sulla convinzione che "più grande è meglio"? La tecnologia serve bisogni umani o impulsi personali?
- 7) Il personale ritiene in proporzione significativa che l'efficienza corrisponda al massimo puro e semplice della produttività, oppure alla produzione di beni e di servizi socialmente utili?
- 8) Le persone sono trattate da esseri umani o sono impiegate

te come automi in base a una valutazione di costi e di benefici? L'organizzazione si preoccupa di incoraggiare la diversificazione completa e lo sviluppo della personalità riducendo l'autorità ma accrescendo la motivazione?

9) L'organizzazione ammette ed apprezza una critica aperta e costruttiva invece di attendersi un adeguamento cieco? Si possono favorire i buoni rapporti oppure la disciplina nasce dalla paura? È "la mia organizzazione, a ragione o a torto"? Oppure l'azienda favorisce un'adesione spirituale di maggior respiro?

10) L'organizzazione è fondamentalmente egoista o no?

11) Dove entrano nell'organizzazione le idee nuove? Sono favorite e discusse a tutti i livelli? Sono tanto tecniche quanto sociali, riguardano tanto il prodotto quanto l'organizzazione?

12) Nei problemi ambientali andiamo al di là della generazione attuale? Pensiamo automaticamente che l'organizzazione ed i suoi prodotti detengano valori destinati a durare a lungo? Vendiamo il presente a spese del futuro?

13) Ci preoccupa la questione ambientale e sosteniamo le iniziative in suo favore?

14) Siamo interessati alla diversità dei sistemi e delle organizzazioni? Sappiamo accogliere chi non segue la corrente, apprezzandone le opinioni? Riusciamo ad accettare solo il conformismo con il suo modo unilaterale di pensare o diamo anche spazio al non conformismo con i suoi accostamenti insoliti e con i suoi ragionamenti non ortodossi? La libertà e la diversità, combinate con la responsabilità, sono presenti e favorite nell'organizzazione?

15) I responsabili di un progresso effettivo nell'azienda si possono individuare, e lo sono i prodotti e i servizi utili, volti alla qualità? Si prova un senso di soddisfazione che deriva dal contribuire a un lavoro ben fatto? Si può notare il progresso non solo nella valorizzazione dell'organizzazione, ma in quella delle persone al suo interno? È favorita la creatività personale? Nell'organizzazione esistono equità di trattamento, onestà, buoni rapporti, una sensazione di salute, di felicità e di moralità e la tendenza a favorire l'individualità e la collettività? Si vive bene nella nostra organizzazione?

16) All'interno dell'organizzazione c'è un interessamento reciproco? Gli obiettivi sono condivisi? Lo svolgimento del servizio presuppone automaticamente il sostegno reciproco in caso di difficoltà? Si deve rispetto alle vedute condivise, non a quelle assolute.

Queste sono domande idealistiche, qualcuno direbbe aforistiche. Io spererei che la futura organizzazione industriale e sociale alla quale tutti contribuiamo sia tale da creare un mondo in cui tutti desideriamo vivere. Nuovi criteri ambientali ed insieme sociali stanno riplasmando la nostra vita. Sta in noi scegliere quella forma entro i nuovi parametri. La qualità della nostra organizzazione è condizionata dalla qualità della gestione e della sua fantasia, da cui dipende l'efficacia dei servizi e dei prodotti. Una tale gestione è un processo altamente creativo che rende efficace l'organizzazione. L'efficacia è difficile ed in confronto l'efficienza, data la priorità dell'efficacia, risulta facile perché entrambe saranno condivise e in tal modo desiderate dall'intera organizzazione.

In un primo tempo questo articolo era stato concepito per un periodico di gestione aziendale, ma vale la pena considerare quanto una tale prospettiva possa riguardare i servizi bibliotecari. Un sistema gestionale flessibile è possibile ➤



e lo si può ottenere se si affronta collettivamente il problema. Le persone dotate di creatività possono essere incoraggiate mediante buoni rapporti insieme con la disponibilità alla valorizzazione personale e professionale. Si possono impiegare vari sistemi per controllare l'efficacia dell'atteggiamento attuale. È comunque intorno alle nostre prestazioni che sorgono dei dubbi.

Nel passato i bibliotecari erano considerati in senso positivo come agenti del mutamento sociale ed abbiamo numerosi esempi di come l'influenza del libro attraverso la mediazione della biblioteca e del bibliotecario abbia cambiato la vita di molte persone. Il servizio bibliotecario ha contribuito alla qualità della vita di molti bambini ed anziani (il caso è frequente), mentre il progresso dell'alfabetismo, dell'informazione, dell'educazione, della ricreazione, l'uso dell'immaginazione e una più completa maturità sia individuale che sociale, elementi che fanno parte del reale processo democratico, sono stati favoriti dai servizi bibliotecari. Ci è stato dato il potere di prestare un servizio bibliotecario di vasta portata e noi lo esercitiamo ed il servizio è ben usato... da coloro che ne percepiscono l'utilità.

Ma che cosa dire di chi non la percepisce? Che cosa dire degli ambienti sociali dove le nostre risorse possono trovare bisogni inconsci? Che cosa del quadro a lungo termine offerto dalla cultura stessa che si potrebbe considerare parte di un'energia mentale globale con personalità e bisogni propri, come Gaia? Questo in effetti supera i limiti consueti, ma è una situazione che a volte si deve affrontare. Come avviene per tutti i servizi, il nostro tende ad essere usato da chi trova vantaggio ad usarlo. A volte lo dobbiamo sperimentare con chi non vede quei vantaggi che noi, da professionisti, percepiamo. Noi siamo propensi ad aspettarci risposte sociali da parte dei nostri utenti, ma un qualsiasi buon maestro spiegherà che i bambini corrispondono alle aspettative di chi li guida nei loro primi anni di vita. Questo, ne sono certo, si trasferisce a un momento successivo della vita in quanto molti individui che non hanno realizzato il proprio potenziale hanno aspettative limitate nei propri confronti. Quindi la biblioteca ha due interrogativi da porsi: come fa in quanto istituzione della struttura sociale, con un livello morale elevato, a soddisfare i bisogni inconsci di queste persone, e come fa, dato che è una delle principali istituzioni per la diffusione della cultura, a guardare al di là dei modelli culturali normali per stabilire nuovi servizi atti a soddisfare un fabbisogno culturale in via di mutamento? Abbiamo un quadro culturale a lungo termine? Interrogativi del genere sono fondamentali per la gestione creativa del sistema ed hanno condotto a molte innovazioni. Queste innovazioni sono servizi come l'intensificazione delle attività per gli adolescenti, il prestito interbibliotecario, i servizi di lettura per sottovedenti e molte altre iniziative. Comunque ora dobbiamo guardare ancora più in là.

In futuro la nostra importanza sociale verrà verificata costantemente. Possiamo e dobbiamo stare all'avanguardia dei servizi pubblici. Abbiamo occasioni maggiori in quanto una rete culturale globale come quella che noi organizziamo, unitamente alla nostra disponibilità locale, ci permette di lavorare sul posto ma di pensare globalmente in termini culturali. Questi servizi dovranno essere valutati sempre più in base ai loro benefici sociali effettivi e sotto questo aspetto sia-

mo in difetto: in effetti la valutazione sociale del bibliotecario parrebbe avere in sé un senso di ridicolo.

Dobbiamo lavorare localmente ma pensare globalmente perché il nostro servizio è locale ma le risorse che noi gestiamo, le idee e la cultura sono universali. Nel lavoro locale dobbiamo pensare a come i nostri servizi e il materiale negli scaffali riflettono, dopo averli identificati, i bisogni delle comunità che serviamo. All'interno della comunità dobbiamo identificare quelle comunità che esigono un approccio differente. Forniamo già servizi ai bambini e agli invalidi, ma consideriamo forse l'atteggiamento che occorre adottare per provvedere ai bambini anormali? Com'è il nostro servizio per i minorati mentali? Come sollecitiamo l'interesse ai nuovi aspetti della cultura? Siamo in grado di organizzare un gruppo di autoeducazione per valorizzare la terza età? Una volta che abbiamo incominciato a ragionare in termini di minoranze all'interno delle nostre comunità, si offre un'ampia gamma di nuove occasioni mentre la nostra organizzazione si modifica per servire i bisogni che incontra e la nostra importanza aumenta. Molti di quei cambiamenti rientreranno nei bilanci attuali ed hanno solo bisogno di un atteggiamento diverso o di un approccio maggiormente orientato verso gli utenti.

La cultura è variegata. Noi non pensiamo spesso al nostro servizio per la cultura, ma esso è un bisogno importante al quale i bibliotecari provvedono. Noi abbiamo il compito di portare ai nostri lettori le idee del mondo con conseguenze sia per la loro valorizzazione che per la valorizzazione della cultura. La cultura si evolve attraverso un processo per piccoli gradi, cioè lentamente, non in blocco. Noi serviamo la cultura attraverso questo processo. Siamo esseri umani in evoluzione e, sia nella qualità di lettori che di acquirenti di libri per le nostre comunità, dovremmo badare alle segnalazioni che la cultura, come entità vivente, va facendo. Questo esige bibliotecari che leggano, bibliotecari stimolati dalle idee portate dalla cultura e ansiosi di diffonderle a un pubblico più vasto. Può essere un ruolo altamente politico. In effetti può essere un grave problema da trattare, dato che in questo paese manca una legge sulla libertà di informazione, ma è un ruolo che dobbiamo perseguire. La fornitura di libri e di altri mezzi di informazione dovrebbe essere rapportata di continuo alla crescente consapevolezza dello sviluppo culturale da parte della comunità. Al giorno d'oggi un'idea dominante nella cultura è quella dell'ambiente. Quanti di noi hanno già specialisti ambientali? Qualcuno ha avanzato l'ipotesi che questo settore sarà il tema culturale più importante del futuro: si stanno già facendo delle prove?

Per concludere, la gestione ed il servizio dovrebbero sostenersi a vicenda fondendosi in un insieme coerente, per dar vita in tal modo a una dinamica dell'organizzazione e del prodotto che soddisfi il fabbisogno dei singoli, quello della società e quello complessivo della cultura. Dato questo come obiettivo, la nostra importanza non è forse essenziale?

### Bibliografia

- [1] T. BURNS-G.M. STALKER, *The Management of Innovations*, London, Tavistock, 1961.
- [2] F. KINSMAN, *Millennium - Towards Tomorrow's Society*, London, Allen, 1989.
- [3] E. LASZLO, *The Inner Limits of Mankind, One World*, 1989.