

Il bibliotecario manager

Un difficile percorso di "adeguamento professionale" alle nuove prospettive della "gestione consapevole"

“Al tempo nostro l'amministrazione si sta trasformando rapidamente in scienza". Questa frase di Ranganathan (*Library administration*, 2. ed., Bombay, Asia publishing house, 1959, 111) — che insiste in più punti della sua opera sulla necessità di un'attenta amministrazione per ragioni di economia — conserva la sua attualità. La riscoperta che il bibliotecario deve essere un buon organizzatore al fine di ottenere i migliori risultati con la minima spesa costituisce uno dei temi più affermati e dibattuti nella nostra professione, non certo per essere posto in dubbio, ma se mai per discutere sul quanto e sul come convenga realizzare il proposito. E dove questo criterio non viene applicato si rischia il declassamento a favore di altre figure professionali alla cui dipendenza il bibliotecario non manager si limiterà a compiti puramente tecnici. Come se la professionalità non dovesse riunire in sé l'aspetto tecnico e quello gestionale, due facce inseparabili di una medesima attività. Oggi si insiste in tutto il mondo sulla managerialità, condizione indispensabile e insufficiente per raggiungere l'eden della qualità totale, e questo ricupero di un aspetto da sempre necessario della professione nasce

dalle mutate condizioni economiche, che impongono uno sfruttamento ottimale delle risorse, a volte con un parallelismo troppo insistito tra pubblico e privato.

Non sempre il bibliotecario è preparato o disposto a comportarsi da manager. In un periodico danese il bibliotecario è raffigurato come un piccolo uomo che spunta con la sola testa dietro un'enorme scrivania e chiede aiuto. In quell'articolo l'autrice (Rannveig Egerdal Eidet, *The organisational culture of public libraries — a mafia network?*, "Scandinavian public library quarterly", 1993, 2, p. 14-20) considera i bibliotecari come una casta chiusa, con proprie abitudini e comportamenti, professionalmente orientata verso la struttura della biblioteca più che verso l'istituzione pubblica o verso i destinatari del servizio. Nei congressi si tratta di efficienza e di produttività, ma non si fanno piani a lunga scadenza e si preferisce parlare di routine quotidiana. Riportiamo alcuni passi dell'articolo:

“I manager sono molto importanti per lo sviluppo dei valori culturali all'interno di un'organizzazione, anche se non li possono dominare del tutto.

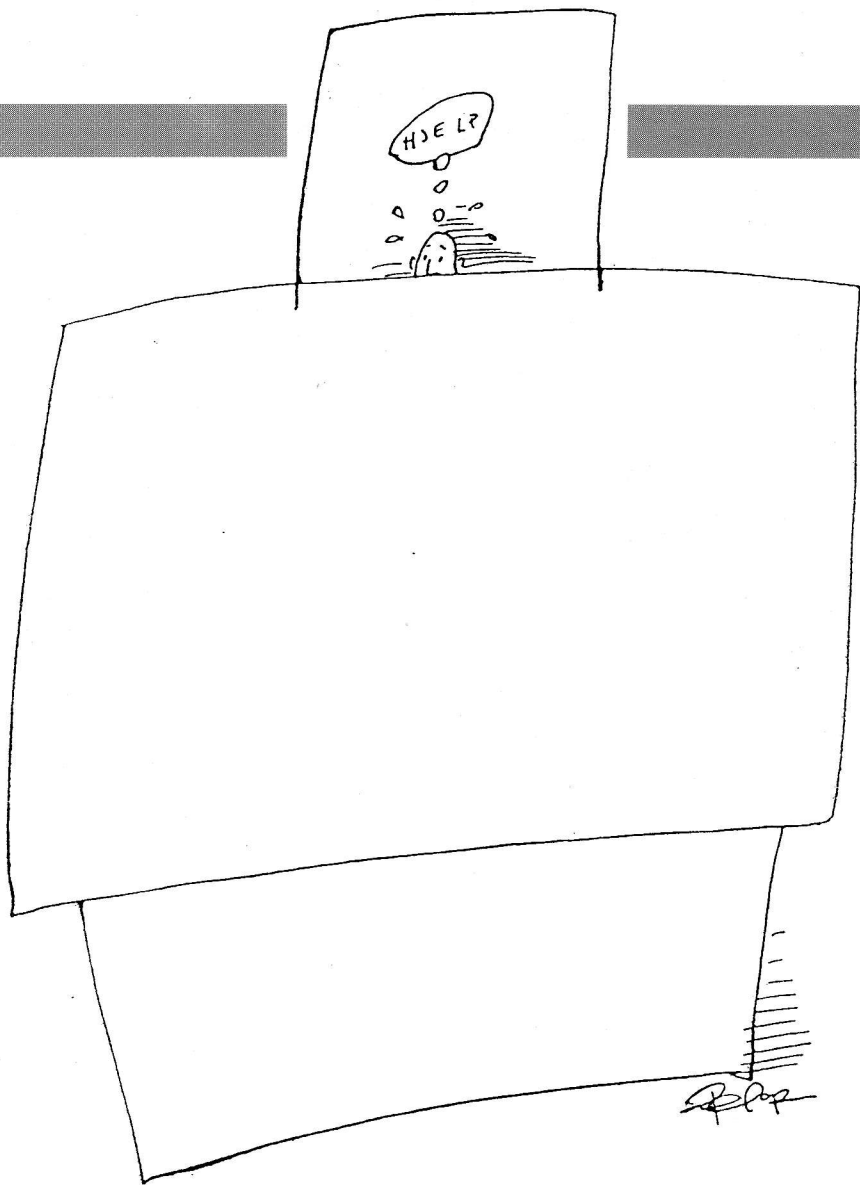
Ci sono tanti buoni manager, ossia

manager che credono che le biblioteche debbano essere aperte verso l'esterno, che debbano rappresentare qualcosa per i loro utenti, che dovrebbero promuovere ricerche di mercato volte a soddisfare i bisogni della comunità. Ci sono manager assai apprezzati dai funzionari municipali, ne abbiamo di assai apprezzati dagli utenti ed anche dal personale della biblioteca. Ci sono molti bibliotecari che frequentano corsi di qualificazione ed altri corsi di aggiornamento sull'amministrazione e sulla gestione.

Ci sono anche direttori riluttanti ad assumersi il ruolo di manager. Ci sono molti direttori che desiderano essere bibliotecari a tempo pieno. Ci sono molti amministratori, ma non ancora abbastanza manager determinati e capaci di prendere decisioni e di portarle a termine. Occorrono ancora altri manager che assumano seriamente la propria responsabilità come capi del personale, compresi gli aspetti più difficili del lavoro.

Grazie alla democrazia c'è solo una breve distanza tra un normale impiegato e il posto di comando. Ci sentiamo felici in un gruppo affiatato che prenda decisioni in comune, ma non siamo ancora capaci di accettare un'autorità manageriale. Questo forse accade perché sovente si confonde l'autorità con un comportamento autoritario e sovente il personale della biblioteca si rivela allergico, quasi anarchico, nel proprio atteggiamento verso la gestione ed il diritto del manager di decidere. Nel nostro vocabolario non esiste un'espressione come autorità direttiva sul personale.

Questo rende difficile al direttore di una biblioteca prendere decisioni al momento giusto, sicché si tende a procrastinare le decisioni difficili. Il personale soddisfa meglio il direttore con il contatto reale con gli utenti e dimostrandosi simpatico e socievole, piuttosto che con effettivi rapporti amministrativi con gli uf-



“Ci sono anche bibliotecari che stentano ad assumersi il ruolo di manager”
 (da “Scandinavian public library quarterly”, 1993, 2).

fici municipali, o svolgendo effettive attività di mercato o cercando risultati positivi perfino in situazioni in cui i tagli sono all'ordine del giorno. Possiamo dire che è questo che vogliamo davvero, ma in effetti parlando freddamente la cosa più sicura da fare è proseguire a fatica nella routine quotidiana della biblioteca.

Come manager, i bibliotecari sentono che è difficile essere boss. Sovente si sforzano di accontentare la gente, molto al di là dei limiti ragionevoli. Con il nostro modo di vedere ottimistico e con l'eredità dell'idealismo umanistico evitiamo di

dirigere e di controllare il personale. Sovente spingiamo all'estremo la nostra preferenza per la cooperazione e per il consenso.

Il prezzo della cortesia è un prezzo elevato che si paga in biblioteca. Desideriamo un consenso generale sulla maggior parte delle cose e se non lo otteniamo diventiamo insicuri nel nostro ruolo di manager. Non siamo abituati a trovarci in posti in cui la gente è capace di pensare obiettivamente e di distinguere l'argomento in questione dalla persona coinvolta. Non siamo avvezzi al negoziato e a una discussione aggressiva. Ci defiliamo

ed evitiamo il disturbo e il disaccordo e facendo così rinunciamo sovente a una critica costruttiva sui nostri metodi di lavoro e sul contenuto della nostra attività”.

L'autrice, una bibliotecaria norvegese, era intervenuta l'anno precedente sullo stesso periodico per discutere dell'addestramento dei direttori di biblioteca alla gestione del servizio (*Management training for chief librarians — does it produce results?*, 1992, 2, p. 8-13), dove ancora troviamo una vignetta professionale non del tutto ottimistica (v. p. 84). In questo intervento si illustra la realizzazione di un progetto di addestramento al quale avevano partecipato quaranta direttori di biblioteche pubbliche norvegesi; l'autrice ammette che

“I bibliotecari non sembrano particolarmente stimati come leader. Inchieste internazionali e dibattiti sia in patria che all'estero concordano nel riferire che i bibliotecari hanno difficoltà a riconoscere il ruolo manageriale con tutto quanto esso comporta, compresa la responsabilità decisionale, la delega del comando e la responsabilità per la gestione del personale. Sono restii ad abbandonare il loro ruolo di esperti professionali, anche quando occupino una posizione manageriale che comporti una responsabilità personale nel confronto dei dipendenti e allo stesso tempo assunzione di lavoro e di responsabilità di carattere amministrativo.

Come in molti altri gruppi professionali, la generazione precedente dei direttori ha fatto il suo tirocinio in un periodo in cui non si poneva grande enfasi sull'addestramento e sulle cognizioni in campo amministrativo, o ci si preoccupava delle funzioni manageriali e del ruolo del ruolo del manager, come avviene oggi”.

Per queste ragioni gli aspetti gestionali sono sovente trascurati a favore dell'attività professiona- ➤

le, che pone in secondo piano gli aspetti amministrativi e i rapporti con le autorità locali. Privo di solito di un'aggressività conveniente, il direttore di una biblioteca non è sufficientemente creativo ed è "più introverso degli altri dirigenti comunali":

"Il direttore di una biblioteca comunale per lo più si sente a proprio agio con gli aspetti puramente professionali del suo lavoro e a contatto con gli utenti. C'è in ogni caso una grande percentuale che è insicura riguardo alle proprie funzioni manageriali e nel rivestire il ruolo di guida nei confronti del personale. Sovente essi provano difficoltà a dimostrare l'autorità necessaria ed il potere decisionale che fa parte della loro responsabilità in quanto manager".

Sicché quando occorrono requisiti non tradizionalmente professionali nascono difficoltà, resistenze e incomprensioni alle quali non sono estranei neppure i rapporti con il

personale, che non viene coinvolto in maniera conveniente nell'attività della biblioteca.

Gli obiettivi del corso erano i seguenti:

"1. Il direttore della biblioteca comunale deve assumere piena professionalità nel suo ruolo manageriale.

2. Il direttore della biblioteca comunale deve evidenziare con chiarezza la propria responsabilità manageriale entro l'apparato amministrativo, dimostrando che le biblioteche pubbliche sono inserite in un più ampio contesto municipale.

3. Nelle singole biblioteche deve avere la priorità lo sviluppo dell'organizzazione interna e del personale".

Sulla base degli obiettivi il corso si articolava su alcuni punti fondamentali:

"— Un'introduzione alle forme moderne dell'organizzazione e della gestione ed una discussione relativa con l'accento sulle caratteristiche particolari del settore bibliotecario.

— Studio e discussione dei riflessi della gestione centrale sui differenti livelli del settore della biblioteca pubblica.

— Sviluppo ulteriore di una cultura organizzativa in cui la pratica gestionale si basi sul lavoro in équipe comprendendo i valori e gli obiettivi essenziali del settore, il suo personale ed i suoi utenti.

— Esame e valo-

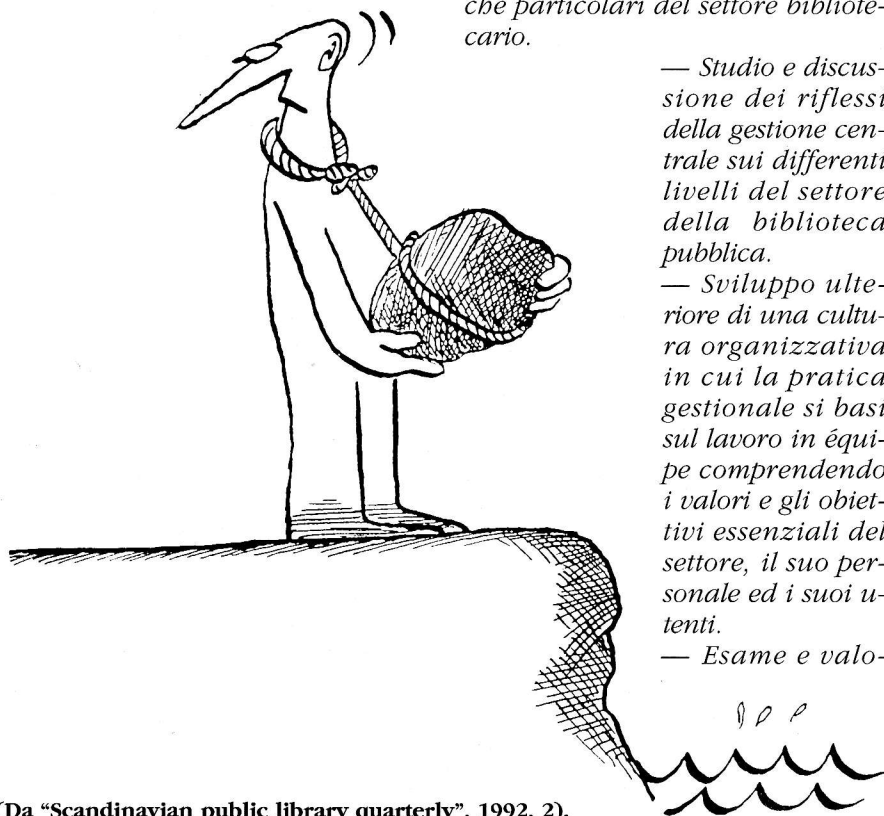
rizzazione del comportamento individuale tenuto dai partecipanti nell'attività gestionale attraverso lo scambio di esperienze, l'autovalutazione ed esercizi pratici in lavoro di équipe con i colleghi.

— Conoscenza dell'amministrazione comunale e migliorata consapevolezza del ruolo del direttore di una biblioteca come manager comunale".

I risultati del corso di addestramento sono stati positivi, ma non potevano certo risolvere una situazione che presuppone un mutamento culturale nell'intero apparato del pubblico impiego:

"Il settore pubblico non gode di una lunga tradizione di gestione professionale. Richiede tempo ed esige un addestramento sistematico nelle tecniche gestionali allo scopo di dar vita a una tradizione che abbia spazio e voglia di accogliere leader esperti, comunicativi e motivati. I dirigenti delle biblioteche pubbliche sono nelle stesse condizioni di molti altri funzionari dell'amministrazione pubblica".

Per rimanere con lo stesso periodo e con lo stesso tema, la bibliotecaria svedese Inga Lundén (*Dealing with fear and courage — a personal view of library management*, 1994, 4, p. 4-6) contrappone il coraggio della biblioteca nel sostenere i diritti dei deboli in una comunità di forti al timore dei mutamenti entro la società. Il conflitto è tanto più stimolante per l'autrice in quanto nella sua biblioteca al taglio dei bilanci (- 11 per cento) e alla riduzione del personale (- 15 per cento) corrisponde l'esigenza di non ridurre il servizio e di fronteggiare l'aumento dei frequentatori (+ 15 per cento). Anche qui il bibliotecario è chiamato a fare il boss, non un boss isolato e autocrate, ma l'organizzatore del servizio pronto a discutere con il personale: "il capo dev'essere un mentore o un allenatore". Su questo forse si potrebbe discutere, per una



(Da "Scandinavian public library quarterly", 1992, 2).

ombra di paternalismo che probabilmente non era nelle intenzioni dell'autrice. Si presuppone che nel personale ci siano competenze, ma "i colleghi possono pretendere che il capo offra loro occasioni continue per sviluppare la propria competenza". Si ammette che in una grande biblioteca "quanto più il lavoro è amministrativo, tanto maggiore è il prestigio, il che significa che la persona che si occupa del bilancio è meglio pagata di quella che opera in campo culturale".

Al direttore della biblioteca è dedicato un numero di "Library trends", la rivista monografica pubblicata dalla scuola di biblioteconomia dell'Università dell'Illinois (*The library director*, Irene B. Hoadley issue editor, Summer 1994). Alcuni contributi del fascicolo presentano un interesse particolare, come *A generalist in the age of specialists: a profile of the one-person library director*, di Roberta L. Pitts (p. 121-135), che non si riferisce solo alle biblioteche pubbliche, ma anche alle universitarie e a quelle speciali. È un argomento poco trattato, che pure interessa molti bibliotecari in quanto sono relativamente frequenti le biblioteche condotte da una persona sola. Nonostante le frustrazioni e il pesante carico di lavoro, sui sessantasette interpellati venti si erano dichiarati "molto soddisfatti", trentaquattro "per lo più soddisfatti", uno solo "molto deluso". All'estremo opposto della catena è opportuno ricordare il contributo di Keith M. Cottam, *Directors of large libraries: roles, functions, and activities* (p. 15-33), dove si esamina la complessa attività nella quale l'autore punta a enfatizzare i temi non tradizionali, come la tecnologia, l'economia, i rapporti con i politici. A parte l'articolo ottimistico (almeno nel titolo) di Herman L. Totten e Ronald L. Keys, *The road to success* (p/ 34-46), che fa pensare a un film di Frank Capra, presenta maggiore interesse

per il momento attuale il contributo di Richard T. Sweeney sulle caratteristiche del comando in un'ottica legata alla qualità del servizio. Sweeney (*Leadership in the post-hierarchical library*, p. 62-94) crea l'espressione "biblioteca postgerarchica", pensabile anche come "biblioteca antiburocratica", in riferimento a un istituto in grado di affrontare rapide riorganizzazioni: "Il concetto che una gerarchia sia l'unico modo per dare una struttura a un'organizzazione è così radicata nella nostra cultura che molti di noi non riescono ad immaginarne un'altra". Il paragone con una squadra sportiva avanzato dall'autore non è nuovo: i giocatori prendono le decisioni sul campo, l'allenatore non gioca ma è l'autorità finale, alcuni giocatori stanno in panchina su decisione dell'allenatore. Anche Sweeney avverte la necessità di rendere compatibile la specializzazione all'interno della biblioteca con la conoscenza dell'attività globale: "Nella biblioteca postgerarchica ogni specialista dev'essere un generico flessibile". Il passaggio alla biblioteca postgerarchica esige uno sforzo immenso, sia fisico che emotivo, anche perché non si tratta semplicemente di automatizzare le operazioni esistenti, ma di ridisegnare i processi. Occorre tuttavia non trascurare la resistenza attiva e passiva che una parte del personale può opporre ai cambiamenti: "Un'organizzazione che preveda mutamenti radicali deve proteggere il capo e il nucleo degli innovatori da una controrivoluzione al suo interno".

Il riconoscimento di una certa preparazione dei bibliotecari ai nuovi modelli organizzativi per l'amministrazione locale, che vedono aumentare sia la responsabilità che l'autonomia, viene anche dal sindaco di Reutlinge, Christof Eichert. È significativa questa posizione moderata di un uomo politico, peraltro da tempo interessato

ai problemi delle biblioteche, il quale riconosce che "Management ist nicht alles!", "la gestione non è tutto". A suo avviso infatti la gestione non è decisiva per determinare il buon successo di un'attività: occorre un equilibrio conveniente tra la capacità di guida e le conoscenze biblioteconomiche (*Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen: Aufforderungen an die bibliothekarischen Führungskräfte*, "Buch und Bibliothek", Mai 1994, p. 434-439).

Abbiamo avuto modo di considerare l'importanza dei rapporti con il personale, essenziale per una gestione responsabile del servizio, dove la maggiore autonomia e la maggiore responsabilità riconosciuti all'istituto si riflettono sulla responsabilizzazione dei suoi membri. Già nel lontano 1980 Nick Moore (*Manpower planning in libraries*, London, Library Association) considerava nell'impiego ottimale delle risorse il numero necessario ma non esuberante dei lavoratori. Secondo l'autore — e questa opinione è stata confermata più recentemente da molte parti — si producono troppi bibliotecari, con la conseguenza di ridurre la mobilità. Si tratta di valutare la forza attuale e la sua distribuzione e di fissare un piano di sviluppo che consideri le perdite di personale e le probabili richieste da parte del pubblico alla fine del periodo prefissato. I sindacati combattono a volte una battaglia di retroguardia a favore di posizioni stabilizzate, contro l'esigenza di cambiamenti imposti dall'amministrazione; per contro ignorare i sindacati porterebbe a incoraggiare il conflitto e la non cooperazione.

Le biblioteche scandinave ricordate sopra tendono a porre in evidenza le capacità decisionali e di comando, sia pure in un ambiente personalizzato dove la delega di responsabilità accompagna il rispetto e la valorizzazione delle ➤

single individualità; la tendenza generale è piuttosto di mettere in primo piano quest'ultimo aspetto, fino alla posizione estrema che vede nel dirigente un coordinatore. Una posizione intermedia troviamo nell'opera di Mary Casteleyn e Sylvia P. Webb, *Promoting excellence; personnel management and staff development in libraries* (London, Bowker Saur, 1993). Nella prima parte del volume Casteleyn afferma, sulla linea di Moore, che solo con un piano organizzativo si può definire il fabbisogno di personale. L'analisi dei lavori favorisce i criteri di reclutamento e fornisce anche una base per la valutazione dello stipendio. È interessante (e suscita invidia, anche se applicabile a una società dove la disoccupazione non presenti una situazione drammatica) la parte sulla trafila per il reclutamento, che inizia con la segnalazione dei posti liberi sulla stampa locale o nazionale o in riviste professionali, oltre che all'interno dell'istituto — ma quest'ultima pratica non dovrà essere esclusiva, perché presenta possibilità limitate di scelta. Questo spirito offre grande spazio alla mobilità e non è certo compatibile con gli ambienti dove lo sviluppo di carriera è sovente legato a un medesimo posto di lavoro. Si potrà poi fissare un colloquio o sottoporre i candidati a una prova attitudinale o anche psicologica o addirittura grafologica. In seguito l'autrice dà suggerimenti sui criteri da seguire per la valutazione del personale e per la sua gestione, con attenzione particolare per il suo benessere. La seconda parte, di Sylvia Webb, è dedicata all'addestramento e al miglioramento professionale di tutto il personale, compresi i dirigenti, con studi di casi specifici; a questo argomento è data importanza essenziale.

La letteratura sul personale della biblioteca è assai vasta, anche se vogliamo limitarla alla sua gestio-

Il "Wilson library bulletin", dopo un'esistenza di ottantun anni, è uscito per l'ultima volta nel giugno 1995. La diminuzione degli incassi e l'aumento dei costi di produzione hanno costretto a questa decisione l'editore, che sta esaminando la possibilità di pubblicare una rivista in linea ("Scool library journal", July 1995, p. 13).

Incendio in Inghilterra. Il 1° agosto 1994 un grave incendio, causato probabilmente da un corto circuito nell'impianto di illuminazione della scaffalatura, ha distrutto la biblioteca centrale di Norwich; dei 179.000 volumi collocati nella scaffalatura se ne sono salvati tre o quattromila. L'importante raccolta di fotografie e altri documenti locali è stata distrutta per il 10 per cento e danneggiata per il resto; la sezione musicale è andata completamente distrutta. Salvato dal fuoco, ma gravemente danneggiato dall'acqua l'archivio, che contiene documenti che risalgono all'undicesimo secolo. È uno dei più gravi incendi, alcuni dei quali sono stati dolosi, avvenuti negli ultimi anni ("Library association record", Sept. 1994, p. 469).

Acquisizioni. Tra le acquisizioni di documenti appartenuti a personalità della cultura e della politica riferite da "College & research libraries news" notiamo la biblioteca e l'archivio del poeta beat Allen Ginsberg, acquistati dalla Stanford University; l'archivio consiste in migliaia di pagine manoscritte, un fitto carteggio, documenti personali, registrazioni (Jan. 1995, p. 39-40). 60.000 documenti e tremila volumi, molti dei quali annotati, appartenuti a Graham Greene sono stati acquistati dal Boston College per la Biblioteca John J. Burns di librari e raccolte speciali; una raccolta privata di documenti e opere di Henry David Thoreau è stata acquisita dal Centro Canaday dell'Università di Toledo, nell'Ohio (Apr. 1995, p. 281-282). Sono da notare inoltre l'acquisto degli archivi di Amnesty international da parte dell'Università del Colorado (Jan. 1995, p. 40) e la raccolta di materiale sullo sviluppo dell'industria della pasta negli Stati Uniti; l'attività era iniziata ad opera di immigrati italiani con le loro famiglie e si ingrandì fino a giungere alla formazione di ditte multinazionali. Tra i documenti figura il primo periodico ufficiale della National Pasta Association, "The new macaroni journal". Il materiale si trova presso l'Università del North Dakota (March 1995, p. 200).

ne, Shirley Rais (*Managing your support staff: an insider's view*, "American libraries", Oct. 1993, p. 819-820) insiste sul lavoro in équipe, sulla motivazione e sulla delega, che dev'essere data a chi è in grado di eseguire il lavoro e la cui mancanza può provocare crisi e perdita di fiducia.

Le questioni relative al personale sono ben presenti nella tematica della gestione in due esempi concreti di biblioteche parigine, la Bibliothèque nationale de France, in

fase di completamento, e la Bibliothèque publique d'information, "l'incredibile scommessa del Beaubourg", in due interventi pubblicati nel "Bulletin d'informations" dell'Associazione dei bibliotecari francesi (1. trim. 1994). Nel primo di essi Alain Massuard (*L'analyse des processus à la Bibliothèque nationale de France*, p. 21-24) considera che ai normali problemi di organizzazione e di gestione del personale si sono aggiunti la localizzazione diversificata dei servizi e il

proposito di un servizio di qualità elevata, a iniziare dagli orari. Le ipotesi organizzative saranno verificate a partire dall'ultimazione dell'edificio di Tolbiac (inaugurato nella primavera di quest'anno) fino all'apertura, la cui previsione è stata spostata all'ottobre 1996. L'"insieme continuo" che costituisce il processo lavorativo è stato sottoposto a un'analisi dettagliata che ha confermato la verità del detto che "niente è più difficile da descrivere di quello che si fa tutti i giorni": infatti l'attività del gruppo di lavoro impegnato nell'analisi è stata intensa. La descrizione dei processi è stata articolata in maniera da poter essere automatizzata, con un metodo nuovo per i bibliotecari che è stato desunto dalle tecniche di organizzazione aziendale e permette di fornire un'analisi assai dettagliata e di definire il rapporto tra qualifiche, spazi e strumenti di lavoro.

"Per contro, questo metodo di analisi dev'essere compensato da un approccio globale all'organizzazione e agli obiettivi della politica delle risorse umane che l'istituto intende condurre; in caso contrario rischieremo di rinchiuderci in una logica micro-organizzativa destinata a cedere rapidamente a scelte organizzative tayloristiche ed al lavoro a catena".

Secondo Martine Blanc-Montmayeur, responsabile della Bpi (*Gérer les jardiniers de la connaissance...*, p. 25-27), "dirigere un istituto di lettura pubblica non significa altro che dirigere del personale". I bibliotecari non sono più degli eruditi, ma "ingegneri dell'informazione" che devono gestire e formare in continuazione il personale. La validità di un servizio pubblico non si giudica dalle raccolte, ma dal "rapporto che il suo personale è in grado di stabilire tra queste raccolte ed il pubblico".

Vediamo come la concezione ancora dirigitica, sia pure in forma

attenuata, che abbiamo visto all'inizio si disperda nel programma di una valorizzazione responsabile del personale. Si ha la conferma che i problemi gestionali non possono essere separati da quelli puramente professionali; direi anzi che non è persuasiva la distinzione o addirittura la contrapposizione tra gli aspetti gestionali e quelli professionali, come se questi ultimi potessero prescindere dall'organizzazione del lavoro. Così, Stuart Ferguson e Michael Whitelaw (*Computerised management information systems in libraries*, "The Australian library journal", Aug. 1992, p. 184-198) lamentano che il computer non è impiegato a sufficienza per la gestione delle biblioteche a differenza dell'ampio impiego che se ne fa nel commercio e nell'industria. L'insistenza sull'aspetto gestionale comporta piuttosto l'esigenza di una nuova mentalità, che eviti la considerazione strettamente settoriale del proprio lavoro, nella contraddizione non nuova e in realtà solo apparente tra l'esigenza di una specializzazione professionale e quella di un comportamento comune ad attività disparate, della collaborazione con altre attività, della concezione del lavoro di gruppo, di una cultura del sistema. Forse a questa condizione pensava Maurice B. Line (*Library management styles and structures: a need to rethink?*, "Journal of librarianship and information science", June 1991, p. 97-104) quando avvertiva che la base comune delle scuole per bibliotecari si va riducendo a favore di materie nuove non uguali per tutti, sicché in futuro "vedremo un nucleo più largo ma diversificato, ma nel frattempo è difficile sfuggire alla conclusione che la biblioteconomia si stia deprofessionalizzando".

Non deve stupire se, come avviene per i temi di attualità, talora si vada oltre i limiti convenienti. Il manager inteso come imprenditore è

una figura propria dell'attività privata, la quale ha finalità diverse da quella delle istituzioni pubbliche, sicché non converrà assimilare il bibliotecario a un dirigente commerciale o industriale, ma sarà pur lecito un confronto che ponga in evidenza elementi comuni. L'attività privata, riconosce Line all'inizio del suo interessante articolo sulla gestione della biblioteca, è riuscita a ridurre il personale aumentando la produzione, perché è più libera rispetto all'attività pubblica. Il cambiamento rapido nel mondo delle informazioni si accompagna all'intervento di altre istituzioni, provocando una crisi particolarmente acuta nelle biblioteche: esigenza di maggiore elasticità nella struttura come nella gerarchia e un'accentuata prevalenza del lavoro intellettuale rispetto a quello manuale, nella consapevolezza che molti dei requisiti necessari alla gestione delle informazioni non sono esclusivi della professione del bibliotecario, che li condivide con altre figure professionali, dall'automazione al marketing. La "mentalità imprenditoriale" presenta aperture rispetto ai problemi considerati tipicamente "professionali": basti pensare alla definizione della stessa professione di bibliotecario, ai rapporti con il personale, alla valutazione dei servizi, all'intervento del privato nelle istituzioni pubbliche, alla riduzione delle risorse finanziarie, alle previsioni sul futuro prossimo o lontano. Di alcuni di questi temi ci siamo già interessati, di altri "Osservatorio internazionale" si interesserà prossimamente. ■

Nei prossimi numeri, tra l'altro:

- La Bibliothèque nationale de France
- La gestione dei periodici
- I rapporti con i privati e con i politici