

La gestió del canvi a les biblioteques¹

MAURICE B. LINE *
TRADUCCIÓ: VINYET PANYELLA

Resum: L'autor d'aquesta conferència descriu els elements necessaris per gestionar i dirigir el canvi que ens acosti cap a un nou model de biblioteca. Analitza els motius que ens porten al canvi, com s'inicia aquest i com es pot assolir. Al mateix temps identifica els punts febles comuns a les biblioteques i els obstacles que s'hi poden oposar.

Per què cal canviar

No parlaré de gestió de biblioteques en termes generals; és un tòpic excessivament genèric. En canvi, parlaré de com s'ha de dirigir el canvi a les biblioteques, que inclou aspectes importants de gestió. Abans però, voldria donar la meua definició de biblioteconomia: *la gestió dels recursos d'informació per a la gent*. És fàcil pensar en les biblioteques com a magatzems de llibres, únicament, però crec que l'única raó per la qual les biblioteques tenen llibres és perquè els llibres contenen informació. En segon lloc, mai no hem d'oblidar que les biblioteques són fetes per a la gent, no per als bibliotecaris. Aquests hi són per prestar un servei. I, en tercer lloc, aquests recursos han de ser gestionats, altrament no podrem prestar un bon servei.

Si contemplem les pressions i les qüestions que han d'afrontar les biblioteques avui dia, veurem que aquestes són nombroses. Pressions econòmiques, evidentment: hi ha força menys riquesa en el sector públic i també molta menys en el sector privat, de manera que hem de gestionar, a fi de comptes, molts menys diners alhora que el volum de publicacions que s'edita anualment encara creix, tant en forma de llibres com de publicacions periòdiques. La varietat de suports de la informació també va augmentant: llibres i periòdics se les han d'heure

* Ex-Director General de la Divisió de Ciència, Tecnologia i Indústria de la British Library.

1. Transcripció de la conferència que dictà el Dr. Maurice B. Line a la Biblioteca de Catalunya, patrocinada pel British Council de Barcelona, organitzada per la Biblioteca de Catalunya i el Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya, el 30 de novembre de 1992.

amb suports àudio-visuals, suports electrònics i l'accés en línia. No solament hem de tractar més informació amb menys diners, sinó que la gent espera més de les biblioteques a mesura que la revolució electrònica avança. Les seves demandes es tornen cada vegada més nombroses i complexes. Per tant, alhora, tenim més usuaris, més informació, més demandes i recursos més escassos.

Hi ha un gran nombre de pressions polítiques promogudes des del govern; nosaltres, a Anglaterra, en som especialment conscients. Algunes d'aquestes pressions són positives. És raonable que s'esperi que les biblioteques valorin els diners. També és raonable que siguin responsables dels recursos econòmics que gasten. El que no és raonable és que s'esperi que servim només necessitats a curt termini o el mercat més immediat. Ha estat molt perjudicial que en els anys més recents en tota l'Europa occidental s'hagi concentrat la importància del mercat només a curt termini, com si el mercat fos quelcom fix i no intercanviable, mentre que, com tots sabem, els mercats poden ser manipulats i han estat manipulats. Amb tot, l'èmfasi en el servei al mercat és un punt important. Ens entretenim parlant d'usuaris, però els usuaris són, per definició, la gent que ens utilitza. I la gent que no ens utilitza? Hauríem d'observar l'objectiu del nostre mercat, que és la gent que hauríem de servir, i mirar quanta d'aquesta gent realment servim. En altres paraules, penetració de mercat. Si vostès fabriquessin xocolata, haurien de saber quanta gent té interès a menjar-ne i veure quin percentatge d'aquest mercat potencial poden abastar. Les biblioteques tenen una idea molt limitada del tant per cent de clientela potencial que abasten. Vaig portar a terme un treball sobre avaluació de funcionaments a Dinamarca i la biblioteca universitària on vaig treballar no tenia noció que abastava només un significatiu tant per cent d'estudiants d'aquella institució. I vostès, ¿poden respondre sobre la seva biblioteca? Aquesta pregunta és una de les que necessiten resposta tant en biblioteques públiques com universitàries.

A causa dels pocs recursos econòmics es demana a les biblioteques que toquin cada vegada més de peus a terra. Això no és tant interessant com quan hi toquen els altres, per exemple els contribuents, però amb tot s'espera que siguem més autosuficients, i això pot voler dir obtenir-ne algun guany. Això és limitat, però les biblioteques es veuen obligades a considerar quins guanys poden obtenir per si mateixes. Utilitzem els nostres recursos de manera eficaç? Estem instal·lats en articles cars: edificis, equipaments, col·leccions bibliogràfiques, coses que constitueixen recursos complexos i cars. S'utilitzen plenament? Sabem exactament quants recursos demanem? Com definim els recursos que ens calen de debò? Fa uns anys es va fer un estudi en tres biblioteques universitàries, a Anglaterra, cap d'elles gaire ben dotada econòmicament, i es van tenir en compte els llibres que s'havien adquirit per als estudiants. Un 40% dels llibres que s'havien comprat en un any per als estudiants no havien estat utilitzats al llarg dels tres anys següents. Això vol dir que aquelles biblioteques no havien triat adequadament o que tampoc no s'havien assegurat que els seus recursos s'utilitzarien completament.

He criticat el pensament a curt termini. Hi ha biblioteques que no serveixen les necessitats del present immediat. Serveixen necessitats més a llarg termini: les dels investigadors i estudiants del futur. Com es poden protegir els valors a llarg termini en una societat que viu en l'ètica de "l'usar i llençar"? Com podem saber si estem donant valor als diners? Actualment s'atorga molta importància, a Anglaterra per qualsevol cosa, a l'avaluació del funcionament. Esdevé d'interès universal. El Ministeri d'Educació de Dinamarca em va demanar que portés a terme un conjunt d'avaluacions de funcionament que havien estat experimentades, com he dit, en una gran biblioteca universitària. Estem satisfets amb els resultats. La intenció és d'aplicar en el futur les avaluacions bàsiques a totes les biblioteques universitàries daneses de manera que puguin comparar-se mútuament les unes amb les altres i d'aquesta manera el govern pugui atorgar-hi millor els recursos, però el més important és que les biblioteques puguin saber per elles mateixes el seu grau d'eficiència i com són d'eficaces, si proveeixen el seu mercat, quin és el grau de satisfacció d'aquest, i tot això.

Han de cobrar, les biblioteques, pels serveis? Si han de cobrar, ¿per quins serveis? Quant? A qui? El concepte de serveis de "valor afegit" ha esdevingut molt important. Hem de definir què són serveis bàsics, que haurien de ser gratuïts per a tothom i quins són els serveis de valor afegit, és a dir, serveis addicionals en els quals la biblioteca inverteix recursos extraordinaris i que és raonable cobrar. Aquest és un gran problema que, a Anglaterra, triga a resoldre's.

Les biblioteques han parlat sempre de cooperació, tot i que n'han parlat més que no pas l'han practicada —la cooperació és un tema excel·lent per a congressos de bibliotecaris. Sóc de l'opinió que la cooperació ha començat a deixar pas a la competitivitat. Ara les biblioteques es troben competint les unes amb les altres per mercats similars. Per exemple, a moltes ciutats angleses, el medi empresarial necessita serveis d'informació i la biblioteca pública i dues o tres biblioteques universitàries totes competeixen per tal de prestar aquest servei cobrant. Quan les biblioteques presten a una altra un altre servei, per exemple, de préstec interbibliotecari, ja no ho fan gratuïtament. Esperen el pagament pels llibres que lliuren a una altra biblioteca. Això és ben assenyat. Al cap i a la fi, les biblioteques no obtenen els llibres de franc dels llibreters, de manera que, ¿per què els han d'obtenir de franc d'altres biblioteques? Per què ha de pagar la biblioteca prestatària? L'operativa global de les biblioteques està basada més en elements comercials, cosa que fa pensar amb mentalitat més competitiva i més comercial.

El vell model d'institució acadèmica era aquella en què els estudiants eren ensenyats i la biblioteca feia de suport a l'ensenyament. Els professors adreçaven els alumnes a les biblioteques a buscar llibres, i els estudiants manllevaven els llibres o els consultaven a la biblioteca. Estic convençut que, actualment, s'està evolucionant vers un nou model. La major part del cost de les universitats és el cost del professorat; a Anglaterra és un 70%. En tota l'Europa occidental les universitats estan en expansió perquè els governs disposen que la major part dels

estudiants cursin estudis superiors. Els pressupostos de les universitats no poden afrontar aquesta expansió. Una solució per als professors és per mitjà d'aules cada vegada més grans, però això no és una solució totalment satisfactòria. La nova tecnologia està fent el possible per possibilitar l'ensenyament dels alumnes més pel seu compte. Això és una cosa profundament positiva; si els estudiants surten d'una institució acadèmica sense capacitat d'aprendre per si mateixos, sense capacitat de saber on trobar informació, sense capacitat d'utilitzar-la i sense capacitat de valorar-la i d'avaluar-la, al meu entendre no hauran estat ben formats. Això és força millor que anar escoltant lliçons, com si els estudiants fossin un globus que es pot inflar de coneixements. D'altra banda, les coses canvien tan ràpidament que tots nosaltres necessitem formació continuada. Per tant, un estudiant té més bona base si sap com ha d'aprendre que si ha estat ensenyat merament com si el coneixement s'ajustés a un temps fixat.

El nou model d'educació superior no serà el de les biblioteques com a suport de l'ensenyament, sinó el dels professors que es fonamenten en els recursos educatius.

Això ens condueix vers un nou model de biblioteca, si és que encara la podem denominar biblioteca. Serà una institució ubicada en l'autèntic cor de la universitat i no al marge d'aquesta, que integrarà llibres, revistes, mitjans àudio-visuals, mitjans electrònics, programes per a l'autoaprenentatge i equipaments d'aquesta mena; formarà part de la xarxa universitària i s'integrarà en el sistema informàtic de la universitat. No ens hi encaminem de pressa, però es va en aquesta direcció. Cada vegada hi ha més i més programes educatius. Estic segur que d'aquí a uns cinc anys veurem una mutació important; d'aquí a deu anys, estic convençut que hauré contemplat una revolució. Les biblioteques, ¿estan preparades per afrontar-ho? Moltes no ho estan. Molts bibliotecaris no en volen saber res; alguns pensen allò de "jo ja m'hauré jubilat, i per tant no cal que me'n preocupi". Aquesta no és una actitud satisfactòria. Hi ha obstacles vers aquest tipus de canvi que s'acosta; als professors no els agrada la idea que se n'haurà de reduir la plantilla. També hi ha pocs programes educatius, en aquest moment, però augmentaran. El problema més gran, des del punt de vista d'una biblioteca, és que les biblioteques són excessivament poc ambiciosos en si; no tenen prou visió de futur ni imaginació. Hi ha dues altres raons que fan que el canvi sigui inevitable: la tecnologia electrònica i el creixement del sector privat de la informació. Les biblioteques no competeixen únicament entre elles mateixes, sinó que ho fan amb el sector privat de la informació de manera creixent, que ara està en diposició d'actuar en àmbits on abans actuaven només les biblioteques. Hi ha el perill que bona part d'activitats interessants i d'altra banda, activitats que puguin ser cobrades, es portin a terme des del sector privat. A més a més, per mitjà de la tecnologia és possible que molta gent rebi informació a casa i al lloc de treball, i que, per tant, no els calgui anar a les biblioteques. Així les coses, ¿quin serà el paper de les biblioteques? ¿Per què la gent ha d'anar a les bibliote-

ques si es poden asseure davant de l'ordinador personal i obtenir la informació directament? Hi ha respostes per a aquestes qüestions, però les biblioteques les han de saber trobar.

Els punts febles comuns de les biblioteques

Hem d'acceptar que, actualment, el canvi és una forma permanent de vida. Això també vol dir que s'ha d'estar preparat per a continus canvis. El canvi a les biblioteques no és fàcil. Ve a ser com fer ballar els dinosaures, i fer canviar els bibliotecaris és com fer carreres de cargols. He fet treballs sobre els punts febles de les biblioteques arran de les observacions que he pogut fer al llarg del temps en què he treballat com a assessor en diverses biblioteques i centres de documentació del sector públic i privat. Els mateixos punts febles es repeteixen una i altra vegada (alguns figuren a la llista de la taula 1).

Taula 1
Els punts febles comuns de les biblioteques

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Funcionament més per processos que per objectius - Infraoptimització en la distribució de recursos - Visió més interna que externa - Procediments poc eficients - Estructura de personal feixuga - Llargues cadenes de comandament - Poca delegació de responsabilitats | <ul style="list-style-type: none"> - Productivitat baixa - Motivació escassa - Compromís escàs - Poca implicació - Poca comunicació interna - Poca comunicació externa - Més dirigisme que direcció - Manca de perfils adients - Arrencar els problemes d'arrel - Defalliment quan cal actuar - Direcció feble de les reunions |
|---|---|

El que vull dir amb **funcionament més per processos que per objectius** és que la major part de biblioteques estan organitzades en departaments: d'adquisicions, préstec, etcètera, i es corre el perill que la globalitat de la biblioteca es faci funcionar per raó de les seves activitats en si, no per les funcions que ha de complir ni per les necessitats dels usuaris. Una biblioteca s'ha de fer funcionar d'acord amb els interessos dels usuaris i dels objectius que la defineixen, no pels processos que s'hi porten a terme: no l'han de fer funcionar els catalogadors, ni els que fan les adquisicions, ni els del préstec.

M'he referit a la **Infraoptimització en la distribució de recursos** comentant com tres biblioteques universitàries britàniques no gestionaven bé el seu pressupost d'adquisició de llibres.

Si les biblioteques no utilitzen millor els diners que reben els serà difícil obtenir-ne més quan en demanin. Algunes de les biblioteques que m'han demanat que analitzés al·leguen que tenen una dotació escassa, però quan veig el que en fan és evident que no la utilitzen correctament, i per tant no vull recomanar que se'ls atorguin més recursos fins que no facin millor ús del que tenen.

Visió més interna que externa: clarament, les biblioteques haurien de mirar més enfora, cap als usuaris, que endins, vers si mateixes. Molts procediments són ineficaços. Sóc un gran partidari d'usar *diagrames*. Si vostès diagramen una operació, sovint poden observar de manera immediata com hauria pogut millorar i simplificar-se. A les biblioteques, molts processos no s'han modificat des de fa dècades. Estic cansat de sentir a dir que les biblioteques estan infradotades de personal sense que se n'hagin analitzat els sistemes i procediments de treball; si ho haguessin fet, la major part s'hauria estalviat una gran part de temps i d'esforços de la seva plantilla.

Estructura de personal feixuga: la major part de biblioteques que conec tenen massa personal envellit laboralment i poc personal jove; la proporció és equivocada. La plantilla de comandaments executa molts treballs que podrien ser portats a terme a dos o tres nivells inferiors. Això vol dir que la plantilla amb més responsabilitats està sobrepagada, mentre que la de nivells inferiors és poc nombrosa i inframotivada.

Llargues cadenes de comandament: els nivells jeràrquics perpetuats, comporten que la gent de nivells inferiors no mantinguin vinculacions amb la gent de dalt llevat que sigui a través d'una llarga cadena, supervisor rere supervisor rere supervisor.

Poca delegació de responsabilitats: els bibliotecaris són, en general, gent que delega malament. No tenen la voluntat de deixar fer, no tenen voluntat de deixar el personal lliure i permetre-li que exerceixi la responsabilitat com a cosa pròpia. Delegar feina no és el mateix que delegar responsabilitat. Delegar feina vol dir "aneu i feu això". Delegar responsabilitat vol dir "sou responsable d'aquest treball, per a bé i per a mal".

Baixa productivitat: he fet l'estimació que les biblioteques universitàries que he estudiat tenen un infrafuncionament d'un 25%. No és una exageració, he vist com algunes biblioteques milloraven substancialment fa només un parell d'anys. El que jo faig, expressament, no és el mateix que molts assessors que, hi van, escriuen un informe, en cobren l'import i marxen. Això, generalment, és poc útil perquè la biblioteca sempre pot trobar motius per rebutjar l'informe. Sempre hi trobaran un o dos errors on es podran agafar per desacreditar-ne la totalitat. Però fins i tot si l'informe és del tot encertat, no deixa de ser *l'informe de l'assessor*. El personal no l'ha fet seu. El personal ha d'entendre per si mateix per què ha de canviar i per què és necessari el canvi. El que jo faig és ajudar-los al llarg del procés de canvi un o dos anys, potser tres, "portant-los de la mà" pel traumàtic procés de canvi. Aquest sistema s'ha experimentat de manera força eficaç i ha permès

que algunes biblioteques remuntin des de situacions de depressió a una situació molt més productiva, més eficient i de molta més autoconfiança. Això només pot succeir si el personal s'adona de les qüestions que necessita preguntar i troba totes les respostes per si mateix. El canvi ha de ser el seu, no el meu.

Motivació escassa: s'esdevé perquè hi ha massa poca delegació, massa poca responsabilitat, massa poca implicació. Sovint el personal no sap ni què passa a la biblioteca ni per què. **La comunicació interna** és sovint minsa; **la comunicació externa** també ho és: cal comunicar amb els usuaris i veure allò que la biblioteca pot fer per ells i, encara més important, esbrinar el què volen. Moltes biblioteques pensen que saben allò que els seus usuaris volen, però si fessin enquestes de mercat sovint es trobarien amb sorpreses. Resulta que es fan coses que la gent no necessita mentre que, alhora, la gent vol serveis que no se'ls ofereix. El màrqueting és, incidentalment, una altra àrea on ens cal projectar esforços de futur.

Dirigisme més que direcció: molts caps són dirigistes; donen ordres. El que la gent demana a un cap no és dirigisme, sinó sentit de direcció.

Manca de tècniques adients: com ara diagramació, càlcul de costos i de funcionament, avaluació, màrqueting, anàlisi de sistemes, i tot això: molts bibliotecaris no tenen les tècniques adequades per al canvi, i se senten insegurs quan se'ls demana canviar.

Arrencar els problemes d'arrel: hi ha una mala herba que en diem ortiga punxant. Si es toca amb suavitat, punxa. Si s'agafa fort, no punxa. El que fan moltes biblioteques quan els arriba un problema és tocar-lo lleument i deixar-lo en lloc d'agafar-lo fort i arrancar-lo, de manera que es pugui resoldre. Hi ha la tendència a esquivar els problemes.

Defalliment quan cal actuar: no totes les coses són necessàriament problemàtiques; hi ha qüestions de futur que cal afrontar o accions que cal portar a terme. Sovint els bibliotecaris saben què cal, però d'una manera o altra no poden posar-ho en marxa per si mateixos.

Direcció feble de les reunions: Moltes biblioteques passen molt de temps fent reunions. De vegades, l'objectiu és inconcret, la reunió està mal preparada i mal dirigida; dues o tres persones monopolitzen la discussió, no s'arriba a cap acord i la reunió es perllonga excessivament. Les reunions ben planejades i aconduïdes poden estalviar temps i evitar frustracions. Poden comportar una participació més real i una implicació més gran, i ajudar a clarificar i arribar a acords.

Com assolir el canvi?

El canvi és necessari alhora per afrontar els canvis externs i per eliminar febleses. Com es pot assolir el canvi? En primer lloc, el personal ha d'entendre'n la necessitat. Se li ha d'exposar els tipus de problemes i de qüestions que jo els he exposat a vostès. Han de comprendre que no es poden quedar on es troben. Han de veure quina mena de canvi es necessita per assolir una nova situació. Han de

creure que poden aconseguir canviar, han de tenir confiança en si mateixos. I han de tenir la capacitat de fer-ho; amb això em refereixo als perfils. S'han de sentir implicats de dalt a baix en el procés de canvi. I de "baix a dalt" vol dir fins a baix de tot, incloent-hi el personal administratiu i el nivell més inferior d'ajudants. I han de fer seu el canvi. Fer-lo seu vol dir ser crítics. Si hi ha algun missatge que voldria que els arribés especialment és el de l'**apropiació**. Ha de ser **el seu canvi**, se l'han d'apropriar. Si vostès imposen el canvi entre la gent, no els agradarà. Si és el seu propi, el gaudiran. Després de tot, les nostres vides són plenes de canvis. Comprem coses noves, canviem de cotxe, canviem de casa. Hi ha gent que fins i tot canvia de marit o muller. Si es veuen obligats a canviar de marit o

Taula 2 Com assolir el canvi?

El personal ha de

- comprendre la necessitat de canviar,
- veure que el canvi és una necessitat,
- creure que el canvi és a l'abast,
- tenir l'habilitat i confiança que es pot aconseguir
- sentir-se implicat en el procés de canvi
- FER-LO SEU

Anàlisi exhaustiva¹

Afirmació de l'objectiu

Visió a llarg termini

Planificació estratègica

Definició de prioritats

Explicació a l'entorn de mercat (usuaris)

Perfils de ruptura

Experimentació de delegacions:

- en projectes de treball
- en equips de treball

Nova estructura:

- d'organització
- de presa de decisions

1. L'autor juga amb el doble significat de les sigles SWOT i corresponents a "Strengths" (resistències), "Weaknesses" (febleses), "Opportunities" (oportunitats) i Threats (temors).

de muller, probablement no els vindrà de gust de fer-ho. Però si ho volen fer, anirà bé: és el canvi de **vostès**.

L'anàlisi exhaustiva és un sistema de posada en marxa del canvi. Es reuneix el personal i se li fa identificar les resistències, les febleses (que són moltes més que les seves resistències). Les oportunitats i els temors. És una bona manera d'observar allò què cal que sigui canviat. Normalment, el personal és sincer sobre les seves febleses, tot i que la llista completa els pot causar una certa alarma. Una altra manera d'iniciar-lo és anar pels despatxos preguntant a cada membre de la plantilla que respongui tres preguntes: "¿Quins són els problemes que haurà d'afrontar la biblioteca al llarg dels propers cinc anys?" "¿Quins són els principals problemes que haurà d'afrontar el seu departament a la biblioteca els propers cinc anys?" i "¿Quins són els principals problemes que haurà d'afrontar vostè a la biblioteca els propers cinc anys?". Moltes biblioteques són massa grans per reunir tot el personal junt alhora, i per tant, això s'ha de fer per grups. Jo poso molt d'interès a organitzar el que he denominat "grups en diagonal", en els quals es barreja gent de diversos nivells i departaments. Convé no ajuntar el personal de les mateixes categories laborals. La plantilla dels nivells intermitjos i inferiors hi contribueixen amb idees excel·lents; no ha de sorprendre, perquè es troben més a prop de la realitat i dels usuaris que els nivells de comandament

Taula 3 L'inici del canvi

Anàlisi exhaustiva
resistències
febleses
oportunitats
temors

Declaració de les qüestions primordials:
vers la biblioteca
vers el departament de la biblioteca
vers cadascú

És important treballar en grups "en diagonal"
-personal de diversos departaments i de diversos nivells professionals.

més alts, que sovint viuen tancats als seus despatxos. Els "grups en diagonal" també poden contribuir enormement a ajudar la plantilla a comprendre's mútuament i a considerar la biblioteca com una globalitat.

Visió a llarg termini. Cal tenir la visió vers on va la biblioteca. No s'ha de planificar només per a dos, tres, quatre o cinc anys. Cal tenir alguna idea de què es vol que sigui la biblioteca d'aquí a deu, quinze o vint anys. El més important és tenir-ne la visió, més que la direcció, correcta. Dins de la visió, la planificació estratègica, una planificació a cinc anys vista pot ser molt eficaç. Això vol dir que les biblioteques han de definir les seves prioritats i veure com les hauran d'assolir.

Explicació a l'entorn de mercat (usuaris). Si vostès poden posar el personal en contacte amb el que de debò pensen i necessiten els usuaris, sovint quedaran impressionats i sorpresos, però això els estimularà a pensar-hi de nou. **Perfils de ruptura:** així seran hàbils per canviar. **Experimentació de la delegació:** fer circular la feina avall. La gent sovint pensa: "això només ho puc fer jo", però rarament és cert. El que un pot fer ho poden portar a terme dos o tres nivells inferiors més. **Treball en projectes:** força activitats a les biblioteques en un futur es poden definir per mitjà de projectes. Suposem, per exemple, que cal automatitzar els catàlegs. Això es pot definir com a projecte, i vostès poden dissenyar un equip entre el personal de la biblioteca (un equip en diagonal) que hi treballi. Potser volen fer un estudi de mercat; pot convertir-se en un altre projecte. Sóc partidari del treball en projectes perquè dóna l'oportunitat a les biblioteques de trobar solucions als problemes: s'ha d'analitzar el problema, explorar les solucions i veure com trobar-ne la millor. Alhora, es constitueixen equips i això ajuda a conduir la biblioteca per objectius i no per processos.

Estructures d'organització: he esmentat que les biblioteques tenen excessius caps i que les estructures d'aquestes són jeràrquiques. Més aviat crec en pocs nivells de comandament. Probablement vostès no poden alterar el nombre de nivells de la seva plantilla laboral. Potser en tenen set o vuit, de nivells, però això no vol dir que corresponguin a set o vuit nivells de responsabilitat. No hi ha cap motiu que impedeixi al nivell set que despatxi directament amb el nivell quatre. Els nivells de control intermig poden ser tallats. Així poden horitzontalitzar més l'estructura, més gent de nivells generals pot sentir-se més implicada i compromesa en contacte amb l'intermig i amb el nivell més alt.

Estructures de presa de decisió. De vegades pregunto a les biblioteques on i qui pren les decisions. Preguntin-s'ho vostès mateixos. No és fàcil de contestar, perquè en bona part de biblioteques no se sap. El director pren algunes decisions, altres es prenen en nivells inferiors, algunes es prenen amb el canvi de pràctica gradualment (si vostès alteren la pràctica durant uns anys, acabarà en una nova orientació). La globalitat del procés de presa de decisions sovint s'esdevé sense planificació i per atzar, i la importància de la decisió pot no guardar relació amb el nivell de responsabilitat en què s'ha pres. Les estructures de presa de decisions a les biblioteques són vagues, incoherents i imprecises.

Qualitats que es demanen a un cap

No es pot iniciar el canvi sense líderat. La taula 4 és el producte d'un curs intensiu sobre gestió que un grup de nosaltres vàrem organitzar per a personal directiu a Anglaterra, i en una sessió vaig mirar de fer-los definir les qualitats desitjables per tal de ser un bon directiu. Aquesta és la llista que en va sortir; moltes de les característiques no necessiten ser comentades, però algunes sí.

Sensació de seguretat. Un cap que se senti insegur no delega; més aviat es tanca com un eremita o es torna dominant. La inseguretat pot conduir al tancament o a la dictadura. Només un cap que se senti segur pot barrejar-se entre la plantilla del personal i sentir que encara és el cap. Els caps que no es poden barrejar amb la gent probablement no se senten segurs.

Habilitat per obrir-se pas en situacions complexes: saber veure quin és el camí a seguir enmig de la complexitat d'operacions i activitats; capacitat per obrir-s'hi camí.

Taula 4
Qualitats que es demanen a un cap

- | | |
|---|--|
| - Sensació de seguretat | - Habilitat per aconseguir les pressions |
| - Compromís | - Intel·ligència |
| - Integritat | - Capacitat de decisió |
| - Imaginació i previsió | - Idees clares sobre direcció |
| - Mentalitat analítica | - Humilitat: habilitat per escoltar |
| - Habilitat per saber-se obrir-se pas en situacions complexes | - Flexibilitat |
| - Energia | - Capacitat d'aproximació i accessibilitat |
| - Resistència | - Imparcialitat |
| - Lleialtat | - Afectivitat combinada amb objectivitat |
| vers la institució | - Sentit de l'humor |
| vers la biblioteca | - Capacitat de comunicació |
| vers el personal | - Entusiasme |
| - Habilitat política | - Persistència |
| - Delicadesa | - Franquesa |
| vers l'entorn | - Capacitat de fer rutil·lar les coses |
| vers els usuaris | |
| vers el personal | |
| - Cura i interès vers l'usuari i el personal | |

Habilitat política: per habilitat política entenc l'habilitat de saber com convèncer les instàncies superiors, autoritats locals, industrials o tothom que calgui que cal fer el canvi i els recursos que calen a la biblioteca per portar-lo a terme. Això requereix facilitat de paraula i saber el moment oportú en què cal parlar. **Delicadesa** vol dir estar alerta i ser receptiu vers l'humor de la gent del voltant. Sé de molts caps que estan convençuts que la seva biblioteca és meravellosa i que el seu personal és completament feliç. Sovint s'enganyen. He treballat en diverses biblioteques d'aquesta mena i quan parlo amb el personal la imatge que dóna és completament diferent.

Cura i interès vers els usuaris i el personal. Les biblioteques són organitzacions de serveis, i han de tenir-ne cura. I quan dic cura no vull dir pretensió de semblar acurat. No queda bé anar voltant per la biblioteca preguntant al personal "¿Com va, això?"; resulta artificial. Vostès han de demostrar al personal que realment se'n cuiden, i el personal respondrà. Un tracte càlid i sol·lícit es enormement important. Cal que les biblioteques demostrin la mateixa sol·licitud als seus usuaris. El tracte al client ha esdevingut un tema popular. Potser que els expliqui un exemple de descurança vers la clientela. Fa tres o quatre anys jo era a Jamaica, i un americà hi havia arribat des de Nashville via Miami. Va explicar que mentre feia cua per recollir la tarja d'embarcament, l'home que tenia al davant es comportava de forma extremadament grollera amb la noia del taulell. Quan li va arribar el torn va dir a la noia: "Realment, voldria felicitar-la pel seu comportament tan pacífic, tan amable i tan pacient amb aquest home tan desagradable". "Bé", va respondre ella, "ens han educat per a això". "Sí", va respondre ell, "les eduquen per afrontar situacions així, però aquesta ha estat francament excepcional. Aquest home es comportava de manera insultant vers vostè". "Bé", contestà ella, "hi ha quelcom que jo sé i que ell no sap". "Oh", digué ell, "què és?". Ella va respondre: "ell se n'ha anat cap a Miami mentre que la seva maleta viatja cap a Tokyo". Siguin sempre ben amables amb les noies dels taulells dels aeroports. **Accessibilitat.** Sovint els caps diuen: "la porta del meu despatx sempre és oberta". Pot ser, però ningú no hi entra perquè el cap fa tanta por que ningú no gosa acostar-s'hi. L'accessibilitat és qüestió de caràcter, no d'obertura de portes.

Sentit de l'humor. Em sembla que això és molt important; es pot ser seriós sense ser solemne. **L'entusiasme** es comunica per si mateix. Si el cap és entusiasta i engrescador, el seu personal s'hi tornarà. Si és depressiu i pobre d'esperit, el personal també s'hi tornarà.

La llista és llarga. Qualsevol cap que tingui totes aquestes qualitats probablement serà com l'arcàngel Gabriel. Però en tot cas, és una bona llista.

La motivació del personal

¿Com motiven el personal de la Biblioteca per al canvi, vostès? El personal es motiva quan fa seva la necessitat del canvi, quan és el seu canvi, com ja he dit.

Quan tenen un cap que els dóna suport. Quan saben que el seu cap demana el canvi, però també els ajuda a portar-lo a terme; quan poden comptar sempre amb el seu suport. I quan em refereixo al cap, no vull dir només el de més amunt, sinó els caps i responsables de tots els nivells. Quan el personal presta un bon servei i se'n senten recompensats, és reconfortant prestar un servei i veure contents els usuaris. Malauradament, molts caps són força distants dels usuaris i mai no els veuen la cara. Per exemple, els catalogadors en el fons treballen per als usuaris, però no ni tenen idea de la reacció dels usuaris davant dels catàlegs; això no pot ser bo de cap manera. Quan el personal contribueix en una configuració determinada i fins i tot el personal de més baix nivell hi té alguna cosa a dir està ajudant la configuració de la direcció de la biblioteca. Quan el personal té idea d'allò que està succeint: molta gent no té ni idea del que pensa el seu cap ni de quins són els seus plans. Quan la gent treballa en bons equips els equips donen molt de suport. Ajuden la gent feble, però si algú s'emmandreix, el mateix equip pressiona perquè es treballi de manera més eficaç amb més força de la que tindria el mateix cap. De la mateixa manera, el treball en equip pot ajudar a resoldre problemes quan la gent es posa malalta; si una feina la fa una sola persona i aquesta emmalalteix la feina no es pot fer, però els membres de l'equip poden tirar endavant. Quan el personal disposa d'una certa llibertat per innovar: molts caps, de tots nivells, a les biblioteques estan poc disposats a deixar llibertat a la gent per equivocar-se. Si no s'equivoquen mai, mai no faran res. El cap que creu que només es pot equivocar ell resulta molt perjudicial. La gent ha de disposar d'una certa llibertat d'experimentar, d'innovar: llibertat supervisada, naturalment; dirigida, també, però la llibertat és essencial. L'estímul també és molt important. Molta gent han estat fent la mateixa feina, a la mateixa biblioteca, al llarg de molt de temps i hi queden clavats. Si es traslladen a un altre lloc de treball, l'estímul els pot ajudar a renovar-se. Fins i tot si en el mateix lloc de treball es fixen nous reptes, o si hi ha nous projectes. Els caps dels bibliotecaris també necessiten estímuls de renovació; alguns arriben a càrrecs de responsabilitat aviat i si no tenen més objectius vers on anar ells mateixos gradualment s'hi poden estancar.

Obstacles al canvi

Hi ha moltes barreres al canvi. **Edificis de poca qualitat:** els edificis inadequats en els quals no es pot organitzar correctament el circuit de treball, on l'accés als fons bibliogràfics és incòmode, etcètera, impedeixen canviar. **Usuaris conservadors:** he sentit que molts bibliotecaris diuen: "nosaltres no som conservadors, però els usuaris no ens deixen canviar" o "la universitat no ens permet introduir canvis". Però sempre és fàcil trobar excuses i raons per no canviar. Els usuaris acceptaran sempre el canvi si es prova que és en benefici d'ells. **Mentalitat funcional:** Amb aquesta expressió em refereixo a una determinada manera de fer que caracteritza una certa mentalitat de gent que treballa en el sec-

tor públic. "L'administració no ens permet fer això", etcètera. Fins i tot a la British Library vaig trobar-me amb aquest problema. Llavors vaig reunir part del personal i vam fer una llista de tot allò que volíem fer de debò, i en vàrem examinar tots els punts un per un, fins que vàrem arribar a la conclusió que podíem portar-ne a terme un 80% . La mentalitat administrativista de "no es pot posar un peu en fals, i cal jugar sobre segur" pot arribar a envair intensament la nostra mentalitat professional fins al punt de fer-nos creure que no podem fer coses que, en realitat, es poden portar a terme. Sempre he actuat d'acord amb el principi de "és més fàcil demanar perdó que permís". **Manca de tècniques:** ja n'he parlat. **Por envers el desconegut,** que sempre existeix. L'única manera de donar-hi el tomb és ser d'obert i comunicatiu al màxim, de manera que la gent sàpiga que és el que els espera en el futur. **Inseguretat,** que també m'hi he referit anteriorment. **Sensació d'impotència:** jo, sovint, sento que això que faig a les biblioteques, d'ajudar-les a portar a terme el canvi que han d'afrontar, és com si fos una mena de psicoteràpia institucional. Una característica de les depressions individuals és el sentiment d'impotència. "Es per culpa d'un altre. Jo no hi puc fer més". I com més se'n senten, menys se'n surten. Si es pot aconseguir que la persona pensi "Puc ajudar-me a mi mateix; no sóc un desvalgut", llavors comença a millorar. I si vostès aconseguixen que el personal de la biblioteca pensi que no són incapaços, no serà per culpa del govern, de la universitat o de l'ajuntament, i comprovaran que per si mateixos poden fer coses que els atorguin confiança i que tota la casa comença el canvi. Generalment, quan les biblioteques identifiquen els canvis necessaris, n'hi ha de grans que necessiten planificar-los acuradament i no produiran resultats fins a uns quants anys. També n'hi ha de petites en les quals el cost econòmic és nul i que el canvi es pot fer ràpidament. Els animo a fer petits i grans canvis alhora.

Si poden millorar alguns aspectes aviat pensaran: "Déu meu, podem canviar! Podem aconseguir alguna cosa!". En dues biblioteques on vaig treballar com a assessor el personal jove deia: "l'àrea d'accés és confusionària. Es inhòspita, és

Taula 5 OBSTACLES AL CANVI

- Edificis de poca qualitat
- Usuaris conservadors
- Mentalitat funcional
- Manca de tècniques
- Por envers el desconegut
- Inseguretat
- Sensació d'impotència

bruta. Un no se'n pot sortir, hi ha mala senyalització", i etcètera. Per tant, es van comprometre en el redisseny de l'àrea d'accés. Es sis mesos l'àrea es transformà i el personal jove se'n sentia satisfet i emocionat.

El meu ideal d'organització bibliotecària és com la d'una orquestra. En una orquestra cadascú ha de tocar el seu propi instrument i tocar-lo correctament, si no, no en formaria part. S'ha d'interpretar la mateixa música. Si els violins toquen *El llac dels cignes* i els instruments de vent toquen el *Doble concert de Brahms* el resultat serà confús. Tots els músics han de tocar la mateixa música alhora. Però que els músics interpretin la mateixa peça alhora només és la qüestió més elemental. El que ha de fer el director és a més a més. Un director vulgar farà un concert rutinari; un gran director farà un concert inspirat. Farà sorgir alguna cosa extraordinària del fons de la gent. I això és el que un responsable de biblioteca, qualsevol responsable, ha de fer. Algú que pot inspirar a una plantilla de personal canviarà una rutina bibliotecària per una biblioteca excepcional. Això és pot fer, i jo ho he vist portar a terme.

Les biblioteques sovint volen retardar el canvi fins que se'ls digui que l'han de fer: "No podem canviar fins que no ho faci la universitat", per exemple. Si vostès no aconduïxen el canvi, el canvi els dirigirà a vostès.